

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DO SISTEMA DE
FRANQUIAS NO SETOR ELÉTRICO:
ESTUDO DE CASO DAS FRANQUIAS COPEL**

Dissertação de Mestrado

Devair Gongora

Florianópolis

2001

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DO SISTEMA DE FRANQUIAS
NO SETOR ELÉTRICO:
ESTUDO DE CASO DAS FRANQUIAS COPEL**

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DO SISTEMA DE FRANQUIAS
NO SETOR ELÉTRICO:
ESTUDO DE CASO DAS FRANQUIAS COPEL**

Devair Gongora

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.

Florianópolis

2001

Devair Gongora

ANÁLISE DA VIABILIDADE DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO SETOR ELÉTRICO: ESTUDO DE CASO DAS FRANQUIAS COPEL

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

Florianópolis, 03 de dezembro de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dálvio Ferrari Tubino, Dr.
Orientador

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.

Dedico este trabalho

a toda minha família, em especial a minha esposa **Lúcia** e meus filhos **Douglas** e **Bárbara**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, sempre presente ao meu lado durante toda esta caminhada.

Agradeço aos meus pais, por terem proporcionado para o meu acesso ao mundo do conhecimento.

Agradeço à minha esposa Lúcia, e aos meus filhos Douglas e Bárbara, por terem suportado e compreendido os vários momentos que estive ausente para dedicar-me ao curso e a dissertação.

Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Dálvio Ferrari Tubino, pela orientação e esforço para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos Professores e funcionários do programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo ensinamento e apoio, e à Universidade Estadual de Maringá por ter proporcionado todas as condições materiais e humanas, à turma TECPAR 15.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelo convívio e incentivo durante e após a conclusão dos créditos.

Agradeço à COPEL – Companhia Paranaense de Energia, a coordenadoria de Franquias COPEL, e a Franquia COPEL Palmeira, em especial aos Srs. Walter Tadeu Mühlstedt, Wanderley Farias e Silvestri Feltrin, por terem contribuídos para o sucesso desta dissertação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE QUADROS	xi
SIGLAS UTILIZADAS NO TRABALHO	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Origem do Trabalho	1
1.2 Importância do Trabalho	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo Geral.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Limitações do Trabalho	4
1.5 Estrutura do Trabalho	5
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 Considerações Iniciais	7
2.2 Histórico da Franquia	10
2.3 Definição de Franquia	14
2.4 As Relações Existentes entre Franqueador e Franqueado	17
2.4.1 O Papel, os Desafios, Vantagens e Desvantagens no Relacionamento Global Franqueador/Franqueado.....	20
2.5 Tipos de Franquias	24
2.5.1 Segmentações por Tipos de Franquias	25

2.6	A Legislação da Franquia	36
2.7	Considerações Finais.....	39
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	Considerações Iniciais.....	42
3.2	O Problema da Pesquisa.....	43
3.3	População e Amostra	44
3.4	O Instrumento da Pesquisa/Coleta de Dados	44
3.5	O Questionário da Pesquisa.....	45
3.6	Considerações Finais.....	46
4	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.....	48
4.1	Considerações Iniciais.....	48
4.2	O Setor Elétrico Brasileiro	49
4.3	COPEL – Companhia Paranaense de Energia	52
4.4	Franquias COPEL	55
4.4.1	A Implantação e a Evolução do Sistema de Franquias COPEL	56
4.4.2	O Processo de Seleção do Franqueado.....	63
4.4.3	A Remuneração das Franquias COPEL.....	64
4.5	Franquia COPEL Palmeira	67
4.6	Análise do Sistema de Franquias COPEL	73
4.7	Análise da Franquia COPEL Palmeira	76
4.8	Considerações Finais.....	79
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
5.1	Conclusões	82
5.2	Recomendações	85
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
	BIBLIOGRAFIA.....	91
	ANEXOS	94

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 4.1 – Modelo adotado na estrutura organizacional da agência do pré-piloto da franquia	57
FIGURA 4.2 – Modelo adotado na estrutura ocupacional da agência do pré-piloto da franquia	58
FIGURA 4.3 – Franquia COPEL Palmeira.....	67
FIGURA 4.4 – Avaliação de desempenho da franquia COPEL Palmeira.....	71
FIGURA 4.5 – Pesquisa de opinião com clientes da franquia COPEL Palmeira	71

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1 – Estrutura do questionário do franqueador e franqueado.....46

TABELA 4.1 – Números de consumidores da franquia COPEL Palmeira69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 4.1 – Relação de cargos da franquia COPEL Palmeira 68

