

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARNA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO**

ANGELA MARIA CATAPAN

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE
EMPRESAS FRANQUEADAS DE CONCESSIONÁRIA
DE ENERGIA ELÉTRICA**

Florianópolis, 2003

ANGELA MARIA CATAPAN

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE
EMPRESAS FRANQUEADAS DE CONCESSIONÁRIA
DE ENERGIA ELÉTRICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Professora Dra. Ilsen Maria Beuren

Florianópolis, 2003

ANGELA MARIA CATAPAN

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE
EMPRESAS FRANQUEADAS DE CONCESSIONÁRIA
DE ENERGIA ELÉTRICA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de Dezembro de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini
Coordenador PPGEP

Professores que compuseram a banca:

Prof.^a Dra. Ilse Maria Beuren
orientadora

Prof. Dr. Antonio Cezar Bornia
membro

Prof.^a Dra. Bernadete Pasold
membro

Ao meu filho
Leonardo Catapan de Lima,
que desde muito pequeno precisou exercitar os
sentimentos de paciência, compreensão e solidão.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pela oportunidade oferecida para a realização deste curso de pós-graduação em nível de mestrado.

À Companhia Paranaense de Energia – COPEL, pelo apoio financeiro, dados da pesquisa e por acreditar no aperfeiçoamento e crescimento de seus profissionais.

À Prof.^a Dra. Ilse Maria Beuren, pela valorosa orientação e apoio prestado na orientação desta pesquisa.

Aos meus pais e irmãos, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio espontaneamente.

A todas as pessoas que me incentivaram, ajudando a superar as dificuldades e concluir este trabalho, em especial ao tio Edilson, que iniciou todo esse processo com incentivo moral, além de viabilizar financeiramente o estudo.

A Deus, por me dar força, saúde e por sempre iluminar meu caminho.

*“O mundo que Deus nos deu
é mais do que suficiente.
É só uma questão de
reparti-lo bem, sem egoísmo”.*

(Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

CATAPAN, Angela Maria. **Metodologia de avaliação do desempenho de empresas franqueadas de concessionária de energia elétrica**, 2003. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta dissertação descreve a metodologia de avaliação de desempenho aplicada nas empresas franqueadas de concessionária de energia elétrica, que leva em consideração a relevância dos atributos dos clientes residenciais. Dentro dessa perspectiva, realizou-se um estudo de caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL, na qual foi estudada a metodologia de avaliação do desempenho das unidades próprias e franqueadas. A empresa dividiu o Estado em cinco superintendências de distribuição leste, centro, norte, noroeste e oeste as quais comportam as unidades de atendimento personalizado da COPEL. As unidades próprias estão localizadas nas cidades de Curitiba, Ponta Grossa, Londrina, Maringá e Cascavel. As unidades franqueadas encontram-se em Palmeira, Prudentópolis, Afonso Pena, Iretama e Faxinal. Inicialmente discorre-se sobre os critérios da escolha do sistema de franquias como canal de distribuição na empresa em estudo. Com base na pesquisa de satisfação do cliente residencial foi possível diagnosticar que os índices de satisfação da qualidade percebida pelos clientes são diferentes tanto entre unidades franqueadas e unidades próprias como entre as unidades franqueadas. Estes índices de satisfação foram considerados na metodologia de avaliação de desempenho das empresas franqueadas da concessionária de energia elétrica. A metodologia de avaliação do desempenho é a proposta pela Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica, que preconiza o nivelamento entre as distribuidoras de energia elétrica do Brasil. A adoção de um critério de avaliação do desempenho das unidades, tanto próprias quanto franqueadas, permite comparações e ações preventivas e corretivas, conforme as necessidades do cliente e da concessionária de energia elétrica, oferecendo um diferencial que tende a aumentar a satisfação do cliente.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; empresas franqueadas; concessionária de energia elétrica.

ABSTRACT

CATAPAN, Angela Maria. **Methodology of performance evaluation adapted by the franchised companies of an electric energy concessionaire** 2003. 128 f. Dissertation (Master's degree in Engineering of Production) – Post-Graduation Program in Engineering of Production, USFC, Florianópolis.

This essay describes the methodology of evaluation of performance applied in the franchised companies of a concessionaire of electric energy, which takes in consideration the relevance of the attributes of the residential customers. Inside this perspective, a case study of the Companhia Paranaense de Energia/ COPEL was undertaken, in which it was studied the methodology of evaluation of the performance of the proper and franchised units. The company divided the State in five areas of distribution, namely, east, center, north, the northwest and west, which hold the units of personalized attendance of the COPEL. The proper units are located, in the cities of Curitiba, Ponta Grossa, Londrina, Maringá and Cascavel. The franchised units are located in Palmeira, Prudentópolis, Afonso Pena, Iretama and Faxinal. Initially the criteria for the choice of the system of franchising of the distribution in the company, are discussed. On the basis of the research of satisfaction of the residential customer was possible to diagnose that the indices of satisfaction of the quality perceived for the customers are different between franchising and proper units as between the franchising units. These indices of satisfaction had been considered in the methodology of evaluation of performance of the franchising companies of the concessionaire of electric energy. This methodology of evaluation of the performance is the proposal for the Brazilian Association of the Deliverers of Electric Energy, that praisers the leveling enters between the deliverers of electric energy in Brazil. The adoption of a criteria of evaluation of the performance of the units, in the proper as well as in the franchising companies, allows to comparisons and corrective as the necessities of the customer and the concessionaire of electric energy, offering a differential that tends to increase the satisfaction of the customer.

Key-words: performance evaluation; franchising companies; concessionaire of electric energy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Satisfação do cliente para sua retenção e fidelização	33
Figura 2 – Relação do franqueador com o franqueado.....	35
Figura 3 – Localização geográfica das franquias COPEL.....	74
Figura 4 – Árvore do valor percebido pelo mercado.....	77
Figura 5 – Índice de Aprovação dos Clientes – IAC.....	81
Figura 6 – Etapas da metodologia de avaliação de desempenho das franquias	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Amostra de pesquisa por superintendência de distribuição.....	22
Quadro 2 – Tipos de canais de distribuição e suas características	47
Quadro 3 – Pontos fortes e fracos de uma agência franqueada.....	63
Quadro 4 – Pontos fortes e fracos de uma agência terceirizada.....	64
Quadro 5 – Principais vantagens do sistema de franquias para a COPEL.....	66
Quadro 6 – Principais vantagens para o franqueado da COPEL.....	67
Quadro 5 – Atributos segmentados por área da qualidade percebida	83
Quadro 7 – Vantagens de um sistema de franquias versus um de terceirização	67
Quadro 8 – Atributos segmentados por área da qualidade percebida.....	78
Quadro 9 – Pesquisa a ser aplicada aos clientes residenciais	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Situação em janeiro de 2001 da Agência de Iretama/PR	59
Tabela 2 – Situação para o funcionamento ideal de uma franquia em Iretama/PR	60
Tabela 3 – Comparativo dos custos entre agências franqueadas e uma terceirizada	62
Tabela 4 – Perfil dos entrevistados	80
Tabela 5 – Atributos da não-satisfação com o serviço prestado pela COPEL	82
Tabela 6 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Ponta Grossa	84
Tabela 7 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Cascavel	85
Tabela 8 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Curitiba	86
Tabela 9 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Londrina	87
Tabela 10 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Maringá	88
Tabela 11 – Índices de satisfação da qualidade percebida na franquia de Afonso Pena	90
Tabela 12 – Índices de satisfação na qualidade percebida na franquia de Faxinal	91
Tabela 13 – Índices de satisfação na qualidade percebida na franquia de Iretama	92
Tabela 14 – Índices de satisfação na qualidade percebida na franquia de Palmeira	93
Tabela 15 – Índices de satisfação na qualidade percebida na franquia de Prudentópolis	94
Tabela 16 – Comparativo dos índices de satisfação dos clientes entre os centros de serviço da COPEL e as sedes franqueadas	96
Tabela 17 – Planilha de avaliação de desempenho das agências franqueadas Afonso Pena e Faxinal	99
Tabela 18 – Planilha para avaliação de desempenho das agências franqueadas de Palmeira e Prudentópolis	100
Tabela 19 – Planilha de avaliação de desempenho da agência franqueada de Iretama	102
Tabela 20 – Planilha de avaliação de desempenho com as notas dos atributos ordenados pela relevância nas agências próprias	110
Tabela 21 – Planilha de avaliação de desempenho com os percentuais dos atributos ordenados pela satisfação nas agências próprias	111
Tabela 22 – Planilha de avaliação de desempenho com as notas dos atributos ordenados por área de qualidade nas agências próprias	112
Tabela 23 – Planilha de avaliação de desempenho com percentuais dos atributos ordenados por área de qualidade nas agências próprias	113

Tabela 24 – Planilha de avaliação de desempenho das franquias com as notas dos atributos ordenados pela relevância	115
Tabela 25 – Planilha de avaliação de desempenho das franquias com os percentuais dos atributos ordenados pela satisfação dos clientes	116
Tabela 26 – Planilha de avaliação de desempenho das franquias com as notas dos atributos ordenados por área de qualidade	117
Tabela 27 – Planilha de avaliação de desempenho das franquias com percentuais dos atributos ordenados por área de qualidade	118

LISTA DE REDUÇÕES E SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica
AGIRE	Agência de Iretama
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ATC	Área de Atendimento ao Cliente
CAL	Call Center
COPEL	Companhia Paranaense de Energia
CPM	Comissão de Planejamento de Marketing
CR	Centro Regional
CS	Centro de Serviço
DDI	Distribuição de Energia da Copel
DISAC	Superintendência de Atendimento ao Cliente
DISVM	Área de Vendas e Marketing da Distribuição
IAC	Índice de Aprovação do Cliente
IESC	Índice de Excelência da Satisfação do Cliente
IIC	Índice de Insatisfação do Cliente
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
ISCP	Índice de Satisfação com o Preço Percebido
ISG	Índice de Satisfação Geral
ISQP	Índice de Satisfação com a Qualidade
PROCEL	Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica
SD	Superintendência da Distribuição
SD'sVEN	Área de Vendas da Superintendência da Distribuição
SVM	Superintendência de Vendas e Marketing
UD	Unidade de Distribuição

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE REDUÇÕES E SIGLAS	13
SUMÁRIO	14
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Tema e problema	17
1.2 Objetivos.....	18
1.3 Justificativa do estudo.....	18
1.4 Metodologia da pesquisa	20
1.5 Estrutura do trabalho.....	23
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	24
2.1 Vantagem competitiva	24
2.1.1 Estratégias de competição.....	25
2.1.2 Satisfação do cliente	26
2.1.3 Gestão da qualidade.....	28
2.2 Sistemas de franquias.....	31
2.2.1 A franquia como negócio.....	33
2.2.2 Evolução da franquia no mundo e no Brasil.....	35
2.2.3 Características do sistema de franquias	39
2.3 Canais de distribuição	42
2.3.1 Significado de canais de distribuição	44
2.3.2 Tipos de canais de distribuição.....	45
2.4 Avaliação de desempenho	50
2.4.1 Aspectos relevantes da avaliação de desempenho	51
2.4.2 Metodologias de avaliação de desempenho.....	53
2.4.3 Medidas e indicadores de desempenho.....	54
3 ESCOLHA DO SISTEMA DE FRANQUIAS COMO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO NA COPEL	57
3.1 Apresentação da COPEL	57
3.2 Análise comparativa entre os custos de uma agência própria e uma franqueada	58
3.2.1 Custos de uma agência própria da COPEL.....	59
3.2.2 Custos para o funcionamento de uma franquia.....	60
3.2.3 Análise comparativa	61
3.3 Análise comparativa entre uma agência franqueada e uma terceirizada	61
3.3.1 Custos de agências franqueadas e uma terceirizada da COPEL.....	61
3.3.2 Pontos fortes e fracos de uma agência franqueada	62
3.3.3 Pontos fortes e fracos de uma agência terceirizada	64
3.4 O modelo do sistema de franquias da COPEL	65
3.5 Processo de seleção dos franqueados.....	68
3.6 A iniciação no negócio franquia COPEL	69
3.7 Plano de negócios e estratégias de expansão dos canais de serviço	71

4 RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES RESIDENCIAIS DAS REGIONAIS E DAS FRANQUEADAS DA COPEL	73
4.1 Localização atual das franquias Copel.....	73
4.2 Metodologia da pesquisa de satisfação dos clientes residenciais aplicada na COPEL	75
4.2.1 Metodologia aplicada.....	75
4.2.2 Os índices de satisfação	76
4.3 Resultados da pesquisa nas regionais da Copel.....	79
4.3.1 Perfil dos entrevistados.....	79
4.3.2 Índices de aprovação dos clientes.....	80
4.3.3 Índice de satisfação da qualidade percebida pelos clientes	83
4.4 Resultados da pesquisa nos centros franqueados.....	89
4.5 Comparativo dos resultados da pesquisa entre unidades franqueadas, unidades próprias e superintendências de distribuição	95
4.6 Controles internos das agências franqueadas.....	98
5 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTA PARA AS EMPRESAS FRANQUEADAS COPEL	104
5.1 Descrição da metodologia de avaliação de desempenho para as franqueadas COPEL considerando a relevância atribuída pelos clientes	104
5.2 Etapas da metodologia de avaliação de desempenho das franquias	106
5.2.1 Realização da pesquisa	107
5.2.2 Tabulação dos dados.....	108
5.2.3 Análise dos resultados	108
5.2.4 Tomada de decisão	109
5.3 Planilhas para avaliação do desempenho das unidades franqueadas	109
5.3.1 Planilhas para avaliação de desempenho nas agências próprias.....	110
5.3.2 Planilhas para avaliação de desempenho nas franquias.....	114
5.3.3 Nivelamento das informações.....	119
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	120
6.1 Conclusões	120
6.2 Recomendações	123
REFERÊNCIAS	124
ANEXOS	128

1 INTRODUÇÃO

O cenário de alta competitividade, o aumento do nível de exigência dos clientes e, muitas vezes, as alterações na legislação, têm requerido das empresas dos mais variados setores da economia maiores esforços para melhorar seus resultados. Por conseguinte, torna-se imprescindível buscar a excelência dos sistemas de gestão da produção e distribuição, bem como a melhoria contínua de bens e serviços.

Conforme Cherto e Rizzo (1991), no Brasil, esses efeitos foram percebidos no início da década de 90, quando a abertura de mercado aos produtos importados compôs um cenário em que o consumidor teve acesso a maior diversidade de bens e serviços, de boa qualidade e preços compatíveis com os nacionais. Tudo isso fez com que as empresas nacionais percebessem que a sua adaptação ao novo contexto de mercado, exigia a sua modernização, a melhoria dos processos e produtos, o investimento em tecnologia, e a adequação dos preços com relação ao custo/benefício, como alguns dos fatores determinantes para sua sobrevivência e posterior estabilidade e permanência no mercado.

O domínio de mercado e os canais de distribuição passaram a ser um diferencial competitivo. Fusões e parcerias de empresas foram consolidadas, unindo, de um lado, a tecnologia de multinacionais e, de outro, a conquista do mercado de empresas nacionais. Empresas que tinham processos complexos e onerosos de produção passaram a buscar alternativas para seu negócio.

Nesse cenário, no Brasil, cresce um sistema de canais de distribuição, que há décadas é reconhecido, principalmente nos Estados Unidos, pela sua força de expansão de negócios, pelos seus custos reduzidos, pela sua capacidade de gerar empregos e pela sua eficácia administrativa e operacional. Esse sistema é denominado *franchising*, em português, franquias (CHERTO, 1991).

Nas empresas prestadoras de serviços, como saneamento, telefonia e distribuição de energia, até há pouco tempo de domínio estatal, as tentativas de privatizações, associadas às mudanças na legislação, que tornariam o mercado aberto, incrementaram esse cenário, potencializando ainda mais a necessidade de otimização dos bens e serviços.

Para Muhlstedt (2003), em muitos casos, otimizar os bens e/ou serviços e aumentar a competitividade traduz em buscar melhores resultados em termos de desempenho. Nesse sentido, a Companhia Paranaense de Energia – COPEL - tem experimentado novos canais de distribuição para seus serviços, incentivada pelo fechamento das agências em municípios distantes de grandes centros, por meio da implementação de franquias em algumas regiões do

Paraná. Esse implemento visa dispor aos seus clientes serviços padronizados com a mesma qualidade ou até superior à já proporcionada com quadro próprio, obedecendo às determinações legais da Agência Nacional de Energia – ANEEL, órgão regulamentador do setor elétrico.

No entanto, por tratar-se de um sistema novo é necessário que a empresa redobre sua atenção quanto à avaliação dos resultados obtidos, comparados aos parâmetros preestabelecidos. Assim, o acompanhamento constante da franquia é imprescindível para subsidiar a avaliação de desempenho e possibilitar, sempre que necessário, ações corretivas.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A franquia é um sistema de canal de distribuição utilizado há décadas, conforme Bernard (1982), por possibilitar a expansão de negócios, reduzir custos, gerar empregos e pela sua eficácia administrativa e operacional.

Neste sentido, após pesquisar sobre o assunto e inteirar-se das características das franquias, foi que a COPEL lançou-se como a primeira empresa do setor de distribuição de energia, no Brasil, a optar pela implementação desse canal de distribuição para seus produtos em algumas regiões do Paraná. Como toda empresa pioneira, já havia a consciência de que se tratava de uma experiência que poderia ou não trazer os resultados esperados.

Assim, a implantação aconteceu por meio de um projeto-piloto no município de Afonso Pena/PR. Primeiramente procurou-se ter uma visão macro de toda a sistemática que envolve a implantação de uma franquia. Foram analisados parâmetros como: a região para implantar a franquia; os trâmites legais exigidos pela Lei n.º 8.666, com relação às empresas de economia mista, tendo como acionista majoritário o Estado; as exigências da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL; e a confecção do edital de licitação.

Outro ponto de destaque do projeto-piloto foi a avaliação do relacionamento entre franqueador e franqueado e também a relação desse último com os clientes. A franquia deve ser percebida pelos clientes como a própria empresa, em nada deixando a desejar nos aspectos relativos ao comprometimento e à qualidade dos bens e serviços.

Passada essa etapa de implantação, faz-se necessário que a empresa verifique os resultados obtidos com esse novo canal de distribuição, bem como, efetue avaliação de desempenho à luz da percepção dos clientes.

Assim, torna-se fundamental a elaboração de uma metodologia para a coleta de dados, através de pesquisas de satisfação dos clientes, e a sua transformação em indicadores

gerenciais, com informações que subsidiem o processo revisório da empresa.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão-problema: *Como se configura a metodologia de avaliação de desempenho aplicada em empresas franqueadas de concessionária de energia elétrica?*

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é descrever a metodologia de avaliação de desempenho aplicada em empresas franqueadas de concessionária de energia elétrica.

Como objetivos específicos elaboraram-se os seguintes:

- investigar os parâmetros adotados para fundamentar a proposta do uso do sistema de franquias como canal de distribuição para a concessionária de energia elétrica COPEL;
- comparar os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes residenciais entre as regionais e as franqueadas da COPEL; e
- apresentar uma metodologia de avaliação de desempenho para as empresas franqueadas da concessionária de energia elétrica COPEL, que considere a relevância dos atributos dos clientes residenciais.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A qualidade do atendimento ao cliente é assunto constante nas empresas em geral. Independentemente do ramo de atividade, o cliente está cada vez mais exigente com o tratamento dado a ele e com os serviços por ele solicitados. Mesmo empresas bem sucedidas estão elevando cada vez mais as próprias expectativas, buscando formas de garantir um desempenho superior.

Estar mais próximo do cliente é uma alternativa que facilita o contato e cria um ambiente que propicia o entendimento de suas necessidades. Com a concorrência mais acirrada, a preocupação com o preço forçou algumas empresas a migrarem para soluções que exigissem menor custo. Há, no entanto, uma visão voltada ao cliente, o que fez com que algumas entidades o valorizassem mais, pois é ele quem compra os bens e/ou serviços e, portanto, dá lucro à empresa e a faz prosperar.

Segundo Corrêa e Caon (2002), os clientes fiéis e retidos aumentam substancialmente o potencial de lucro ao longo do tempo e no futuro. Para cada cliente que se perde, não é

apenas a próxima transação que não se concretiza, há todo um fluxo que deixa de existir.

Os lucros aumentados ao longo do tempo podem ser resultado de várias combinações. Clientes fiéis tendem a mostrar-se satisfeitos, portanto, podem estar dispostos a pagar um preço maior pelos serviços prestados. Se a empresa for considerada a preferida do cliente, este tende a despender uma parcela maior do seu orçamento, comprando mais. O atendimento ou o trabalho executado por certa empresa, que consegue atender as expectativas dos clientes, também pode ser entendido como um diferencial pelo cliente.

Redding (1979) assevera que a necessidade de se manter no mercado fez com que muitas empresas revissem seu processo produtivo, buscando eliminar os desperdícios. Além desta busca constante, devem priorizar o desenvolvimento de bens e serviços que representem para os clientes um valor superior ao das especificações a um preço adequado.

Afirma, ainda o referido autor que muitas teorias, sistemas e técnicas avançadas foram criadas embasadas nessas estratégias, as quais facilitaram a conquista de mercado a partir da redução drástica das falhas internas e externas, que chegavam até a 30% dos custos dos produtos, e então surgiram verdadeiras *ilhas de excelência*.

Ressalta que o que não foi previsto foi a saúde financeira destas instituições. A busca desenfreada pelo diferencial no mercado direcionou cientistas e pesquisadores ao desenvolvimento tecnológico suportado por orçamentos milionários, desvinculados da missão da empresa e desprezando a disponibilidade financeira para aquisição dos bens em questão.

Na verdade, não é raro ver profissionais com aversão a mensurações financeiras. Atualmente, estão sendo estudadas maneiras de avaliar o desempenho por meio de medidas não-financeiras, o que até então não havia condições de se fazer, como a satisfação dos clientes, dos funcionários e fornecedores, a conquista de mercado em função do valor agregado aos bens e serviços, a redução do tempo de processamento e entrega das encomendas, a eficácia dos programas e sistemas de qualidade.

Com isso, uma nova maneira de ver o negócio começa a exigir outra postura dos profissionais das empresas, sejam eles da área financeira ou não. A necessidade de alinhar a visão e missão da empresa, suas estratégias, seus objetivos, suas metas e planos de ação é condição *sine qua non* para que consiga alcançar os resultados planejados.

Na corrida pela geração de riqueza no meio empresarial, não se pode estar focado apenas na procura de operações que falhem pouco, mas sim na busca constante por idéias criativas que aumentem o resultado. Ter um bem ou serviço não garante a rentabilidade. Se o cliente não conhece ou não tem acesso a este bem ou serviço, não irá comprá-lo. Uma rede de distribuição também é fundamental para o aumento das vendas e, por conseqüência, para o

lucro.

A alta cúpula da empresa é quem deve determinar, no planejamento de *marketing*, a melhor maneira de se destacar no mercado, seja com a redução do custo do produto, seja com o aumento da receita. Toda a cadeia deve ser estudada. Por exemplo, o departamento produtivo deverá incorporar o controle dos processos, garantindo a liderança e atualização tecnológica diretamente relacionadas à produtividade; utilização máxima dos ativos, evitando ociosidade; flexibilidade e substituição imediata da sistemática quando necessário e a redução das falhas sem aumento das despesas.

Enfim, como contribuição prática, procurou-se situar, no momento atual de transição envolvendo as concessionárias de energia elétrica, a necessidade de mudanças. Inicialmente, estas empresas eram consideradas de posse do poder público. Na década de 90, porém, empresas desse setor da economia foram privatizadas e outras precisaram rever seus processos e estratégias. A inversão de valores ganhou força nesse período, em que o cliente passou a determinar qual produto queria e quanto pagaria por ele.

Além da reorganização interna, visando a otimização dos processos, a ênfase nos canais de distribuição elegeu a franquia como a melhor opção para execução dos serviços relacionados à energia elétrica. Nesta perspectiva, faz-se necessário contar com uma adequada metodologia de avaliação de desempenho das empresas franqueadas.

Como contribuição teórica, busca-se comprovar que há necessidade de mudança conceitual nas empresas de vários tipos de negócios, inclusive de energia elétrica. A ênfase migrou para a satisfação do cliente. As prestadoras de serviços carecem de estratégias competitivas para sobreviver no mercado.

O uso das franquias, como canal de distribuição, é um meio eficiente e eficaz para atender clientes que preferem o atendimento personalizado. Porém, o cliente não deve perceber se a unidade de atendimento disponível é própria ou terceirizada. Assim sendo, a unidade terceirizada deve ter itens de controle iguais aos da unidade de atendimento próprio.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando-se o tema e o problema da pesquisa, bem como os objetivos estabelecidos, o estudo caracteriza-se como sendo do tipo exploratório.

Segundo Mattar (1994), o estudo exploratório visa oferecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o problema de pesquisa. É indicado para estágios iniciais da investigação, quando o conhecimento do fenômeno por parte do pesquisador é insuficiente.

Apesar da indicação para aplicação do estudo exploratório em situações de raros conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, em todas as situações é possível descobrir algo impensado sobre um determinado objeto.

A pesquisa exploratória também é usada quando se deseja um conceito, propiciando a construção de escala de valor. Para Malhorta (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão.

O procedimento adotado na presente pesquisa é do tipo *survey*. É caracterizado por um questionário já estruturado, dado a um público-alvo e destinado a obter informações específicas dos entrevistados. Está baseado no interrogatório dos participantes aos quais são formuladas várias perguntas sobre seu comportamento, suas intenções, suas atitudes, sua percepção, sua motivação, suas características regionais e seu estilo de vida.

A principal vantagem da utilização desse procedimento é a facilidade de aplicação, codificação, análise e interpretação dos dados. Porém, há desvantagens, destacando-se o fato do entrevistado poder negar-se a responder algum questionamento em que se sinta inseguro ou que invada a sua privacidade.

A sensação de invasão da privacidade, muitas vezes, atrapalha a abordagem e impede o pesquisado de fornecer informações verdadeiras. Muitas pessoas não gostam de responder perguntas. Portanto, existem dois processos de pesquisa qualitativa: abordagem direta, em que os objetivos do projeto ou são revelados ao respondente, ou são óbvios pela natureza da entrevista; e abordagem indireta, em que os objetivos do projeto são disfarçados dos pesquisados.

O método *survey* pode ser aplicado de alguns modos: modelo telefônico com entrevistas telefônicas tradicionais e entrevistas telefônicas assistidas por computador; modelo de entrevista pessoal, que pode dar-se em casa, por abordagens em *shopping centers* ou entrevistas pessoais assistidas por computador; entrevistas pelo correio, enviadas pelo correio ou painel postal e entrevistas eletrônicas, através de e-mail ou Internet.

A pesquisa na COPEL segue a metodologia da Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica – ABRADDEE. É focada nos clientes residenciais em cada centro de distribuição e foi realizada pelo Meta Instituto de Pesquisa. Os resultados foram processados pelo Instituto Vox Populi.

O instrumento de coleta de dados (Anexo A) está estruturado em duas partes:

- a) pesquisa de importância, em que são ordenados os atributos dentro das suas áreas de qualidade, conforme a relevância para o cliente; e
- b) pesquisa de satisfação, em que o cliente avalia o desempenho da distribuidora de

energia.

A amostra utilizada pelo Meta Instituto de Pesquisa foi de 625 casos em cada superintendência de distribuição da COPEL. O número de entrevistas feitas em cada centro de distribuição e suas respectivas margens de erro estão apresentados no Quadro 1.

SUPERINTENDÊNCIA DE DISTRIBUIÇÃO	CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO	NÚMERO DE CASOS	MARGEM DE ERRO (%)
CURITIBA (854.372 habitantes em dez./2001)	Curitiba	225	6,53
	Curitiba Norte	100	9,79
	FR – Afonso Pena	100	9,77
	Paranaguá	100	9,79
	São José dos Pinhais	100	9,80
CASCAVEL (382.381 habitantes em dez./2001)	Cascavel	165	7,62
	Francisco Beltrão	100	9,78
	Foz do Iguaçu	160	7,74
	Pato Branco	100	9,78
	Toledo	100	9,79
LONDRINA (438.432 habitantes em Dez./2001)	Londrina	225	6,53
	Apucarana	150	7,99
	Cornélio Procópio	150	7,98
	FR – Faxinal	100	9,72
MARINGÁ (400.704 habitantes em dez./2001)	Maringá	185	7,20
	Campo Mourão	110	9,33
	FR – Iretama	100	9,69
	Paranavaí	110	9,33
	Umuarama	120	8,94
PONTA GROSSA 228.344 habitantes em dez./2001)	Ponta Grossa	205	6,84
	FR – Palmeira	100	9,71
	FR – Prudentópolis	100	9,71
	Irati	110	9,32
	União da Vitória	110	9,32

Quadro 1 – Amostra de pesquisa por Superintendência de Distribuição

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral 2002.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas telefônicas tradicionais, realizadas pela *Vox Populi*, no segundo semestre de 2001.

A análise dos dados deu-se por meio da abordagem quali-quantitativa.

Enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicá-los conforme algum modelo estatístico, a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Muitas vezes, a pesquisa qualitativa é realizada para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa. Costuma-se dizer que as pesquisas quantitativa e qualitativa são complementares (MALHORTA, 2001).

Feita a estatística, foi comprovado que até 625 casos as margens de erro eram relevantes a cada unidade acrescida. Porém, após a amostra de 625 casos, a alteração dos percentuais das margens de erro sofreria ajustes irrelevantes.

Como limitação da pesquisa pode-se apontar a consideração da relevância dos atributos dos clientes residenciais de apenas um ponto no tempo. Os clientes podem mudar de opinião se questionados em outro momento.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis capítulos. No capítulo 1 apresenta-se o tema e problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo, a metodologia da pesquisa e a organização do trabalho.

No capítulo 2, apresenta-se a revisão bibliográfica. Inicia-se com uma incursão teórica em vantagem competitiva. Na seqüência, comenta-se sobre o sistema de franquias. Em seguida aborda-se canais de distribuição. Por fim, contempla-se a avaliação do desempenho.

O capítulo 3 é dedicado à abordagem do uso das franquias como canal de distribuição em empresa concessionária de energia elétrica. Primeiramente apresenta-se a Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Em seguida faz-se uma análise comparativa entre os custos de uma agência própria e uma franquia, depois de uma franqueada e uma terceirizada. Também evidencia-se o modelo do sistema de franquia da empresa, o processo de seleção dos franqueados, a iniciação no negócio “franquia” e o plano de negócios e estratégias de expansão dos canais de serviço.

O capítulo 4 aborda os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes residenciais das unidades próprias e franqueadas da COPEL. Além de apresentar a localização atual das franquias, explica a modelagem de medição do desempenho adotada. Depois evidencia os resultados da pesquisa nas regionais e nos centros franqueados, e faz uma análise comparativa de ambos. Por fim, trata dos controles internos das agências franqueadas.

No capítulo 5 mostra-se a metodologia de avaliação de desempenho das franqueadas COPEL. Primeiramente faz-se a descrição geral da metodologia em si. Em seguida apresenta-se as etapas da metodologia de avaliação de desempenho. Por último contempla-se as planilhas para avaliação de desempenho das unidades franqueadas.

O capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo, além de recomendações para futuros trabalhos sobre o tema.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do estudo. Inicia com os aspectos pertinentes à busca de vantagem competitiva, com ênfase em estratégias de competição, satisfação do cliente e gestão da qualidade. Depois contempla os sistemas de franquia, seu significado, sua evolução e suas características. Na sequência aborda canais de distribuição, com destaque para o conceito e tipos. Por último faz uma incursão teórica na avaliação de desempenho.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Sobreviver e se posicionar num mercado cada vez mais competitivo não é questão de coincidência ou de má sorte, segundo Porter (1986). É fundamental identificar as características estruturais básicas da empresa, no sentido de verificar os pontos fortes e os pontos fracos críticos, o que favorece um entendimento das forças que dirigem a concorrência.

Aaker, Kumar e Day (2001) ressaltam que, para conseguir um desempenho superior, as empresas precisam obter e manter uma vantagem sobre os seus concorrentes. Os negócios que visam obter esta vantagem buscam oferecer diferenciação ao menor custo possível ou agregar um valor superior. O resultado dessa ação gera maior lucratividade e um domínio na participação no mercado.

A avaliação da vantagem competitiva oscila entre dois métodos, um que privilegia o mercado e outro que privilegia o processo, segundo Aaker, Kumar e Day (2001). A avaliação baseada no mercado consiste na comparação direta com alguns concorrentes-alvo. A avaliação baseada no processo supõe a comparação entre os métodos empregados pela concorrência para a obtenção de sua vantagem distintiva.

Considerando que várias empresas do setor elétrico são estatais e estão condicionadas à Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, este fato não permite que elas tenham total liberdade em flexibilizar seus negócios conforme o desejo dos seus gestores. Abranches (1980) considera que em empresas estatais existe uma ambigüidade em torno do seu papel na economia. Isto leva-as a realizar objetivos políticos e de natureza macroeconômica. A contradição entre interesses mais gerais vinculados ao papel do Estado, em apoio à acumulação de capital na órbita privada, e interesses particulares das empresas do Estado, muitas vezes faz com que sejam avaliadas com base em critérios de eficiência e rentabilidade, próprios de empresas

privadas.

Kotler (2000) sustenta que toda a empresa deve ser mais eficiente que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados, segundo sua filosofia empresarial e de orientação de marketing. A orientação de marketing baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade.

Portanto, as organizações precisam conhecer suas habilidades e competências para ter um diferencial e, então, buscar manter-se no mercado competitivo. Nesta perspectiva devem delinear suas estratégias de competição.

2.1.1 Estratégias de competição

Pode-se dizer que estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e o que decide não fazer. Para isso ela deve considerar o ambiente, respeitar os valores e cumprir a missão do seu negócio, atingindo os objetivos e metas estabelecidas.