QUADRO 4.2 – Indicadores de desempenho da franquia COPEL Palmeira..... 70

SIGLAS UTILIZADAS NO TRABALHO

ABF	–	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ANATEL	–	Agência Nacional de Telecomunicação
ANEEL	–	Agência Nacional de Energia Elétrica
BNDES	–	Banco Brasileiro de Desenvolvimento
CEEE	–	Companhia Estadual de Energia Elétrica
CELESC	–	Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A
CEMIG	–	Centrais Elétricas de Minas Gerais
CESP	–	Companhia Energética Paulista
COPEL	–	Companhia Paranaense de Energia
DRT	–	Delegacia Regional do Trabalho
ELETROBRÁS	–	Centrais Elétricas Brasileiras S/A
FIEP	–	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GW	–	Gigawatt
IGP-M	–	Índice Geral de Preços de Mercado
INPI	–	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
ISG	–	Índice de Satisfação Geral do Cliente
KW	–	Quilowatt
MAE	–	Mercado Atacadista de Energia
MME	–	Ministério das Minas e Energia
MW	–	Megawatt
PSDB	–	Partido da Social Democracia Brasileira
TI	–	Tecnologia da Informação

RESUMO

GONGORA, Devair. *Análise da viabilidade do sistema de franquias no setor elétrico: estudo de caso das franquias COPEL*. Florianópolis, 2001. 132 folhas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

A globalização mundial e a reestruturação do setor elétrico brasileiro estão privilegiando a introdução e a intensificação de competição entre as concessionárias públicas e privadas, de acordo com as normas de mercado, fazendo com que busquem a ampliação de suas áreas de atuação, concebendo formas de atingir novos mercados. A COPEL, há alguns anos, iniciou sua atuação em marketing, com vista a alcançar elevados níveis de competitividade. Neste novo cenário, entram as franquias COPEL, que tem como principal objetivo abrir um canal de distribuição e marketing altamente produtivo e diferenciado no atendimento ao cliente. Este trabalho constata na prática e analisa o sistema de franquias através de uma revisão bibliográfica, identificando os tipos e seguimentos, sendo que para à análise da franquia no setor elétrico, optou-se pelo “estudo de caso”, analisando o sistema de franquias COPEL, especificamente a franquia COPEL Palmeira, por se tratar de um projeto pioneiro e inédito no setor elétrico, e, sugere alternativas para melhorar o desempenho do sistema, que já apresenta resultados vantajosos em relação ao sistema convencional de agências, tais como: custo operacional em média, 30% menor; gestão autofinanciada, através de *royalties* e taxas de franquia; grande redução de imobilizado (veículos, imóveis e equipamentos), o que melhora o índice de rentabilidade sobre o patrimônio; mantém o controle do negócio, preservando a valorização da marca; o franqueado investe no empreendimento e, portanto, fica mais comprometido, aumentando a sua rentabilidade e a eficácia dos serviços. Finalmente, conclui-se que o sistema de franquias COPEL não é apenas um novo canal de serviços da empresa, mas uma forte atuação na estratégia de marketing para levar qualidade, produtividade e diferenciação ao mercado, sendo que as informações obtidas possibilitaram a identificação e a análise crítica do sistema de franquias COPEL. Conclui-se ainda, que é viável a implantação do sistema de franquias no setor elétrico para a comercialização de produtos e serviços.

Palavras-chave: franquia, relacionamento, desempenho.

ABSTRACT

Gongora, Devair. *Viability of the Franchisings System in the Eletric Sector. Study of Case of the Franchisings COPEL*. Florianópolis, 2001. 132 leves. Dissertation (Masters Degree Course in Production Engineering). Program of Post-Graduation in Production Engineering, UFSC, 2001.

The world-wide globalization and the reorganization of the Brazilian electric sector are privileging the introduction and the intensification of competition between the public and private concessionaires, in accordance with the market norms, making with that they search the magnifying of its areas of performance, conceiving forms to reach the new markets. The COPEL, has some years, initiated its performance in marketing, with sight to reach high levels of competitiveness. In this new scene, the franchisings enter COPEL, that has as main objective to open a channel of distribution and marketing highly productive and differentiated in the attendance to the customer. This work evidences in the practical one and analyses the system of franchisings through a bibliographical review, identifying the types and pursuings, being that for the analysis of the franchising in the electric sector, the system of franchisings was opted to study of case, analyzing COPEL, specifically the franchising COPEL Palmeira, for treating to a pioneering and unknown design in the electric sector, and, suggest alternatives to improve the performance of the system, that already presents advantageous results in relation to the conventional system of agencies, suchs as: operational cost in average, 30% minor; self-financed management, through royalties and taxes of franchising; great reduction of immobilized (vehicles, property and equipment), which improves the yeld index on the patrimony; it keeps the control of the business, preserving the valuation of the mark; the franked one invests in the enterprise and, therefore, it is more engaged, magnified its yeld and the effectiveness of the jobs. Finally, one concludes that the system of franchisings COPEL is not only one new channel of jobs of the company, but one strong performance in the strategy of marketing to take quality, productivity and unbundling to the market, being that the obtained information make possible the identification and the critical analysis of the system of franchisings COPEL. One still concludes, that it is viable the implantation of the system of franchisings in the electric sector for the commercialitization of products and jobs.

Key-words: franchising, relationship, performance.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Trabalho

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

Para atender a estas estratégias a COPEL vem se reestruturando constantemente. Destaque-se a transformação da empresa em *multi-utility* e a criação de cinco empresas subsidiadas a *holding* COPEL, ou seja: COPEL Geração S.A.; COPEL Transmissão S.A., COPEL Distribuição S.A., COPEL Telecomunicações S.A. e COPEL Participações S.A..

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

Neste novo cenário entram as franquias COPEL, com início de suas atividades há três anos, tendo como objetivo abrir um canal de distribuição e marketing altamente produtivo e diferenciado no atendimento ao cliente. Além dos serviços convencionais, relacionados à distribuição de energia elétrica, as franquias também comercializam produtos e serviços, tais como: instalação de entrada de serviço, instalação elétrica interna, manutenção da unidade consumidora e comercialização de materiais elétricos. Estes serviços primam pela qualidade,

fazendo com que o franqueado possa dar certificados de garantia de até dois anos pelos serviços prestados.

Dentro deste contexto, e buscando expandir esta aplicação específica e inovadora da COPEL Distribuição S.A., surge a seguinte questão de pesquisa que norteará este trabalho: *é viável implantar o sistema de franquias no setor elétrico para a comercialização de produtos e serviços?*

Como respostas provisórias a esta questão são levantadas as seguintes hipóteses mais prováveis:

Hipótese Básica:

- Com o envolvimento das empresas (franqueadora e franqueada) é viável implantar o sistema de franquias no setor elétrico.

Hipóteses Secundárias:

- A falta de experiência por parte do franqueado e franqueador pode influenciar no desenvolvimento das franquias no setor elétrico;
- Existem indicadores que podem medir o desempenho das franquias no setor elétrico;

1.2 Importância do Trabalho

Com início no século passado, a franquia vem cada vez mais se firmando no cenário de comercialização mundial, pois é uma excelente estratégia para a distribuição de produtos e serviços, sendo seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio.

Pode-se verificar este fato pela evolução da franquia no Brasil, que foi regulamentado pela Lei Federal 8.955 de 15 de dezembro de 1994. Com a abertura de mercado, várias marcas estrangeiras fincaram suas bandeiras no Brasil. Hoje, o sistema conta com 894 redes em operação, somando mais de 45 mil unidades franqueadas e próprias.

A realização deste trabalho justifica-se, por um lado, pela relevância com que a franquia vem desempenhando dentro das empresas, e, por outro, pelo pioneirismo da COPEL, sendo a primeira concessionária de energia a franquiar seus produtos e serviços, neste novo cenário do setor elétrico, onde as concessionárias de energia elétrica estão criando novas estruturas para adaptar-se a nova realidade do mercado.

1.3 Objetivos

No sentido de buscar respostas consistentes à questão de pesquisa formulada, o presente trabalho será direcionado por um objetivo geral desdobrado em alguns objetivos específicos, conforme apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade do sistema de franquias no setor elétrico para a comercialização de produtos e serviços e sugerir alternativas para melhorar o desempenho do sistema.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para poder atingir o objetivo geral, o trabalho apresenta uma série de objetivos específicos que podem ser listados como:

- Fazer uma revisão bibliográfica sobre franquias para identificar os tipos e segmentos de franquias existentes e possíveis de serem utilizadas no setor elétrico;
- Identificar as vantagens do sistema de franquias no setor elétrico para o franqueador e franqueado;
- Analisar os indicadores de desempenho que permitam avaliar as franquias no setor elétrico;

1.4 Limitações do Trabalho

A primeira, limitação a este trabalho é o fato dele desenvolver uma pesquisa sobre o tema franquias no setor elétrico, uma vez que atualmente somente uma concessionária de energia elétrica implantou o sistema de franquias e converteu agências convencionais em agências franqueadas para a venda de produtos e serviços. Diante disso, deve-se considerar que este trabalho se restringe à análise exclusiva das franquias COPEL, tendo como estudo de caso a franquias COPEL Palmeira.