Segundo Drucker (*apud* KOTLER, 2000), as estratégias devem ser traçadas baseadas em fatores internos e externos, assim como é preciso ter duas mãos. Deve-se iniciar conhecendo os fatores externos que vão sinalizar o que precisa ser feito, ou seja, entender as demandas, oportunidades e o mercado. Posteriormente, deve-se investigar qual a força interna, a competência e como isso poderá preencher as necessidades e a demanda.

Para Corrêa e Caon (2002), a mudança é um conceito central na gestão de organizações no futuro, pois a mudança é a regra e não a exceção. Com a turbulência atual do ambiente empresarial, o planejamento de longo prazo se tornou uma tarefa difícil. Oscilações nas taxas cambiais, inflação, juros e trocas políticas têm contribuído para esse cenário. Assim, as empresas se viram obrigadas a desenvolver outros sistemas e tecnologias para se enquadrarem nesse mundo moderno.

São essas mudanças as molas propulsoras de revisões, atualizações e redirecionamentos empresariais. Para que se possa estabelecer estratégias de competição eficientes, segundo Porter (1986), primeiramente é necessário diagnosticar as forças que afetam a concorrência. Posteriormente, a empresa deve se posicionar em relação aos substitutos, contra as fontes de barreiras de entrada e com que postura.

Porter (1986) afirma que ao enfrentar as cinco forças competitivas existem três abordagens estratégicas genéricas que servem para superar os concorrentes: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

A liderança no custo total é uma busca intensa pela redução dos custos a partir da experiência profissional, com o controle rígido dos custos e das despesas. O custo baixo em relação aos concorrentes é o tema central de toda a estratégia, mas a qualidade não é deixada de lado.

A diferenciação tem o objetivo de criar algo único no âmbito de toda a empresa. Essa diferenciação pode ser através do projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Na diferenciação, os custos não são deixados de lado, apenas não são o seu foco dessa estratégia. As empresas que se diferenciam para garantir a lealdade dos consumidores devem ter um posicionamento firme contra os substitutos.

A terceira estratégia, denominada enfoque, objetiva atingir um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Enquanto as estratégias de liderança e diferenciação desejam atingir seus objetivos em todo o mercado, a estratégia de enfoque pretende atingir um alvo determinado.

A análise do ambiente deve ser preocupação constante dos gestores de uma empresa.

Além dos dados obtidos através de pesquisas mercadológicas, números trazidos por profissionais de todas as áreas da empresa, são fundamentais à percepção dos sinais e a visão holística do gestor para se antecipar aos desejos do cliente.

As funções do administrador, conforme Silva (2003), são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Portanto, antes de qualquer iniciativa, o planejamento é fundamental para que objetivos estratégicos, táticos e operacionais sejam especificados.

O perfil do gestor, necessário atualmente nas empresas competitivas, exige deste muito mais que a administração da situação futura baseada nos dados atuais. É preciso um profissional que descubra como transformar seus pontos fracos em fortes e as ameaças em oportunidades.

2.1.2 Satisfação do cliente

Drucker (2001) comenta que a primeira tarefa de uma empresa é criar clientes. Hoje, os clientes se deparam com uma gama, tão vasta de produtos, marcas, preços e fornecedores que chegam a ficar confundidos.

Os motivos que levam o cliente a optar por este ou aquele produto são inúmeros, conforme Kotler (2000). Julga-se que o fator relevante no momento da compra seja a oferta que lhe proporcione maior valor. Cada cliente sente-se motivado a comprar um produto que

maximize o seu valor desde que atenda suas condições financeiras, de conhecimento e acesso a ele. A satisfação do cliente, e o seu retorno com nova intenção de compra, está vinculada à condição de se atender à expectativa de valor criada na primeira ação.

A reação do cliente consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. (KOTLER, 2000)

Como a satisfação do cliente está associada à sua expectativa inicial, então se o desempenho não atingir as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o cliente ficará satisfeito. Caso o desempenho ultrapasse as expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

O encantamento do cliente passa então a ser a busca das empresas. Se ele estiver meramente satisfeito, trocará de fornecedor assim que surgir uma oferta melhor; se estiver altamente satisfeito ou encantado criará um vínculo emocional com a marca. Portanto, a escolha passa pelos sentimentos, não se tratando apenas de uma ação racional.

Ajustada esta relação, a variável passa a ser a expectativa do cliente. Se o profissional de marketing estabelecer expectativas muito altas, provavelmente frustrará o cliente. Caso a empresa prefira criar expectativas baixas, não atrairá novos clientes, mesmo que os clientes atuais estejam satisfeitos.

Tagliacame (1989) assevera que, para estudar problemas relativos à queda das vendas, aos planos de produção, à propaganda e distribuição, as pesquisas de mercado podem ser a ferramenta necessária para fornecer dados que subsidiem a tomada de decisão.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), a satisfação do cliente deve ser a meta de uma empresa, acima da maximização dos lucros. Qualquer organização deve estar voltada para o cliente, buscando entender suas necessidades e atendê-las de maneira rápida e eficaz, desde que seja benéfica para ambas as partes envolvidas.

Nos últimos anos, as empresas estão mais comprometidas com a idéia da satisfação do cliente e a qualidade dos bens e serviços. Os dados apurados servem como informações úteis para ações voltadas para o mercado. Apesar de não ser novidade para os profissionais de marketing, a pesquisa de satisfação dos clientes somente nesta última década ganhou maior credibilidade nas grandes empresas.

A pesquisa de satisfação dos clientes, de acordo com Cobra (1983), deve ser realizada em intervalos programados para que a evolução ou involução seja rastreada. No decorrer do tempo, a tendência é de que os responsáveis pelas empresas adotem ações para melhorar a satisfação dos clientes e avaliem constantemente os resultados que elas trazem. (AAKER;

KUMAR; DAY, 2001)

A investigação feita com clientes perdidos deve ser planejada ainda no começo do processo de pesquisa. Esta ação irá mostrar a razão pela qual essa perda de clientes aconteceu. Outra alternativa é o estabelecimento de medidas preventivas. Mede-se o percentual de clientes satisfeitos e insatisfeitos, evitando assim possíveis perdas de clientes.

Para Corrêa e Caon (2002), as relações entre empresa e cliente não estão cem por cento livres de falha. Pode haver um esforço extra por parte da organização, mas quando se trata de pessoas, as variáveis assumem proporções imprevisíveis. Quando alguma falha acontece e é percebida pelo cliente, este pode ficar insatisfeito com algum aspecto particular ou com o processo todo.

Clientes insatisfeitos representam preocupações para os gestores. Segundo Corrêa e Caon (2002), estatísticas mostram que o grau de insatisfação dos clientes, se reflete nas suas ações. Primeiramente, o cliente insatisfeito interrompe seu relacionamento com a empresa. Além disso tende a comentar sobre suas insatisfações. Conforme a pesquisa de Johnston e Clark (2002), clientes levemente insatisfeitos tendem a falar sobre a sua insatisfação para 3 pessoas, enquanto clientes muito insatisfeitos relatam o ocorrido para 15, e clientes furiosos fazem isso com 25 pessoas.

Um percentual abaixo de 5% dos clientes insatisfeitos reclama voluntariamente. Quando uma empresa recebe X% de reclamações, é plausível que pelo menos 20 vezes X seja o número de clientes insatisfeitos. Por sua vez, 19 vezes X simplesmente não reclamam, abandonam o relacionamento e saem dispostos a relatar suas más experiências para uma grande quantidade de clientes atuais ou potenciais.

Com a perda de um cliente, há necessidade de se conquistar um novo cliente. Além do custo de se atrair um cliente novo ser em torno de 5 vezes mais caro que atrair um já cliente, clientes novos tendem a não ser tão lucrativos quanto um cliente já antigo. Por conseguinte, a gestão da qualidade nas organizações é fundamental.

2.1.3 Gestão da qualidade

A ansiedade em conquistar e encantar clientes provocou movimentações e mudanças nos processos internos e na qualidade do atendimento. Atingir a excelência na gestão passou a ser o objetivo principal de algumas empresas.

O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ - é um reconhecimento oferecido em forma de troféu pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2003) - para

empresas sediadas no Brasil que atendem os seus Critérios de Excelência.

Os critérios de excelência constituem um modelo de gestão sistêmico adotado por várias organizações de *classe mundial*. Este sistema favorece a obtenção da excelência do desempenho geral.

Os fundamentos da excelência, conforme a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2003), são os seguintes:

- a) liderança e constância de propósitos;
- b) visão de futuro;
- c) foco no cliente e no mercado;
- d) responsabilidade social e ética;
- e) decisões baseadas em fatos;
- f) valorização das pessoas;
- g) abordagem por processos;
- h) foco nos resultados;
- i) inovação;
- j) agilidade;
- k) aprendizado organizacional; e
- l) visão sistêmica.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), nos últimos anos, em conseqüência desta busca pela alta qualidade dos bens e serviços, as empresas estão gradativamente adotando mais intensamente o conceito da qualidade total para aumentar sua competitividade. O *Total Quality Management* – TQM - é um processo de mudanças complexas usado em organizações, objetivando o aumento da qualidade.

Empresas que são adeptas desta filosofia buscam continuamente o aumento da qualidade. As equipes que compõem uma empresa assim são multifuncionais, devem estar motivadas e ter certa autonomia. É feito o uso do *benchmarking* para o estabelecimento de medidas confiáveis de progressos e recompensas. Também são utilizados vários métodos de controles estatísticos de qualidade e processos, com o objetivo de se ter *defeito zero*.

Caso a organização deseje fazer a sua gestão da qualidade, é fundamental que a medição seja específica, que os dados sejam importantes para o cliente e que se tenha claro o que se está medindo. Medir algo relevante para o cliente é o mesmo que mensurar suas informações. Os processos devem ser revistos periodicamente, tentando antecipar um resultado não desejável, mas não apenas medir os resultados. As ações futuras não devem ser calcadas nas decisões do passado ou justificando o presente, devem estar focadas no futuro.

Corrêa e Caon (2002) justificam esta busca pela qualidade nos serviços, pelo fato de levar a empresa a aumentar sua lucratividade. A correta gestão da qualidade dos serviços gera um valor que garante a satisfação e, por conseguinte, a fidelização dos clientes conforme mostra-se na Figura 1.

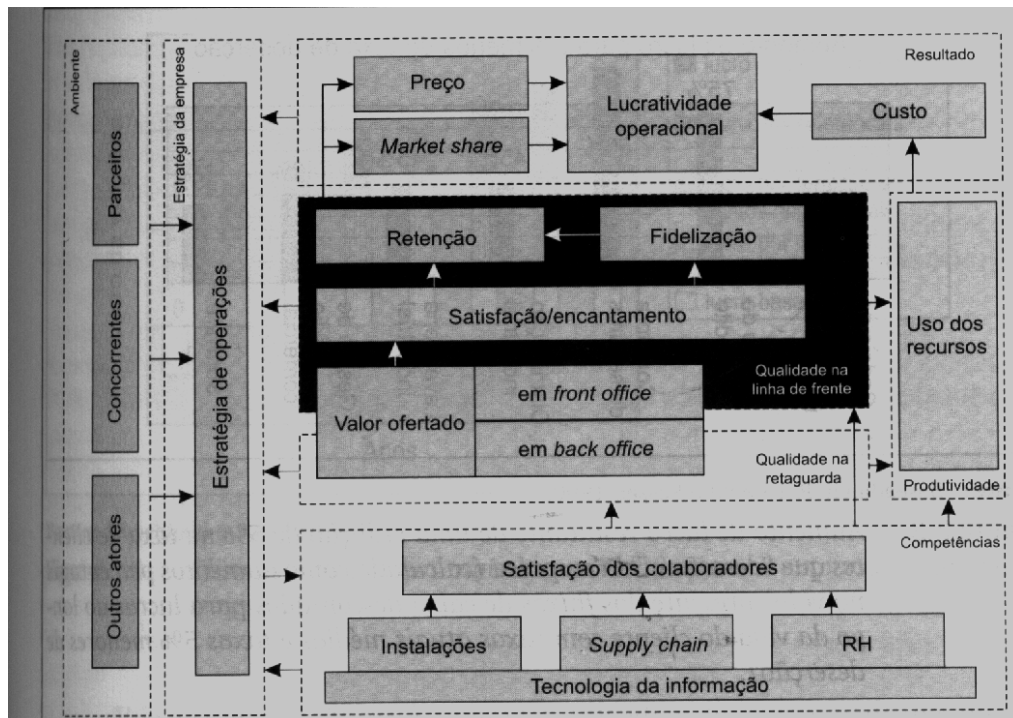


Figura 1 - Satisfação do cliente para sua retenção e fidelização

Fonte: CORRÊA e CAON (2002. p. 87).

A satisfação é permitida, segundo os autores, no *momento da verdade*, ou seja, quando o cliente está em contato com a linha de frente da fornecedora de bens e serviços ou em *front office*. Um cliente fiel, além de retornar à empresa, é um agente de marketing que influencia positivamente seu grupo de relacionamento. Com uma rede de clientes maior que a perda deles, há um aumento na participação de mercado e, através da oferta de serviços diferenciados, pode-se cobrar preços mais altos, o que resulta em aumento na lucratividade.

A lucratividade também pode estar relacionada aos processos internos e aos custos. É diferente o custo do produto elaborado através de um processo otimizado, contra um processo que exija retrabalho, gere refugos ou reposição da prestação de serviço devido à falta de qualidade.

A expectativa do cliente e sua satisfação ou insatisfação após o contato com o produto oferecido por uma empresa, causam desconforto ao gestor. Para minimizar este impacto está sendo usada a estratégia da qualidade na retaguarda dos serviços, em *back office*. Esta estratégia prepara um melhor contato entre o representante da empresa e o cliente, de forma a antever as necessidades e desejos do cliente e poder lhe oferecer soluções em *front office*.

A mudança cultural iniciada com o advento da globalização na década de noventa forçou as empresas a mudarem seu enfoque. Os processos internos e o produto oferecido eram o centro das atenções antes da década de noventa. Em tempos contemporâneos, pode-se observar que os assuntos relacionados à satisfação do cliente passaram a ser o alvo em empresas competitivas. Os processos internos são agora consequência das sugestões dos clientes.

Além de o cliente determinar atualmente como deve ser o produto que ele quer comprar e quanto está disposto a pagar, ele ainda busca locais que o interessam no momento da aquisição de um bem ou serviço. Procurando atender a esta preferência do cliente, algumas empresas adotam as franquias como canal de distribuição.

2.2 SISTEMAS DE FRANQUIAS

Regulamentada pela Lei Federal n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994, o *Franchising*, ou franquia empresarial é um sistema em que o franqueador concede ao franqueado o direito de *uso* da marca ou patente, associado ao direito de distribuição *exclusiva* ou *semi-exclusiva* de bens e serviços e, eventualmente, também o direito do 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*.

Para Cherto e Rizzo (1991), as franquias são uma estratégia de sucesso, pois ambas as partes envolvidas, o franqueador e o franqueado, tendem a unir seus esforços e habilidades, trabalhando em harmonia, buscando um objetivo único, que é o sucesso de ambos.

As franquias são um método de colaboração entre uma empresa franqueadora e outra, ou várias outras franqueadas, segundo Mendez e Lehnisch (1991). O objetivo dessa colaboração é o crescimento acelerado de todos os envolvidos, por intermédio de uma ação conjunta entre homens e capitais. Apesar de existirem acordos de exclusividade recíproca, há certa manutenção de independência.

Mauro (1994) avalia o sistema de franquias como uma evolução dos canais de

distribuição. Expõe sobre a evolução do varejo e a formação de redes mais profissionalizadas. Já segundo Stuber e Semionato (1994), as franquias são um sistema de comercialização de bens e serviços ou tecnologia em que ocorre uma relação estreita e contínua entre franqueador e franqueado. O franqueador concede o direito e ao mesmo tempo impõe obrigações aos franqueados de acordo com os parâmetros do seu negócio.

Como já visto, a franquia é uma concessão de bens e/ou serviços que o franqueador oferece a um franqueado. Martins (1997) lembra que, além da oferta dos seus produtos, lhe é assegurada a assistência técnica e informações contínuas sobre a comercialização. Em alguns casos, o auxílio financeiro também é concedido por parte do franqueador ao franqueado, o que o auxilia como forma de adiantamento na fase de instalação mas também pode ajudar o novo empresário em certas operações, como o crédito bancário.

Para Cherto e Rizzo (1994), a franquia é um sistema pelo qual uma empresa franqueadora cede o direito de uso de sua marca e/ou do seu negócio a uma pessoa física ou jurídica, chamada franqueado, para distribuir e comercializar seus bens e serviços, de forma exclusiva, em uma determinada região, conforme mostra a Figura 2.

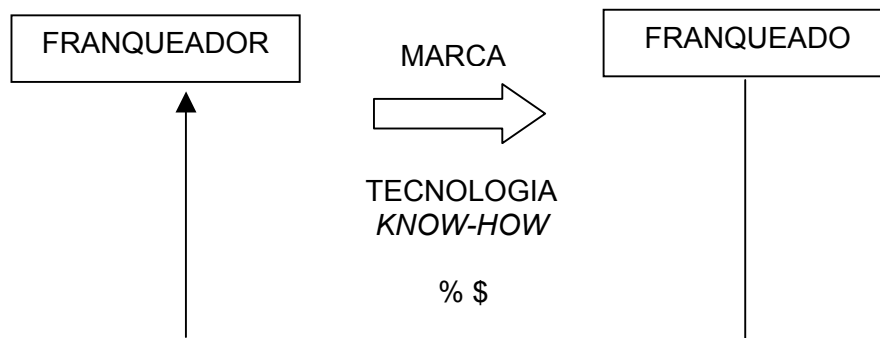


Figura 2 – Relação do franqueador com o franqueado

Fonte: CHERTO e RIZZO, 1994, p. 8.

A representação do esquema transmite, de maneira simples, a idéia de como é a relação entre franqueador e franqueado, seus papéis, direitos e deveres iniciais.

A empresa franqueadora deve tratar da formatação do negócio, tornando-o atrativo para os potenciais investidores. Uma franquia não tem muitas chances de sucesso se não for bem estruturada e padronizada pelo franqueador. Para que um candidato se interesse em investir numa unidade da rede franqueada, é necessário tornar a empresa, que é algo ainda

abstrato, em algo tangível, palpável, visível, atraente e vendável ao investidor.

A formatação de uma franquia envolve a elaboração de folhetos, manuais, documentação legal, estratégias e sistemas de gestão e controle, padronização da identidade visual e dos projetos arquitetônicos, programas de treinamento e de comunicação e outros itens que determinam sua consistência e a eficiência de seu funcionamento. As próprias franquias já estabelecidas são utilizadas como referência para o futuro franqueado.

Uma vez negociada uma franquia, a franqueadora repassa o *know-how* do negócio ao novo parceiro e o assiste na implantação e operação do negócio. Um consultor ou assessor de campo é especialmente contratado para acompanhar, orientar, treinar e auxiliar o franqueado em todas as suas atividades.

No outro lado da parceria entra o franqueado, que paga uma taxa de franquia para ingressar no negócio e investe na sua instalação e operação, seguindo padrões definidos pela franqueadora. O franqueado paga *royalties* à franqueadora, sobre a venda de bens e serviços.

A relação entre franqueadora e franqueado está voltada para a filosofia ganha-ganha. Cada parte arca com suas responsabilidades específicas e tem um compromisso com o sucesso da outra, pois ambas investiram num mesmo negócio e desejam multiplicar os seus investimentos em lucros.

2.2.1 A franquia como negócio

O sistema de franquias chegou ao Brasil há alguns anos, de forma discreta, mas vem crescendo de maneira surpreendente. As franquias aparecem como uma alternativa de canal de distribuição contratual, o qual permite que o franqueador ou a empresa que adota esse sistema faça uso de recursos próprios da rede de franqueados para o seu processo de expansão. O controle sobre o canal é bastante intenso, não apenas por intermédio do contrato, mas pela sistemática operacional adotada.

A velocidade com que as franquias penetraram no mercado brasileiro é comentada por Gelman (1990). Afirma que esse sistema de distribuição, adotado num país onde o capital é raro, portanto caro, vem fascinando os empresários que visam crescimento rápido com pouco investimento. Simultaneamente, encanta o cidadão que deseja ter o seu próprio negócio, independente, sem a figura do patrão acima dele e usando uma marca, produtos e processos já experimentados.

Andretti (2000) lembra que, na última década, vários empregados optaram pelos planos de demissão voluntária ou incentivada. Apesar de terem recebido indenização, ficavam

receosos em vê-la desaparecer rapidamente, acabando com as esperanças de um futuro promissor, após anos de dedicação ao trabalho. As franquias vieram em momento oportuno para esse público, que vislumbrou a oportunidade de conseguir nova fonte de renda, não ter seu capital diminuído e não mais ser *empregado* de ninguém.

Surgiram então novos empresários no cenário nacional. Muitos chegaram à conclusão, tardiamente, que investir numa franquia exige persistência, bom senso, espírito empreendedor e análise crítica ou então uma boa assessoria, além de envolver impostos, taxas, alvarás, licenças e burocracia. Desse modo, é como um outro negócio qualquer, que pode ou não dar certo.

Mauro (1994) afirma que o fortalecimento das franquias ocorre em virtude da maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou do patrocinador de serviços ao consumidor final. Essa integração é justificada pela intenção de se maximizarem os resultados globais do sistema. Disputas isoladas e internas oferecem benefícios para um e prejuízo para o outro. A relação *ganha-ganha* atende os requisitos de todos os envolvidos.

Enquanto os canais de distribuição convencionais apresentam conflitos crescentes e ineficiência geral, as franquias podem ser consideradas como a evolução gerada pela competição do capitalismo moderno. Elas exigem menor investimento se comparadas às das outras alternativas de expansão do negócio, favorecendo então um desenvolvimento maior a um baixo custo e usando um sistema de controle eficiente e eficaz.

Mauro (1994) diz também que a intensificação do uso das franquias como canal de distribuição é resultado da profissionalização do canal. O franqueador passa seus conhecimentos, isto é, *know-how* ao franqueado, possibilitando a entrada no negócio de pessoas sem experiências anteriores. A franquia oferece também a padronização de preços, bens e serviços, tendendo então à redução da variedade das marcas e facilitando a decisão no momento da compra. Sem dúvida, é uma estratégia agressiva em termos de marketing de varejo, porque é uma oportunidade de crescimento rápido, principalmente para pequenas e médias empresas com poucos recursos próprios.

Segundo Bernard (1993), as questões de ordem estratégica e os aspectos econômico-financeiros são tão importantes quanto as questões do negócio, principalmente num ambiente em constantes mudanças como no Brasil. Os aspectos econômico-financeiros compõem um raciocínio estratégico que se não forem considerados em virtude das preocupações com a estruturação, a legalização, o posicionamento mercadológico e os recursos humanos, como ocorre comumente, poderão pôr em risco a sobrevivência da empresa no longo prazo. Acima de qualquer ideal, a rentabilidade é fundamental para a manutenção e expansão dos negócios.

2.2.2 Evolução da franquia no mundo e no Brasil

Andretti (2000) afirma que o surgimento das franquias ocorreu há aproximadamente mil anos, na época da Idade Média. Naquela época, a riqueza estava associada à posse de terras. A igreja, como tinha muita terra, cobrava dos camponeses uma taxa percentual sobre o uso dessa terra. O termo *franchising* pode ser oriundo da palavra *franc*, do francês arcaico, que significa a transferência de um direito, a outorga de um privilégio, a concessão exclusiva. A palavra *franchise* em inglês significa a concessão do direito que alguém dá a outrem de alguma coisa.

Mesmo que o *franchising* induza o pensamento a um assunto moderno e novo, ele pode ter surgido quando Moisés, por sugestão do seu sogro Jetro, no momento de nomear juízes para a administração das causas para grandes multidões, já lhes concedia um direito. Atualmente, pode ser considerado como uma prestação de serviços jurídicos.

Existem algumas suposições sobre o surgimento das franquias. Já na Idade Média, existia uma associação entre o Clero, o Estado e os senhores feudais, com a outorga e direitos. Esse sistema pode ter gerado, de maneira muito primitiva, o *franchising*.

Na Idade Média, como já assinalado, a fonte de riqueza estava vinculada à posse de terras. Conseqüentemente, a igreja e a nobreza tinham poder de governar. Contudo, com a ascensão da classe média, surgiu a partilha, que oficializava a cobrança de impostos. Isso desencadeou um sistema de *franchising* Clérigo-Estadual. A igreja ou o Estado repassavam ao senhor feudal a responsabilidade de cobrar impostos das pessoas, em troca, ele retinha uma parte como pagamento pelos serviços de coleta e controle.

Mauro (1994) assevera que o *franchising* também teve seu início na própria Igreja Católica, que centraliza no Vaticano os controles de uma rede mundial. A igreja atinge bilhões de seguidores, mantendo os mesmos padrões da antigüidade. Usa a Bíblia, que é o livro mais lido do mundo, aliada às modernizações instituídas pelo Vaticano, quando necessário. A igreja cobra o dízimo, que pode ser comparado aos *royalties*, e tem ainda a cruz como o logotipo mais reconhecido do planeta. Os padres recebem treinamento profundo, assim como os franqueados, e cada paróquia tem seu território para trabalhar.

Para Mendez e Lehnisch (1991), a expressão usada pelos americanos, *franchising* ou sua derivação *franchisage*, assim como para Andretti (2000), tem origem francesa, em que *franc* significa a outorga de um privilégio ou uma autorização.

Na Idade Média, uma cidade *franche* ou *franchisée* era aquela onde bens e pessoas

tinham circulação livre. O verbo *franchiser* tinha como significado a concessão de um direito. As *lettres de franchise* eram uma espécie de pagamento, instituído pelos senhores feudais, às pessoas que teriam certa liberdade e sem autoridade sobre elas.

Por algum tempo esse termo e sistema deixaram de ser usados na França, mas ressurgiram em meados de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos. Desta vez, o *franchising* veio focar a economia, sendo mais especificamente relacionado aos canais de distribuição. A sua fundamentação estava calcada na integração parcial e na padronização. Também previa uma remuneração sobre o acesso a um sistema de comercialização.

Segundo Mauro (1994), o sistema de *franchising* é uma evolução do sistema de canais de distribuição, introduzido pela Singer Sewing Machine Company, em 1863, nos Estados Unidos. A Singer pretendia ter seu novo produto conhecido e usado, e oferecer assistência técnica às máquinas a quem o comprasse.

Para Andretti (2000), a Singer Sewing Machine alavancou o *franchising* na América do Norte a partir de 1950. Ela resolveu expandir seus negócios, aumentando sua participação no mercado e cedeu o uso da sua marca a comerciantes independentes. Já no início do século XX, a General Motors e a Ford buscavam novos distribuidores no mercado. A Coca-Cola procurava novos engarrafadores para seus produtos. Mas para este autor, também é claro o fortalecimento oferecido pela cadeia Mc Donald's ao sistema de franquias, logo após a Segunda Guerra Mundial, aproximadamente em 1955. Atualmente, este é o maior franqueador do mundo.

A Coca-Cola introduziu esse sistema, em 1899, oferecendo franquias de industrialização e distribuição de bebidas. As indústrias de petróleo e automóveis optaram pelas franquias como canal de distribuição por volta de 1900. Logo após, em 1902, a rede Rexall Drugs de drogarias foi a pioneira na sistemática de franquia de produto e marca. A primeira rede de mercados a adotar esse sistema foi a Piggly Wiggly, em 1917. Em 1921 foi a Hertz Rent-a-Car, e a A & W Root Beer Meiler, em 1925. A Howard Johnson, também em 1925, iniciou seu negócio de sorveteria, em 1940 abriu restaurantes e em 1954 passou a franqueá-los. O Lanhan Act, em 1946, também nos Estados Unidos, formalizou a idéia de que o dono de uma marca teria direito de estabelecer padrões de qualidade para os seus licenciados. A partir daí foi impulsionado o *franchising*. Mas o maior fenômeno mundial no setor de franquias surgiu em 1955, quando Ray Kroc lançou os restaurantes Mc Donald's.

No ramo das indústrias automobilísticas, a *General Motors* e a *Ford* foram precursoras na adoção dessa sistemática nos Estados Unidos, seguidas imediatamente pelas indústrias de

auto-peças, de pneus e outras. Consta que os Estados Unidos foram os primeiros a legislar sobre o *franchising*. Foi votada a *Full Disclosure Law*, em 1978, que incluía uma série de limitações e imposições ao sistema, que provocou desconforto aos americanos, que são naturalmente liberais.

Após o final da Segunda Guerra Mundial houve por parte dos ex-combatentes americanos, quando voltaram às suas casas, um desejo de terem seus próprios negócios. Ocorreu nessa época, portanto, um *boom* nesse sistema. Esses homens da guerra não tinham experiência, mas muita garra e encontraram nas franquias grande oportunidade de encaixar seus perfis (MAURO, 1994).

De qualquer forma, essa regulamentação trouxe aos Estados Unidos um número significativo de franquias. Gera cerca de 25% do montante do lucro do comércio varejista e se posiciona num patamar significativo de negócios. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF (1999b), o McDonald's, maior franqueador do mundo, surgiu em 1954 e é considerado o responsável pelo crescimento do sistema no mundo.

No Brasil, conforme a Associação Brasileira de Franchising – ABF (1999b), o *franchising* era limitado até a década de 80. Algumas franquias tradicionais de produto e marca concentravam-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas. O sistema começou a crescer com a implantação do Plano Cruzado, em 1986, quando os consumidores do interior passaram a querer bens e serviços disponíveis apenas nas grandes cidades. A estabilidade econômica eliminou o interesse pela especulação, estimulou o investimento, melhorou as condições de planejamento dos negócios e exigiu dos empresários maior seriedade e competência administrativa.

Com o Plano Real, o *franchising* estourou e amadureceu no Brasil. Segundo Carneiro Neto, vice-presidente da Associação Brasileira de Franchising – ABF (1999a), três desafios foram vencidos em relação ao período anterior ao Plano Real: consolidação nacional de marcas num país das dimensões do Brasil; montagem de um sistema de franquias viável em períodos de altas taxas de inflação; e formação de franqueados que atuam de forma empresarial e pró-ativa no crescimento do negócio.

Mauro (1994) cita que o *boom* no Brasil aconteceu com a vinda do Mc Donald's com sedes próprias na década de 70 e nos anos 80, abrindo sua primeira franquia. Nessa época, a escola de idiomas Yázigi também era uma das pioneiras no Brasil. No mercado nacional outras franquias contribuíram para a expansão do uso deste canal de distribuição como O Boticário, Água de Cheiro e o Bob's.

Do final da década de 80 até os dias atuais, a tendência do sistema de franquias tem se

mostrado forte na área de serviços. Atualmente, o maior sucesso de franquias brasileiro é dos Correios. Essa empresa não apenas se tornou um exemplo de franquia como também de terceirização e privatização. Os Correios também são referencial quando o assunto é serviços.

A Associação Brasileira de Franchising – ABF, que surgiu em 1987, foi a primeira associação representativa no mundo a instituir uma Comissão de Ética. Ela se destaca pela característica empreendedora e busca constante pela expansão, pelo desenvolvimento e pela promoção do sistema. Para os interessados em entrar no negócio, a ABF orienta, indica literaturas e fornece dados das empresas brasileiras e estrangeiras franqueadoras.

A ABF, além de oferecer orientações e dados aos possíveis franqueados, fornece profissionais de consultoria que possam ajudar na implementação do negócio. Para franquias já constituídas, ela garante atualização constante e novidades do sistema. A ferramenta usada surgiu da parceria entre a ABF e a ADC Editora, que publica a revista intitulada *Franquia & Cia*. Conforme a ABF (www.abf.com.br), o setor que mais tem crescido nos últimos anos é o de franquias, que posicionou o Brasil no terceiro degrau de países mais franqueadores do Planeta, deixando os primeiro e segundo lugares para os Estados Unidos e Japão, respectivamente.

O Brasil conta atualmente com mais de 900 franqueadores e 37.000 franqueados, mais 10.000 unidades próprias, divididos em 22 tipos de negócios, gerando mais de US\$ 12 bilhões. Esses números confirmam o volume movimentado nesse setor e a sua expansão no mundo e no Brasil. Nesse sistema, a atração exercida sobre o empresário que deseja aumentar seus negócios com baixo investimento e o cidadão que, mesmo sem experiência, vislumbra a possibilidade de ter seu próprio negócio, podendo usar uma marca já conhecida e padrões já aprovados, deixa otimistas ambos os lados envolvidos (ABF site www.abf.com.br).

Os dados do censo sobre o *franchising* do ano de 2000 evidenciam bom desempenho no setor. O setor de *franchising* registrou um crescimento de US\$ 63,2 bilhões para US\$ 75,2 bilhões no período compreendido entre 1995 e 1999, o que representa um acréscimo de 19% em dólares ou 135% em reais. Comparativamente, outros diversos setores da economia apresentaram desempenho abaixo da expectativa e muitos ainda resultados negativos. Nesse mesmo período, houve um acréscimo de 23%, ou 894 novas empresas franqueadoras. Já a evolução das empresas franqueadas atingiu um avanço de 96%, o que somou 46.000 unidades. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS – ABF, 1999b www.abf.com.br)

Keila (2001), presidente da Associação Brasileira de Franchising – ABF, salienta a relevância do *franchising* no atual mercado competitivo, afirmando ser esse negócio uma das fórmulas mais efetivas para empresas que desejam se manter em posição de destaque. Cerca

de 94% das empresas franqueadoras são brasileiras, o que direciona o Brasil para um novo cenário.

2.2.3 Características do sistema de franquias

Para Mendez e Lehnisch (1991), pode-se comparar o sistema de franquias ao funcionamento de um relógio. Este não funcionaria a contento e de forma duradoura se alguns elementos essenciais não fossem bem elaborados. Os conhecimentos técnico e de gestão do franqueador são os elementos essenciais que conduzem o negócio ao sucesso, desde que estejam reunidos e organizados. Isso não significa que o franqueador deva repassar seus conhecimentos a um distribuidor na negociação do seu mix de produtos. Apenas deve expor ao futuro franqueado seus conhecimentos e experiências (*know-how*) referentes à comercialização dos produtos e instalação ou prestação de serviços que possam ser oferecidos a seus clientes.

A arte de ser franqueador não pode estar limitada à venda de produtos ou prestação de serviços. O diferencial que define o bom franqueador é a postura que o faz descobrir e aperfeiçoar um novo modelo de fazer a comercialização, arte ainda não desenvolvida pelo fabricante.

Ao contrário do que ocorria com um sistema simples de distribuição, em que eram impostas cotas de vendas e condições especiais conforme o maior volume de vendas. Forma-se uma rede, em que o conhecimento ou o *know-how* são compartilhados. De um lado o franqueador e do outro os franqueados, ambos com os mesmos objetivos e aliando-se para a obtenção de melhores resultados. Esse modelo fortalece o conjunto, favorecendo melhores condições de profissionalização e, conseqüentemente, maiores lucros e poder de barganha sobre os concorrentes.

Segundo Mauro (1994), o *franchising* é uma tendência mundial de sucesso, em que há interação dos canais de distribuição do fabricante ao consumidor final. Esse entrosamento entre os canais tem o objetivo de maximizar os resultados globais do sistema, logo, a disputa interna não acontece, pois o sucesso da rede depende de todos. Portanto, um não deseja o fracasso do outro, todos trabalham compartilhando o desejo da maior competitividade global.

Outra característica que intensificou as franquias foi a necessidade de se explorar melhor os canais de distribuição. O empresário não pode mais correr riscos que sejam conseqüência do desgaste especulativo ou da opção por um canal de distribuição descomprometido com o sistema.

Para Mauro e Gangana (*apud* COHEN e SILVA, 2000), o *franchising* é um sistema baseado na cooperação mútua entre cidadãos envolvidos com o desejo de se tornarem empreendedores e que não se sujeitam a riscos. É a opção feita pelo empresário que não tem capital suficiente para expandir seus negócios e mesmo que faça, quer fazê-lo de forma ordenada e controlada.

Nesse sistema, o franqueador não assume meramente o papel de controlador ou orientador, mas o de parceiro do seu franqueado, sujeitando-se inclusive à negociação na tomada de decisão e à divisão de poder. Essas ações são justificadas pelo objetivo de se ter equilíbrio entre a cooperação e o conflito.

Para serem oficializados esses papéis, existe um contrato formal. Além do contrato formal, a interação entre o franqueador e o franqueado permite uma série de contratos interpessoais focados em melhores resultados. Eles envolvem a operacionalização, o acompanhamento do negócio do franqueado, a resolução de problemas comuns e, inclusive, aspectos intangíveis como o compartilhamento de valores subjacentes aos aspectos psicológicos e sociais que facilitam a interação dos envolvidos.

A afinidade psicológica entre franqueador e franqueado como sinônimo de sucesso também é citada por Mendez e Lehnisch (1991). Nesse aspecto é que se diferenciam as franquias dos sistemas tradicionais de distribuição. Cabe, portanto, uma definição clara de papéis: o franqueador conhece e dirige, o franqueado deve aplicar e demonstrar disciplina. O interesse mútuo e a concentração de energia focada no mesmo sentido são o que viabiliza o sucesso e traz progresso e vantagens a todos.

A mudança postural que franqueadores bem-sucedidos adotaram nos últimos tempos é destacada por Seltz (*apud* COHEN e SILVA, 2000). A estrutura que anteriormente era verticalizada e colocava o franqueador em posição distante e autoritária vem cedendo espaço a estruturas mais horizontalizadas, em que franqueador e franqueado ficam num mesmo patamar de igualdade, incentivando a troca e facilitando o contato.

Além disso, o *marketing* de relacionamento, conforme Gangana (*apud* COHEN e SILVA, 2000), pode ser muito bem usado na relação entre franqueador e franqueado, pois ambas as partes almejam ter sucesso. Essa seria uma medida preventiva para a resolução de conflitos entre eles.

Mauro (1994) também destaca o relacionamento intenso entre franqueador e franqueado como uma característica marcante nesse sistema, sendo que um depende do outro, especialmente o franqueado do franqueador. Não existiria um *franchising* onde não houvesse uma relação mútua de confiança. De um lado a experiência e o suporte operacional e, do

outro, a disposição e a garra. A visão holística do negócio por parte do franqueador o auxilia na tomada de decisão e minimiza os estoques intermediários, graças ao fluxo de informações que é estabelecido entre os fornecedores e franqueados, melhorando assim o desempenho de toda a rede.

No entanto, a falta de experiência e, por conseqüência, decisões estratégicas erradas por parte dos franqueadores, segundo Cohen e Silva (2000), têm deixado ruir alguns empreendimentos. Focos diferentes de franqueador e franqueado fizeram com que alguns negócios, especialmente no ramo de *fast-food*, fracassassem. Sendo assim, a pesquisa contínua sobre estratégia competitiva e o estreito relacionamento entre franqueador e franqueado facilitam um posicionamento ativo diante de possíveis problemas, além de possibilitar a melhoria contínua e o sucesso a longo prazo.

Mendez e Lehnisch (1991) comentam que o franqueador outorga ao franqueado a exclusividade da comercialização do seu produto ou a prestação de certo serviço, inclusive usando sua logomarca em determinado espaço concedido. Além disso, faz parte o treinamento ao franqueado, como parte do investimento cedido pelo franqueador. Este aspecto do treinamento pode lhe proporcionar antecipação de resultados.

A importância de se divulgar as estratégias de competição elaboradas pelo franqueador é ressaltada por Cohen e Silva (2000). Essas devem ser amplamente divulgadas para os franqueados e assim cumpridas. Sem dúvida, o relacionamento entre franqueador e franqueado facilitará essa troca e auxiliará no desempenho da rede. O contrário também se aplica com a mesma intensidade, mas no sentido inverso.

Bernard e Shwartz (*apud* COHEN e SILVA, 2000) salientaram o resultado de pesquisas com franqueados insatisfeitos em relação a falta de preparo administrativo e pouco apoio por parte do franqueador, à elevada cobrança de taxas e *royalties*, à submissão total do franqueado às decisões do franqueador e ao aspecto financeiro, à falsa verdade sobre o retorno do investimento e o montante aplicado. Do outro lado, as reclamações giravam em torno da falta de comprometimento, de preparo e de estrutura do franqueado.

O papel do franqueador, de acordo com Gelman (1990), é desenvolver e testar na prática o conceito do negócio e da tecnologia que o franqueado deverá usar. Cabe ao franqueador estabelecer métodos que direcionarão o funcionamento da franquia. Fazer a seleção e dar treinamento e suporte ao franqueado são suas tarefas. A supervisão e o controle não devem ser deixados de lado, pois a marca está envolvida inclusive nas pequenas ações, o que compromete o negócio no longo prazo.

Sob a ótica do franqueado, Gelman (1990) cita que ao comprar uma franquia, o

franqueado paga uma taxa inicial ao franqueador, além de *royalties* periódicos e ainda outras taxas. Cabe ainda ao franqueado a instalação, a operacionalização e a administração da franquia, conforme imposições do franqueador, além da responsabilidade da contratação de pessoal e gestão dos recursos humanos.

Tanto para o franqueador, quanto para o franqueado, existirão nesta relação atribuições mais ou menos dispendiosas. São os franqueados que investem tempo e dinheiro para estar no negócio, e são eles que estarão em contato com o cliente. Por outro lado, cabe ao franqueador maior controle e menos ação com aqueles que estão comprando os seus bens e serviços.

O franqueador não pode se descuidar das tendências do mercado e das necessidades e desejos dos clientes. A esse fato são atribuídos esforços constantes de melhoria do produto, novas técnicas e atração de novos clientes. Já o franqueado deve ter uma postura profissional e selecionar a sua equipe de maneira responsável, objetivando a prosperidade do negócio. Se isso não for feito pelo franqueado, este correrá riscos e, mesmo tendo pouca independência, prejudicará sua performance e a do franqueador, por consequência.

Cabe salientar também a preocupação que o franqueador deve ter no momento de selecionar seus franqueados. A escolha inadequada pode ter reflexos imensuráveis, que variam desde a baixa performance da franquia até a degradação da marca. Por isso, o franqueador tende a exercer diversos controles, o que deixa o franqueado descontente e sem autonomia. Até em relação a aquisição de insumos, são liberados apenas os fornecedores licenciados pelo franqueador.

Apesar da expansão dos negócios oferecida pelas franquias, o franqueador teme a perda do controle dos seus negócios, especialmente sobre os pontos de vendas, e reclama da divisão da receita e postergação do retorno financeiro. Por outro lado, ampliam-se os canais de distribuição de seus produtos, o que se reflete na ampliação dos negócios.

2.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para Mauro (1994), os canais de distribuição originaram-se na Antigüidade, com o surgimento dos intermediários, devido à necessidade da especialização na produção. A distância entre o produtor e o consumidor final não tem apenas aspectos de tempo e distância, como também envolve o sortimento e a quantidade disponível para o consumidor. Contudo, os canais de distribuição facilitam a relação de oferta e demanda entre os produtores e os consumidores.

Para garantir prosperidade ao negócio e posicionar-se com destaque diante da

concorrência, o empresário deve preocupar-se com os fatores internos e externos. As variáveis internas são chamadas controláveis e estão voltadas ao atendimento do consumidor. As variáveis externas são mais amplas, por isso exigem, entre outros aspectos, um sistema ideal de canais de distribuição. Cada uma dessas variáveis não garantirá sucesso, se tratada isoladamente.

Kotler (2000) ressalta que grande parte dos fabricantes não vende seus produtos ao consumidor final. Entre o fabricante e o consumidor final, portanto, existem vários intermediários que são conhecidos como canal de *marketing*, canal de distribuição ou canal comercial. Afirmar que a decisão de se implantar um canal de distribuição está entre as mais essenciais. Essa decisão acarreta conseqüências em toda a empresa e redefine estratégias de *marketing*, assim como a precificação do produto está associada ao local que este produto está à venda. Uma vez escolhido o canal, este não pode deixar de sê-lo no dia seguinte; há de haver comprometimento, treinamento e motivação constante dos revendedores, pois é o produto do fabricante que está sendo oferecido ao cliente.

A função principal de um canal de *marketing* é a transferência de mercadorias dos fabricantes aos consumidores. Mas também cabe ao canal de distribuição a ocupação do espaço que separa os produtos de quem os produz com aqueles que os desejam. Além dessas funções, são atribuídas ao canal outras funções-chave, como: a reunião de informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes do mercado; o desenvolvimento e a disseminação de mensagens que estimulem a compra; acordo sobre preço para que se concretize a transferência de posse; formalização dos pedidos junto aos fabricantes; levantamento dos recursos para se manter o estoque; responsabilidade pela operacionalização do canal; viabilização de condições para armazenagem e movimentação dos produtos físicos; fornecimento de condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras e supervisão da transferência real de propriedade de uma pessoa física ou jurídica à outra (KOTLER, 2000).

De acordo com Cobra (1983), a escolha dos canais de distribuição é estratégica. Esta opção pode ser feita com o auxílio do composto de *marketing*, levando em consideração o bem ou serviço, sua natureza, suas características e promoção, como também o preço. Explica o referido autor que a definição de canais de distribuição é composta de um número de partes que se encarregam de levar o produto ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir a posse.

Os canais de distribuição assumem diferentes dimensões e podem ser classificados de diferentes formas, conforme Cobra (1983):

- a) canal como um sistema comportamental: aborda a questão sócio-psicológica das pessoas envolvidas. É sugerida a opção pela franquia, pois esse canal facilita o relacionamento e organiza toda a rede;
- b) canal como um sistema social: trata dos problemas envolvendo a influência do poder, a comunicação, o papel, a cooperação e o conflito; basicamente se preocupa com a interdependência econômica entre as empresas;
- c) canal como um sistema econômico: baseia-se no fato de que o preço do bem ou serviço traz conseqüências para toda a economia da empresa. Baixar ou aumentar o preço do produto significa maximizar ou minimizar o lucro;
- d) canal como um sistema ecológico: centraliza a percepção de que a empresa compõe um cenário e está inserida em um meio ambiente. Se houver uma troca harmoniosa e adaptação entre a empresa e o meio conseqüentemente, haverá crescimento, sobrevivência, maior lucratividade e aumento da satisfação dos clientes;
- e) canal como um sistema de administração estratégica: em que a interação entre as partes envolvidas favorece a tomada de decisão e um planejamento estratégico sistemático aplicado.

Kotler (2000) afirma que todas as empresas que iniciam um negócio, invariavelmente, têm um mercado limitado e operação apenas local. Ela se vê obrigada a fazer uso dos intermediários que já estão disponíveis no mercado. A primeira negociação, portanto, passa a ter enfoque de convencimento dos canais disponíveis a vender esse novo produto disponível.

Se a empresa for bem sucedida, ela pode abrir filiais em novos mercados e fazer uso de canais de distribuição diferentes, atendendo à expectativa do cliente e à disponibilidade dos canais locais. Portanto, a escolha do canal pode variar de acordo com as oportunidades e com as condições locais.

Além da qualidade do bem ou serviço oferecido, a distribuição adequada destes é necessária para a otimização dos recursos disponíveis.

2.3.1 Significado de canais de distribuição

Canais de distribuições são definidos por Kotler (2000) como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas para a disponibilização de um bem ou serviço.

Para Mauro (1994), canal de distribuição é a seqüência de atividades de valor agregado que assiste o fluxo de bens ou serviços, de sua concepção até a venda. Também

pode ser definido como a trajetória percorrida pelos bens e serviços, desde o fabricante até o consumidor final. É representado por seus membros, que são os distribuidores, atacadistas e varejistas, comumente chamados de intermediários.

Por sua vez, na concepção de Cherto (2002), os canais de distribuição são as formas utilizadas pelas empresas para identificar e interagir com seus clientes, levando até eles seus produtos, serviços, informações ou *marketing*, agregando-lhes valor.

Os intermediários são um mercado independente, e não apenas uma corrente proposta por um fabricante, conforme Phillip McVey (*apud* CHERTO, 2002).

Os canais de distribuição são fundamentais para que o bem ou serviço esteja ao alcance do cliente.

Cada bem exige um canal de distribuição que atenda às suas características, conforme de apresenta na seção 2.3.2.

2.3.2 Tipos de canais de distribuição

Após a definição do seu mercado-alvo e identificado seu posicionamento, a empresa precisa então fazer a opção por um canal de distribuição. De acordo com Kotler (2000), devem ser levados em consideração os tipos de intermediários de negócios disponíveis, o número de intermediários necessários e as condições e responsabilidades de cada membro do canal.

a) Tipos de intermediários de negócios disponíveis

A empresa precisa identificar os tipos de intermediários disponíveis para conduzir suas operações no canal, que podem ser, conforme Kotler (2000, p. 515-516), referindo-se a telefones para carro.

- força de vendas da empresa: expandir a força de vendas diretas da empresa. Designar representantes de vendas para territórios onde contatos com todos os clientes potenciais da área fossem possíveis ou desenvolver forças de vendas separadas para os diferentes setores;
- escritório de representações de vendas: contratar representantes em diferentes regiões ou setores de uso final para vender o novo equipamento;
- distribuidores industriais: encontrar distribuidores nas diferentes regiões ou setores de uso final que comprassem e oferecessem o equipamento. Conceder-lhes distribuição exclusiva, margens de lucro adequadas, treinamento sobre o produto e apoio promocional;
- montadoras: a empresa poderia vender seus telefones para carros a montadoras de automóveis, para que fossem instalados como equipamento original;
- concessionárias: a empresa poderia vender seus telefones para carros às

- concessionárias;
- revendedores de equipamentos automotivos: a empresa poderia vender seus telefones para carros aos revendedores de equipamentos automotivos, por meio de uma força de vendas diretas ou de distribuidores;
- revendedores especializados em telefones para carros: a empresa poderia vender seus telefones para carros a revendedores especializados em telefones, por meio de uma força de vendas direta ou dos revendedores;
- mercado de reembolso postal: a empresa poderia vender seus telefones para carros por meio de catálogos de reembolso postal.

Cherto (2002) faz uma composição com os tipos de canal de distribuição ou de um sistema de distribuição:

- a) líder do canal – organização que deseja ter seus bens ou serviços colocados no mercado e interagir com este: indústrias, empresas de serviços, centrais de informações, entre outros;
- b) membro do canal – partes da cadeia pelas quais os bens e serviços passam no caminho até o consumidor: revendedores, distribuidores, franqueados, forças de vendas próprias;
- c) agentes facilitadores – organizações que apóiam o líder e os membros do canal para que os bens e serviços sejam distribuídos; não têm atividade comercial no sistema: transportadoras, agências de publicidade, consultorias, contadores, advogados.

De forma geral, o líder do canal é responsável pela gestão da configuração dos demais elos da cadeia. No entanto, um mesmo canal pode ter mais de um líder, mesmo com um mesmo tipo de produto (NEPPEL; ZAKSZEWSKI; WITZKI, 2002).

Para Cobra (1983), os canais de distribuição compõem um sistema amplo, que tem representatividade social e cultural. As trocas e as transações de consumo são orientadas de acordo com a legislação, a economia e pelas restrições políticas e sociais. Cita vários tipos de canais de distribuição, conforme se mostra no Quadro 2.

TIPO DE CANAL	CARACTERÍSTICA
Varejista	Realiza a venda dos produtos diretamente ao consumidor final
Lojas de especialidades	Varejo de apenas alguns produtos
Lojas de departamentos	Varejo que comercializa diversos tipos de produtos, mas subdivididos em linhas de produtos ou departamentos
Atacadista	Unidade de negócio que compra e revende mercadorias a varejistas e a outros comerciantes
Agente de vendas	Negociador que agencia compra ou venda, mas que não assume a posse da mercadoria
Revendedor	Empresa que compra e revende as mercadorias a outros varejistas ou atacadistas e, em muitos casos, vende a consumidores finais e presta serviços ao consumidor
Distribuidor	Pode ser confundido com atacadista, mas para produtos industriais agrega, além da venda, armazenagem e assistência técnica para uma área geográfica de atuação delimitada
Filiais de vendas/agências	Estabelecimento mantido por um fabricante ou comerciante para vender produtos e prestar serviços em áreas geográficas com potencial de vendas
Vendedores autônomos	Comissionados, sem vínculo empregatício, que trabalham toda a linha de produtos ou parte dela para uma empresa
Representantes de vendas exclusivos	Normalmente, pessoas jurídicas comissionadas para vender a linha de produtos de uma empresa sob relação contratual. Trabalham com exclusividade apenas os produtos de uma empresa ou produtos de diversas empresas, porém não similares
Representantes de vendas não-exclusivos	Trabalham com produtos similares de empresas diferentes
Vendedor residente	Atua com exclusividade em determinada área geográfica onde reside
Mascate/camelô	Vendedor que compra e vende de porta em porta ou em praça pública mercadorias ou serviços
Corretor/intermediário	Negociador de imóveis, títulos ou valores que em alguns casos compra e vende e em outros apenas vende
Agente exportador	Colocador de produtos ou serviços no mercado externo adquiridos ou não no mercado interno
Agente comprador	Exerce a função atacadista, agenciando a compra no mercado doméstico para um limitado número de clientes em uma base de atuação contínua
Serviço autorizado/assistência técnica autorizada	Responsável pela venda e manutenção de equipamentos, atua como prestador de serviços, com exclusividade ou não, para determinadas linhas de produtos
Armazéns e silos públicos	Órgãos públicos especializados na armazenagem de grãos e outros produtos para conservação e venda futura
Empresas de transporte	Empresas especializadas em levar produtos desde o ponto de produção até o ponto de consumo
Venda em consignação	Caso em que o intermediário vende a mercadoria do fabricante sem adquirir propriedade. Com isso, o intermediário livra-se do investimento em mercadorias, e o fabricante estimula o ingresso mais rápido do produto no mercado, mantendo controle absoluto quanto às diretrizes de venda – preço de revenda, concessão de crédito
Agências de propaganda	Empresas de prestação de serviços que produzem peças publicitárias, intermediam a compra de espaço em veículos como rádio, televisão, cinema, revistas, jornais, <i>outdoor</i>
Venda de porta em porta	Trata-se de uma venda por cobertura geográfica intensiva, onde o vendedor visita rua por rua e casa por casa
Venda por mala-postal	A venda é obtida por meio de literatura informativa ou outros materiais promocionais que são enviados pelo correio a clientes potenciais selecionados
Marketing direto	A venda processa-se através de impressos publicitários que são enviados com cartão-resposta de compra diretamente a clientes potenciais
<i>Franchise</i> (franquia)	O vendedor dá ao comprador direito exclusivo sobre a comercialização do produto e/ou do uso do nome da empresa

Quadro 2 – Tipos de canais de distribuição e suas características

Fonte: Adaptado de COBRA (1983, p. 18).

Segundo Mauro (1994), os intermediários mais populares nos Estados Unidos, conforme a *American Marketing Association*, são o agente, que negocia, compra e vende sem ter a posse, e o comerciante, que compra, toma posse e revende a mercadoria.

No Brasil, existem mais subclassificações comumente usadas como canal de distribuição:

- a) corretor – representa o comprador ou o vendedor, mas não tem controle direto sobre o bem negociado;
- b) distribuidor/*dealex* – revende para pequenos distribuidores e para o comércio varejista e ao consumidor final;
- c) representante – trabalha em território exclusivo, com uma linha de produtos específica e com preços determinados;
- d) varejista – comerciante direto ao consumidor final e normalmente tem a posse dos bens;
- e) atacadista – comerciante voltado à compra e revenda de mercadorias para os varejistas e para outros canais.

Todos os bens têm características próprias e mercados distintos, por isso necessitam de canais de distribuição diferentes.

Os intermediários deverão respeitar as características do bem e serviço, volume de negócios e os clientes que se deseja atingir.

b) Número de intermediários necessários

Kotler (2000) classifica os canais de distribuição conforme o número de intermediários. A empresa deve decidir pelo número de intermediários que vai utilizar em cada nível de canal. O autor sugere três estratégias:

- a) distribuição exclusiva – é a limitação do número de intermediários. Ideal para quem quer ter o controle sobre o nível de serviços. Geralmente está associado ao direito de exclusividade;
- b) distribuição seletiva – faz uso de determinados intermediários que se interessam em comercializar um produto específico; e
- c) distribuição intensiva – consiste em disponibilizar seus bens ou serviços no maior número de pontos de vendas possível.

Quando se produz um bem, tem-se a intenção de atender às necessidades de um segmento de mercado. Para que se concretize essa intenção é preciso que a distribuição desse bem seja eficiente, e que sejam respeitadas as características do bem ou serviço e do cliente a

ser atendido.

Além do papel de distribuição de bens, outras atribuições também são dadas aos canais de distribuição, conforme abaixo citadas.

c) Condições e responsabilidades de cada membro do canal

Quanto à responsabilidade de cada membro do canal, Kotler (2000) afirma que o fabricante deve determinar os direitos e as responsabilidades dos membros participantes do canal, sendo que cada membro deve ser respeitado e ter a oportunidade de obter lucros. Os principais tópicos abordados nessa relação são: a política de preços, em que o fabricante apresenta a lista com os preços e limitações dos descontos que o intermediário considere justos; a condição de venda, que trata dos termos de pagamento à garantia do fabricante; o direito territorial, que define o território do distribuidor e os termos que o fabricante poderá estabelecer com outros distribuidores; e os serviços e responsabilidades relacionados aos serviços oferecidos pelo fabricante e às exigências impostas ao distribuidor. Esse último se encaixa no sistema de franquias.

Kotler (2000) ainda secciona os canais em níveis, tratando o fabricante e o consumidor final como parte integrante de todos os canais. A esses níveis, dá uma pontuação de zero a três, que os diferenciam conforme a sua extensão:

- a) o canal de nível zero ou de marketing direto consiste no fabricante que vende diretamente ao consumidor final. Os vendedores de porta em porta, ou os que fazem reuniões domiciliares para efetivar a venda e os profissionais do telemarketing também são exemplos;
- b) o canal de um nível conta com um intermediário (varejista);
- c) o canal de dois níveis conta com dois intermediários (atacadista e varejista);
- d) o canal de três níveis conta com três intermediários (atacadista, acadista especializado e o varejista). No setor de carnes embaladas os atacadistas vendem para os atacadistas especializados, que vendem para os varejistas especializados.

Lembra Kotler (2000), que, no setor industrial, os canais de distribuição de níveis zero, um e dois são os mais usados. Contudo, o conceito de canais de distribuição não está limitado à distribuição apenas de produtos. Os prestadores de serviços e fornecedores de idéias também têm problemas relacionados à disponibilização dos seus serviços ao mercado-alvo. Portanto, escolas e hospitais desenvolvem um sistema de difusão educacional e sistemas de atendimento de saúde para estar perto da população dispersa em todas as áreas.

Áreas de prestação de serviços como bancos, seguros, viagens, corretagens de títulos mobiliários passaram a usar um novo canal de distribuição com o avanço da internet, bem como outros prestadores de serviço viram-se obrigados a desenvolver novos canais de distribuição para divulgar seus trabalhos e efetivar a venda.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O desempenho global é a síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, sendo levadas em consideração todas as partes interessadas; é o desempenho planejado pela estratégia da organização (FPNQ, 2003).

Segundo Lucena (1994), não se vive mais em tempos de estabilidade, em que as mudanças aconteciam de maneira lenta e quase imperceptível. Atualmente, a imprevisibilidade das mudanças já compõe o cenário nacional. Esse contexto propicia a identificação de inúmeras variáveis como as incertezas econômicas, o avanço tecnológico, as relações, os hábitos de vida e valores, as mudanças políticas, a ecologia, as ideologias, as expectativas do homem, a concorrência e a exigência mercadológica.

Mesmo com o reconhecimento dessas variáveis, se elas não forem tratadas com um objetivo macro, como a satisfação das pessoas ou a melhoria da qualidade de vida, elas ficam desconectadas e também não permitem a estabilidade desejada. Como resultado, o homem não se reconhece e não sabe seu rumo, ou seja, o mundo fica fora de controle.

As empresas fazem parte desse mundo e interagem com ele. Conseqüentemente, a ação de se criar um produto e colocá-lo à venda para obtenção do lucro passa a ser fruto da visão empresarial que deve analisar o seu negócio do presente, a sua interação com as variáveis do ambiente, mas com foco no futuro.

Hammer (2002) também aborda a instabilidade presente no ambiente empresarial. Atualmente, os clientes estão dia-a-dia mais exigentes e os concorrentes, cada vez mais competitivos. Esses fatos obrigam as empresas a perseguirem a melhoria contínua do desempenho geral, desde os processos operacionais, até os de nível estratégico.

Diversas são as ferramentas que prometem auxiliar na racionalização e fornecer soluções à empresa. No entanto, se não forem avaliadas as necessidades da organização, é possível que implante várias ferramentas de gestão, mas desarticuladas e que não agregam valor. Esta situação, além da dissipação de recursos, cria confusão no entendimento do excesso de informações e, inevitavelmente, o descrédito generalizado.

Mais importante que medir e controlar, conforme Reddin (1979), é obter informações

realmente relevantes e no prazo certo. Muitas das queixas dos administradores referem-se ao recebimento de dados pouco úteis ou inúteis e à ausência de informações que realmente precisariam receber. Além disso, alguns dados são controlados, mas o tempo que a informação leva até o gestor o impede de praticar alguma ação preventiva.

A questão a ser analisada é relativamente simples, basta questionar sobre a utilidade da informação. Porém, nem sempre a resposta é simples. As informações de suporte ao processo de gestão devem estar voltadas a decisões de eventos futuros e por isso são incertas. Neste sentido o cenário, em que a organização está inserida deve ser mapeado e informado aos gestores, a fim de contribuir para a sua avaliação de desempenho.

2.4.1 Aspectos relevantes da avaliação de desempenho

Segundo o ambientalista do século XIX, John Muir, cada componente do ecossistema está de uma forma ou de outra ligado a todos os outros componentes. Ele compara cada elemento a um pedacinho de mosaico. Caso uma peça seja mexida ou removida, todo o equilíbrio do mosaico fica alterado (RUMMLER; BRACHE, 1992).

Desenvolvendo a idéia do mosaico, Rummler e Brache (1992) comentam que uma empresa é composta de fatores internos e externos a ela. Nela estão inseridos os clientes, os bens e serviços, o sistema de recompensa, a tecnologia, a estrutura organizacional, entre outros. Para melhorar o desempenho individual e o geral, é preciso entender essas conexões.

Num primeiro momento, o *mosaico* pode estar desarrumado. É necessário então que o gestor aplique todos os conhecimentos adquiridos e faça uso da sua visão holística para reconhecer a interdependência dessas variáveis de desempenho e então crie alternativas que conduzam a empresa para o sucesso.

Rummler e Brache (1992) mencionam que existem três níveis de desempenho. O nível de organização, é o que enfatiza o relacionamento da organização com o seu mercado, bem como as variáveis que afetam seu desempenho, como estratégias, objetivos, estrutura organizacional e emprego de recursos. O nível de processo é o que aborda o fluxo do trabalho. Os processos devem ser tão importantes quanto a organização e juntos devem atender as necessidades dos clientes. Por último, há o nível de trabalho, que trata da atribuição do gestor, o qual gerencia as variáveis de desempenho. Como as variáveis do desempenho são executadas por pessoas, essas pessoas devem ser contratadas, promovidas, ter atribuições e responsabilidades, recompensas e treinamentos.

O ser humano, de acordo com Lucena (1994), torna-se uma força vital, proporcional

aos desafios que lhe são sugeridos, ao aumento das responsabilidades e aos riscos a que está exposto. Não basta atualmente o profissional atender os requisitos do passado. Além de todos os já conhecidos, como o uso de tecnologia apenas como ferramenta para tomada de decisão, o novo empregado deve ter iniciativa criativa e inovadora e não apenas reflexo.

Medir o desempenho permite a visualização dos sinais vitais de uma empresa, conforme Coopers e Lybrand (1996). Os indicadores apurados devem mostrar aos responsáveis pelas ações quais resultados foram obtidos. Aos membros da organização é mostrado como eles estão se saindo e todos os níveis envolvidos devem conhecer sua participação no resultado final.

Senge (2000) lembra que os sistemas de medição evoluíram ao longo de muitos anos, mas assim mesmo existe um hiato entre o resultado esperado e o resultado alcançado. Se os resultados alcançados ficarem muito aquém dos esperados, naturalmente haverá apreciações negativas que, dependendo da intensidade e velocidade, poderão minar a credibilidade da iniciativa.

As estratégias que não chegam a ter sucesso, segundo Rummler e Brache (1990), geralmente não falham por falta da visão holística exigida dos gestores, mas sim, por falta de uma boa implementação. Mesmo as idéias inovadoras não orientam espontaneamente o desempenho. A implantação é tão importante quanto a concepção da idéia. Aquela precisa ser planejada, executada e monitorada, além de exigir a participação constante dos gerentes, que tornarão a estratégia um sucesso ou um fracasso.

A comunicação das estratégias torna-se então a primeira fase da implementação. Nesta fase, a empresa corre o risco de essas informações saírem do âmbito interno e chegarem à concorrência. Apesar disso, a comunicação interna é fundamental na fase de implantação das estratégias, e os dados internos, provavelmente a concorrência os terá pelos rumores do mercado.

Após o entendimento das estratégias, os gestores devem organizar essas pessoas em níveis de organização, as quais terão condições de saber onde estão, quais funções ocupam e a quem são subordinados. Além da estrutura organizacional, há necessidade de serem revistos os processos em todos os níveis da organização.

Com o cumprimento dessa etapa, os gerentes passam a monitorar as atividades e buscam atingir as metas. Essa função depende, então, de atribuir a atividade certa a cada pessoa, usando as habilidades e a aptidão de cada uma. E o último passo é controlar e medir o desempenho das metas traçadas. Sem esse último recurso, as metas não são controladas, não são revistas e, conseqüentemente, não se pode prever se vão ou não ser cumpridas, em qual

prazo e qual o percentual de eficácia.

Segundo Corrêa e Caon (2002), a gestão da mudança planejada é aquela defendida pelos acadêmicos e que contempla o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções do administrador. E essas funções em harmonia são capazes de subsidiar as tomadas de decisão.

Em contrapartida, a gestão da mudança não planejada exige do gestor algumas características próprias para que ele execute suas atividades, suprindo a deficiência de um planejamento prévio. A flexibilidade das operações é uma das duas alternativas propostas pelos autores para sanar as deficiências de ausência de previsões. É a habilidade de responder às mudanças não controladas, depois que elas já aconteceram. Tal habilidade complementaria a outra alternativa proposta para lidar com mudanças que são então os controles os quais subsidiam decisões e ações, buscando interferir quanto ao tamanho, à frequência, às novidades e incertezas das mudanças antes mesmo que elas se concretizem.

Entretanto, mais importante que avaliar o desempenho ou aplicar uma metodologia para avaliar o desempenho de algum departamento é fundamental controlar para obter subsídios para se tomar decisão.

2.4.2 Metodologias de avaliação de desempenho

Para explicar a importância do painel de controle numa organização, Senge (1999) usa uma metáfora, comparando o painel do carro, à sala de gestão de uma empresa. No carro, informações sobre a quantidade de combustível, a velocidade e a temperatura do motor manteriam o carro em movimento, mas sem previsão de por quanto tempo. No painel de controle de uma empresa, um ou dois dados não bastam. É o conjunto de informações que garante o bom andamento e ações preventivas que levam ao funcionamento desejado.