Uma segunda limitação decorre do fato da COPEL ser uma empresa estatal, e está condicionada a Lei 8.666/93, fato este que não permite que ela repasse diretamente para os franqueados alguns serviços a serem executados na área franqueada, que necessitam de licitação específica.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, como visto, estão a origem do trabalho a ser tratado, a importância, os objetivos geral e específicos e as suas limitações.

No capítulo 2, que é a revisão bibliográfica, são apresentados o histórico e as principais definições de franquia; as relações existentes entre o franqueador e o franqueado, onde são comentados o papel, os desafios, as vantagens e desvantagens no relacionamento global franqueador/franqueado; os tipos e segmentações por tipo de franquia; e um breve comentário sobre a legislação que rege o assunto.

O capítulo 3 refere-se a metodologia necessária à caracterização da forma, do universo e da amostra da pesquisa para a obtenção dos dados das variáveis conceituais correlacionadas com os objetivos geral e específicos da dissertação. Neste capítulo, define-se que o estudo de caso será feito em uma das cinco franquias da COPEL, ou seja, na franquia COPEL Palmeira.

No capítulo 4 está descrita a aplicação da metodologia proposta, onde é apresentado um breve histórico do setor elétrico brasileiro e da COPEL; do sistema de franquias COPEL, com uma descrição e análise de sua implantação, evolução, seleção do franqueado, forma de remuneração; e os dados da franquia COPEL Palmeira, objeto do estudo de caso definido no capítulo 3. Por fim, é feita uma análise das franquias COPEL e principalmente dos dados apresentados da franquia COPEL Palmeira.

Finalmente, no capítulo 5 estão as conclusões e recomendações oriundas do desenvolvimento do trabalho de pesquisa, onde se conclui que o sistema de franquias COPEL não é apenas um novo canal de serviços da empresa, mas uma forte atuação na estratégia de marketing para levar qualidade, produtividade e diferenciação ao mercado, sendo que as informações obtidas possibilitaram a identificação e a análise crítica do sistema de franquias COPEL. Conclui-se ainda,

que é viável a implantação do sistema de franquia no setor elétrico para a comercialização de produtos e serviços.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Considerações Iniciais

Quando fala-se de *franchising*, está se referindo a um sistema de canais de distribuição que chegou ao Brasil alguns anos atrás de uma forma discreta, mas que nos últimos anos cresceu de maneira surpreendente, sendo amplamente aprovado pelo consumidor final que hoje é muito mais exigente.

Mauro (1994), comenta que enquanto os canais convencionais representam a ineficiência e conflitos crescentes, o *franchising* representa integração, perpetuidade e a socialização dos resultados da rede, permitindo um crescimento relativamente rápido da empresa, com volume de capital inferior ao de outras alternativas de desenvolvimento de negócio e com um controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e/ou serviços. O *franchising* é a evolução gerada pela competição do capitalismo moderno.

De acordo com Gelman (1990), é inegável a velocidade com que o *franchising* vem incorporando ao sistema de distribuição brasileiro. Inegável, mas nada surpreendente. Afinal, num país onde o capital é escasso e, portanto, caro, foi descoberto um modelo que fascina o empresário ambicioso, ávido por crescer rapidamente e sem precisar investir muito; por outro lado, seduz aquele que sonha em um dia ter seu próprio negócio, sem patrão, independente, e ainda com a proteção e o charme de uma empresa conhecida.

Segundo Mauro (1994), o *franchising* faz parte de uma tendência mundial de uma maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou patrocinador de serviços ao consumidor final. É a integração com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade e não

uma disputa interna por melhores resultados de um membro do canal contra os prejuízos de outro.

Conforme as considerações de Andretti (2000), quando os planos de demissão voluntária viraram “moda” a partir de 1994, muitas pessoas se viram com um papel na mão sem saber muito bem o que fazer com ele. E mais, ainda correndo o risco de ver a indenização ir embora num piscar de olhos, levando embora anos de trabalho e o tão sonhado pé-de-meia. Caindo como uma luva, o sistema de *franchising* começou a ganhar força e transformou-se na oportunidade de unir o útil ao agradável: conseguir uma nova fonte de renda e ao mesmo tempo não ter mais um “patrão”. O mercado dos mais diversos segmentos viu-se repleto de novos empresários, alguns prometendo; outros com cara de quem já estava de saída. Muitos descobriram de uma forma bem triste que investir em uma franquia é como apostar em qualquer outro empreendimento. Pode dar certo, mas também tem seus riscos. Há que se ter persistência, bom senso, análise crítica ou, no mínimo, uma assessoria muito competente. Abrir uma franquia é como abrir uma empresa qualquer, envolve impostos, taxas, alvarás, licenças, burocracia e espírito empreendedor.