Nesta perspectiva, é um importante instrumento a pesquisa de *marketing* provedora de informações necessárias à tomada de decisão. Segundo Malhorta (2001), a pesquisa de marketing tem como objetivo a disseminação de informações de forma sistemática, que assessora a gerência na tomada de decisão.

Ressalta que há dois enfoques nas pesquisas de *marketing*: a pesquisa de *marketing* para identificação de problemas, que é realizada para ajudar a identificar problemas que não surgem necessariamente na superfície, mas existem ou provavelmente irão surgir no futuro; e pesquisa para a solução de problemas, que é feita para ajudar a resolver problemas de marketing específicos.

A pesquisa para identificação de problemas aborda: potencial de mercado; participação de mercado; imagem; característica do mercado; previsão e tendência dos negócios. Enquanto a pesquisa de soluções de problemas aborda: segmentação; produtos; preços; promoção e distribuição.

Para a Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro – REINC (2001), a competição global do mercado e o ambiente turbulento e dinâmico exigem das empresas reações rápidas para que sejam mantidos seus rumos estratégicos. Os indicadores de desempenho são elementos utilizados para auxiliar os tomadores de decisão a avaliar a performance de uma unidade de negócios e redirecionar seus investimentos, de forma rápida e eficaz.

No entanto, os indicadores econômico-financeiros vêm se apresentando insuficientes, trazendo resultados de curto prazo, porém superficiais. David Norton e Robert Kaplan desenvolveram estudos e práticas sobre a introdução de um *scorecard* multidimensional, com novas medidas: o *Balanced Scorecard* (BSC), cuja primeira publicação foi data de 1992.

A metodologia *Balanced Scorecard*, conforme Norton e Kaplan (1992), é um processo de gestão baseado num conjunto de indicadores financeiros, sobre clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que são relacionados através de diagramas de causa-efeito, de maneira lógica, que retratam a performance do passado e norteiam o desempenho futuro da organização.

A principal característica do *Balanced Scorecard* é estar baseado nas relações de causa e efeito, que são derivadas da estratégia. Os indicadores que se unem pela unidade do propósito do BSC são construídos a partir de indicadores externos e internos, que orientam a empresa a ter uma visão estruturada dos seus objetivos em cada uma das duas perspectivas, a interna e a externa.

A Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDEE - desenvolveu uma metodologia que preconiza o nivelamento entre as distribuidoras de energia elétrica, conforme a percepção do cliente residencial. São dispostos em tabela a importância relativa, segundo classificação do cliente, e o desempenho obtido pela prestadora de serviço.

2.4.3 Medidas e indicadores de desempenho

Conforme Lucena (1994), a gerência do desempenho confunde-se na prática com a função gerencial que está voltada para a gestão do negócio. Conseqüentemente, se o desempenho não for gerenciado, o negócio não será bem administrado e a missão não será cumprida.

Os processos são executados por pessoas. Mas se essas pessoas simplesmente executarem ações e não fizerem uso da sua criatividade, inovação e bom senso para relacioná-las com a visão do negócio e com a satisfação do cliente, os resultados serão comprometidos.

Rummler e Brache (1992) consideram que a melhoria do desempenho depende de fatores que podem ser trabalhados pelo *staff* da empresa em conjunto com o gerente de linha. Se não houver integração entre os diferentes níveis de atuação empresarial, cada profissional designado para solucionar um determinado problema, tenderá a aplicar um método específico que solucione problemas relacionados à sua área de atuação exclusivamente.

Sob outro aspecto, o gerente de linha geralmente não tem habilidade desenvolvida para perceber as oportunidades de aperfeiçoamento do desempenho na sua área. É por isso que o gerente de linha procura o auxílio dos profissionais de *staff*, o que acarreta sobrecarga para os mesmos, para que diagnostiquem as situações antes de implantar soluções.

Como o desempenho empresarial depende das pessoas que o executam, a maioria das organizações de médio e grande porte desenvolve programas para aperfeiçoamento do desempenho. Normalmente, esses programas têm impacto e geram expectativas. Não raras vezes, esses programas, que iniciam com tanto furor dentro das empresas, acabam morrendo, pois a ansiedade por resultados imediatos frustra o administrador e o empregado. O aperfeiçoamento contínuo do desenvolvimento tende a ser o que gera melhores resultados a longo prazo (RUMMLER; BRACHE, 1992).

Comumente os sistemas de medição de desempenho focam indicadores financeiros e de custos, de acordo com Coopers e Lybrand (1996). Empresas ainda centradas apenas nesses aspectos devem repensar seus controles e atender os novos imperadores da competitividade. Eles são contraditórios ao movimento de qualidade, em ascensão nas empresas modernas, bem como à competitividade necessária às empresas e avaliação dos empregados por resultado e não como gerador de custos.

A integração das estratégias, ações e medições compõe uma máquina com alta produtividade. Muito se fala em elaboração das estratégias e dos planos de ação. Porém, com relação à medição do desempenho, muito há para melhorar. É importante lembrar que a implantação de indicadores altera os processos decisórios e tem impacto sobre as definições estratégicas.

Senge (1999) afirma que, para desenvolver um conjunto de indicadores, o primeiro passo a ser dado é promover uma reunião em que todas as pessoas envolvidas nas tarefas em diferentes funções estejam presentes, para que as metas sejam claramente expostas. Cada representante deverá propor escalas que monitorem sua área funcional, para que o negócio

tenha os resultados esperados. O acompanhamento de processos ajudará o gestor a conhecer os impactos gerados em cada área. Nos processos, os dados comparativos que expressam qual a parte que tal atividade representa do todo e quanto tempo leva para ser processada, darão ao administrador informações que podem otimizar a produção.

Dados referentes aos empregados, por mais difíceis que sejam de ser mensurados, devem ser incluídos como medidas humanas intangíveis ao lado das medidas concretas. Os dados intangíveis requerem mais dispêndio de tempo para análise e experiência prévia, pois, além de não serem precisos, podem sinalizar problemas. Portanto, a percepção conjuntural de todos os momentos ajuda o administrador a se antecipar diante de certo cenário.

Senge (1999) ressalta ainda que, mais importante que medir, é medir o que é relevante. A sala do gestor não pode se parecer com a cabina de um avião, onde a leitura e o acompanhamento dos gráficos tomariam mais tempo que a observação do negócio. Melhor que isso seria medir o que as metas desejam atingir e se elas estão consistentes com as necessidades estratégicas. Após essa fase, o painel atualizado deve ser divulgado a todos. E se porventura houver dados abaixo das metas, devem ser encarados como oportunidade de melhoria e não como fracasso ou ingerência dessa ou daquela área.

A inversão de conceitos entre bens e clientes deixou as empresas na situação em que os clientes são quem define as características dos produtos que desejam obter.

Portanto, a avaliação constante do desempenho da empresa é fundamental para se saber onde estão os pontos fortes e fracos da empresa para a tomada de decisão efetiva.

3 ESCOLHA DO SISTEMA DE FRANQUIAS COMO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO NA COPEL

Este capítulo mostra a franquia como opção de canal de distribuição na Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Inicia com a apresentação da empresa. Na seqüência faz uma análise comparativa entre os custos de uma agência própria e uma franqueada, uma franqueada e uma terceirizada. Após isso, descreve o modelo do sistema de frequência da COPEL, destacando o modelo em si, o processo de seleção, a iniciação do negócio e o plano de negócios e estratégias de expansão dos canais de serviço.

3.1 APRESENTAÇÃO DA COPEL

A Companhia Paranaense de Energia - COPEL - foi criada em 26 de outubro de 1954, com a finalidade de auxiliar o desenvolvimento econômico e social do Paraná. Atualmente é um dos maiores grupos empresariais do Estado do Paraná, tendo como acionista majoritário o governo do Estado.

A COPEL possui a concessão do governo federal para prestação do serviço de distribuição de energia elétrica e tem um monopólio natural. Para um pequeno grupo de grandes clientes enfrenta o mercado competitivo em que esses grandes clientes podem optar por ter como distribuidora de energia elétrica outra concessionária.

A capacidade produtiva da COPEL corresponde a 5,47% de toda a energia elétrica consumida no Brasil. Além da produção de energia elétrica, a COPEL está em condição de *multiutility*, pois atua nos setores de distribuição de gás canalizado, água e saneamento.

Atualmente existe um número reduzido de postos de atendimento personalizado da COPEL. Há apenas 1 do quadro próprio em cada Superintendência Regional, onde está localizada a sede dessa superintendência; Maringá, Londrina, Cascavel, Ponta Grossa e Curitiba.

Essas cidades são responsáveis pelo atendimento da região e localidades próximas devido à sua importância na região.

Em meados de 1996, passando por turbulências organizacionais e procurando a redução de custos, passou-se a estudar na empresa a viabilidade do uso de franquias como alternativa de canal de distribuição. Assim, iniciou-se o sistema de franquias em 1997 com a abertura de uma agência pré-piloto em Borda dos Pinhais, no município de São José dos Pinhais, PR, que operou durante 1 ano e 5 meses.

A primeira franquia oficial foi na cidade de Palmeira, com início das atividades em janeiro de 1999. Posteriormente, houve a implantação de outras quatro unidades: Afonso Pena, em São José dos Pinhais (fevereiro/2000); Prudentópolis (maio/2000); Iretama (julho/2001) e Faxinal (julho/2001).

São, portanto, 10 unidades de atendimento personalizado, sendo 5 do quadro próprio e 5 unidades franqueadas.

3.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CUSTOS DE UMA AGÊNCIA PRÓPRIA E UMA FRANQUEADA

Para participar de um ambiente cada vez mais competitivo e com clientes mais exigentes, há alguns anos a Companhia Paranaense de Energia – COPEL - iniciou sua atuação, visando alcançar elevados níveis de competitividade. Estes níveis estão sendo alavancados por estratégias de qualidade e produtividade.

Assim, gradativamente, novos serviços e produtos foram introduzidos no mercado, com o objetivo de oferecer maiores facilidades e qualidade de vida à população. O incremento no consumo de energia elétrica é buscado com estímulo à compra de eletrodomésticos e aparelhos que oferecem conforto térmico. Todas estas novidades lançadas no mercado exigiram novas estratégias de distribuição e atendimento.

A estrutura da COPEL não era adequada para acompanhar os desafios exigidos pelo mercado. Eram necessários novos canais de distribuição, que resultassem em maior produtividade, flexibilidade de adaptação às mudanças, proximidade do consumidor e dinamismo no atendimento, sem afetar as estratégias de qualidade e a imagem da empresa.

Com estas expectativas, foi desenvolvido um projeto inédito no setor elétrico, a criação de franquias da COPEL. Sua consolidação se deu em 1999, com a inauguração da primeira unidade oficial em Palmeira/PR. O projeto inicial exigiu uma experiência de um ano e meio de projeto-piloto, que se concretizou no município de São José dos Pinhais/PR.

Assim, na seqüência, mostra-se um estudo comparativo envolvendo os custos de uma agência de prestação de serviços personalizados, própria da concessionária de energia, e de uma franqueada. Para fins de ilustração foi utilizado um estudo de caso com a Agência de Iretama/PR.

3.2.1 Custos de uma agência própria da COPEL

Para qualquer tomada de decisão são necessários, além da percepção e *feeling* do gestor, dados que subsidiem a sua decisão. O aspecto econômico-financeiro é apenas um dos parâmetros usados para essa tomada de decisão.

Portanto, foi realizado um comparativo entre os custos na agência de Iretama/PR antes de torná-la uma franqueada, e os custos necessários para o seu funcionamento enquanto franquia. Para isso, mostram-se os custos unitários, mensais e anuais, envolvendo gastos com pessoal e outros serviços.

Neste sentido, na Tabela 1 evidencia-se a situação e valores de janeiro de 2001 da Agência de Iretama, administrada pela COPEL, contemplando o custeio previsto para uma agência de serviços personalizados da área de distribuição de energia elétrica.

Tabela 1 – Situação em janeiro de 2001 da Agência de Iretama/PR

DESCRIÇÃO	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO MENSAL	CUSTO ANUAL
8 Eletricistas	2.303,58	18.428,64	221.143,68
2 Leituristas	1.589,71	3.179,42	38.153,04
1 Escriturário	1.467,08	1.467,08	17.604,96
1 Líder	6.453,15	6.453,15	77.437,80
1 Turma de manutenção de linhas e redes		7.623,00	91.476,00
Despesas de Material		5.965,67	71.588,00
Despesas com Serviços de Terceiros		1.482,67	17.792,00
Despesas Diversas		5.110,92	61.331,00
TOTAL		51.404,54	616.854,48

Fonte: despesas de custeio fornecidas pela Unidade de Distribuição de Campo Mourão – UDCMO.

Para a execução das atividades realizadas pelas agências da COPEL são exigidos 8 eletricitistas, que desempenham as funções relacionadas às linhas e redes de distribuição de energia elétrica; 1 turma que cuida da manutenção de linhas e redes; 2 leituristas, que fazem a leitura dos medidores e a entrega de faturas. Para as tarefas realizadas em escritório são necessários 1 escriturário e 1 líder de atividades para coordenar as pessoas e seus papéis.

O custeio referente a *pessoal* decorre de salários elevados, pois são empregados com experiência e tempo de serviço dedicados à COPEL, o que lhes garante melhores salários. Nas despesas de material estão englobados os materiais de limpeza e de expediente.

No item “despesa com serviços de terceiros” estão os contratos de vigilância e cantineiras. Quanto às despesas com itens diversos, estão incorporadas viagens, treinamentos,

manutenção predial e despesas com veículos.

3.2.2 Custos necessários para o funcionamento de uma franquia

Com o quadro de funcionários da agência de Iretama/PR estão sendo realizadas apenas as atividades prioritárias de forma a manter um atendimento satisfatório ao cliente.

Na Tabela 2 são fornecidos subsídios que englobam custo com pessoal e outras despesas fundamentais para o funcionamento ideal de uma franquia de concessionário de distribuição de energia elétrica.

Tabela 2 – Situação para o funcionamento ideal de uma franquia em Iretama/PR

DESCRIÇÃO	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO MENSAL	CUSTO ANUAL
5 Eletricistas de distribuição	1.315,75	6.578,75	85.523,75
6 Eletricistas comerciais	1.052,60	6.315,60	82.102,80
2 Leituristas	498,75	997,50	12.967,50
2 Escriturários	498,75	997,50	12.967,50
1 Técnico eletrotécnico pleno		2.894,65	37.630,45
1 Engenheiro Júnior		2.755,00	35.815,00
Despesas com Pessoal (17 empregados)		20.539,00	267.007,00
Despesas com Material		5.965,67	71.588,00
Despesas com Serviços de Terceiros		1.482,67	17.792,00
Despesas com Diversas		5.110,92	61.331,00
TOTAL		34.809,83	417.718,00

Fonte: despesas de custeio fornecidas pela Unidade de Distribuição de Campo Mourão – UDCMO.

Para a execução das atividades realizadas pelas franquias COPEL são exigidos, além do pessoal para as funções da agência de prestação de serviço de distribuição de energia elétrica, outros profissionais que desempenharão as tarefas de estudos e projetos, bem como a gestão administrativa/financeira.

As agências administradas com quadro próprio dispõem da estrutura de apoio da COPEL. Cabe, portanto, à agência somente operacionalizar as tarefas. Já no caso das franquias, estas devem ser auto-suficientes e planejar, organizar, dirigir e controlar suas atividades, que precisam estar alinhadas à franqueadora.

3.2.3 Análise comparativa

Ao comparar as Tabelas 1 e 2 é possível notar imediatamente as diferenças organizacionais em Iretama/PR, antes da transformação da agência em franqueada e a proposta para funcionamento ideal da franquia.

Como a franqueada tem autonomia tática e operacional, precisa de uma equipe bem estruturada e capaz de desenvolver as atividades comerciais e de distribuição. Por se tratar de um negócio novo, as franqueadas podem contratar seu pessoal a um custo mais baixo se comparado com agências de quadro próprio da COPEL.

Assim, embora o quadro de pessoal seja maior na franqueada do que em agência própria, as despesas com pessoal naquela são inferiores às da última.

Porém, o total das despesas com materiais (materiais de limpeza e expediente), com serviços de terceiros (contratados de vigilância e cantineiras), e despesas diversas (despesas de viagem, treinamento, manutenção predial e com veículos), é o mesmo para agência com quadro próprio e franqueada.

3.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE UMA AGÊNCIA FRANQUEADA E UMA TERCEIRIZADA

Para o comparativo de custos, além de serem comparadas agências próprias da COPEL com as franqueadas, foi implantada uma agência administrada por terceiros, com gestão própria da COPEL, para ampliar a comparação de custos.

Assim, ter-se-ia um comparativo entre uma agência administrada com recursos próprios da COPEL, uma agência franqueada com todos os recursos do franqueado e uma agência operacionalizada com recursos de terceiros e com administração e gestão da COPEL.

3.3.1 Custos de agências franqueadas e uma terceirizada da COPEL

Em conjunto com a equipe de franquias da Área de Varejo e as Superintendências Regionais, onde estão sediadas as agências da COPEL, foram levantados os custos para fins comparativos.

Neste sentido, procede-se a uma análise comparativa de custos das agências franqueadas de Afonso Pena, Prudentópolis e Palmeira com a agência terceirizada de Palmas. Foi estabelecido como base o mês de dezembro de 2001, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Comparativo dos custos entre agências franqueadas e uma terceirizada

DESCRIÇÃO	ÁREA	Afonso Pena (R\$)	Prudentópolis (R\$)	Palmeira (R\$)	Palmas (R\$)
Mão-de-obra		31.841,16	27.167,82	32.916,87	15.763,00
Gestão	Técnica	680,00	680,00	680,00	1.420,00
	Comercial	710,00	710,00	710,00	1.280,00
	Administrativa	690,00	690,00	690,00	7.980,00
Custeio	Veículo	-	-	-	427,00
	Aluguel	-	-	-	500,00
Custo por consumidor		1,76	2,57	3,98	2,66

Fonte: despesas de custeio fornecidas pela Unidade de Distribuição de Campo Mourão – UDCMO.

Face às diferenças operacionais, nas agências franqueadas existe gestão técnica, comercial e administrativa, para que as atividades sejam executadas de maneira adequada para o atendimento aos clientes.

A gestão técnica nas agências franqueadas elabora os projetos de atendimento a consumidores e inspeciona a manutenção. Na terceirização esses serviços são realizados pelo quadro próprio da COPEL.

Apesar da mão-de-obra ter custo inferior na agência terceirizada, em função da ausência dos encargos sociais, há vínculos e dependências operacionais com a COPEL que elevavam os custos em outras áreas.

Portanto, a experiência com agência terceirizada de Palmas proporcionou subsídios para que a empresa não tenha mais agências terceirizadas para prestação de serviços relacionados a distribuidoras de energia elétrica.

Este resultado propiciou a implantação de agências franqueadas e terceirizadas na COPEL como experiência piloto num primeiro instante, garantindo à COPEL o título de inovadora nesse ramo de atividade.

3.3.2 Pontos fortes e fracos de uma agência franqueada

Segundo Kotler (2000), os objetivos do canal variam de acordo com a característica do produto. As mercadorias perecíveis precisam de *marketing* mais direto. Já as mercadorias volumosas precisam de canais que reduzam a distância de embarque e o manuseio até o consumidor. Os serviços essenciais são oferecidos pelo próprio fabricante, sem o auxílio de distribuidores.

O projeto do canal deve adaptar-se ao ambiente maior, inclusive submetê-lo à

comparação com os concorrentes. Os dados extraídos do projeto comparativo entre canais de distribuição são inúmeros.

Embora os dados financeiros sejam importantes na análise para opção de um novo canal de distribuição, eles não são os únicos dados. Os gestores responsáveis por uma decisão dessa relevância precisam ter outros dados que os subsidiem no momento de optar por um novo canal de distribuição.

Desse modo, no Quadro 3 apresentam-se os pontos fortes e os pontos fracos de uma agência franqueada na COPEL, conforme o Relatório CPM 016/96 da COPEL, Comitê de Planejamento e Marketing

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Atendimento personalizado e ampliado dos serviços.	Processo de seleção do franqueado, por licitação, não permite escolha por perfil.
Por ser dono do próprio negócio, o franqueado se dedica muito mais. Alto investimento por parte do franqueado.	Risco de o vencedor da licitação dar desconto muito elevado e não poder honrar com os compromissos.
Imagem da marca representa alta confiabilidade no mercado.	Contrato de 5 anos, risco de não ser o franqueado ideal, ter problemas ou rescindir o contrato com custos.
Apoio tecnológico e mercadológico ao franqueado.	O <i>know-how</i> da empresa não é mais exclusivo.
Responsabilidades reduzidas da COPEL no que se refere à legislação trabalhista e tributária.	Possibilidade de perda parcial do controle sobre seu negócio.
Forte cultura de qualidade, normalização e padronização de processos.	Sistema recente, em fase de consolidação, com serviços diversos e complexos.
Redução de custos operacionais e de investimento, por parte da COPEL.	
Gestão auto-financiada através de <i>royalties</i> e taxas de franquia.	
Grande redução do imobilizado, melhorando o índice de rentabilidade sobre o patrimônio.	
Treinamento adequado para desempenho das funções.	
Contrato de longa duração (5 anos) possibilita maior investimento em ativos e treinamento de pessoal.	
Possibilidade de comercialização de outros produtos (ex.: material elétrico).	

Quadro 3 – Pontos fortes e fracos de uma agência franqueada

Fonte: Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Relatório CPM 016/96. Projeto Franquias de Agência Copel – Estrutura e Implantação (1996).

Embora seja ainda um sistema novo no Brasil no que concerne a concessionárias de energia elétrica, verifica-se que os pontos fortes superam os pontos fracos.

Com o objetivo de se preparar para as mudanças que estavam acontecendo de maneira muito rápida, a COPEL procurou o recurso de uma consultoria externa. O grupo Cherto auxiliou a empresa num primeiro momento.

Após levantamento de diferentes dados e o estudo analítico dos mesmos, foi elaborado um projeto em que foi possível obter subsídios para a concretização dos projetos de agências franqueadas e terceirizadas, baseada nos resultados exibidos no trabalho final.

3.3.3 Pontos fortes e fracos de uma agência terceirizada

Além dos pontos fortes e fracos de uma agência franqueada, também foram identificados os de uma agência terceirizada. No Quadro 4 apresentam-se os pontos fortes e os fracos de uma agência terceirizada de energia elétrica.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Baixo custo operacional	Processo de seleção do terceirizado, por licitação, não permite a escolha por perfil.
Redução de custos operacionais por parte da COPEL	Contrato de curta duração (1 ano). Risco de não haver investimento adequado em ativos e treinamento de pessoal.
Possibilidade de acompanhamento mais de perto através do trabalho do gestor.	Risco de a COPEL ser arrolada como solidária em ações trabalhistas ou tributárias.
Apoio tecnológico e mercadológico ao terceirizado.	
Treinamento adequado para desempenho das funções no início das atividades.	
Forte cultura de qualidade, normalização e padronização de processos.	
Imagem da marca representa alta confiabilidade no mercado	
Contrato de curta duração. Possibilidade de substituir contratado ineficiente.	

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos de uma agência terceirizada

Fonte: Companhia Paranaense de Energia – COPEL – Relatório CPM 016/96. Projeto Franquias de Agência Copel – Estrutura e Implantação, 1996.

Com base no trabalho final, elaborado em conjunto com a empresa de consultoria contratada e a equipe da COPEL, foi possível visualizar os pontos fortes e os pontos fracos de uma agência terceirizada de serviços de uma distribuidora de energia elétrica.

Após a conclusão do trabalho de consultoria realizado na COPEL, foi observado que os pontos fortes superaram os pontos fracos no que se refere à implantação de agências terceirizadas.

3.4 O MODELO DO SISTEMA DE FRANQUIAS DA 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 especialistas brasileiros no assunto. O modelo definido para a empresa é o de *franchising* de conversão, que prevê a conversão de unidades de atendimento convencionais da COPEL para franquias.

Os investimentos iniciais do franqueado somam de R\$300 mil a R\$500 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 o mobiliário, a padronização visual, os veículos, o ferramental, os equipamentos e os recursos humanos.

A seleção do franqueado se dá através de concorrência pública pelo fato de a COPEL ser uma empresa sujeita à Lei Federal n.º 8.666/83, denominada Lei das Licitações e Contratos Administrativos.

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 em Borda do Campo, no município de São José dos Pinhais, PR. Este pré-piloto foi fundamental para testar os procedimentos e a operação do negócio.

A primeira franquia oficial da rede foi implantada em Palmeira, PR, cujas atividades começaram em janeiro de 1999. O município foi escolhido por apresentar características que atendiam a requisitos preestabelecidos na formação da franquia, como número de consumidores mesclados entre rurais e urbanos, área territorial, localização próxima a Curitiba e a uma sede de Superintendência de Distribuição, além de condições satisfatórias do sistema de distribuição.

Depois da cidade de Palmeira, seguiu-se a implantação de mais quatro franquias: Afonso Pena, em São José dos Pinhais, no mês de fevereiro de 2000; Prudentópolis, em maio de 2000; Iretama em junho de 2001; e Faxinal, em julho de 2001. Estas cinco franquias têm um formato semelhante, o foco é nos serviços convencionais de atendimento ao consumidor, e podem atuar no ramo de instalações elétricas e venda de material.

Com a mudança da legislação do setor elétrico, o crescimento gradativo de

consumidores livres e a conseqüente elevação dos níveis de competitividade das empresas, a qualidade e a produtividade são mais cobradas pelos consumidores. As empresas estão em busca da diferenciação como estratégia para ganhar, manter mercado, bem como aumentar a rentabilidade e benefícios sociais.

Neste contexto, são consideradas relevantes as franquias como canal de distribuição e marketing, através do qual a empresa se aproxima do consumidor e consegue se diferenciar, utilizando o desenvolvimento, refinamento, domínio e inovação do negócio.

Para a COPEL, o sistema de franquias apresenta como principais vantagens, enquanto canal de distribuição, as evidenciadas no Quadro 5.

VANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS PARA A COPEL
<ul style="list-style-type: none"> • Alta flexibilidade de adaptação, podendo atuar na prestação de serviços diferenciados; • Fácil expansão geográfica; • Possibilidade de estar sempre mais perto do consumidor, com a oferta de uma gama maior de serviços; • Custos operacionais diretos 30% menores do que de unidades de atendimento convencionais da COPEL; • Melhoria do índice de rentabilidade sobre o patrimônio da COPEL, com grande redução do imobilizado (veículos móveis e equipamentos); • Tendência de melhoria contínua dos resultados, devido ao alto comprometimento do franqueado, pois afetam a sua remuneração mensal; • Manutenção da qualidade pela utilização dos padrões COPEL de qualidade; • Preservação do valor da marca, com a manutenção do controle do negócio pela concessionária; e • Negócio auto-financiado por meio de <i>royalties</i> e taxas de franquias.

Quadro 5 – Principais vantagens do sistema de franquias para a COPEL

Fonte: Circular de Oferta de Franquia (2000).

Além da redução dos custos, já contemplada nesta dissertação, é possível notar que o uso da franquia como canal de distribuição oferece outras vantagens à franqueadora.

É possível a expansão geográfica rápida a um baixo custo, como também tornar acessível aos clientes serviços personalizados. Uma vez que a COPEL procura assegurar a satisfação dos clientes, este tipo de atendimento ajuda nesta ação. A franqueada atende a certas exigências padronizadas pela franqueadora, o que garante padrões de qualidade e reforço à marca.

Por outro lado, também há vantagens num sistema de franquias para o franqueado, conforme demonstrado no Quadro 6.

VANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS PARA O FRANQUEADO DA COPEL
<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de um <i>know-how</i> formatado; • Maior oportunidade de sucesso e vantagem competitiva, pela utilização da marca; • Plano de negócios estruturado e testado; • Economia com a possibilidade de adquirir produtos por meio de uma central de compras e outras facilidades com a rede de franqueados; • Maior facilidade de crédito; e • Integrar uma corporação.

Quadro 6 – Principais vantagens para o franqueado da COPEL

Fonte: Circular de Oferta de Franquia (2000).

Infere-se do exposto que, em contrapartida, o sistema de franquias também oferece vantagens ao franqueado. Ele tem oportunidade de iniciar sua experiência empresarial num negócio já estruturado, recebe treinamento para execução das atividades, como também segue padrões de qualidade que o deixam mais seguro.

Por ser um negócio de parceria, o sistema de franquias envolve o franqueador e o franqueado. Apresenta para ambos resultados positivos na opção, principalmente por compor um negócio já estruturado como é o caso de uma franquia.

Fazendo um comparativo entre o sistema de franquias e o sistema convencional de terceirização, também podem ser observadas vantagens daquele sistema em relação a este, conforme se demonstra no Quadro 7.

VANTAGENS DE UM SISTEMA DE FRANQUIAS VERSUS UM CONVENCIONAL DE TERCEIRIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • 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 é feito pela franqueadora; • A qualidade e a padronização do desempenho do franqueado e sua equipe são estimuladas com o treinamento e a utilização de procedimentos e manuais oferecidos pela franqueadora; • Ausência do risco de vínculo empregatício.

Quadro 7 – Vantagens de um sistema de franquias versus um de terceirização

Fonte: Circular de Oferta de Franquia (2000)

Na adoção de um sistema de franquias, há vantagens para ambas as partes envolvidas, para o franqueador e para o franqueado, como também da empresa para o terceirizado.

Contudo, há de se ponderar e identificar a melhor alternativa de expansão do negócio e uso como canal de distribuição.

3.5 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS FRANQUEADOS

Como já mencionado, a COPEL é uma empresa sujeita à Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, que trata das Leis de Licitações e Contratos Administrativos, logo, a seleção do franqueado ocorre 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; não ter pendência judicial ou administrativa contra a companhia. As aptidões recomendadas são: ser bom vendedor; ter facilidade para o relacionamento interpessoal; e ser bom negociador e gerenciador de conflitos.

No edital de licitação das franquias, o interessado encontra todas as informações necessárias para concorrer. O critério de seleção do franqueado envolve três fases eliminatórias: habilitação, avaliação técnico-comercial e pré-contrato.

Na fase de habilitação, o candidato é identificado e é avaliada a sua idoneidade. É um processo simples, que se constitui da verificação de sua documentação e das certidões negativas exigidas.

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

- a) o índice de qualificação técnica, que pontua requisitos importantes, os quais são obrigatórios para a avaliação do perfil do franqueado, em função das condições exigidas pela Lei das Licitações. Estes requisitos incluem a escolaridade, a experiência gerencial no setor elétrico ou no ramo em que atuará a franquia, perfil administrativo-gerencial e como sócio de empresa, além do patrimônio do candidato;
- b) o índice de taxa de franquia, que considera a melhor oferta sobre o valor-piso da taxa de franquia, determinado no edital de licitações; e
- c) 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 de pré-contrato, que dura até 60 dias, quando o candidato é avaliado após a realização do treinamento básico. Caso seja aprovado nas três fases, assina o contrato de franquia por um período de cinco anos, contados da data do início das atividades.

Para as franquias que prestam serviços convencionais das unidades de atendimento COPEL, estão previstas 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 dois componentes:

- a) o incremento dos consumidores rurais e urbanos da região a ser atendida pela franquia, revisto a cada seis meses; e
- b) os índices de desempenho alcançados pelo franqueado, o que pode determinar abono de até 3% ou 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 consumidor, que pode resultar em abono de até 2% sobre a remuneração do franqueado, conforme o resultado da nota média obtida em relação à meta predefinida. Os valores da remuneração fixa são corrigidos após um ano de funcionamento da franquia, pelo Índice Geral de Preços ao Mercado (IGP-M) da Fundação Getúlio Vargas. A remuneração fixa e a variável são pagas mensalmente.

A COPEL encontrou nesta metodologia de bonificação ou punição dos franqueados a alternativa para incentivá-los a ter um adequado desempenho, além de incrementar o número de clientes, o que melhora o faturamento da empresa.

3.6 A INICIAÇÃO NO NEGÓCIO FRANQUIA COPEL

Após a seleção do franqueado, conforme edital de licitação, são exigidos do novo parceiro da COPEL no negócio de franquia uma seqüência de atividades. Estas devem ser observadas para uma melhor compreensão do processo e efetiva participação e interação com a nova atividade.

a) Apresentação coletiva

Esta é a oportunidade de entrar em contato com a Franquia COPEL e conhecer a equipe treinada e preparada para o atendimento ao franqueado COPEL.

b) Relatório de pré-qualificação

Caso haja interesse e se deseja dar prosseguimento ao processo de aquisição de uma franquia, deve-se preencher e enviar os relatórios à Franquia COPEL.

c) Circular de oferta

Quando esse Relatório de Pré-Qualificação chegar à Franquia COPEL, será enviada para o interessado uma Circular de Oferta da Franquia COPEL. Nela poderão ser encontradas

todas as informações detalhadas sobre a empresa franqueadora e a franquia, tudo em conformidade com a Lei do *Franchising*.

d) Apresentação pessoal e test-drive

O candidato poderá vir a ser convidado para participar de um encontro pessoal com os dirigentes da empresa franqueadora e conhecer mais de perto o cotidiano de uma agência COPEL. O *test-drive* possibilitará vivenciar o que é operar e administrar uma franquia da empresa.

e) Pré-contrato

Após o *test-drive*, caso as duas partes ainda estejam interessadas, celebra-se a assinatura do pré-contrato.

f) Treinamento de inauguração

O novo franqueado receberá o Manual de Inauguração COPEL, com a descrição detalhada de tudo que precisa ser feito para a inauguração de sua agência.

g) Análise e escolha do ponto e aluguel do imóvel

A determinação da localização da agência dar-se-á de acordo com os critérios estabelecidos pela Franquia COPEL. Haverá um consultor de campo para auxiliar na escolha do ponto e locação do mesmo.

h) Treinamento do franqueado

É oferecido um treinamento, através do qual o franqueado irá aprender a operar e administrar sua agência. Este treinamento é realizado pela Universidade COPEL, através de um elaborado programa de capacitação. Ao longo do treinamento, ele receberá os manuais de operação da franquia COPEL e aprenderá como operar e administrar sua agência.

i) Elaboração e entrega do projeto arquitetônico

Durante o treinamento, é elaborado um projeto arquitetônico e de *layout*, adaptado ao ponto e dentro do padrão visual das agências COPEL.

j) Assinatura do contrato

Uma vez terminado o treinamento, contratado o ponto e com o projeto arquitetônico pronto, acontecerá a assinatura do contrato de franquia. Nesta etapa, são realizadas as obras,

instalações, o recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários. O novo parceiro COPEL poderá contar com o apoio da franquia COPEL e de um consultor de campo para o acompanhamento de todas as etapas necessárias à inauguração da nova agência, a fim de que ela esteja pronta para começar a funcionar.

k) Inauguração

Passadas todas as etapas, pode ser inaugurada a nova agência COPEL do sistema de franquias.