De acordo com Mauro (1994), o *franchising* restabelece a confiança pela padronização de preços, produtos e serviços, o que proporciona a redução da variedade de marcas e, conseqüentemente, facilita a decisão de compra do consumidor, fazendo do *franchising* um sucesso, o que deve-se também em grande parte, a disposição de mudança por parte do fabricante que, consciente de que não pode competir adequadamente sem um bom sistema de distribuição, está disposto a investir em um canal adequado. É resultado da maior profissionalização do canal, com uma real cessão de *know-how* por parte do franqueador, possibilitando a entrada no sistema de pessoas sem experiência anterior no negócio. É resultado do notável grau de agressividade em termos de marketing de varejo do *franchising* em relação a outros canais de distribuição e da disposição do franqueado na gestão de seu próprio negócio. É resultado da grande chance de crescimento que o *franchising* propicia, principalmente para as pequenas e médias empresas a com poucos recursos próprios. Não podemos deixar de considerar também que o *franchising* é

um sistema que também oferece riscos, que tem gente que quebra e que não é infalível.

De acordo com Andretti (2000), hoje já há um amadurecimento tanto da parte de quem busca uma franquia quanto daqueles que tem uma a oferecer. Nem sempre o que um pensa vai de encontro ao que o outro prega. E quando isto acontece, há que se evitar que mais um empreendimento com grandes chances de ser mal sucedido chegue ao mercado. Quem não se enquadra não faz negócio. Ter identificação com um produto ou marca não significa que haja competência ou o conhecimento necessário para gerenciá-lo. É importante também conhecer o sistema de *franchising*. Ter fôlego financeiro, para que ao final da montagem da loja não se veja sem capital de giro para tocar o negócio e, principalmente, sobreviver até que a empreitada comece a dar resultados.

Andretti (2000), complementa que uma marca conhecida não significa sucesso certo num empreendimento. Uma loja não tem um faturamento igual à outra, muitos aspectos devem ser levados em consideração. Franquia não é uma filial, mas sinônimo de um repasse contínuo de conhecimento, de “*know-how*”, em que se mostram alguns passos, mas cada um caminha com seus próprios pés.

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF, a franquia empresarial é o meio mais seguro de se ter um negócio, pois o franqueado compreende a partir das experiências de sucesso vividas pelo próprio franqueador que, repassará ao licenciado não só seus produtos e serviços mas, todo um formato operacional testado e aprovado e, dependendo do tipo de empreendimento, o franqueado terá pleno suporte e assistência técnica.

Enfim, Lummertz (apud Noronha, 2000), diz que com a franquia é possível se apoiar na poupança dos outros e no conhecimento de um negócio já testado, acrescentando que: cooperativando é mais viável crescer, pois evolui do individual para o coletivo, o que pode quebrar as barreiras do conhecimento e da aquisição de tecnologia.

2.2 Histórico da Franquia

Vários autores comentam, entre eles Andretti (2000), que o surgimento da franquia é de quase mil anos atrás, dos tempos da idade média, quando o poder e o dinheiro estavam ligados à posse de terra. Um exemplo é a concessão que a igreja dava a alguns senhores de cobrar em seu nome uma taxa dos camponeses para uso de terra, recebendo em troca uma percentagem. Já a origem do termo em si pode ter vindo da palavra “*Franc*”, do francês antigo, que significa a transferência de um direito, a outorga de um privilégio, a concessão exclusiva. A palavra “*franchise*” em língua inglesa significa basicamente, um “direito” que alguém adquire para fazer alguma coisa, por autorização de outrem.

Embora na atualidade o *franchising* tenha recebido uma conotação de novidade, historicamente começa com Moisés, que por sugestão de seu sogro Jetro, ao nomear juízes para a administração das causas das grandes multidões, já outorgava um “direito”, praticando sem saber uma forma de *franchising* – na realidade, ainda que este fato tivesse conotações religiosas, modernamente poderia ser interpretado como uma prestação de serviços jurídicos.

Bem mais recentemente, já na Idade Média, surgiu uma forma de associação entre o Estado, Clero, e os senhores feudais, com a outorga dos direitos, que de certa maneira pode ser considerada como um sistema ancestral muito rudimentar do *franchising* que se processou mais tarde.

Se antes a posse da terra, a única fonte de riqueza, implicava o poder de governar para o clero e a nobreza, mais tarde a posse de dinheiro, com a ascensão da classe média trouxe a partilha (mordida oficializada) no governo e no clero, com a instituição de impostos. Essa nova situação, muito dinâmica, com a disseminação do comércio e dos mercadores, gerou uma nova demanda. A essa altura já começava a funcionar um sistema de *franchising* disfarçado de autoridade Clérigo-Estatal. A Igreja Católica e/ou o Estado outorgavam ao senhor feudal, o direito (*franchise*) de cobrar impostos dos cidadãos (prestação de serviço de coleta, e um controle na base da marcação cerrada dos contribuintes), em troca de uma parte que era retida

pelo senhor feudal. O restante, supostamente a maior parte, era destinada ao autorgante – o clero e/ou o estado que se confundiam na pessoa de seu líder maior.