Todas as etapas são cumpridas e afixadas em edital de licitação, conforme prevê a Lei n.º 8.666/93, da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL - para as tramitações de empresas vinculadas ao governo.

3.7 PLANO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DOS CANAIS DE SERVIÇO

O plano de negócios do sistema de franquias da COPEL contém o plano de expansão da rede no Estado do Paraná, para o período de 2000 a 2004. As unidades têm como estratégia de marketing a diferenciação pelo atendimento, pela qualidade do produto e pela liderança tecnológica, como estratégia da expansão de rede.

Para selecionar as áreas inicialmente franqueadas, conforme projeto Franquias de Agências COPEL – 1996, foram definidos os seguintes critérios:

- a) as franquias têm como fator condicionante a redução de custos, o aumento da receita e as oportunidades de novos negócios, além da manutenção ou melhoria dos níveis de qualidade já oferecidos;
- b) o desenvolvimento do processo de franquias será gradativo nas cidades onde os impactos social e político forem menores;
- c) as franquias convencionais podem ser precedidas de franquias com gestão realizada por empregados pertencentes ao quadro próprio e serviços prestados por terceiros; e
- d) as cidades sedes de centros regionais de distribuição e as unidades consideradas estratégicas não serão franqueadas.

Alguns aspectos foram avaliados para concluir quais áreas seriam contempladas por agências franqueadas. Além das áreas que apresentavam vantagens comuns nos sistemas de franquias, como a redução de custos, as oportunidades de expansão de negócios e a

preocupação com a satisfação do cliente, as questões estratégicas e políticas da COPEL também foram ponderadas.

Inferre-se do exposto que o sistema de franquias do tipo comentado consiste de projetos inovadores, que oferecem facilidades, soluções, qualidade, conforto e mudanças culturais na vida dos consumidores. Com as franquias, eles 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 na área de serviços de instalação e comercialização de materiais elétricos.

Do ponto de vista do negócio, as franquias oferecem vantagens para ambas as partes. Para a companhia, as vantagens estão calcadas na proximidade com o cliente e na redução dos custos, sem perda da qualidade e do controle de gestão. Para o franqueado, os benefícios são representados pela oportunidade de adquirir um *know-how* formatado, com maior oportunidade de sucesso e vantagem competitiva, pela utilização de uma marca forte e de um negócio estruturado e testado.

Tendo em vista o até aqui apresentado, pode-se observar que o sistema de franquias COPEL não é apenas um novo canal de serviços da empresa, mas uma estratégia de marketing utilizada para levar qualidade, produtividade e diferenciação ao mercado.

4 RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES RESIDENCIAIS DAS REGIONAIS E DAS FRANQUEADAS DA COPEL

Anualmente são realizadas pesquisas de satisfação dos clientes residenciais da COPEL, usando a metodologia proposta pela Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADÉE, que promove esta pesquisa para avaliar as concessionárias de energia elétrica de mesmo porte em todo o território nacional.

Assim, neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes residenciais das regionais e das franquias da COPEL, realizada em 2002. Inicia-se mostrando a localização atual das franquias COPEL. Na seqüência contempla-se a metodologia da pesquisa de satisfação dos clientes residenciais da empresa. Em seguida mostram-se os resultados da pesquisa nas regionais, nas outras franqueadas, bem como uma análise comparativa dos mesmos. Por fim, faz-se uma incursão nos controles internos das agências franqueadas.

4.1 LOCALIZAÇÃO ATUAL DAS FRANQUIAS COPEL

A localização atual das franquias passou por um critério de seleção que contemplava alguns fatores: a redução dos custos proporcionada pela opção das franquias como meio de prestar serviços e estar próximo do cliente; o aumento da receita proveniente do recebimento de *royalties*; a redução no impacto social e político, considerando que empregados e clientes são normalmente da mesma região; e a criação de novas oportunidades de negócios.

A COPEL tem a concessão de distribuição de energia no Estado do Paraná. A empresa mapeou o Estado e o dividiu em cinco grandes regionais, com o objetivo de estar mais perto do cliente. As regionais compreendem a Superintendência de Distribuição Leste (SDL); Superintendência de Distribuição Centro (SDC); Superintendência de Distribuição Norte (SDT); Superintendência de Distribuição Noroeste (SDN) e a Superintendência de Distribuição Oeste (SDO).

Na Figura 3 apresenta-se um mapa geográfico do Estado do Paraná e a localização das superintendências da COPEL.

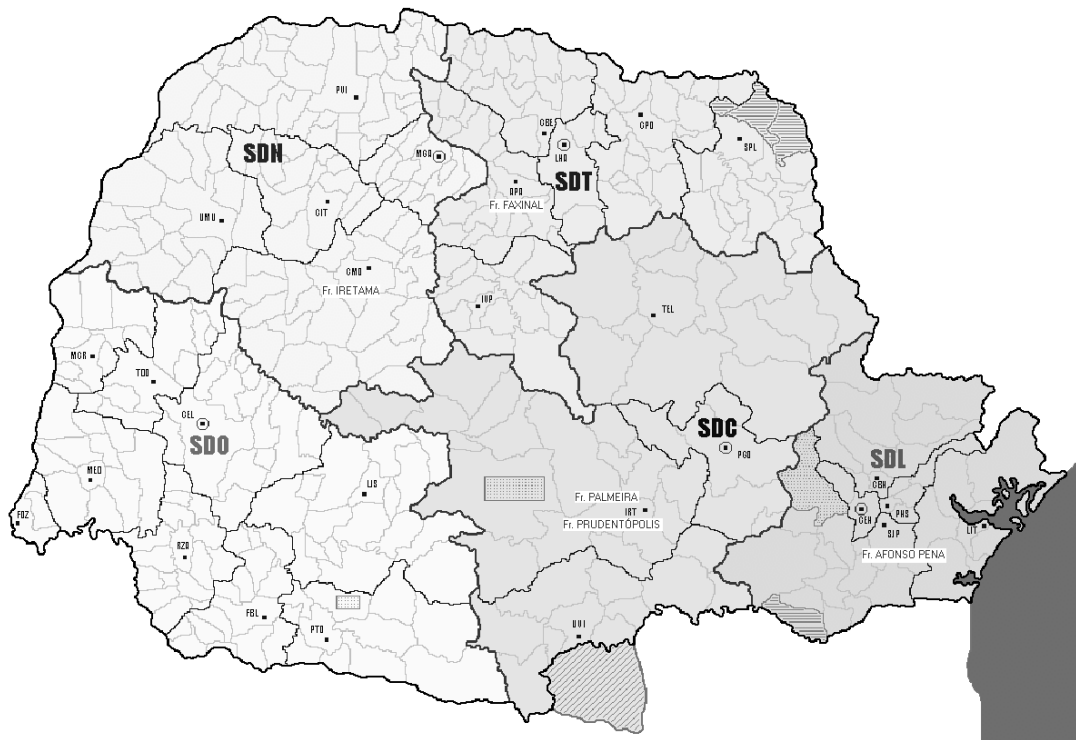


Figura 3 – Localização geográfica das franquias COPEL

Fonte: Revista Cier (2001).

As franquias da COPEL estão dispostas no Estado do Paraná em Superintendências de Distribuição Regionais.

Atualmente, existem cinco franquias COPEL: a franquia Afonso Pena, que está localizada na Superintendência de Distribuição Leste; a franquia de Iretama, que está localizada na Superintendência de Distribuição Noroeste; a franquia de Faxinal, que está localizada na Superintendência de Distribuição Norte e as franquias de Palmeira e Prudentópolis, que estão localizadas nas Superintendências de Distribuição Centro. A Superintendência de Distribuição Oeste não tem nenhuma agência franqueada.

Cada região tem uma característica própria. A população e os costumes variam de região para região. O clima, a vegetação e o relevo também têm suas particularidades. As franquias, portanto, executam as mesmas atividades, mas precisam ser personalizadas para desempenharem adequadamente suas funções.

4.2 METODOLOGIA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES RESIDENCIAIS APLICADA NA COPEL

Para conhecer melhor o grau de satisfação dos clientes foi realizada uma pesquisa de satisfação dos clientes residenciais a respeito da qualidade dos serviços prestados pela COPEL. Por meio dos índices gerados foi realizada a comparação desses resultados entre os diferentes Centros de Distribuição e Superintendências Regionais da Concessionária para ações de melhoria. Também foram coletadas informações para estimular o grau de fidelidade dos clientes.

Em setembro de 2002 foi concluído o relatório com o resultado da Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial COPEL, desenvolvida com base na Metodologia ABRADEE da Pesquisa Conjunta da Satisfação do Cliente Residencial. Anualmente a Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADEE - realiza, através das pesquisas de satisfação dos clientes residenciais, a avaliação das concessionárias de energia elétrica.

Esta pesquisa foi realizada junto aos clientes residenciais da COPEL, em cada um dos Centros de Distribuição da concessionária, pelo Meta Instituto de Pesquisa. O Instituto Vox Populi foi responsável pelo processamento dos resultados.

A partir desses resultados, é permitida a comparação entre as empresas desse ramo, bem como entre agências da própria empresa. Tais dados são importantes para, além da classificação das concessionárias, a tomada de decisões sobre ações corretivas, mudanças organizacionais e retro-alimentação do planejamento da concessionária como um todo.

4.2.1 Metodologia aplicada

Na pesquisa de satisfação dos clientes residenciais de concessionárias de energia elétrica foi utilizado apenas um instrumento de pesquisa. A pesquisa foi realizada e processada em 2001, mas somente em setembro de 2002 foi divulgada. Com vistas aos objetivos da pesquisa, o questionário foi dividido em duas partes:

- a) pesquisa de importância – foi ordenada a importância de cada um dos atributos dentro de suas respectivas áreas e a importância de cada uma dessas áreas de valor;
- b) pesquisa de satisfação e fidelidade – foi obtida a avaliação referente à satisfação com os atributos de valor e preço, bem como a fidelidade do cliente em relação à sua distribuidora.

A amostra utilizada pelo Meta Instituto de Pesquisa foi de 625 casos por Superintendência Regional da COPEL, de forma a gerar resultados representativos para cada uma delas, com uma margem de erro de 4% e intervalo de confiança de 95,5%. O número de entrevistas realizadas em cada Centro de Distribuição e suas respectivas margens de erro estão apresentados no Quadro 1.

Foram coletados os dados das cinco grandes áreas em que a COPEL se subdivide. Essas grandes áreas são denominadas Superintendências Regionais, que tiveram o número de habitantes citados na mesma data de referência, sendo apenas 625 clientes pesquisados em cada superintendência.

4.2.2 Os índices de satisfação

A metodologia de cálculo dos índices foi concebida pela Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDEE - sendo que o Instituto *Vox Populi* foi responsável por sua aplicação. Os atributos investigados foram agrupados, por similaridade, em grandes áreas de valor. Definiram-se como aquelas pelas quais o cliente residencial julga uma distribuidora:

- a) área de qualidade percebida – fornecimento de energia, informação e comunicação com o cliente, conta de luz, atendimento e imagem; e
- b) área de preço percebido.

Esquemáticamente representa-se na Figura 4 a árvore do valor percebido pelo mercado, consubstanciado no conjunto das áreas de valor anteriormente definidas (área de qualidade percebida e área de preço percebido).

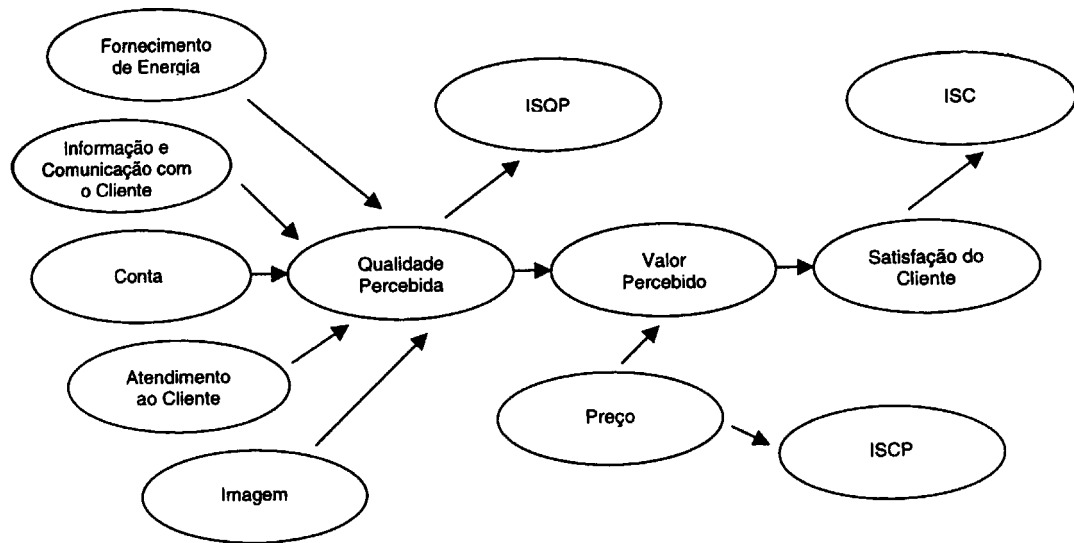


Figura 4 – Árvore do valor percebido pelo mercado

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

As áreas pesquisadas, como fornecimento de energia, informação e comunicação com o cliente, conta, atendimento ao cliente e imagem, formam a qualidade percebida que gera o Índice de Satisfação e a Qualidade Percebida – ISQP.

A partir deste, juntamente com o atributo preço, tem-se o valor de preço percebido, denominado Índice de Satisfação com o Preço Percebido – ISCP, que demonstra a satisfação do cliente. Por sua vez, o Índice de Satisfação do Cliente – ISC é a combinação da Importância e da Satisfação das áreas de Qualidade percebida e preço.

Cada área pesquisada é composta por alguns atributos que foram reunidos pela similaridade e pela maior frequência, como mostra o Quadro 8.

ÁREA DA QUALIDADE PERCEBIDA	ATRIBUTOS
Fornecimento de energia	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de energia sem interrupção - Fornecimento de energia sem variação de voltagem - Rapidez na volta da energia quando falta
Informação e comunicação com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Aviso antecipado no caso de desligamento programado - Orientação para o uso adequado da energia, para não desperdiçar - Orientações sobre riscos e perigos da energia elétrica - Esclarecimento sobre seus direitos e deveres como consumidor de energia elétrica
Conta de luz	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega da conta de luz com antecedência - Conta de luz sem erros, leitura do medidor e cálculos corretos - Facilidade de entendimento das informações que estão na conta - Locais de pagamento - Dia do vencimento da conta de luz
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade para entrar em contato quando quiser pedir informações ou serviço - Rapidez dos funcionários no atendimento ao cliente - Conhecimento que os funcionários que atendem demonstram ter sobre o assunto - Clareza das informações dadas pelos funcionários que atendem - Educação dos funcionários que atendem - Prazos para a realização dos serviços de acordo com as suas necessidades - Solução definitiva dos problemas
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa ágil, rápida, descomplicada, que não é burocrática - Empresa honesta, ou seja, séria e transparente no que faz - Empresa preocupada com a satisfação dos seus clientes - Empresa que contribui para o desenvolvimento da região - Empresa preocupada com o meio ambiente, com a preservação da natureza
Preço	<ul style="list-style-type: none"> - O preço da conta propriamente dito - Preço cobrado pela energia elétrica (relação custo/benefício)

Quadro 8 – Atributos segmentados por área da qualidade percebida

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral, 2002.

As áreas de qualidade percebida têm vários atributos reunidos por similaridade. Estes atributos variam entre questões técnicas, que abordam o produto energia elétrica, até o serviço prestado pela concessionária.

Esses serão os atributos usados para a criação da metodologia para avaliação do desempenho de franquias das concessionárias de energia elétrica, como se faz com as unidades de atendimento personalizado nas unidades próprias.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA NAS REGIONAIS DA COPEL

A pesquisa de satisfação do cliente residencial COPEL é realizada anualmente, seguindo a metodologia da Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDEE - da Pesquisa Conjunta da Satisfação do Cliente Residencial.

A intenção da pesquisa é verificar o grau de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço realizado pela COPEL, através das agências próprias, e apresentar índices que possibilitem a comparação entre os centros de distribuição.

4.3.1 Perfil dos entrevistados

Para conhecer o público das agências próprias da COPEL foram pesquisadas as variáveis sexo, idade, escolaridade, renda familiar e classe social. Foram levantados os dados de cada regional e então elaborada a média COPEL para cada variável.

A Tabela 4 mostra os dados relacionados às variáveis pesquisadas para conhecer o usuário de energia elétrica e então entender e atender suas expectativas.

Tabela 4 – Perfil dos entrevistados

VARIÁVEIS		CASCAVEL	CURITIBA	LONDRINA	MARINGÁ	PONTA GROSSA	MÉDIA
Sexo	Feminino	54,9	57,3	57,0	58,1	58,2	57,1
	Masculino	45,1	42,7	43,0	41,9	41,8	42,9
Idade	Até 25 anos	12,5	9,3	12,3	9,3	10,7	10,8
	26 a 35 anos	20,7	25,4	20,5	19,2	21,6	21,5
	36 a 45 anos	24,6	26,7	24,0	22,9	27,4	25,1
	46 a 55 anos	22,6	19,2	20,6	19,8	17,6	20,0
	Mais de 56 anos	17,6	19,4	22,6	28,8	22,7	22,2
Escolaridade	Primário completo	33,4	16,3	20,5	31,8	26,6	25,7
	Prim,compl/ginásio incompleto	24,0	31,8	26,7	27,4	30,9	28,2
	Ginásio compl/colegial incompleto	14,2	17,8	21,4	12,5	14,4	16,1
	Colegial comp/superior incompleto	21,0	23,7	21,6	17,9	20,3	20,9
	Superior completo	7,4	10,4	9,8	10,4	7,8	9,2
Renda familiar	Menos de 1 salário mínimo	3,8	7,2	2,7	6,1	9,3	5,8
	Entre 1 e 5 salários mínimos	63,5	60,2	65,8	63,8	67,5	64,2
	Entre 5 e 10 salários mínimos	21,6	18,2	18,7	17,9	14,9	18,3
	Entre 10 e 15 salários mínimos	5,9	6,9	6,6	5,3	3,8	5,7
	Entre 15 e 20 salários mínimos	2,6	4,0	2,6	2,4	1,4	2,6
	Acima de 20 salários mínimos	2,6	3,5	3,7	4,5	3,0	3,5
Classe social	A	5,0	4,2	4,2	2,7	4,0	4,0
	B	16,5	23,6	18,7	19,5	17,8	19,2
	C	33,6	41,9	38,9	33,6	35,7	36,7
	D	40,0	28,8	35,7	39,0	36,8	36,1
	E	5,0	1,6	2,6	5,1	5,8	4,0

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

Pode-se observar que os respondentes das agências próprias da COPEL concentram-se nas classes sociais C e D (73%), com uma renda familiar entre 1 e 10 salários mínimos (82%). A escolaridade é baixa, cerca de 54% tem entre o primário completo e o ginásio incompleto. A maioria é representada pelo sexo feminino e tem idade variável a partir de 26 anos.

4.3.2 Índices de aprovação dos clientes

O Índice de Aprovação do Cliente – IAC - é proveniente de uma pergunta dirigida ao respondente logo no início da pesquisa. É solicitado que atribua uma nota, espontaneamente, à COPEL. Notas 1 ou 2 são consideradas *muito ruim*; 3 e 4, *ruim*; 5 ou 6, *regular*; 7 e 8, *bom*; 9 ou 10, *muito bom*.

O IAC é a porcentagem de clientes que deram nota igual ou maior que 7 (avaliação *bom* ou *muito bom*) para a qualidade dos serviços da distribuidora, desconsiderando os que responderam *não sei/não sei responder*, conforme pode-se observar na Figura 5.

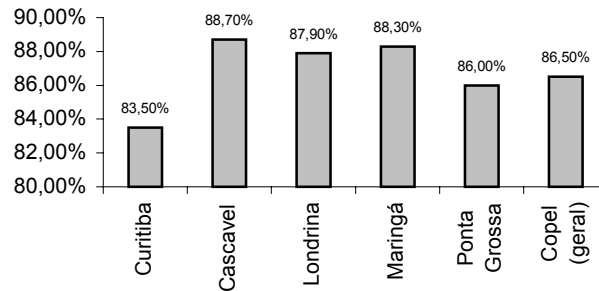


Figura 5 – Índice de Aprovação do Cliente – IAC

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

O Índice de Aprovação do Cliente – IAC - foi de 86,5%, o que significa que 86,5% dos clientes da COPEL consideram o serviço oferecido por essa concessionária bom ou muito bom, excluindo as respostas *não sei* ou *não sei responder*.

Entre aqueles clientes que atribuíram notas de 1 a 6 – avaliação *muito ruim*, *ruim* e *regular*, foi perguntado o principal motivo para não estarem satisfeitos com o serviço prestado pela COPEL. Esta pergunta teve resposta espontânea e foi feita em um momento no qual o cliente ainda não havia sido exposto a cada atributo.

Os atributos *valor alto da conta*, *mau atendimento*, *interrupção de fornecimento* e *má iluminação* foram os responsáveis pelos percentuais mais representativos das respostas identificadas, os quais são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Atributos da não-satisfação com o serviço prestado pela COPEL

LOCALIDADE	VALOR ALTO DA CONTA	MAU ATENDIMENTO	INTERRUPÇÃO FORNECIMENTO	MÁ ILUMINAÇÃO DAS RUAS	OUTRAS	NS/NR
Apucarana	12,5%	12,5%	8,3%	20,8%	4,2%	41,7%
Londrina	19,2%	19,2%	23,1%	3,8%	3,8%	30,8%
Cornélio Procópio	5,9%	29,4%	17,6%	11,8%		35,3%
Fr – Faxinal		37,5%			37,5%	25,0%
Regional Londrina	12,0%	21,3%	14,7%	10,7%	6,7%	34,7%
Fr – Palmeira	38,5%	15,4%	15,4%	7,7%	7,7%	15,4%
FR – Prudentópolis	25,0%	10,0%	30,0%			35,0%
Irati	16,7%	27,8%	16,7%	5,6%	5,6%	27,8%
Ponta Grossa	20,0%	30,0%	10,0%	5,0%		35,0%
União da Vitória	6,3%	50,0%	18,8%	12,5%		12,5%
Regional Ponta Grossa	20,7%	26,4%	18,4%	5,7%	2,3%	26,4%
Cascavel	36,8%	31,6%	5,3%	15,8%		10,5%
Francisco Beltrão	50,0%		10,0%			40,0%
Foz do Iguaçu	56,3%	6,3%				37,5%
Pato Branco	8,3%	16,7%		8,3%		66,7%
Toledo	15,4%	15,4%	23,1%	15,4%		30,8%
Regional Cascavel	34,3%	15,7%	7,1%	8,6%		34,3%
Curitiba	20,0%	20,0%	11,4%	8,6%	2,9%	37,1%
Curitiba Norte	35,0%	30,0%	25,0%	5,0%	5,0%	
Fr – Afonso Pena	38,9%	22,2%	16,7%	5,6%	5,6%	11,1%
Paranaguá	10,0%	10,0%	20,0%			60,0%
São José dos Pinhais	30,0%	20,0%	25,0%	10,0%	5,0%	10,0%
Regional Curitiba	27,2%	21,4%	18,4%	6,8%	3,9%	22,3%
Maringá	21,4%	14,3%	7,1%	17,9%	3,6%	35,7%
Campo Mourão	31,3%	18,8%	12,5%	6,3%		31,3%
Fr – Iretama	50,0%	12,5%	25,0%		12,5%	
Paranavaí	20,0%	20,0%	10,0%		10,0%	40,0%
Umuarama	9,1%	18,2%	27,3%	18,2%	9,1%	18,2%
Regional Maringá	24,7%	16,4%	13,7%	11,0%	5,5%	28,8%
TOTAL	695,50%	589,0%	430,60%	221,10%	130,90%	833,90%
MÉDIA	24,0%	20,0%	14,8%	7,7%	4,5%	28,8%

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

Entre os insatisfeitos, na média 24% reclamaram do *alto valor da conta*, 20% do *mau atendimento* e 14,8% das interrupções de fornecimento.

Em especial o atributo *interrupção do fornecimento* causa preocupação, pois na média 20% dos reclamantes afirmam insatisfação com a COPEL, em relação a esse serviço. Caso seja comparado este dado com a tabela de relevância para o cliente, pode-se perceber que este é, invariavelmente, o atributo mais importante para os clientes residenciais.

Com relação ao atributo *mau atendimento*, resta saber com o que realmente o cliente demonstra insatisfação: na facilidade de entrar em contato, na velocidade, no atendimento, na solução definitiva dos problemas, no prazo, no conhecimento sobre o assunto, na educação dos funcionários ou na clareza das informações. Vale ressaltar que o atendimento contempla a entrada em contato com a empresa, a tramitação interna dos processos e a solução dos problemas na efetivação da tarefa.

A questão *preço* tem reclamação constante em pesquisas. Em vista da conjuntura nacional e da queda da renda do povo, acredita-se que o índice é mais do que compreensível de difícil solução quando generalizado (comunicação ou ações que envolvam satisfeitos e insatisfeitos).

O atributo *má iluminação nas ruas* não é responsabilidade da COPEL, mas das Prefeituras Municipais. Cabe, então, maior esclarecimento à população quanto a isso.

4.3.3 Índices de satisfação da qualidade percebida pelos clientes

A pontuação deste índice refere-se ao percentual extraído entre a importância relativa que o cliente dá a certo atributo e o grau de satisfação que ele apresenta com relação aos serviços prestados pela COPEL. A pesquisa abrangeu as cinco regionais onde a COPEL tem sede de prestação de serviços.

O procedimento para o cálculo deste índice foi definido pela ABRADÉE. Foi solicitado ao entrevistado avaliar a importância de todos os atributos de cada uma das áreas de qualidade. Para cada área, o entrevistado deveria ordenar os atributos em função da importância que ele atribui a cada atributo.

Depois de composta a hierarquização, o entrevistado deveria dar notas de 1 a 10 para cada um dos atributos. O atributo em primeiro lugar teria nota 10, os outros receberiam notas variando de 1 a 9, e assim sucessivamente até o último item, não sendo permitida a repetição de notas.

O atributo *preço* não consta nessa tabela. Apenas outros atributos da qualidade foram pesquisados.

As agências próprias de Maringá, Cascavel, Londrina, Ponta Grossa e Curitiba foram pesquisadas.

a) Agência de Ponta Grossa

Na Tabela 6 evidenciam-se os índices de satisfação da qualidade percebida em Ponta Grossa.

Tabela 6 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Ponta Grossa

ÁREA DE QUALIDADE	IMPORTÂNCIA RELATIVA (%)	CLIENTES SATISFEITOS E MUITO SATISFEITOS (%)	TAXA DE SATISFAÇÃO (%)
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento de energia sem interrupção	100	95	X
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	95	90	X
Rapidez na volta da energia, quando falta	90	85	X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia	85	83	X
Orientação para o uso adequado de energia	85	85	X
Orientação sem riscos e perigos da energia	80	90	X
Esclarecimento sobre direitos e deveres	75	83	X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	70	99	X
Correção da conta/conta de luz sem erros	70	88	X
Entendimento das informações da conta	65	98	X
Locais para pagamento da conta de luz	60	98	X
Dia do vencimento da conta de luz	55	85	X
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato	50	80	X
Rapidez dos funcionários no atendimento	45	81	X
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	45	84	X
Clareza das informações dadas pelos funcionários	40	80	X
Educação dos funcionários	35	81	X
Prazo para realização dos serviços	30	70	X
Solução definitiva dos problemas	25	70	X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa	25	85	X
Honestidade da empresa	20	87	X
Preocupação com a satisfação do cliente	15	83	X
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	10	80	X
Preocupação da empresa com o meio ambiente	5	83	X

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

O índice de satisfação com a qualidade percebida em Ponta Grossa (ISQP – 79,5%) foi o mais baixo entre as Regionais da COPEL.

Os grupos *fornecimento de energia, informação e comunicação, conta de luz, atendimento ao cliente e imagem* são compostos por grupos de atributos específicos. Para estes os respondentes atribuíram notas sobre a sua importância e o respectivo grau de satisfação.

Ao comparar a importância relativa por atributo e o percentual de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos com o serviço prestado, obtém-se a taxa de satisfação. Como os atributos são agrupados, é possível visualizar em cada grupo a maior e a menor taxa de satisfação com os serviços prestados pela COPEL.

b) *Agência de Cascavel*

A Tabela 7 mostra o índice de satisfação dos clientes de Cascavel. São os mesmos critérios adotados na elaboração da Tabela 6.

Tabela 7 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Cascavel

ÁREA DE QUALIDADE	IMPORTÂNCIA RELATIVA (%)	CLIENTES SATISFEITOS E MUITO SATISFEITOS (%)	TAXA DE SATISFAÇÃO (%)
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento de energia sem interrupção	100	98	X
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	95	89	X
Rapidez na volta da energia, quando falta	90	84	X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia	85	73	X
Orientação para o uso adequado de energia	85	73	X
Orientação sem riscos e perigos da energia	80	72	X
Esclarecimento sobre direitos e deveres	75	60	X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	70	98	X
Correção da conta/conta de luz sem erros	70	95	X
Entendimento das informações da conta	65	90	X
Locais para pagamento da conta de luz	60	98	X
Dia do vencimento da conta de luz	55	94	X
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato	50	88	X
Rapidez dos funcionários no atendimento	45	88	X
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	45	89	X
Clareza das informações dadas pelos funcionários	40	89	X
Educação dos funcionários	35	84	X
Prazo para realização dos serviços	30	85	X
Solução definitiva dos problemas	25	90	X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa	25	94	X
Honestidade da empresa	20	94	X
Preocupação com a satisfação do cliente	15	99	X
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	10	83	X
Preocupação da empresa com o meio ambiente	5	82	X

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

Na regional de Cascavel, o índice de satisfação com a qualidade percebida - ISQP – foi de 85,9%, o que significa que este percentual dos clientes residenciais de Cascavel está satisfeito ou muito satisfeito com o desempenho da COPEL.

O atributo *fornecimento de energia sem interrupção*, do grupo Fornecimento de energia, invariavelmente é o mais relevante para os clientes pesquisados e, na regional de Cascavel, os clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o desempenho da concessionária de energia elétrica. O público pesquisado também manifestou-se positivamente quanto a vários outros atributos. Os locais de pagamento, do grupo Conta de Luz, e a preocupação com a satisfação do cliente do bloco Imagem, foram os mais bem pontuados.

Em contrapartida, o item *esclarecimento sobre os direitos e deveres*, do grupo Informação e Comunicação, recebeu avaliação abaixo do esperado pela COPEL.

c) Agência de Curitiba

Em Curitiba foram pesquisados os clientes residenciais atendidos pela COPEL. A Tabela 8 apresenta o índice de satisfação desses clientes seguindo os mesmos critérios.

Tabela 8 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Curitiba

ÁREA DE QUALIDADE	IMPORTÂNCIA RELATIVA (%)	CLIENTES SATISFEITOS E MUITO SATISFEITOS (%)	TAXA DE SATISFAÇÃO (%)
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento de energia sem interrupção	100	90	X
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	95	81	X
Rapidez na volta da energia, quando falta	90	82	X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia	85	66	X
Orientação para o uso adequado de energia	85	82	X
Orientação sem riscos e perigos da energia	80	82	X
Esclarecimento sobre direitos e deveres	75	82	X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	70	92	X
Correção da conta/conta de luz sem erros	70	81	X
Entendimento das informações da conta	65	89	X
Locais para pagamento da conta de luz	60	91	X
Dia do vencimento da conta de luz	55	83	X
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato	50	79	X
Rapidez dos funcionários no atendimento	45	77	X
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	45	80	X
Clareza das informações dadas pelos funcionários	40	79	X
Educação dos funcionários	35	80	X
Prazo para realização dos serviços	30	77	X
Solução definitiva dos problemas	25	77	X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa	25	88	X
Honestidade da empresa	20	88	X
Preocupação com a satisfação do cliente	15	83	X
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	10	84	X
Preocupação da empresa com o meio ambiente	5	77	X

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

O índice de satisfação do cliente com a qualidade percebida (ISQP) em Curitiba foi de 81,3%. Este percentual mostra que 81,3% da população curitibana está satisfeita ou muito satisfeita com os serviços prestados por esta concessionária de energia elétrica.

Na capital do Estado do Paraná, o item *fornecimento de energia sem interrupção*, que é um atributo do Fornecimento de Energia, é o mais importante para os clientes residenciais. A COPEL tem um percentual elevado de clientes que estão satisfeitos com relação a este

atributo.

Outros atributos que concentraram maiores números de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos foram a entrega da conta com antecedência e os locais de pagamento da conta de luz, ambos do grupo Conta de Luz.

d) Agência de Londrina

A Superintendência de Distribuição Norte foi avaliada através da sua unidade de Londrina, como se mostra na Tabela 9.

Tabela 9 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Londrina

ÁREA DE QUALIDADE	IMPORTÂNCIA RELATIVA (%)	CLIENTES SATISFEITOS E MUITO SATISFEITOS (%)	TAXA DE SATISFAÇÃO (%)
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento de energia sem interrupção	100	92	X
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	95	85	X
Rapidez na volta da energia, quando falta	90	81	X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia	85	71	X
Orientação para o uso adequado de energia	85	80	X
Orientação sem riscos e perigos da energia	80	80	X
Esclarecimento sobre direitos e deveres	75	72	X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	70	89	X
Correção da conta/conta de luz sem erros	70	81	X
Entendimento das informações da conta	65	81	X
Locais para pagamento da conta de luz	60	92	X
Dia do vencimento da conta de luz	55	86	X
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato	50	77	X
Rapidez dos funcionários no atendimento	45	79	X
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	45	82	X
Clareza das informações dadas pelos funcionários	40	78	X
Educação dos funcionários	35	87	X
Prazo para realização dos serviços	30	73	X
Solução definitiva dos problemas	25	72	X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa	25	82	X
Honestidade da empresa	20	85	X
Preocupação com a satisfação do cliente	15	80	X
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	10	85	X
Preocupação da empresa com o meio ambiente	5	81	X

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

O índice de satisfação com a qualidade percebida (ISQP) que a unidade de atendimento de Londrina mostrou nesta pesquisa foi de 83,7%, o que significa que 83,7% dos clientes residenciais dessa localidade estão satisfeitos ou muito satisfeitos com relação aos serviços prestados pela COPEL.

Os locais para pagamento da conta de luz, do grupo Conta de Luz, foram o atributo que teve maior número de clientes satisfeitos e muito satisfeitos.

O fornecimento de energia sem interrupção, do grupo Fornecimento de Energia, também apresentou números que mostraram a satisfação do cliente com relação a esse serviço. Esta pontuação é relevante, pois este é o atributo com maior importância para o cliente.

e) Agência de Maringá

Por último, na Tabela 10, com os mesmos critérios usados anteriormente, apresenta-se o índice de satisfação dos clientes de Maringá.

Tabela 10 – Índices de satisfação da qualidade percebida em Maringá

ÁREA DE QUALIDADE	IMPORTÂNCIA RELATIVA (%)	CLIENTES SATISFEITOS E MUITO SATISFEITOS (%)	TAXA DE SATISFAÇÃO (%)
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento de energia sem interrupção	100	90	X
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	95	83	X
Rapidez na volta da energia, quando falta	90	81	X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia	85	75	X
Orientação para o uso adequado de energia	85	79	X
Orientação sem riscos e perigos da energia	80	79	X
Esclarecimento sobre direitos e deveres	75	72	X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	70	91	X
Correção da conta/conta de luz sem erros	70	83	X
Entendimento das informações da conta	65	80	X
Locais para pagamento da conta de luz	60	86	X
Dia do vencimento da conta de luz	55	81	X
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato	50	78	X
Rapidez dos funcionários no atendimento	45	72	X
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	45	80	X
Clareza das informações dadas pelos funcionários	40	78	X
Educação dos funcionários	35	81	X
Prazo para realização dos serviços	30	71	X
Solução definitiva dos problemas	25	68	X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa	25	80	X
Honestidade da empresa	20	85	X
Preocupação com a satisfação do cliente	15	76	X
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	10	80	X
Preocupação da empresa com o meio ambiente	5	74	X

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

A Superintendência de Distribuição Noroeste foi avaliada por sua unidade de atendimento de Maringá, que teve 84% dos seus clientes residenciais satisfeitos ou muito satisfeitos.

A entrega da conta de luz com antecedência, o fornecimento de energia sem interrupção e os locais para pagamento da conta de luz foram os atributos que concentraram maior número de clientes satisfeitos e muito satisfeitos.

f) Análise conjunta das agências

Ao comparar o desempenho da COPEL entre as unidades próprias, percebe-se que os atributos relacionados à conta de luz, como a entrega da conta com antecedência e os locais de pagamento, tiveram maior número de clientes satisfeitos e muito satisfeitos, juntamente com o atributo relacionado ao fornecimento de energia sem interrupção.

Na Superintendência de Distribuição Oeste, onde se encontra a unidade própria de Cascavel, o atributo *preocupação com a satisfação do cliente* foi o que deixou maior número de clientes satisfeitos e muito satisfeitos.

O atributo *solução definitiva dos problemas* foi o que concentrou menor percentual de clientes satisfeitos e muito satisfeitos, o qual está incluído na área de qualidade do atendimento ao cliente.

4.4 RESULTADOS DA PESQUISA NOS CENTROS FRANQUEADOS

Os centros franqueados de Afonso Pena, Faxinal, Palmeira e Prudentópolis, quanto ao Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida – ISQP -, também foram pesquisados. Porém, a classificação não foi mensurada numericamente, apenas conceitualmente, como desempenho da COPEL abaixo da média, na média ou acima da média. Os atributos pesquisados foram os mesmos das regionais da COPEL.

a) Franquia de Afonso Pena

Na Tabela 11 apresenta-se o Índice de Satisfação da Qualidade Percebida na agência franqueada de Afonso Pena, que se encontra na Superintendência de Distribuição Leste.

A avaliação qualitativa feita junto às franquias justificava-se pelo fato de que apenas a COPEL usava a sistemática de franquias como canal de distribuição, não permitindo à concessionária de energia elétrica a pontuação como unidade com quadro próprio.

Contudo, todas as 5 unidades franqueadas foram pesquisadas: Afonso Pena, Faxinal,

Iretama, Palmeira e Prudentópolis.

Tabela 11 – Índices de satisfação da qualidade percebida na franquia de Afonso Pena

ATRIBUTOS	DESEMPENHO		
	ACIMA DA MÉDIA	NA MÉDIA	ABAIXO DA MÉDIA
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento sem interrupção	X		
Fornecimento sem variação de voltagem			X
Rapidez na volta da energia			X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia			X
Orientação para o uso adequado de energia	X		
Orientação sem riscos e perigos da energia	X		
Esclarecimento sobre direitos e deveres			X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	X		
Correção da conta/conta de luz sem erros	X		
Entendimento das informações da conta	X		
Locais para pagamento da conta de luz	X		
Dia do vencimento da conta de luz		X	
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato			X
Rapidez dos funcionários no atendimento			X
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	X		
Clareza das informações dadas pelos funcionários		X	
Educação dos funcionários		X	
Prazo para realização dos serviços		X	
Solução definitiva dos problemas			X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa		X	
Honestidade da empresa	X		
Preocupação com a satisfação do cliente		X	
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	X		
Preocupação da empresa com o meio ambiente		X	

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

Na agência franqueada de Afonso Pena, dos 24 atributos pesquisados, seus clientes consideram o desempenho da COPEL acima da média em 10 deles. Dentre os atributos com pontuação acima da média estão o fornecimento de energia elétrica sem interrupção, a entrega da conta com antecedência e os locais para pagamento da conta de luz.

Os atributos relacionados à imagem colocam o desempenho da COPEL na média. Já os que tiveram avaliação do cliente como abaixo da média são os relacionados ao fornecimento de energia e informações e comunicação. O atendimento ao cliente reuniu desempenho na média ou abaixo da média em sua grande maioria.

b) Franquia de Faxinal

Na Superintendência de Distribuição Norte está a franquia de Faxinal. A Tabela 12 apresenta o índice de satisfação com a qualidade percebida nessa agência franqueada.

Tabela 12 – Índices de satisfação na qualidade percebida na franquia de Faxinal

ATRIBUTOS	DESEMPENHO		
	ACIMA DA MÉDIA	NA MÉDIA	ABAIXO DA MÉDIA
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento sem interrupção	X		
Fornecimento sem variação de voltagem	X		
Rapidez na volta da energia		X	
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia			X
Orientação para o uso adequado de energia			X
Orientação sem riscos e perigos da energia			X
Esclarecimento sobre direitos e deveres			X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	X		
Correção da conta/conta de luz sem erros	X		
Entendimento das informações da conta		X	
Locais para pagamento da conta de luz	X		
Dia do vencimento da conta de luz	X		
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato	X		
Rapidez dos funcionários no atendimento	X		
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	X		
Clareza das informações dadas pelos funcionários		X	
Educação dos funcionários	X		
Prazo para realização dos serviços			X
Solução definitiva dos problemas			X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa		X	
Honestidade da empresa		X	
Preocupação com a satisfação do cliente			X
Contribuição da empresa para o desenvolvimento			X
Preocupação da empresa com o meio ambiente	X		

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

Na agência franqueada de Faxinal o item *fornecimento sem interrupção* está avaliado pelo cliente como acima da média. Os atributos relacionados à conta de luz e ao atendimento ao cliente agrupam maior número de desempenhos acima da média. Os atributos relacionados à informação e comunicação têm maior concentração de desempenho abaixo da média.

c) Franquia de Iretama

A Tabela 13 apresenta o índice de satisfação com a qualidade percebida na franquia de Iretama, que está geograficamente localizada na Superintendência de Distribuição Noroeste.

Tabela 13 – Índices de satisfação na qualidade percebida na franquia de Iretama

ATRIBUTOS	DESEMPENHO		
	ACIMA DA MÉDIA	NA MÉDIA	ABAIXO DA MÉDIA
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento sem interrupção	X		
Fornecimento sem variação de voltagem		X	
Rapidez na volta da energia			X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia		X	
Orientação para o uso adequado de energia	X		
Orientação sem riscos e perigos da energia	X		
Esclarecimento sobre direitos e deveres			X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	X		
Correção da conta/conta de luz sem erros	X		
Entendimento das informações da conta		X	
Locais para pagamento da conta de luz	X		
Dia do vencimento da conta de luz		X	
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato	X		
Rapidez dos funcionários no atendimento			X
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	X		
Clareza das informações dadas pelos funcionários	X		
Educação dos funcionários		X	
Prazo para realização dos serviços			X
Solução definitiva dos problemas			X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa			X
Honestidade da empresa	X		
Preocupação com a satisfação do cliente		X	
Contribuição da empresa para o desenvolvimento		X	
Preocupação da empresa com o meio ambiente			X

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

O atributo *fornecimento de energia sem interrupção* teve desempenho acima da média, conforme a avaliação do cliente residencial da COPEL, atendido pela franquia de Iretama.

O desempenho geral teve resultado diverso e não houve concentração representativa de desempenho em nenhuma área específica.

d) Franquia de Palmeira

As agências franqueadas de Palmeira e Prudentópolis estão sob a coordenação da Superintendência de Distribuição Centro. Estas unidades foram avaliadas conforme os critérios já vistos. Assim, na Tabela 14 apresenta-se o índice de satisfação com a qualidade percebida na franquia de Palmeira.

Tabela 14 – Índices de satisfação na qualidade percebida na franquia de Palmeira

ATRIBUTOS	DESEMPENHO		
	ACIMA DA MÉDIA	NA MÉDIA	ABAIXO DA MÉDIA
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento sem interrupção	X		
Fornecimento sem variação de voltagem	X		
Rapidez na volta da energia			X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia		X	
Orientação para o uso adequado de energia		X	
Orientação sem riscos e perigos da energia		X	
Esclarecimento sobre direitos e deveres			X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência	X		
Correção da conta/conta de luz sem erros			X
Entendimento das informações da conta	X		
Locais para pagamento da conta de luz	X		
Dia do vencimento da conta de luz	X		
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato			X
Rapidez dos funcionários no atendimento		X	
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	X		
Clareza das informações dadas pelos funcionários	X		
Educação dos funcionários	X		
Prazo para realização dos serviços			X
Solução definitiva dos problemas			X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa			X
Honestidade da empresa			X
Preocupação com a satisfação do cliente			X
Contribuição da empresa para o desenvolvimento			X
Preocupação da empresa com o meio ambiente			X

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

O *fornecimento de energia sem interrupção* foi avaliado pelos clientes residenciais atendidos pela franquia de Palmeira com desempenho acima da média.

As áreas de *conta de luz* e *atendimento ao cliente* tiveram também desempenho acima da média, conforme avaliação dos clientes, com exceção do atributo *prazo para realização dos serviços* e *solução definitiva dos problemas*, que tiveram avaliação abaixo da média.

Por sua vez, a imagem da COPEL teve unanimidade de votação com desempenho abaixo da média.

e) Franquia de Prudentópolis

Os resultados sobre o desempenho da unidade franqueada de Prudentópolis, conforme a avaliação dos clientes residenciais daquela região, são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 – Índices de satisfação na qualidade percebida na franquia de Prudentópolis

ATRIBUTOS	DESEMPENHO		
	ACIMA DA MÉDIA	NA MÉDIA	ABAIXO DA MÉDIA
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento sem interrupção		X	
Fornecimento sem variação de voltagem			X
Rapidez na volta da energia			X
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar que vai faltar energia			X
Orientação para o uso adequado de energia		X	
Orientação sem riscos e perigos da energia		X	
Esclarecimento sobre direitos e deveres			X
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta com antecedência		X	
Correção da conta/conta de luz sem erros	X		
Entendimento das informações da conta		X	
Locais para pagamento da conta de luz	X		
Dia do vencimento da conta de luz			X
ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Facilidade para entrar em contato	X		
Rapidez dos funcionários no atendimento	X		
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	X		
Clareza das informações dadas pelos funcionários	X		
Educação dos funcionários	X		
Prazo para realização dos serviços			X
Solução definitiva dos problemas			X
IMAGEM			
Agilidade e rapidez da empresa	X		
Honestidade da empresa	X		
Preocupação com a satisfação do cliente		X	
Contribuição da empresa para o desenvolvimento		X	
Preocupação da empresa com o meio ambiente			X

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

Na franquia de Prudentópolis, o fornecimento de energia sem interrupção teve desempenho na média, conforme a avaliação dos seus clientes residenciais. Já o fornecimento sem variação de voltagem e a rapidez na volta da energia apresentaram desempenho abaixo da média.

A área de atendimento ao cliente teve uma expressiva concentração de pontuação acima da média. Porém, os itens *prazo para realização dos serviços* e *solução definitiva dos problemas* tiveram avaliação abaixo da média, conforme os clientes da COPEL atendidos por Prudentópolis.

f) Análise conjunta das franquias

Cada unidade franqueada tem suas particularidades e apresenta desempenho diferente. A área da conta de luz, no entanto, teve avaliação acima da média no desempenho geral das franquias.

O fornecimento de energia, que é o atributo mais relevante para os clientes das unidades próprias, teve avaliação acima da média em quatro das cinco agências franqueadas.

Os outros atributos apresentaram dispersão no desempenho avaliado pelo cliente residencial das franquias da COPEL.

Como se pode perceber, esta metodologia de avaliação do desempenho proposta às franquias não oferece uma análise segura dos resultados; mostra apenas o desempenho da concessionária de energia, mas não reflete os resultados de acordo com a relevância que o cliente atribui ao item pesquisado.

A comparação entre a unidade franqueada, a unidade própria da COPEL que a sedia e a Superintendência de Distribuição que agrega estas duas pode ser analisada na seção seguinte.

4.5 COMPARATIVO DOS RESULTADOS DA PESQUISA ENTRE UNIDADES FRANQUEADAS, UNIDADES PRÓPRIAS E SUPERINTENDÊNCIAS DE DISTRIBUIÇÃO

Nesta seção comparam-se os desempenhos dos centros de serviços da COPEL e as unidades franqueadas subordinadas. Foram avaliados apenas os índices mais relevantes. A eles foram atribuídos valores em percentual de 0% a 100% de satisfação em cada atributo.

Para que fossem comparadas as agências franqueadas da COPEL aos centros de serviços COPEL e ao desempenho das superintendências, foram extraídos dados da pesquisa realizada segundo a metodologia ABRADÉE.

O Índice de Aprovação do Cliente (IAC), o Índice de Satisfação da Qualidade Percebida (ISQP), o Índice de Satisfação com o Preço Percebido (ISCP), o Índice de Satisfação do Cliente (ISC) e o Índice de Satisfação Geral (ISG) já foram apresentados na seção 4.3 deste trabalho.

Por sua vez, o Índice de Excelência da Satisfação do Cliente (IESC) segue a mesma lógica do Índice de Satisfação do Cliente (ISC), calculado utilizando-se somente a porcentagem dos clientes que se consideram *muito satisfeitos* com os atributos avaliados (notas 9 e 10).

O Índice de Insatisfação do Cliente (IIC) também segue a lógica do ISC, sendo calculado utilizando-se a porcentagem dos clientes que se consideram *insatisfeitos* e *muito insatisfeitos* com os atributos avaliados, com notas 1, 2, 3 e 4.

Para que, além da avaliação do desempenho das franquias, se tornasse viável a

comparação do desempenho das unidades próprias e unidades franqueadas, foi disponibilizada uma tabela, na qual paralelamente são dispostas as unidades franqueadas, o centro de serviço próprio da COPEL, onde a franquia está geograficamente inserida, e a Superintendência de Distribuição, à qual a unidade própria e a unidade franqueada são subordinadas.

A Tabela 16 mostra este comparativo, disponibilizando os valores atribuídos pelos clientes residenciais.

Tabela 16 – Comparativo dos índices de satisfação dos clientes entre os centros de serviço da COPEL e as sedes franqueadas

ÍNDICES	FRANQUEADAS	CT. SERV. COPEL	SUPERINT. COPEL
	FAXINAL	APUCARANA	DISDT
IAC	91,90	83,80	87,90
ISQP	86,10	80,40	83,70
ISCP	8,10	11,50	9,90
ISC	52,10	51,90	54,00
IESC	25,70	24,40	29,80
IIC	32,70	28,10	27,10
ISG	85,00	70,70	79,70
	IRETAMA	CAMPO MOURÃO	DISDN
IAC	92,00	85,50	88,30
ISQP	84,30	83,00	84,00
ISCP	12,00	15,40	9,00
ISC	54,10	56,90	54,90
IESC	31,90	28,50	30,50
IIC	20,80	21,50	24,10
ISG	94,00	85,50	83,80
	AFONSO PENA	SÃO J. DOS PINHAIS	DISDL
IAC	82,00	80,00	83,50
ISQP	81,00	79,10	81,30
ISCP	10,50	8,00	10,00
ISC	50,60	51,30	54,20
IESC	22,70	24,80	27,30
IIC	28,10	23,00	22,60
ISG	80,00	75,00	81,90
	PALMEIRA	IRATI	DISDC
IAC	87,00	83,60	86,00
ISQP	72,50	84,20	79,50
ISCP	17,90	7,90	16,80
ISC	52,40	54,10	54,90
IESC	18,30	35,50	28,50
IIC	18,80	24,30	20,80
ISG	78,00	86,40	81,00
	PRUDENTÓPOLIS	IRATI	DISDC
IAC	79,40	83,60	86,00
ISQP	79,70	84,60	79,50
ISCP	24,00	7,90	16,80
ISC	58,50	54,10	54,90
IESC	30,00	35,50	28,50
IIC	19,50	24,30	20,80
ISG	72,00	86,40	81,00

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – relatório geral (2002).

O índice de aprovação do cliente (IAC) é superior na agência franqueada, comparado ao do centro de serviço próprio da COPEL, na maioria das franquias; a exceção está em Prudentópolis.

Já o índice de satisfação com a qualidade percebida (ISQP), que se refere à qualidade percebida sobre os serviços prestados pela concessionária de energia elétrica, as agências franqueadas de Faxinal e Iretama tiveram desempenho superior à unidade própria e à Superintendência afins. Afonso Pena e Prudentópolis apresentaram números intermediários, enquanto Palmeira recebeu baixo índice com relação à satisfação com a qualidade, conforme opinião do cliente residencial.

No que concerne ao índice de satisfação do cliente com o preço percebido, as agências de Afonso Pena, Palmeira e Prudentópolis estão mais satisfeitas que as unidades a elas relacionadas. Iretama teve avaliação mediana e os clientes de Faxinal estão menos satisfeitos que as demais unidades vinculadas a ela.

A franquia de Prudentópolis tem os clientes com índice de satisfação mais elevado em comparação aos seus pares. Faxinal se mantém em posição intermediária, sendo que Iretama, Afonso Pena e Palmeira apresentam taxas abaixo das relacionadas a elas.

Os índices de excelência da satisfação do cliente (IESC), que consideram somente avaliações *muito satisfeitos*, e o índice de insatisfação do cliente (IIC) também foram avaliados. As franquias de Iretama e Prudentópolis tiveram bons desempenhos. Em contrapartida, Afonso Pena e Palmeira não obtiveram boa avaliação dos seus clientes.

O índice de satisfação geral (ISG) é muito bom em Faxinal e Iretama, bom em Afonso Pena e abaixo da média em Palmeira e Prudentópolis.

A média aritmética do Índice de Satisfação Geral (ISG) das superintendências regionais da COPEL foi de 81,5. A média dos centros de serviço COPEL foi de 80,8 e das franquias atingiu 81,8. Observa-se que as franquias COPEL receberam a maior pontuação quanto aos índices de maneira geral.

Como esta avaliação não permite investigar quais são os atributos que causam a satisfação ou a insatisfação do cliente, a COPEL decidiu ter sua própria metodologia para avaliar o desempenho das duas franquias.

Esses controles são aplicados a cada três meses nas agências franqueadas e avaliam indicadores técnicos, comerciais, de segurança e administrativos. As planilhas de avaliação do desempenho das franquias, desenvolvidas pela COPEL como papel de franqueadora, não seguem a metodologia ABRADEE de avaliação, mas sim, uma metodologia própria.

4.6 CONTROLES INTERNOS DAS AGÊNCIAS FRANQUEADAS

Esta seção objetiva demonstrar os itens de controle das unidades franqueadas da COPEL. Como o sistema de franquias em concessionárias de energia é um modelo novo e pioneiro na COPEL, houve a necessidade de se controlar determinados atributos com periodicidade menor que 1 ano, ao contrário da pesquisa da Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADÉE -, que é realizada anualmente.

Foi introduzida pela COPEL, como franqueadora, uma proposta de itens a serem controlados trimestralmente. Estes controles abordam diversos itens e são estes controles que pontuam atualmente as franquias, oferecendo bonificação ou multa, conforme os resultados.

Atualmente, estão em execução três planilhas para avaliação do desempenho das unidades franqueadas. As franquias de Afonso Pena e Faxinal seguem a mesma metodologia. As franquias de Palmeira e Prudentópolis têm outro método de avaliação. A franquia de Iretama adotou outro modelo de avaliação de desempenho.

a) Planilha de avaliação de desempenho das agências franqueadas de Afonso Pena e Faxinal

A Tabela 17 mostra a planilha que avalia o desempenho das agências franqueadas de Afonso Pena e Faxinal. A coluna “Meta” mostra um numeral que seria o ideal para atributo. O “Peso” é o percentual relativo ao atributo, perante o conjunto. O resultado obtido é o número desempenhado pela unidade franqueada. Estes números são tratados por uma fórmula matemática que mostra o desempenho trimestral da agência franqueada.

Tabela 17 – Planilha de avaliação de desempenho das agências franqueadas de Afonso Pena e Faxinal

	ITENS DE CONTROLE	☺	META	PE-SO	RESUL-TADO OBTIDO	☺☺☺	NOTA	NOTA AJUS-TADA
1	DEC – (Agência)	☺	5,23	13				
2	FEC – (Agência)	☺	4,82	13				
3	FM Industrial (Agência)	☺	12,50	12				
4	Tempo total de atend. de emergência – Área Urbana	☺	72	6				
5	Tempo total de atend. de emergência – Área Rural	☺	100	6				
6	Qualidade do faturamento (leit/imp/cad)	☺	1,10	6				
7	% de ligações de consumidores em 24 h (s/obra)	☺	100,00%	4				
8	Reclamações de consumidores	☺	120,00	5				
9	Inadimplência (consumidores ligados)	☺	0,20%	5				
10	Religação de urgência em 4 h	☺	100,00%	3				
11	Acidentes com empregados – TF	☺	27,78	5				
12	Acidentes com empregados – TG	☺	200,00	5				
13	Acidentes com terceiros – Palestras realizadas	☺	2,00	4				
14	Medições transitórias de FP em U.Cs potenciais	☺	5	4				
15	Inspeções em U.Cs até 200 A	☺	150	4				
16	Qualidade de implantação do cadastro	☺	90,00%	5				
		☺	100,00%	100				

Fonte: Relatório de Avaliação Anual – DCOD 27/2002.

Esta foi a primeira proposta para avaliação de desempenho das franquias da COPEL. Avalia itens técnicos, comerciais, os de segurança e administrativos.

A nota ajustada pode exceder em até 3% a meta ou ter desempenho 20% inferior à meta. Esses resultados gerarão até 3% de bonificação sobre o valor recebido pelo franqueado ou 20% de multa.

A Superintendência de Distribuição Centro está contemplada com duas unidades franqueadas: Franquia de Palmeira e Franquia de Prudentópolis.

b) Planilha de avaliação de desempenho das agências franqueadas de Palmeira e Prudentópolis

Na planilha anterior foram acrescentadas as colunas referentes aos serviços solicitados e executados, onde se mensuram a quantidade demandada e realizada trimestralmente na agência franqueada. As unidades franqueadas de Palmeira e Prudentópolis seguem os mesmos padrões de avaliação de desempenho dos serviços prestados, conforme se mostra na Tabela 18.

Tabela 18 – Planilha da avaliação do desempenho das agências franqueadas de Palmeira e Prudentópolis

AVALIAÇÃO CENTRO DE SERVIÇO – AGÊNCIA PALMEIRA							MÊS:	
				SERVIÇOS SOLICITADOS EXECUTADOS			AVALIAÇÃO	
	INDICADORES DE DESEMPENHO	Fonte	Meta	Qtde.	Dentro Meta	% da Meta	Pesos	Nota
1	Ligações/aumento/redução/padronização Grupo B	Retex	48 h				5	
2	Desligamento a pedido Grupo B	Retex	72 h				0,5	
3	Religação normal	Retex	48 h				3	
4	Religação de urgência	Retex	4 h				1	
5	Montagem de processo de danos causados à COPEL	Manual	48 h				0,5	
6	Substituição de disjuntor	Retex	6 h				1	
7	Manutenção de I.P.	Retex	72 h				1	
8	Leitura rural	Retex	30 dias				2	
9	Transcrição de LMRs	Manual	Data limite				1	
10	Leitura grupo A convencional	Retex	72 h				2	
11	Confirmação de leitura (consistência de fato ^o)	Retex	4 h				2	
12	Substituição de medidor parado/danificado	Retex	5 dias				2	
13	Entrega de fatura em Estajur/Ag. Credenciados	Retex	24 h				1	
14	Entrega de reaviso especial Grupo B/A convencional	Retex	6 h				1	
15	Entrega de documentos diversos	Retex	24 h				0,5	
16	Corte do grupo B/A convencional	Retex	8 h				3	
17	Corte do grupo A – HS	Manual	2 h				2	
18	Verificação física dados de baixa renda	Retex	15 dias				1	
19	Transmissão de arrecadação (residuais)	Manual	24 h				0,5	
20	Inspeção de ES em BT	Retex	30 dias				2	
21	Medição transitória de fator de potência	Retex	30 dias				1	
22	Leitura e entrega de faturas/reaviso normal	Manual	Data limite				5	
23	Reclamação dos consumidores/10.000 (SGD)	Manual	600,00				2	
24	Erros de leitura (SGD)	Manual	2,00				3	
25	Implantação de estudo de proteção	Retex	30 dias				3	
26	Inspeção de linhas e redes	Retex	30 dias				5	
27	Manutenção preventiva de redes	Retex	30 dias				9	
28	Fechamento de OESs (GMD)	Manual	10 ^o dia útil				2	
29	Tempo de atendimento urbano (SGD)	Manual	3:30				7	
30	Tempo de atendimento rural (SGD)	Manual	6:00				7	
31	Fechamento de REQ/OSEs	Manual	5 dias				2	
32	Balanceamento de circuitos	Retex	30 dias				2	
33	Levantamento de redes para orçamento de obras	Retex	5 dias				5	
34	Roçada	Retex	30 dias				3	
35	Poda de árvores	Retex	30 dias				2	
36	Acidente com empregados – TF	Manual	27,78				4	
37	Acidente com empregados – TG	Manual	600,00				4	
38	Acidentes com terceiros – TF	Manual	21,00				2	

Fonte: Relatório de Avaliação Anual – DCOD 27/2002.

Esta foi a segunda proposta para medir o desempenho das agências franqueadas da COPEL. Ao invés de 16 atributos avaliados na primeira proposta que estão na Tabela 17, já com alguns ajustes, a Tabela 18 propõe a avaliação de 38 itens, sendo eles, na grande maioria, técnicos ou comerciais, como também alguns administrativos e de segurança.

c) Planilha de avaliação de desempenho da agência franquizada de Iretama

A agência Iretama, que fica geograficamente na Superintendência de Distribuição Noroeste, tem uma planilha para medição do desempenho que é resultado da evolução das planilhas vistas nas tabelas 17 e 18. Esta planilha teve a exclusão de alguns indicadores de desempenho, porém, não houve mudança na sua estrutura, conforme a representação da Tabela 19.

Tabela 19 – Planilha de avaliação de desempenho da agência franqueada de Iretama

AVALIAÇÃO CENTRO DE SERVIÇO – AGÊNCIA PALMEIRA							MÊS:	
INDICADORES DE DESEMPENHO				SERVIÇOS SOLICITADOS EXECUTADOS			AVALIAÇÃO	
		Fonte	Meta	Qtde.	Dentro Meta	% da Meta	Pesos	Nota
1	Ligações/aumento/redução/padronização Grupo B	Retex	48 h				4	
2	Desligamento a pedido – Grupo B	Retex	72 h				1	
3	Suspensão de fornecimento do Grupo B	Retex	96 h				2	
4	Religação normal	Retex	24 h				2	
5	Religação de urgência	Retex	4 h				3	
6	Confirmação de leitura (consistência do faturamento)	Retex	6 h				2	
7	Verificação física dos dados de baixa renda	Retex	15 dias				1	
8	Retirada/substituição de medidor	Retex	5 dias				1	
9	Manutenção de iluminação pública	Retex	72 h				3	
10	Entrega de documentos diversos	Retex	48 h				2	
11	Leitura de medidores	Manual	Datra limite				5	
12	Leitura de Ucs faturadas pela média e obrigatória (C2 e C11)	Manual	100%				5	
13	Inspeção de entrada serviço em baixa tensão	Retex	190/mês				3	
14	Medição transitória de fator de potência	Retex	2 / mês				1	
15	Qualidade do faturamento – LIC/10.000 (33637)	SGD	2,00				3	
16	Inadimplência de conta ligada	SGD	MÁX. 0,31				3	
17	Reclamação de consumidores/10.000 (33637)	SGD	100				2	
18	Implantação de estudo de proteção	GMD	30 dias				2	
19	Confiabilidade do cadastro	GIS	100%				2	
20	Digitação e fechamento leituras em SEs e RAs trecho	Manual	100%				2	
21	Consumidores não gerenciados (apenas 01/mês)	GIS	01				2	
22	Balanceamento de circuito	Manual	3/mês				2	
23	Poda de árvores na área urbana – quantidade	GMD	617/mês				4	
24	Inspeção de linhas e redes (KM)	Manual	Conf. MIT				4	
25	Manutenção preventiva de redes (KM)	Manual	Conf. MIT				8	
26	Roçada (m ² x 1000)	Manual	63,3/mês				3	
27	Tempo de atendimento urbano (h:min)	SGD	1:08				7	
28	Tempo de atendimento rural (h:min)	SGD	1:51				7	
29	DEC – Duração Equivalente por Consumidor	Manual	ANEEL				2	
30	FEC – Frequência Equivalente por Consumidor	Manual	ANEEL				2	
31	Número de palestras realizadas/Acidentes c/terceiros	Manual	3/mês				2	
32	Taxa frequência acidentes com empregados	Manual	27,78				4	
33	Taxa gravidade acidentes com empregados	Manual	120,00				4	
O cumprimento das metas em sua totalidade é igual a 100 (cem) pontos							100	
Gratificação: até 3% 0,1% p/cada 0,1 ponto que ultrapasse 97							Meta (no mínimo 97% das metas devem ser atingidas)	
Multa: 0,1% a 20%. Abaixo de 97 até 77 – multa de 0,1% para cada 0,2 pontos;							Gratificação para os três meses subsequentes	
Abaixo de 77 e 67 pontos = multa de 0,1% para cada 0,1 ponto							Multa aplicada para pontuação inferior a 97/trimestre	

Fonte: Relatório de Avaliação Anual – DCOD 27/2002.

Esta é a terceira proposta para avaliação de franquias da COPEL. É fruto da evolução e experiência oriundas da avaliação de desempenho das unidades franqueadas de Afonso Pena, Faxinal, Palmeira e Prudentópolis.

A metodologia de avaliação de Iretama apresenta 33 itens, sendo a grande maioria de natureza técnica e comercial e poucos de segurança ou administrativos. Contudo, os indicadores de desempenho estão focados no produto energia elétrica e nos *pesos* atribuídos a cada indicador, respeitada a condução da franqueadora e não do cliente.

Os modelos adotados para avaliação do desempenho das unidades franqueadas são o resultado de um longo estudo e de várias tentativas e simulações. Devido ao pioneirismo da COPEL na implantação das franquias como canal de distribuição em concessionária de energia elétrica não foi possível um embasamento teórico aplicável ao negócio *energia elétrica*.

O processo evolutivo permitiu que algumas alterações fossem realizadas nas planilhas de avaliação do desempenho das franquias. Porém, os itens avaliados e os pesos de cada atributo devem ser os mesmos. Somente um nivelamento destes atributos pesquisados e pesos atribuídos oferecerá subsídios para a realização de uma comparação, otimização dos recursos e serviços.