Já Mauro (1994), complementa que o *franchising* teve seus primórdios na própria Igreja Católica, que montou uma rede mundial sob controle central do Vaticano. A Igreja atinge bilhões de seguidores nos mesmos padrões de sua origem inicial. Tem na Bíblia o mais lido manual do planeta, com o Vaticano introduzindo as modernizações de conceito necessárias. A Igreja cobra o *royalties* mais antigo do mundo, que é o dízimo (10%), e possui o logotipo mais reconhecido, que é a cruz. O treinamento de seus franqueados (os padres) é bastante profundo, e cada paróquia tem seu território para trabalhar.

Continuando, Mauro (1994), diz que o *franchising* como evolução do sistema de canais de distribuição para empresas iniciou-se por volta de 1863, através da Singer Sewing Machine Company, nos Estados Unidos. A Singer tinha dificuldades em divulgar seu produto, que era uma novidade na época, e necessitava educar a população para usá-lo, além de fornecer a manutenção das máquinas. A franquia de industrialização de distribuição de bebidas iniciou-se com a Coca-Cola em 1899. Por volta de 1900, foram as indústrias de automóveis e de petróleo que iniciaram a distribuição de seus produtos por meio desse sistema. Em 1902, o sistema foi introduzido na rede de drogarias por meio da empresa Rexall Drugs. Esses franqueadores foram os pioneiros do sistema e criaram o que chamamos hoje de franquia de produto e marca.

Em 1917, foram os supermercados Piggly Wiggly que se lançaram ao *franchising*; em 1921 a Hertz Rent-a-Car; em 1925, foi a A & W Root Beer Meiler (1992). Howard Johnson, iniciou seu negócio de sorveterias em 1925. Em 1940, iniciou sua rede de restaurantes e, em 1954, começou a franqueá-los. Hoje é um dos mais famosos franqueadores americanos nas áreas de restaurantes e hotéis. Lanham Act, em 1946, nos EUA, definiu o direito ao dono de uma marca de estabelecer e exigir padrões de qualidade aos seus licenciados, impulsionando definitivamente o *franchising*. Em 1955, Ray Kroc iniciou o *franchising* do maior fenômeno mundial nesse setor – os restaurantes McDonald's. (Mauro, 1994).

Segundo Mauro (1994), o *franchising* evoluiu muito a partir do final da Segunda Guerra Mundial, quando ex-combatentes americanos voltaram a seus lares determinados a serem seus próprios patrões. Talentosos e com muita garra, porém sem muita experiência, esses homens encontraram no sistema de franquia a grande saída, passando a aparecer as franquias de negócio (*Business format franchise*). Esse “boom” ocorrido nos EUA, deveu-se ao forte crescimento da demanda no pós-guerra, com geração intensa de oportunidades mostrando ser o próprio sistema um alavancador de negócios.

Andretti (2000), comenta que o *franchising* na América do Norte renasceu depois de 1950, quando a Singer Sewing Machine, fabricante de máquinas de costura, decidiu ampliar sua participação no mercado de varejo e cedeu o uso de sua marca a comerciantes independentes. Já no século XX, foi a vez da General Motors em busca de distribuidores, e a Coca-Cola visando novos engarrafadores para os seus produtos. Mas um dos mais fortes casos do fortalecimento e da expansão da franquia é o das cadeias de lanchonetes McDonald's, em 1955, logo após a Segunda Guerra Mundial, sendo hoje o maior franqueador do mundo.

Mauro (1994), comenta que na América do Sul, além do Brasil, apenas o Chile, a Venezuela e a Argentina estão se desenvolvendo bem em relação ao sistema de *franchising*. Nos outros países existem iniciativas pequenas de franqueadores estrangeiros, como o McDonald's e a Benetton, e até de franqueadores brasileiros, como a Ellus e O Boticário. Uruguai e Colômbia são os próximos países a terem um desenvolvimento mais intenso. Com o Mercosul deverá haver um incremento significativo na expansão de redes brasileiras para a Argentina e o Uruguai.

No Brasil, o “boom” do McDonald's só se deu na década de 70. A rede McDonald's chegou ao Brasil nesta década, com unidades próprias, abrindo sua primeira franquia 10 anos depois. Nesta mesma década, um dos pioneiros foi o curso de idiomas Yázigi. Hoje a marca Yázigi tem 250 franquias e 03 lojas próprias. Neste período, houve ativa expansão dos franqueadores americanos em todo o

mundo. Outras franquias despontaram no cenário nacional, como O Boticário, Água de Cheiro e Bob's (que nasceu em 1952, mas só passou a franquear em 1984).

Mauro (1994), comenta ainda que até o início da década de 80, o *franchising* no Brasil concentrou-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas, franquias tradicionais de produto e marca. O desenvolvimento do setor de shopping centers por todo o país na década de 80 e o fortalecimento da interiorização do país levaram ao desenvolvimento quase que automático das redes de varejo, concentradas nas áreas de confecções, acessórios e cosméticos. O Plano Cruzado em 1986 deu um impulso nunca antes visto na economia como um todo, e no *franchising* em específico, aumentando de maneira desordenada e quase que oportunista o número de franqueadores e franqueados por todo o país. Com uma rede de comunicações bem estruturada, o Brasil leva o consumidor dos locais mais distantes a perceber e desejar produtos e serviços das grandes capitais.

O maior sucesso dos últimos tempos do *franchising* no Brasil foi a franquia dos Correios, ao mesmo tempo um exemplo de terceirização e de privatização. Abrindo 1.173 unidades em 1992, 1654 em 1993, 1721 em 1994, os Correios se tornaram a maior franquia do país ao se transformar num banco de serviço. De acordo com as informações disponíveis em seu site na internet, os Correios possuem hoje 12.186 agências, sendo 5.351 próprias e 6.835 franquizadas.

No final da década de 80, ocorreu uma verdadeira explosão do *franchising*, entrando o sistema em quase todos os setores de atividade, sendo que, hoje, tende fortemente para a área de serviços.

Nasce em 1987 a ABF, Associação Brasileira de *Franchising*, e tem se destacado pelo espírito de empreendedor. Constantemente em busca da defesa, promoção e desenvolvimento do sistema de *franchising* no Brasil, a entidade vem se distinguindo pelo pionerismo de suas ações. Tendo por um dos principais compromissos zelar pela prática correta do *franchising* no Brasil, a ABF foi a primeira associação representativa do mundo a instituir uma Comissão de Ética (fundada em

1989) atuante em seu âmbito interno. A ABF orienta como pesquisar corretamente uma franquia, indica literaturas especializadas e fornece dados sobre as empresas franqueadoras do Brasil e no exterior.

Para as empresas interessadas em expandir seus negócios através do sistema de franquia, a ABF orienta quais ações necessárias para formatar o negócio, assim como relaciona profissionais de consultoria em *franchising* para assessorarem o processo. No caso de franqueadores e franqueados já existentes, a ABF busca informar os empresários e suas equipes sobre as novidades do sistema, através da mais nova publicação da ABF em parceria com a ADC Editora, a revista Franquia & Cia. De acordo com ABF, o *franchising* foi o setor da nossa economia que mais cresceu nos últimos anos (20% ao ano), fazendo do Brasil hoje o 3º maior país franqueador do mundo, atrás somente dos EUA e Japão. Atualmente, o Brasil conta com cerca de 900 empresas franqueadoras e 37.000 franqueadas, mais 10.000 unidades próprias, divididas em 22 tipos de negócios. Com um faturamento de U\$ 12 bilhões, o *franchising* atrai o empresário que deseja promover a expansão de seus negócios rapidamente, sem precisar investir muito. Por outro lado, seduz todo aquele que sonha em ter seu próprio negócio, com a segurança e vantagens de uma marca com o sucesso comprovado.

2.3 Definição de Franquia

São várias as definições que ilustram os conceitos sobre franquia. Baseados nisso, serão mencionadas as que mais esclarecem, o sistema como um todo.

Segundo alguns autores, a palavra inglesa *franchising* deriva etimologicamente da expressão francesa “*franchise*” que em português significa franquia. Hoje, a palavra franquia em nosso idioma representa uma variada gama de significados. O termo franquia refere-se especialmente a imunidade, privilégio, isenção. Juridicamente, a franquia está relacionada àquelas cláusulas restritivas das

obrigações do segurador, nas apólices de seguros. Também encontra-se a franquia postal, franquia de bagagem, entre outras.

Regulamentado pela Lei Federal 8.955, de 15 de dezembro de 1994, “*Franchising*” ou, Franquia Empresarial, é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de “uso” de marca ou patente, associado ao direito de distribuição “exclusiva” ou “semi-exclusiva” de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de “uso” de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou “detidos” pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado “vínculo empregatício”.