5 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTA PARA AS EMPRESAS FRANQUEADAS COPEL

Embora se tenha verificado avanços na metodologia de avaliação de desempenho das unidades franqueadas, melhorias são necessárias para acompanhar o crescente nível de exigência dos clientes. Desse modo, este capítulo apresenta uma proposta para avaliar o desempenho das unidades franqueadas da COPEL, que leva em consideração a relevância dos atributos dos clientes residenciais.

5.1 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA AS FRANQUEADAS COPEL CONSIDERANDO A RELEVÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS CLIENTES

A metodologia contempla a pontuação atribuída pelos clientes, referente à relevância considerada por atributo pesquisado. Aliada a isso, foi necessária a construção de uma única tabela, a qual mostra a nota dada por esses clientes aos serviços prestados pela COPEL.

A amostra utilizada segundo a metodologia ABRADEE foi de 625 casos por superintendência regional da COPEL, de forma a gerar resultados representativos para cada uma delas com a margem de erro de 4% e intervalo de confiança de 95,5%. Neste caso também seria utilizada essa mostragem.

A partir da ordenação decrescente da relevância por atributo, é possível elaborar uma tabela que permita visualizar o que realmente o cliente considera importante em relação à energia elétrica, por regional e posteriormente geral, da COPEL.

Esta metodologia pretende unificar a medição de desempenho e nivelar os postos de atendimento personalizados, tanto do quadro próprio, quanto das unidades franqueadas, conforme as relevâncias para o cliente residencial.

São 24 os atributos pesquisados distribuídos em cinco áreas de qualidade: fornecimento de energia; informação e comunicação; conta de luz; atendimento ao cliente e imagens. No Quadro 9 demonstram-se os agrupamentos e os atributos considerados relevantes na avaliação de desempenho das unidades franqueadas, bem como a importância relativa, a satisfação dos clientes e a taxa de satisfação.

ÁREA DE QUALIDADE	IMPORTÂNCIA RELATIVA	CLIENTES SATISFEITOS E MUITO SATISFEITOS (%)	TAXA DE SATISFAÇÃO (%)
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de energia <ul style="list-style-type: none"> - fornecimento de energia sem interrupção - fornecimento de energia sem variação de voltagem - rapidez na volta da energia quando falta 			
<ul style="list-style-type: none"> • Informação e comunicação com o cliente <ul style="list-style-type: none"> - aviso antecipado no caso de desligamento programado - orientações para o uso adequado da energia, para não desperdiçar - orientações sobre riscos e perigos da energia elétrica - esclarecimento sobre seus direitos e deveres como consumidor de energia elétrica 			
<ul style="list-style-type: none"> • Conta de luz <ul style="list-style-type: none"> - entrega da conta de luz com antecedência - conta de luz sem erros, leitura do medidor e cálculos corretos - facilidade de entendimento das informações que estão na conta - locais para pagamento - dia do vencimento da conta de luz 			
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cliente <ul style="list-style-type: none"> - facilidade para entrar em contato quando quiser pedir informações ou serviços - rapidez dos funcionários no atendimento ao cliente - conhecimento que os funcionários que atendem demonstram ter sobre o assunto - clareza de informações dadas pelos funcionários que atendem - educação dos funcionários que atendem - prazos para a realização dos serviços de acordo com as suas necessidades - solução definitiva dos problemas 			
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem <ul style="list-style-type: none"> - empresa ágil, rápida, descomplicada, que não é burocrática - empresa honesta, ou seja, séria e transparente no que faz - empresa preocupada com a satisfação dos seus clientes - empresa que contribui para o desenvolvimento da região - empresa preocupada com o meio ambiente, com a preservação da natureza 			

Quadro 9 – Pesquisa a ser aplicada aos clientes residenciais

Fonte: Pesquisa de Satisfação do cliente residencial 2002.

Os clientes residenciais, além de atribuírem uma nota quanto ao desempenho da concessionária de energia elétrica, informariam qual é o grau de importância de cada atributo. Usando essa lógica será possível unificar a medição de desempenho de todos os postos de atendimento personalizado da COPEL.

5.2 ETAPAS DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS FRANQUIAS

Para que seja efetivada a avaliação do desempenho das franquias COPEL, será necessário o cumprimento de algumas etapas até o objetivo final ser atingido.

A primeira etapa consiste na realização da pesquisa. Será entregue um questionário onde estarão dispostos os mesmos 24 atributos pesquisados conforme a metodologia proposta pela ABRADÉE. Serão incluídos outros dois atributos que não farão parte da planilha inicial, referentes ao preço cobrado pela energia elétrica.

O atributo referente ao preço cobrado pela energia elétrica historicamente é motivo de insatisfação. Portanto, este não fará parte da planilha, mas estará contemplado logo abaixo dela.

Na etapa seguinte, os dados recebidos serão tabulados. Serão ordenados os atributos em ordem decrescente quanto à relevância para o cliente e posteriormente quanto à nota atribuída à COPEL através daquela unidade franqueada.

Na seqüência da aplicação da metodologia far-se-á a análise dos resultados. O atributo com maior relevância para o cliente deve receber a maior nota, segundo a percepção do cliente.

Caso não ocorra esta relação diretamente proporcional em que o atributo mais relevante não deixa seus clientes satisfeitos ou muito satisfeitos, há oportunidade da tomada de decisão pelos gestores da empresa para reversão da situação.

Na figura 6 evidenciam-se as etapas da metodologia de avaliação de desempenho das franquias Copel.

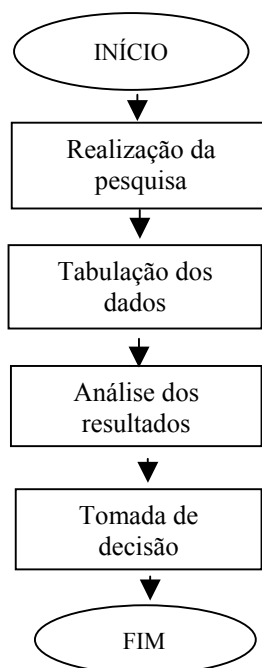


Figura 6 – Etapas da metodologia de avaliação de desempenho das franquias

Fonte: Elaborada pela autora.

Para que a tomada de decisão seja mais segura, usa-se na COPEL a pesquisa de satisfação dos clientes residenciais como ferramenta.

Após a aplicação da pesquisa, são tabulados os dados e então analisados. Conforme a visão e missão da empresa, a análise desses resultados direciona os gestores na tomada de decisão.

A metodologia de aplicação das pesquisas nas unidades franqueadas será a mesma utilizada nas unidades próprias, conforme mostram as seções 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3 e 5.2.4.

5.2.1 Realização da pesquisa

Para a obtenção dos dados e então poder analisá-los será realizada uma pesquisa em cada uma das unidades franqueadas. Esta pesquisa segue a metodologia da Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDEE, já aplicada na pesquisa residencial direcionada às unidades próprias da COPEL. Avalia 24 atributos, distribuídos nas áreas de qualidade; fornecimento de energia; informação e comunicação com o cliente; conta de luz; atendimento ao cliente; e imagem.

A metodologia desenvolvida pela ABRADDEE contempla a importância que o cliente dá a cada atributo, bem como a avaliação sobre o desempenho da concessionária de energia

elétrica que lhe presta serviço.

Além dos atributos pesquisados referentes às cinco áreas de qualidade, será incluída na pesquisa uma outra área referente ao preço. Na área *preço* estarão contemplados dois atributos. O primeiro é sobre o preço da conta propriamente dito, induzindo o cliente a expressar seu sentimento quanto a *caro* e *barato*. O segundo item é a percepção do cliente sobre as facilidades que a energia elétrica proporciona, se considera o preço cobrado por ela justo.

Após a coleta dos dados, realizada por meio da distribuição dos questionários referentes à pesquisa de satisfação dos clientes residenciais, serão tabulados os dados.

5.2.2 Tabulação dos dados

Ao receber os questionários respondidos referentes à pesquisa de satisfação dos clientes residenciais, os dados deverão ser tabulados em duas etapas:

- a) referente à pesquisa de importância: os atributos serão distribuídos em ordem decrescente, conforme a relevância para o cliente. Será proposta a ordenação por área de qualidade, bem como uma ordenação geral sem segmentação por área de qualidade;
- b) referente à pesquisa de satisfação: serão tabulados os dados e dispostos na planilha, já ordenada conforme a primeira etapa da tabulação dos dados em que os atributos foram ordenados de acordo com a relevância percebida pelo cliente. Serão usadas a planilha segmentadas em áreas de qualidade e a de disposição geral dos atributos para análise dos resultados.

Como produto final, obter-se-á uma tabela com atributos a serem pesquisados e duas colunas, a primeira contendo a relevância dos atributos conforme a percepção do cliente e a segunda informando o desempenho da concessionária de energia elétrica.

5.2.3 Análise dos resultados

As planilhas onde os atributos foram escalonados conforme a relevância, tanto a segmentada por área de qualidade quanto a geral, serão comparadas às planilhas que terão seus atributos avaliados pelos clientes residenciais, conforme o desempenho da concessionária de energia elétrica.

Essa análise será fundamentada no pressuposto de que o atributo mais relevante para o

cliente deverá ter o maior percentual de clientes satisfeitos e muito satisfeitos, assim como o item de menor relevância para o cliente não exige tanta ênfase quanto os mais relevantes.

As planilhas deverão ter relação entre os itens pesquisados com razão diretamente proporcional: importância relativa e o percentual de clientes satisfeitos e muito satisfeitos por atributo. Os percentuais de clientes satisfeitos e muito satisfeitos deverão respeitar a ordenação da planilha com atributos ordenados conforme a importância deles.

Caso não ocorra essa razão diretamente proporcional entre as planilhas, será necessária a tomada de decisão para fazer as correções cabíveis..

5.2.4 Tomada de decisão

Como requisito básico para a tomada de decisão é necessária a obtenção de informação que subsidie uma escolha. Segundo Silva (2003), os dirigentes têm a obrigação de resolver as questões. Portanto, no momento da tomada de decisão, o gestor deverá estar em sintonia com a visão e missão da empresa da qual ele faz parte.

Caso a satisfação do cliente seja o maior motivador e esta seja o principal objetivo da empresa, as ações tomadas para atender os desejos do cliente serão executadas com excelência, independentemente do custo gerado.

Quando a gestão empresarial está centrada em custos e redução do orçamento, as ações tenderão a ser tomadas sob supervisão financeira. Mas se o gestor avaliar que são os clientes que geram receita para a empresa e que clientes satisfeitos e informados, desde que em condições financeiras de consumir mais energia, o fazem, este gestor poderá nivelar os interesses financeiros aos de satisfação do cliente.

Na próxima seção estarão dispostas as planilhas propostas de avaliação do desempenho das franquias de concessionárias de energia elétrica.

5.3 PLANILHAS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS UNIDADES FRANQUEADAS

A metodologia da Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDEE aplicada anualmente nas concessionárias de energia elétrica foi a que inspirou uma nova maneira de se avaliar o desempenho das unidades franqueadas da COPEL.

Esta seção apresenta aplicação da proposta com base na pesquisa divulgada na COPEL em 2002, como também as planilhas para serem usadas pelas unidades franqueadas.

Em cada unidade de atendimento própria foram aplicadas as pesquisas e os atributos foram ordenados conforme a relevância dada pelos clientes residenciais.

5.3.1 Planilhas para avaliação de desempenho nas agências próprias

a) Planilha de avaliação de desempenho com atributos ordenados pela relevância nas agências próprias

A Tabela 20 mostra os atributos pesquisados já ordenados conforme a relevância para o cliente residencial.

Tabela 20 – Planilha de avaliação do desempenho com as notas dos atributos ordenados pela relevância nas agências próprias

ÁREA DE QUALIDADE	Impor- tância Relativa P. Grossa	Impor- tância Relativa Cascavel	Impor- tância Relativa Curitiba	Impor- tância Relativa Maringá	Impor- tância Relativa Londrina	Impor- tância Relativa Média
Fornecimento de energia sem interrupção	100	100	100	100	100	
Rapidez na volta da energia, quando falta	90	90	90	90	90	
Correção da conta/conta de luz sem erros	70	70	70	70	70	
Entrega da conta com antecedência	70	70	70	70	70	
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	95	95	95	95	95	
Avisar que vai faltar energia	85	85	85	85	85	
Facilidade para entrar em contato	75	75	75	75	75	
Rapidez dos funcionários no atendimento	45	45	45	45	45	
Solução definitiva dos problemas	25	25	25	25	25	
Entendimento das informações da conta	65	65	65	65	65	
Orientação para o uso adequado de energia	85	85	85	85	85	
Orientação sem riscos e perigos da energia	80	80	80	80	80	
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	45	45	45	45	45	
Esclarecimento sobre direitos e deveres	75	75	75	75	75	
Honestidade da empresa	20	20	20	20	20	
Clareza das informações dadas pelos funcionários	40	40	40	40	40	
Educação dos funcionários	35	35	35	35	35	
Locais para pagamento da conta de luz	60	60	60	60	60	
Prazo para realização dos serviços	30	30	30	30	30	
Agilidade e rapidez da empresa	25	25	25	25	25	
Preocupação com a satisfação do cliente	15	15	15	15	15	
Dia do vencimento da conta de luz	55	55	55	55	55	
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	10	10	10	10	10	
Preocupação da empresa com o meio ambiente	5	5	5	5	5	

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

Esta planilha contempla os atributos por Superintendência de Distribuição Regional, como também os ordena, conforme a média extraída entre os pesos dos atributos dados individualmente.

Conforme esta planilha, é possível visualizar desde o atributo mais importante na

percepção do cliente até o menos relevante para ele.

Não havendo segmentação por área de qualidade, os atributos mesclam os interesses dos clientes entre fornecimento de energia elétrica, informação e comunicação, conta de luz, atendimento ao cliente e imagem.

b) Planilha de avaliação do desempenho com os percentuais dos atributos ordenados pela satisfação nas agências próprias

A Tabela 21 fornece dados sobre o desempenho da concessionária de energia elétrica conforme a avaliação do cliente.

Tabela 21 – Planilha de avaliação do desempenho com os percentuais dos atributos ordenados pela satisfação nas agências próprias

ÁREA DE QUALIDADE	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos
	P. Grossa	Cascavel	Curitiba	Maringá	Londrina	Média
Fornecimento de energia sem interrupção	95	98	90	90	92	
Correção da conta/conta de luz sem erros	88	95	81	83	81	
Locais para pagamento da conta de luz	98	98	91	86	92	
Entrega da conta com antecedência	99	98	92	91	89	
Preocupação com a satisfação do cliente	83	99	83	76	80	
Orientação para o uso adequado de energia	85	73	82	79	80	
Entendimento das informações da conta	98	90	89	80	81	
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	84	89	80	80	82	
Dia do vencimento da conta de luz	85	94	83	81	86	
Avisar que vai faltar energia	83	73	66	75	71	
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	90	89	81	83	85	
Rapidez dos funcionários no atendimento	81	88	77	72	79	
Prazo para realização dos serviços	70	85	77	71	73	
Clareza das informações dadas pelos funcionários	80	89	79	78	78	
Educação dos funcionários	81	84	80	81	87	
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	80	83	84	80	85	
Agilidade e rapidez da empresa	85	94	88	80	82	
Esclarecimento sobre direitos e deveres	83	60	82	72	72	
Orientação sem riscos e perigos da energia	90	72	82	79	80	
Rapidez na volta da energia, quando falta	85	84	82	81	81	
Honestidade da empresa	87	94	88	85	85	
Preocupação da empresa com o meio ambiente	83	82	77	74	81	
Facilidade para entrar em contato	80	88	79	78	77	
Solução definitiva dos problemas	70	90	77	68	72	

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

Verifica-se os percentuais de clientes satisfeitos e muito satisfeitos por Superintendência de Distribuição Regional e a média aritmética obtida através deles.

Os atributos receberam pontuação, sendo que o percentual de clientes satisfeitos e muito satisfeitos ordena os atributos de maneira decrescente, e o item que concentra maior

número de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos consta em primeiro lugar na planilha.

Alguns itens merecem atenção especial, como a “rapidez na volta da energia quando falta”, que é o segundo mais importante para o cliente, mas é o vigésimo na avaliação do desempenho da COPEL. A solução definitiva dos problemas ficou em última colocação, entretanto, está entre os dez mais relevantes para o cliente.

c) Planilha de avaliação do desempenho com as notas dos atributos ordenadas por área de qualidade nas agências próprias

A Tabela 22 mostra os atributos segmentados por área de qualidade, também ordenados conforme a relevância por cliente residencial.

Tabela 22 – Planilha de avaliação do desempenho com as notas dos atributos ordenados por área de qualidade nas agências próprias

ÁREA DE QUALIDADE	Impor- tância Relativa P.Grossa	Impor- tância Relativa Cascavel	Impor- tância Relativa Curitiba	Impor- tância Relativa Maringá	Impor- tância Relativa Londrina	Impor- tância Relativa Média
FORNECIMENTO DE ENERGIA						
Fornecimento de energia sem interrupção	100	100	100	100	100	
Rapidez na volta da energia, quando falta	90	90	90	90	90	
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	95	95	95	95	95	
CONTA DE LUZ						
Correção da conta/conta de luz sem erros	70	70	70	70	70	
Entrega da conta com antecedência	70	70	70	70	70	
Entendimento das informações da conta	65	65	65	65	65	
Locais para pagamento da conta de luz	60	60	60	60	60	
Dia do vencimento da conta de luz	55	55	55	55	55	
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO						
Avisar que vai faltar energia	85	85	85	85	85	
Orientação para o uso adequado da energia	85	85	85	85	85	
Orientação sobre riscos e perigos da energia	80	80	80	80	80	
Esclarecimento sobre direitos e deveres	75	75	75	75	75	
ATENDIMENTO AO CLIENTE						
Facilidade para entrar em contato	50	50	50	50	50	
Rapidez dos funcionários no atendimento	45	45	45	45	45	
Solução definitiva dos problemas	25	25	25	25	25	
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	45	45	45	45	45	
Educação dos funcionários	35	35	35	35	35	
Clareza das informações dadas pelos funcionários	40	40	40	40	40	
Prazo para realização dos serviços	30	30	30	30	30	
IMAGEM						
Honestidade da empresa	20	20	20	20	20	
Agilidade e rapidez da empresa	25	25	25	25	25	
Preocupação com a satisfação do cliente	15	15	15	15	15	
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	10	10	10	10	10	
Preocupação da empresa com o meio ambiente	5	5	5	5	5	

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

A planilha anterior ordena os atributos de forma decrescente, conforme a relevância atribuída a eles pelo cliente residencial, e segmentados por área de qualidade.

Foram ponderadas as pontuações das cinco Superintendências Regionais, bem como a Importância Relativa Média, que norteou a classificação ordenada dos atributos.

d) Planilha de avaliação do desempenho com percentuais dos atributos ordenados por área de qualidade nas agências próprias

A Tabela 23 apresenta as concentrações de clientes satisfeitos e muito satisfeitos por área de qualidade, conforme o desempenho da COPEL.

Tabela 23 – Planilha de avaliação do desempenho com percentuais dos atributos ordenados por área de qualidade nas agências próprias

ÁREA DE QUALIDADE	Impor- tância Relativa P.Grossa	Impor- tância Relativa Cascavel	Impor- tância Relativa Curitiba	Impor- tância Relativa Maringá	Impor- tância Relativa Londrina	Impor- tância Relativa Média
CONTA DE LUZ						
Correção da conta/conta de luz sem erros	88	95	81	83	81	
Entrega da conta com antecedência	99	98	92	91	89	
Entendimento das informações da conta	98	90	89	80	81	
Locais para pagamento da conta de luz	98	98	91	86	92	
Dia do vencimento da conta de luz	85	94	83	81	86	
FORNECIMENTO DE ENERGIA						
Fornecimento de energia sem interrupção	95	98	90	90	92	
Rapidez na volta da energia, quando falta	85	84	82	81	81	
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	90	89	81	83	85	
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO						
Avisar que vai faltar energia	83	73	66	75	71	
Orientação para o uso adequado da energia	85	73	82	79	80	
Orientação sobre riscos e perigos da energia	90	72	82	79	80	
Esclarecimento sobre direitos e deveres	83	60	82	72	72	
IMAGEM						
Honestidade da empresa	87	94	88	85	85	
Agilidade e rapidez da empresa	85	94	88	80	82	
Preocupação com a satisfação do cliente	83	99	83	76	80	
Contribuição da empresa para o desenvolvimento	80	83	84	80	85	
Preocupação da empresa com o meio ambiente	83	82	77	74	81	
ATENDIMENTO AO CLIENTE						
Facilidade para entrar em contato	80	88	79	78	77	
Rapidez dos funcionários no atendimento	81	88	77	72	79	
Solução definitiva dos problemas	70	90	77	68	72	
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto	84	89	80	80	82	
Educação dos funcionários	81	84	80	81	87	
Clareza das informações dadas pelos funcionários	80	84	79	78	78	
Prazo para realização dos serviços	81	85	77	71	73	

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

Nota-se que as áreas de qualidade mais importantes para o cliente residencial não coincidem com as mais bem avaliadas conforme o desempenho da COPEL.

Para o cliente, o fornecimento de energia é o item mais importante. No entanto, a COPEL percebe pela conta de luz o maior número de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos.

5.3.2 Planilhas para avaliação de desempenho nas franquias

Para que a franqueadora possa nivelar a importância dada pelos clientes residenciais atendidos pelas franqueadas, será proposta a metodologia em que os atributos estarão dispostos numa coluna e as notas dadas à importância que estes atributos têm para os clientes serão dispostas em colunas referentes a cada unidade franqueada.

a) Planilha de avaliação do desempenho das franquias com as notas dos atributos ordenados pela relevância

A Tabela 24 mostra a planilha de avaliação do desempenho conforme a importância dada pelos clientes das franquias.

Tabela 24 – Planilha de avaliação do desempenho das franquias com as notas dos atributos ordenados pela relevância

ÁREA DE QUALIDADE	Impor- tância Relativa A. Pena	Impor- tância Relativa Faxinal	Impor- tância Relativa Iretama	Impor- tância Relativa Palmeira	Impor- tância Relativa Pruden- tópolis	Impor- tância Relativa Média
Fornecimento de energia sem interrupção Rapidez na volta da energia, quando falta Correção da conta/conta de luz sem erros Entrega da conta com antecedência Fornecimento de energia sem variação de voltagem Avisar que vai faltar energia Facilidade para entrar em contato Rapidez dos funcionários no atendimento Solução definitiva dos problemas Entendimento das informações da conta Orientação para o uso adequado de energia Orientação sem riscos e perigos da energia Conhecimento dos funcionários sobre o assunto Esclarecimento sobre direitos e deveres Honestidade da empresa Clareza das informações dadas pelos funcionários Educação dos funcionários Locais para pagamento da conta de luz Prazo para realização dos serviços Agilidade e rapidez da empresa Preocupação com a satisfação do cliente Dia do vencimento da conta de luz Contribuição da empresa para o desenvolvimento Preocupação da empresa com o meio ambiente Preço da conta (caro / barato) Preço cobrado pela energia elétrica compensa as facilidades que ela traz (preço justo)						

Fonte: Adaptada da Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

Os mesmos atributos avaliados nas unidades com quadro próprio da COPEL constam nesta planilha, apenas foram adicionados os itens relacionados ao preço da energia elétrica. Esta planilha receberá pontuação referente à relevância atribuída ao atributo pelo cliente residencial.

Os atributos não são segmentados por área de qualidade nesta primeira proposta de avaliação de desempenho das unidades franqueadas.

b) *Planilha de avaliação do desempenho das franquias com os percentuais dos atributos ordenados pela satisfação dos clientes*

A Tabela 25 seguirá a mesma metodologia adotada para avaliar as agências próprias, mas com as inclusões dos itens referentes ao preço.

Tabela 25 – Planilha de avaliação do desempenho das franquias com os percentuais dos atributos ordenados pela satisfação dos clientes

ÁREA DE QUALIDADE	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos A. Pena	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Faxinal	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Iretama	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Palmeira	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Prudentópolis	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Média
Fornecimento de energia sem interrupção						
Rapidez na volta da energia, quando falta						
Correção da conta/conta de luz sem erros						
Entrega da conta com antecedência						
Fornecimento de energia sem variação de voltagem						
Avisar que vai faltar energia						
Facilidade para entrar em contato						
Rapidez dos funcionários no atendimento						
Solução definitiva dos problemas						
Entendimento das informações da conta						
Orientação para o uso adequado de energia						
Orientação sem riscos e perigos da energia						
Conhecimento dos funcionários sobre o assunto						
Esclarecimento sobre direitos e deveres						
Honestidade da empresa						
Clareza das informações dadas pelos funcionários						
Educação dos funcionários						
Locais para pagamento da conta de luz						
Prazo para realização dos serviços						
Agilidade e rapidez da empresa						
Preocupação com a satisfação do cliente						
Dia do vencimento da conta de luz						
Contribuição da empresa para o desenvolvimento						
Preocupação da empresa com o meio ambiente						
Preço da conta (caro / barato)						
Preço cobrado pela energia elétrica compensa as facilidades que ela traz (preço justo)						

Fonte: Adaptada da Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

A planilha acima está preparada para receber os percentuais dos clientes satisfeitos e muito satisfeitos com relação ao desempenho das franquias da COPEL como distribuidora de energia elétrica.

Além dos atributos avaliados nas pesquisas anteriormente vistas, estão incluídas as questões referentes ao preço.

c) Planilha de avaliação do desempenho das franquias com as notas dos atributos ordenados por área de qualidade

A Tabela 26 apresenta planilha para avaliação do desempenho com atributos segmentados por área de qualidade.

Tabela 26 – Planilha de avaliação do desempenho das franquias com as notas dos atributos ordenados por área de qualidade

ÁREA DE QUALIDADE	Impor- tância re- lativa A. Pena	Impor- tância re- lativa Faxinal	Impor- tância re- lativa Iretama	Impor- tância re- lativa Palmeira	Impor- tância re- lativa Prudentó polis	Impor- tância re- lativa Média
<p>FORNECIMENTO DE ENERGIA Fornecimento de energia sem interrupção Rapidez na volta da energia, quando falta Fornecimento de energia sem variação de voltagem</p> <p>INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO Avisar que vai faltar energia Orientação para o uso adequado da energia Orientação sobre riscos e perigos da energia Esclarecimento sobre direitos e deveres</p> <p>CONTA DE LUZ Correção da conta/conta de luz sem erros Entrega da conta com antecedência Entendimento das informações da conta Locais para pagamento da conta de luz Dia do vencimento da conta de luz</p> <p>ATENDIMENTO AO CLIENTE Facilidade para entrar em contato Rapidez dos funcionários no atendimento Solução definitiva dos problemas Conhecimento dos funcionários sobre o assunto Educação dos funcionários Clareza das informações dadas pelos funcionários Prazo para realização dos serviços</p> <p>IMAGEM Honestidade da empresa Agilidade e rapidez da empresa Preocupação com a satisfação do cliente Contribuição da empresa para o desenvolvimento Preocupação da empresa com o meio ambiente</p> <p>PREÇO O preço da conta propriamente dito (caro / barato)</p> <p>Preço cobrado pela energia elétrica compensa as facilidades que ela traz (preço justo)</p>						

Fonte: Adaptada da Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

A planilha apresenta os atributos segmentados por área de qualidade, que receberá os números referentes à importância dada pelo clientes residenciais das franquias da COPEL.

Por outro lado, contempla a área de preço, em que outros dois atributos serão avaliados pelo cliente, conforme sua relevância.

d) Planilha de avaliação do desempenho das franquias com percentuais dos atributos ordenados por área de qualidade

A Tabela 27 mostra a planilha para registrar percentuais de clientes satisfeitos e muito satisfeitos com o desempenho da COPEL.

Tabela 27 – Planilha de avaliação do desempenho das franquias com percentuais dos atributos ordenados por área de qualidade

ÁREA DE QUALIDADE	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos A. Pena	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Faxinal	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Iretama	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Palmeira	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Prudentópolis	Clientes satisfeitos e muito satisfeitos Média
FORNECIMENTO DE ENERGIA Fornecimento de energia sem interrupção Rapidez na volta da energia, quando falta Fornecimento de energia sem variação de voltagem INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO Avisar que vai faltar energia Orientação para o uso adequado da energia Orientação sobre riscos e perigos da energia Esclarecimento sobre direitos e deveres CONTA DE LUZ Correção da conta/conta de luz sem erros Entrega da conta com antecedência Entendimento das informações da conta Locais para pagamento da conta de luz Dia do vencimento da conta de luz ATENDIMENTO AO CLIENTE Facilidade para entrar em contato Rapidez dos funcionários no atendimento Solução definitiva dos problemas Conhecimento dos funcionários sobre o assunto Educação dos funcionários Clareza das informações dadas pelos funcionários Prazo para realização dos serviços IMAGEM Honestidade da empresa Agilidade e rapidez da empresa Preocupação com a satisfação do cliente Contribuição da empresa para o desenvolvimento Preocupação da empresa com o meio ambiente PREÇO O preço da conta propriamente dito (caro / barato) Preço cobrado pela energia elétrica compensa as facilidades que ela traz (preço justo)						

Fonte: Adaptada da Pesquisa de Satisfação do Cliente Residencial – dados modificados do relatório geral (2002).

Além dos atributos das áreas de fornecimento de energia, informação e comunicação, conta de luz, atendimento ao cliente e imagem foram incluídos itens referentes ao preço, que serão avaliados separadamente.

Esta tabela foi preparada para receber os percentuais dos clientes satisfeitos e muito satisfeitos de cada franquia da COPEL, posteriormente ordenados conforme a avaliação do desempenho da COPEL, segundo informações dadas pelos clientes.

As planilhas para avaliação do desempenho das unidades franqueadas foram propostas para que houvesse um nivelamento entre as áreas próprias e franqueadas da COPEL.

Como a intenção é satisfazer o cliente, buscou-se a priorização dos atributos conforme a relevância dada pelo cliente ao item pesquisado.

Com esse instrumento de avaliação de desempenho, o gestor será capaz de perceber onde estão seus pontos fortes e seus pontos fracos, podendo, então, tomar decisões que encaminhem a empresa a alcançar os objetivos estabelecidos..

5.3.3 Nivelamento de informação

A proposta apresentada nesse trabalho, consiste na adoção de uma metodologia única para medição do desempenho das empresas franqueadas em concessionárias de energia elétrica. Essa metodologia deverá ser usadas em postos de serviço de distribuição de energia com quadro de funcionários próprio e com o quadro terceirizado ou franqueado.

A metodologia elaborada pela ABRADDEE já é usada atualmente. Para clientes residenciais são avaliados 24 atributos e o cliente prioriza os que considera mais importantes e posteriormente avalia o desempenho da concessionária de energia elétrica que o atende.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como recomendações para futuros trabalhos sobre o tema investigado.

6.1 CONCLUSÕES

A necessidade de estarem entrosados os clientes e a empresa prestadora de serviços ou fornecedora de produtos tem se reforçado nos últimos tempos. O cenário atual de alta competitividade entre empresas pertencentes aos mais variados setores da economia e a busca constante por melhores resultados têm exigido além de subsídios mensuráveis, os ligados à percepção, *feeling* ou mesmo empreendedorismo e flexibilidade no momento da decisão.

O fator determinante para a nova concepção de não se estar calcado apenas em fatos e dados para a tomada de decisão, deu-se pela ênfase na intenção de aproximação com o cliente. Os desejos e ansiedades de cada cliente passaram nos últimos anos a ter maior valor. A visão voltada para o mercado, e não só para os processos internos, alavancou essa nova maneira de encarar o negócio e mudanças de postura.

As constantes mudanças na legislação, envolvendo os serviços públicos como a energia, o saneamento e a telefonia, exigiram esforço extra dos gestores destas empresas, na forma de conduzir os negócios. O fato é que os clientes não devem perceber as mudanças internas de procedimento, nem que foram prejudicados com as decisões estratégicas da empresa que fornece os serviços.

O alinhamento estratégico, tático e operacional passa a ser tarefa primordial dos gestores que assumem então essa nova função. A visão sistêmica dos processos contribui para que a inteligência coletiva seja preservada. Ter uma visão holística é um aspecto que deve ser treinado nos gestores para que o foco voltado para o cliente não seja desviado para outros fatores.

Pensando nessa valorização do cliente, sem esquecer as necessidades da empresa, muito menos os recursos que ela está disposta a prover, a Companhia Paranaense de Energia – COPEL - optou por desenvolver as Franquias COPEL. Foi motivada, portanto, pela necessidade de atender melhor o cliente, estando mais próxima dele, e pela decisão, tomada na última gestão, de fechar as agências de serviço personalizado.

Para a implantação das franquias como canal de distribuição em concessionárias de energia elétrica, foram necessárias pesquisas que fundamentassem essa decisão estratégica.

Baseada então no cenário atual, em que as empresas de qualquer ramo de atividade buscam a satisfação do cliente, oferecendo qualidade no produto e nos serviços agregados e assim mantendo-se competitivas no mercado, a Companhia Paranaense de Energia - COPEL - optou por implantar o sistema de franquia como canal de distribuição.

Como consequência do pioneirismo da COPEL, algumas decisões precisaram ser revistas durante o período. Uma das questões reavaliadas foi a medição do desempenho das unidades franqueadas.

O sistema de franquias é conhecido mundialmente há décadas, porém, não havia sido aplicado ao negócio de distribuição de energia elétrica. A Companhia Paranaense de Energia – COPEL foi pioneira nessa atividade. Portanto, precisou pesquisar, planejar, para então definir estrutura, procedimentos e métodos para avaliar o desempenho das suas unidades franqueadas.

Após algumas tentativas, foram implementadas metodologias para avaliação do desempenho das franquias com periodicidade trimestral. Essa metodologia mede o desempenho da concessionária de energia elétrica através da franquia, porém, não contempla a relevância dada pelos clientes residenciais a cada atributo pesquisado.

Para comparar os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes residenciais entre as regionais e as franqueadas da COPEL foram lançadas uma planilha para avaliar o desempenho da franquia de Afonso Pena e Faxinal, outra para medir Palmeira e Prudentópolis, e uma terceira para medir o desempenho de Iretama. A adoção de padrões diferentes de medição causam dificuldade no nivelamento das informações e por isso se procurou desenvolver um modelo único.

A planilha que mede o desempenho da agência franqueada de Afonso Pena e Faxinal está focada nos processos internos. A metodologia que mede Palmeira e Prudentópolis agrega mais atributos, porém muitos ainda voltados aos aspectos técnicos. A terceira proposta, que mede a agência franqueada de Iretama, teve alguns itens extraídos e é o produto da evolução das duas outras criadas anteriormente.

Além dessa metodologia, há uma segunda que mede qualitativamente o desempenho da agência franqueada com periodicidade anual, conforme modelo aplicado pela ABRADDEE.

Com o objetivo de nivelar as informações, buscando um padrão para medição do desempenho das unidades próprias e franqueadas, bem como medir o que realmente é relevante ao cliente, foi que surgiram propostas para atender essa necessidade interna.

Além da pesquisa para medir o desempenho das unidades franqueadas, anualmente é realizada a pesquisa em conjunto pela Companhia Paranaense de Energia – COPEL e

Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADEE. A pesquisa realizada anualmente segue a metodologia proposta pela ABRADEE e avalia o desempenho das franquias de forma conceitual, sem mensuração dos dados ou exploração da relevância atribuída aos itens pelos clientes pesquisados.

A metodologia disposta no capítulo 5 deste trabalho é baseada na metodologia ABRADEE de avaliação do desempenho das unidades próprias da COPEL, sendo considerados 24 atributos referentes ao fornecimento de energia, informação e comunicação, conta de luz, atendimento ao cliente e imagem. Além destes atributos são incluídos outros dois itens referentes ao preço.

A metodologia proposta consubstancia-se em um instrumento de gestão, capaz de nivelar as unidades de atendimento da COPEL, tanto próprias quanto franqueadas. Este nivelamento, portanto, depende das ações gerenciais baseadas no conjunto de informações e prioridades a serem atendidas por ele.

A nova proposta está fundamentada na comparação de duas planilhas em que os clientes residenciais ponderam por relevância os atributos pesquisados em uma planilha e em outra, os clientes consultados atribuem notas referentes ao desempenho daquela unidade franqueada da concessionária de energia elétrica.

Foram propostas, porém, duas planilhas para distribuição dos atributos: uma geral, onde os itens são apostos sem nenhuma segmentação, e outra onde os atributos são segmentados por área de qualidade (fornecimento de energia; informação e comunicação; conta de luz; atendimento ao cliente e imagem). Além desses atributos, foram inseridos outros dois referentes ao preço, o que favorece a apresentação de uma metodologia de avaliação de desempenho para as empresas franqueadas da concessionária de energia elétrica COPEL, que considera a relevância dos atributos dos clientes residenciais

Assim, conclui-se que as planilhas elaboradas para medição do desempenho têm condições de oferecer ao gestor o suporte necessário para a tomada de decisão referente às unidades franqueadas, bem como gerenciar as unidades próprias, obtendo um nivelamento das informações para otimizar recursos e satisfazer os clientes.

6.2 RECOMENDAÇÕES

O sistema de franquias é usado apenas na concessionária de energia elétrica do Paraná, a COPEL. Como esta companhia de energia é inovadora na implantação desse sistema, houve limitação geográfica na elaboração desta dissertação.

As constantes mudanças sofridas no setor energético acarretam indefinições e alterações nos planejamentos internos, provocando incertezas e redirecionamentos.

Recomenda-se, portanto:

- reaplicar esta pesquisa em uma linha de tempo, a fim de verificar eventuais alterações nos índices de satisfação, mas mantendo a metodologia de avaliação de desempenho das franquias;
- aplicar esta metodologia de avaliação de desempenho em outras concessionárias de energia que desejem adotar o sistema de franquias; e
- implantar a metodologia proposta nesta dissertação para medir o desempenho das franquias COPEL.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. Tradução de: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. 1999b. Disponível em: <www.abf.com.br> Acesso em: 15/fev./2002.

_____. **Franchising definição e como tudo começou**. Disponível em: <www.abf.com.br> Acesso em: 30/jan./2002.

BALLOW, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1992.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 de junho de 1993.

BRITO, Cristiane. TI X negócios: o grande desafio da empresa inteligente. **Gestão Plus**, n. 26, p. 7-11, maio/jun./2002.

CAMUFFO, Arnaldo; ROMANO, Pietro; VINELLI, Andrea. De volta para o futuro. **HSM Management**. S. Paulo, n. 32, p. 100-110, maio/jun./2002.

CASAS, Alexandre las. **Novos rumos da administração**. Petrópolis: Vozes, 1999.

CAULLIRAUX, Heitor Mansur (Coord.). **Modelo de gestão para incubadoras de empresas**: uma estrutura de indicadores de desempenho. Rio de Janeiro: Papers, 2001.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising**: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1983.

COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA – COPEL. Comitê de Planejamento e Marketing. Grupo de Trabalho Franquias de Agências Copel. Projeto Franquias de Agência Copel – Estrutura e Implantação. **Relatório CPM 016/96**. Curitiba, p. 1, 9, 11, dez./1996.

_____. Superintendência de Vendas e Marketing da Distribuição. Relatório SVMMKT 008/2000. Planejamento estratégico do negócio de franquia 2000-2004. **Relatório de Plano de Projeto**. Curitiba, p. 1-18, 11-12 jun./2001.

_____. Equipe de Franquias EQFRA. DCAD 27/2002. **Relatório de Avaliação Anual**. Curitiba, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CUNHA, Miguel Pina E. All that Jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **RAE Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 36-42, jul./set./2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Druker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FACHIN, Roberto Costa; SILVA, Luiz Carlos Moreira da. O comportamento político do dirigente de empresa estatal na formulação de estratégias. **Revista Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 243-252, out./dez./1984.

FADEL, Sérgio. **Ter um negócio próprio**: sonho ou pesadelo? Disponível em: <www.sofranquias.com.br> Acesso em: 30/jan./2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FNPQ. 2003. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCENA, Maria D. da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAGRETA, Joan. A importância dos modelos de negócio. **Exame**. São Paulo: Abril, ed. 721, ano 36, n. 15, p. 94-98, 24/jul./2002.

MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de: Nivaldo Montigelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Feuze Najib. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador**: como crescer através do franchising. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994.

MENDEZ, M.; LEHNISCH, J. P. **Como fazer da franquia um bom negócio**. Tradução de: Kátia de Almeida Rossini. São Paulo: Nobel, 1991.

MUHLSTEDT, Walter Tadeu. Franquias Copel. **Revista CIER – Comissão de Integração Energética Regional**, ano X, n. 38, nov./dez./2001.

_____. **Modelo de logística de suprimentos**: uma aplicação à rede de franquias Copel. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

O FRANCHISING: conceitos e aspectos legais. Disponível em: <www.sofranquias.com.br>
Acesso em: 23/jan./2002.

PINTO, Eder Paschoal. **Negociação orientada para resultados**: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Multianálise do desempenho e do potencial**: um novo paradigma para uma real gestão participativa. São Paulo: STS, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

REDDING, W. J. Avaliação de desempenho. **Idort Revista Brasileira de Produtividade**. São Paulo, n. 11, p.573-574, nov./dez./1979.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. Tradução de: Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1992.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Luís Eduardo P. de Carvalho. Estratégia empresarial e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica. **Revista Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 25, p. 35-51, jan./mar./1985.

SPITZER, Quinn; EVANS, Ron. **Conquistando cabeças**: como as melhores empresas pensam. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de mercado**: técnica e prática. Tradução de: Maria de Lourdes Rosa da Silva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

VOX POPULI. **Pesquisa de satisfação do cliente residencial**. Copel, Superintendência Regional de Cascavel, set./2002.

_____. **Pesquisa de satisfação do cliente residencial**. Copel, Superintendência Regional de Londrina, set./2002.

_____. **Pesquisa de satisfação do cliente residencial**. Copel, Superintendência Regional de Maringá, set./2002.

_____. **Pesquisa de satisfação do cliente residencial**. Copel, Superintendência Regional de Ponta Grossa, set./2002.

_____. **Pesquisa de satisfação do cliente residencial**. Copel, Superintendência Regional de Curitiba, set./2002.

_____. **Pesquisa de satisfação do cliente residencial**. Copel, Geral, set./2002.

WAHBA, Claude. A nova forma de encarar o negócio. **Banas Qualidade**, p. 53-60, set./2002.

WILSON, Ian. Cenários que levem à ação. **HSM Management**. São Paulo, n. 32, p. 94-98, jun./2002.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

**ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO PELA EMPRESA QUE REALIZOU A
PESQUISA**

MUNICÍPIO:
UNIDADE DE DISTRIBUIÇÃO:
NOME DO ENTREVISTADO:

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL:
LOCAL/ZONA/CONTA:
ENTREVISTADOR:

ENDEREÇO:

CHECADOR:

REVISOR:

FONE: ()

E-MAIL:

BAIRRO:

BOM DIA/BOA TARDE/BOA NOITE. MEU NOME É _____ . SOU ENTREVISTADOR DA META INSTITUTO DE PESQUISA. NESTE MOMENTO, ESTAMOS FAZENDO UM ESTUDO SOBRE O FORNECIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA.

- **GOSTARIA DE FALAR COM O CHEFE DESSE DOMICÍLIO.**
- **CASO NÃO ESTEJA EM CASA: GOSTARIA DE FALAR COM O MARIDO/ESPOSA DO CHEFE DO DOMICÍLIO ENTREVISTADOR: VOCÊ PODERÁ ENTREVISTAR O CHEFE DO DOMICÍLIO OU MARIDO/ ESPOSA. CASO NENHUM DOS DOIS ESTEJAM EM CASA, RETORNE AO DOMICÍLIO EM OUTRO HORÁRIO.**

1. VOCÊ MORA NESTE DOMICÍLIO? (ESTAMOS INTERESSADOS EM SABER SE O DOMICÍLIO AMOSTRADO É O DOMICÍLIO PERMANENTE DO ENTREVISTADO)	
1 – Sim 2 – Não => SUBSTITUA O DOMICÍLIO	
2. VOCÊ OU ALGUÉM DE SUA FAMÍLIA QUE MORA NESTE DOMICÍLIO TRABALHA NA COPEL?	
1 – Não 2 – Sim--\ AGRADEÇA E SUBSTITUA 3 – NS/NR--\ AGRADEÇA E SUBSTITUA	
3. GOSTARIA QUE VOCÊ ME MOSTRASSE ONDE FICA O MEDIDOR DE ENERGIA DESTA DOMICÍLIO, AQUELE RELÓGIO QUE REGISTRA A ENERGIA QUE SEU DOMICÍLIO GASTOU.	
1 – Mostrou o medidor de energia e ele fica na residência do entrevistado 2 – Mostrou o medidor de energia e ele não fica na residência do entrevistado / AGRADEÇA E SUBSTITUA 3 – Não mostrou o medidor de energia / AGRADEÇA E SUBSTITUA	
4. ESTE DOMICÍLIO É EXCLUSIVAMENTE RESIDENCIAL OU TEM ALGUMA ATIVIDADE COMERCIAL OU INDUSTRIAL FUNCIONANDO AQUI DENTRO OU NOS FUNDOS OU EM QUALQUER OUTRO LOCAL QUE PERTENÇA A ESTE DOMICÍLIO?	
1 – Exclusivamente residencial 2 – Tem outras atividades \ AGRADEÇA E SUBSTITUA 3 – NS/NR / AGRADEÇA E SUBSTITUA	
5. EXISTE ALGUM OUTRO LOCAL OU RESIDENCIA QUE PUXA ENERGIA DO SEU DOMICÍLIO? DE ALGUMA FORMA ESTE DOMICÍLIO FORNECE ENERGIA PARA OUTRO LOCAL?	
1 – Não fornece para outro local 2 – Fornece para outro local \ AGRADEÇA E SUBSTITUA 3 – NS/NR / AGRADEÇA E SUBSTITUA	
6. HOJE O SEU DOMICÍLIO ESTÁ COM FORNECIMENTO NORMAL DE ENERGIA, OU NÃO? (ESTÁ LIGADO OU NÃO?)	
1 – Fornecimento normal (está ligado) 2 – Não está com fornecimento normal (está desligado) => AGRADEÇA E SUBSTITUA	
7. VOCÊ ESTUDOU ATÉ QUE ANO NA ESCOLA?	
1 – Analfabeto => AGRADEÇA E SUBSTITUA 2 – Primário incompleto(SABE LER) 3 – Primário completo/ginásio incompleto 4 – Ginásio completo/colegial incompleto 5 – Colegial completo/superior incompleto 6 – Superior completo 7 – NS/NR => AGRADEÇA E SUBSTITUA	
8. QUAL É A RENDA TOTAL DA SUA FAMÍLIA POR MÊS, SOMANDO TODOS OS RENDIMENTOS DE TODAS AS PESSOAS QUE MORAM NA SUA CASA? (CONSIDERAR SALÁRIOS, APOSENTADORIAS, TRABALHO INFORMAL, BICOS, ETC.) (MOSTRAR CARTÃO)	
1 – menos de um salário mínimo por mês (menos de R\$ 151,00) 2 – entre um e cinco salários mínimos por mês (entre R\$ 152,00 e R\$ 755,00) 3 – entre 5 e 10 salários mínimos por mês (entre R\$ 756,00 e R\$ 1.510,00) 4 – entre 10 e 15 salários mínimos por mês (entre R\$ 1.511,00 e R\$ 2.265,00) 5 – entre 15 e 20 salários mínimos por mês (entre R\$ 2.266,00 e R\$ 3.020,00) 6 – acima de 20 salários mínimos por mês (acima de R\$ 3.020,00) 7 – NS/NR => AGRADEÇA E SUBSTITUA	
9. SEXO DO ENTREVISTADO	
1 – Masculino 2 – Feminino	
10. IDADE	
1 – Menos de 18 anos 5 – 46 a 55 anos 2 – 18 a 25 anos 6 – 56 a 65 anos 3 – 26 a 35 anos 7 – Mais de 65 anos 4 – 36 a 45 anos	

AVALIAÇÃO GERAL DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

11. DE MANEIRA GERAL, COMO VOCÊ AVALIA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA COPEL PARA ESTA CIDADE ATUALMENTE? (MOSTRAR CARTÃO)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MUITO RUIM		RUIM		REGULAR		BOM		MUITO BOM	

11 – Não sabe 12 – Recusou a responder

12. (SE NOTA IGUAL OU INFERIOR A SEIS) QUAL É O PRINCIPAL MOTIVO PARA VOCÊ NÃO ESTAR MUITO SATISFEITO COM O SERVIÇO PRESTADO PELA COPEL AQUI NA SUA CIDADE?									

88 – NS 99 – NR (ANOTAR)									

GRAU DE IMPORTÂNCIA (Escala para as questões 13 até 43)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NADA IMPORTANTE		POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE	

11 – Não sabe 12 – Recusou a responder

FORNECIMENTO DA ENERGIA

QUAL DESSES ITENS É O MAIS IMPORTANTE? (MOSTRAR CARTÃO, MARCAR 10 PARA O ITEM MAIS IMPORTANTE) QUAL A IMPORTÂNCIA DOS DEMAIS ITENS? (MOSTRAR CARTÃO, NÃO REPETIR AS NOTAS)									
13. Fornecimento de energia sem interrupção, ou seja, não faltar luz									
14. Fornecimento de energia sem variação de voltagem, ou seja, sem ficar alternando luz forte com luz fraca									
15. Rapidez na volta da energia quando falta									

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CONSUMIDOR

QUAL DESSES ITENS É O MAIS IMPORTANTE? (MOSTRAR CARTÃO, MARCAR 10 PARA O ITEM MAIS IMPORTANTE) QUAL A IMPORTÂNCIA DOS DEMAIS ITENS? (MOSTRAR CARTÃO, NÃO REPETIR AS NOTAS)									
16. Avisar antecipadamente que vai faltar energia quando vai fazer algum serviço de manutenção ou conserto na rede elétrica									
17. Orientação para o uso adequado de energia, para não desperdiçar									
18. Orientação sobre os riscos e perigos da energia elétrica									
19. Esclarecimento sobre seus direitos e deveres como consumidor de energia elétrica (os consumidores têm o direito de ter energia elétrica em suas casas, com qualidade e segurança e têm o dever de pagar a conta de luz em dia)									

CONTA

QUAL DESSES ITENS É O MAIS IMPORTANTE? (MOSTRAR CARTÃO, MARCAR 10 PARA O ITEM MAIS IMPORTANTE) QUAL A IMPORTÂNCIA DOS DEMAIS ITENS? (MOSTRAR CARTÃO, NÃO REPETIR AS NOTAS)									
20. Entrega da conta com antecedência, ou seja, número de dias entre o recebimento e o pagamento da conta									
21. Correção da conta, ou seja, conta de luz sem erros, com a leitura do medidor e os cálculos corretos									
22. Facilidade de entendimento das informações que estão na conta de luz									
23. Locais para pagamento da conta de luz (tais como bancos, casas lotéricas etc.)									
24. Dia do vencimento da conta de luz									

ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

QUAL DESSES ITENS É O MAIS IMPORTANTE? (MOSTRAR CARTÃO, MARCAR 10 PARA O ITEM MAIS IMPORTANTE) QUAL A IMPORTÂNCIA DOS DEMAIS ITENS? (MOSTRAR CARTÃO, NÃO REPETIR AS NOTAS)									
25. Facilidade para entrar em contato quando quiser pedir informações ou serviços									
26. Rapidez dos funcionários no atendimento ao consumidor									
27. Conhecimento que os funcionários que atendem demonstram ter sobre o assunto									
28. Clareza das informações dadas pelos funcionários que atendem									
29. Educação dos funcionários que atendem, ou seja, a atenção deles, a cortesia, o respeito, a boa vontade.									
30. Prazo para a realização dos serviços de acordo com as suas necessidades									
31. Solução definitiva do problema, ou seja, resolver o problema de uma vez									

IMAGEM

QUAL DESSES ITENS É O MAIS IMPORTANTE? (MOSTRAR CARTÃO, MARCAR 10 PARA O ITEM MAIS IMPORTANTE) QUAL A IMPORTÂNCIA DOS DEMAIS ITENS? (MOSTRAR CARTÃO, NÃO REPETIR AS NOTAS)	
32. Empresa ágil, rápida, descomplicada	
33. Empresa honesta, ou seja, séria, transparente no que faz	
34. Empresa preocupada com a satisfação de seus consumidores	
35. Empresa que contribui para o (crescimento) desenvolvimento da região, da sua cidade ou do seu bairro	
36. Empresa preocupada com o meio ambiente, com a preservação da natureza	

PREÇO

QUAL DESSES ITENS É O MAIS IMPORTANTE? (MOSTRAR CARTÃO, MARCAR 10 PARA O ITEM MAIS IMPORTANTE) QUAL A IMPORTÂNCIA DO OUTRO ITEM? (MOSTRAR CARTÃO, NÃO REPETIR A NOTA)	
37. O preço da conta propriamente dito (se é caro ou barato)	
38. O preço cobrado pela energia elétrica, que compensa as facilidades que ela traz – preço justo	

COMPARAÇÃO ENTRE AS ÁREAS

CADA CONJUNTO DE ITENS AVALIADOS DIZ RESPEITO A UM ASSUNTO DIFERENTE. HÁ UM TOTAL DE CINCO ASSUNTOS. QUAL DESSES ASSUNTOS É O MAIS IMPORTANTE? (MOSTRAR CARTÃO, MARCAR 10 PARA O ITEM MAIS IMPORTANTE) QUAL A IMPORTÂNCIA DOS DEMAIS ASSUNTOS? (MOSTRAR CARTÃO, NÃO REPETIR AS NOTAS)	
39. Fornecimento de energia (fornecimento sem interrupção, fornecimento sem alternar luz forte com luz fraca, etc.)	
40. Informação e comunicação com o consumidor (avisar antes no caso de faltar energia, ensinar sobre o uso adequado de energia, etc.)	
41. Conta (entrega da conta com antecedência, conta sem erros, facilidade de entendimento da conta, etc.)	
42. Atendimento ao consumidor (facilidade para solicitar informações ou serviços, rapidez no atendimento, etc.)	
43. Imagem (empresa ágil, honesta, preocupada com a satisfação dos seus clientes, com o meio ambiente, etc.)	

QUALIDADE E PREÇO

PENSE AGORA QUE VOCÊ TEM 100 PONTOS PARA DIVIDIR ENTRE A QUALIDADE E O PREÇO, QUANTOS PONTOS VOCÊ DÁ PARA A QUALIDADE E QUANTOS PONTOS VOCÊ DÁ PARA O PREÇO?	
44. QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE: Fornecimento de energia/Informação e Comunicação com o Cliente/Conta/ Atendimento ao Cliente/Imagem	
45. PREÇO	

ENTREVISTADOR: Solicite ao entrevistado para **não distribuir 50 pontos para cada item**. A soma tem que dar 100.

GRAU DE SATISFAÇÃO (Escala para as questões 46 a 69)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MUITO INSATISFEITO(A)		INSATISFEITO(A)		NEM SATISFEITO(A) NEM INSATISFEITO(A)		SATISFEITO(A)		MUITO SATISFEITO(A)	

11 - Não sabe

12 – Recusou a responder

FORNECIMENTO DA ENERGIA

QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO PARA OS SEGUINTE ITENS? (MOSTRAR CARTÃO)	
46. Fornecimento de energia, no sentido de não ter interrupção, ou seja, não faltar luz	
47. Fornecimento de energia, no sentido de não ter variação de voltagem, ou seja, sem ficar alternando luz forte com luz fraca	
48. Rapidez na volta da energia quando falta	

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CONSUMIDOR

QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO PARA OS SEGUINTE ITENS? (MOSTRAR CARTÃO)	
49. Aviso antecipado quando vai faltar energia, quando vai fazer algum serviço de manutenção ou conserto na rede elétrica	
50. Orientação para o uso adequado de energia, para não desperdiçar	
51. Orientação sobre os riscos e perigos da energia elétrica	
52. Esclarecimento sobre seus direitos e deveres como consumidor de energia elétrica (os consumidores têm o direito de ter energia elétrica em suas casas, com qualidade e segurança e têm o dever de pagar a conta de luz em dia).	

CONTA

QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO PARA OS SEGUINTE ITENS? (MOSTRAR CARTÃO)	
53. Entrega da conta com antecedência, ou seja, número de dias entre o recebimento e o pagamento da conta	
54. Correção da conta, ou seja, conta de luz sem erros, com a leitura do medidor e os cálculos corretos	
55. Facilidade de entendimento das informações que estão na conta de luz	
56. Locais para pagamento da conta de luz (tais como bancos, casas lotéricas etc.)	
57. Dia do vencimento da conta de luz	

ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO PARA OS SEGUINTE ITENS? (MOSTRAR CARTÃO)	
58. Facilidade para entrar em contato quando quer pedir informações ou serviços	
59. Rapidez dos funcionários no atendimento ao consumidor	
60. Conhecimento que os funcionários que atendem demonstram ter sobre o assunto	
61. Clareza das informações dadas pelos funcionários que atendem	
62. Educação dos funcionários que atendem, ou seja, a atenção deles, a cortesia, o respeito, a boa vontade	
63. Prazo para a realização dos serviços de acordo com as suas necessidades	
64. Solução definitiva do problema, ou seja, resolver o problema de uma vez	

IMAGEM

QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO PARA OS SEGUINTE ITENS? (MOSTRAR CARTÃO)	
65. Agilidade e rapidez da COPEL no sentido de ser descomplicada	
66. Honestidade da COPEL, ou seja, sua seriedade e transparência no que faz	
67. Preocupação da COPEL em relação à satisfação de seus clientes	
68. Contribuição da COPEL para o crescimento (desenvolvimento) da região, sua cidade, seu bairro	
69. Preocupação da COPEL com o meio ambiente, com a preservação da natureza	

70. VOCÊ JÁ TEVE ALGUM CONTATO COM A COPEL PARA PEDIR ALGUM SERVIÇO OU RESOLVER ALGUM PROBLEMA? 1=Sim 2=Não	
71. (PARA QUEM JÁ TEVE ALGUM CONTATO) VOCÊ SABERIA DIZER, MESMO QUE APROXIMADAMENTE, QUANDO OCORREU ESTE CONTATO? (LER AS ALTERNATIVAS) 1 – Nos últimos 3 meses 2 – Nos últimos seis meses 3 – No último ano 4 – Em anos anteriores	

PREÇO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MUITO CARO		CARO		NEM CARO NEM BARATO		BARATO		MUITO BARATO	

11 - Não sabe 12 – Recusou a responder

72. COMO VOCÊ AVALIA O PREÇO DA CONTA PROPRIAMENTE DITO? (MOSTRAR CARTÃO)		
73. COMO VOCÊ AVALIA O PREÇO COBRADO PELA ENERGIA ELÉTRICA, QUE COMPENSA AS FACILIDADES QUE ELA TRAZ? (MOSTRAR CARTÃO)		
74. VOCÊ SABERIA ME DIZER SE NOS ÚLTIMOS DOZE MESES HOUVE AUMENTO DA TARIFA DE ENERGIA ELÉTRICA? 1 – Houve aumento 3 - Não sabe responder 2 – Não houve aumento 4 – NR		
75. (SE RESPONDEU QUE HOUVE AUMENTO – 73 alternativa 1) VOCÊ SE LEMBRA QUAL FOI O MÊS, QUANDO ACONTECEU O AUMENTO DE TARIFA? (SE SIM): QUAL MÊS?		
99-Não lembra	5. Maio	9. Setembro
1. Janeiro	6. Junho	10. Outubro
2. Fevereiro	7. Julho	11. Novembro
3. Março	8. Agosto	12. Dezembro
4. Abril		

76. (SE RESPONDEU QUE HOUVE AUMENTO – 73 alternativa 1) QUANTO AUMENTOU? VOCÊ SABERIA DIZER QUAL FOI O PERCENTUAL DE AUMENTO DE TARIFA DE ENERGIA ELÉTRICA? (ANOTAR A RESPOSTA EM PERCENTUAL)	
88 – NS	
99 – NR	

SATISFAÇÃO GERAL

77. PENSANDO EM TUDO O QUE NÓS FALAMOS ATÉ DE MANEIRA GERAL, QUAL É O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL COM A COPEL? (MOSTRAR CARTÃO)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MUITO INSATISFEITO(A)		INSATISFEITO(A)		NEM SATISFEITO(A) NEM INSATISFEITO(A)		SATISFEITO(A)		MUITO SATISFEITO(A)	

INTENÇÃO DE TROCA

78. IMAGINE QUE VOCÊ PODE ESCOLHER OUTRA EMPRESA DE ENERGIA ELÉTRICA. QUAL SERIA A CHANCE DE VOCÊ TROCAR A COPEL POR OUTRA EMPRESA DE ENERGIA ELÉTRICA? (MOSTRAR CARTÃO)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DEFINITIVAMENTE SIM		PROVAVELMENTE SIM		TALVEZ SIM, TALVEZ NÃO		PROVAVELMENTE NÃO		DEFINITIVAMENTE NÃO	

11 – NS 12 – Recusou porque não conhece a qualidade da outra empresa 13 – Recusou por outro motivo

PARA AS QUESTÕES A SEGUIR UTILIZE A SEGUINTE ESCALA (QUESTÕES 79 e 80)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MUITO PIOR		PIOR		NEM PIOR, NEM MELHOR		MELHOR		MUITO MELHOR	

11 – NS 12 – Recusou a responder 13 – Não utiliza o serviço comparado

79. COMPARANDO A COPEL COM A SANEPAR DESTA CIDADE, VOCÊ CONSIDERA QUE A COPEL É..... (MOSTRAR CARTÃO)	
80. COMPARANDO A COPEL COM A BRASIL TELECON – TELEFONIA FIXA, VOCÊ CONSIDERA QUE A COPEL É..... (MOSTRAR CARTÃO)	

81. DE MODO GERAL, USANDO UMA ESCALA ENTRE MUITO BOA E MUITO RUIM, COMO O SR(a) CLASSIFICA A QUALIDADE DA ILUMINAÇÃO DAS RUAS DESTA CIDADE?	
1. Não avaliou 4. Regular 2. Muito boa 5. Ruim 3. Boa 6. Muito Ruim	
82. O SR(a) SABE DE QUEM É A RESPONSABILIDADE PELA ILUMINAÇÃO PÚBLICA EM RUAS E PRAÇAS DA CIDADE?	
1. Não sabe 3. Prefeitura 2. COPEL 4. Outras respostas	

83. EM SUA OPINIÃO, QUEM É O PRINCIPAL RESPONSÁVEL PELA NECESSIDADE DE RACIONAMENTO DE ENERGIA NO PAÍS?	
1. Governo Federal 2. Governos Estaduais 3. Empresas de energia 4. Acréscimos no consumo 5. Falta de água (chuvas) 6. Privatizações do setor elétrico 7. Falta de investimentos em geração (produção) de energia 8. Desperdícios de energia 9. Os consumidores 10. Outros. Qual? _____ 11. NS	

84. O SR(A) ACHA (ENTENDE) QUE O PARANÁ ESTÁ NUMA SITUAÇÃO DIFERENTE EM RELAÇÃO AO RESTANTE DO PAÍS ?	
1. Não 2. Sim	

85. (SE SIM) QUAL A DIFERENÇA QUE EXISTE, NESTE SENTIDO, ENTRE O PARANÁ E O RESTANTE DO BRASIL?	
1. Não houve racionamento 2. Houve racionamento em menor intensidade 3. Existem várias usinas 4. Tem energia disponível 5. Não houve falta de chuvas 6. Empresa de energia é estatal 7. Outro. Qual? _____	

86. EM SUA OPINIÃO, QUAL FOI A ATITUDE DA COPEL DIANTE DA CRISE DE ENERGIA NO BRASIL?	
1. Forneceu as informações necessárias 2. Incentivou a economia de energia 3. Não se manifestou a respeito 4. Outro. Qual? _____	

87. E O(A) SR(A), TOMOU ALGUMA ATITUDE NESTE SENTIDO?	
1. Não 2. Sim, Qual?	
88. EM SUA OPINIÃO, ESTE PROBLEMA (DE FALTA DE ENERGIA, RACIONAMENTO) ESTÁ RESOLVIDO (SUPERADO)?	
1. Não 2. Sim	
89. EM SUA OPINIÃO, OS MORADORES DO ESTADO DO PARANÁ PRECISAM FAZER ECONOMIA DE ENERGIA ?	
1. Não 2. Sim	
90. EM SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS OBTIDOS COM A UTILIZAÇÃO DA ENERGIA ELÉTRICA?	
1. Iluminação de ambientes 2. Conservação de alimentos 3. Higiene 4. Segurança 5. Conforto 6. Qualidade de vida 7. Lazer 8. Outro. Qual?	

VOCÊ TEM EM SUA CASA _____? (SE SIM) QUANTOS?
(Assinalar o número de equipamentos nos espaços da primeira coluna)

VOCÊ PRETENDE ADQUIRIR _____ NOS PRÓXIMOS SEIS MESES?
(Assinalar **1 para a resposta Sim** e **2 para a resposta Não** nos espaços da segunda coluna)

	Quantidade que possui	Intenção de compra
91. Microcomputador		
92. Ar condicionado		
93. Aquecimento elétrico		
94. Aquecimento a gás		
95. Aquecimento solar		
96. Forno elétrico		
97. Fogão elétrico (todo elétrico)		
98. Secadora de roupas		
99. Lavadora de louças		
100. Piscina		

101. (SE NÃO POSSUI AR CONDICIONADO – 92) PORQUE O SR(A) AINDA NÃO ADQUIRIU?	
1. Falta de informações 2. Custo da energia 3. Custo do equipamento 4. Falta de hábito de uso 5. Dificuldades técnicas de instalação 6. Outras prioridades 7. Outro. Qual?	

CLASSE SÓCIO-ECONÔMICA (CRITÉRIO ABA/ABIPEME/ANEP)

VOCÊ TEM EM SUA CASA _____? (SE SIM) QUANTOS?
(Assinalar com um círculo em volta do número correspondente, somar os números, assinalar o total de pontos e a classe)

	Não tem	Tem 1	Tem 2	Tem 3	Tem 4	Tem 5	6 ou +
Televisão em cores	0	2	3	4	5	5	5
Videocassete	0	2	2	2	2	2	2
Rádio	0	1	2	3	4	4	4
Banheiro	0	2	3	4	4	4	4
Automóvel	0	2	4	5	5	5	5
Empregada de todo o dia	0	2	4	4	4	4	4
Aspirador de pó	0	1	1	1	1	1	1
Máquina de lavar roupa	0	1	1	1	1	1	1

Geladeira e Freezer	
Não tem	0
Tem só geladeira sem freezer	2
Tem geladeira duplex ou freezer	3

Grau de instrução do chefe da família (Se o entrevistado for o chefe da família , copie a resposta da questão 7)	
Analfabeto/primário incompleto	0
Primário completo/ginasial incompleto	1
Ginasial completo/colegial incompleto	2
Colegial completo/superior incompleto	3
Superior completo	5

Classe	A1	A2	B1	B2	C	D	E
Pontos	30-34	25-29	21-24	17-20	11-16	6-10	0-5

102. TOTAL DE PONTOS	
103. CLASSE SÓCIO-ECONÔMICA	

Horário de início da entrevista: _____

Duração da entrevista: _____

Comentários: _____