Franchising ou, Franquia Empresarial, praticamente, é uma “licença” para a implantação de um negócio já existente e que, o “dono”, proprietário ou titular, concede a terceiros o direito de se utilizar de seu nome e marcas, meios de profusão, forma administrativa, sistemas de operacionalização, comercialização ou venda de produtos e serviços e, toda e qualquer tecnologia empregada para a disponibilização de um negócio, como se o licenciado fosse uma “filial”, agindo no mercado escolhido ou concedido em nome do titular.

De acordo com Cherto e Rizzo (1991), o *franchising* é, antes de mais nada, uma estratégia para a distribuição de produtos e serviços. É também um dos métodos mais seguros e eficazes para as empresas que desejam expandir rapidamente seus negócios com o mínimo possível de investimentos. É, ainda, um verdadeiro casamento de interesses, no qual os dois parceiros o franqueador de um lado e o franqueado do outro tendem a unir seus esforços e habilidades, trabalhando unicamente em busca de um único objetivo: o sucesso de ambos.

Segundo Martins (1997), franquia é o contrato que liga uma pessoa a uma empresa, para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, a esses estejam ligadas por vínculo de subordinação.

Já Bernard (1993), diz que o *franchising* é uma oportunidade de negócios na qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou, em alguns casos, uma pessoa jurídica, para distribuir/vender, em determinada área, determinado serviço ou produto, que em troca recebe uma taxa inicial e/ou *royalties*, além de uma conformidade à padronização da qualidade por ele proposta.

Mauro (1994), define o *franchising* como um sistema de distribuição onde existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando o aumento da eficiência em relação à concorrência e buscando um equilíbrio de resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo. O *franchising* é uma evolução dos sistemas de canais de distribuição, é uma evolução do varejo, por meio da formação de redes mais profissionalizadas.

De acordo com Stuber e Semionato (1994), o *franchising* é o sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ ou tecnologia, baseado em estreita e contínua colaboração entre pessoas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, através do qual o contratante (franqueador) concede o direito e impõe a obrigação aos seus contratados (franqueado), de explorar uma empresa de acordo com o seu conceito. Enfim, é um método elaborado de distribuição de produtos arranjados através de concessão de licença para a exploração da idéia que originou o negócio.

Conforme Mendez e Lehnisch (1991), o *franchising* é definido como um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e uma ou várias empresas franqueadas, de outro. Essa colaboração tem por objetivo um crescimento acelerado das empresas envolvidas, por meio da ação comum e conjunta dos homens e dos capitais, com a manutenção da respectiva independência, segundo os acordos de exclusividade recíproca.

De acordo com Martins (1997), a franquia consiste na concessão de uma determinada pessoa, que se constitui em empresa, de marcas de produtos, devidamente registradas, já perfeitamente conhecidas do público e aceitas por sua

qualidade, seu preço, etc. O franqueador, além de oferecer a distribuição dos produtos, também assegura assistência técnica e informações contínuas sobre o modo de comercializá-los. Muitas vezes o franqueador concede, também, assistência financeira, já fazendo adiantamento para a instalação do franqueado, já lhe garantindo certas operações para a obtenção do crédito bancário.

2.4 As Relações existentes entre Franqueador e Franqueado

De acordo com Mauro e Gangana (apud Cohen e Silva, 2000), é senso comum que o *franchising* é uma associação baseada na cooperação entre indivíduos com o desejo de se tornarem empreendedores, mas que tem aversão ao risco, e empresas sem capital próprio suficiente para se expandirem e que não desejam perder o controle sobre o negócio. Mauro (apud Cohen e Silva, 2000), ressalta que no caso do *franchising*, o franqueador exerce não o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro do seu franqueado obrigando-se a certa divisão de poder e negociação na tomada de decisão, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito. O relacionamento entre franqueador e franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato que estipula direitos e obrigações mútuas. Esse relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do contrato; vai muito além, envolvendo contratos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, num plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes. Seltz (apud Cohen e Silva, 2000), adverte até mesmo para a mudança ocorrida nos últimos anos no relacionamento entre franqueadores e franqueados bem sucedidos. A estrutura verticalizada, onde o franqueador assume papel autocrático, do alto do poder hierárquico, vem dando lugar a uma estrutura horizontalizada, onde prevalece o senso de igualdade devido à mútua dependência. Gangana (apud Cohen e Silva, 2000), conclui em sua pesquisa que o conceito de marketing de relacionamento é perfeitamente aplicável ao caso do *franchising* sobretudo na relação franqueador-franqueado, pois esta demanda grande esforço em todos os estágios do negócio, a

fim de garantir o sucesso e a satisfação de ambas as partes. A aplicação prática do modelo de marketing de relacionamento ao caso do *franchising* seria um dos modos de resolver e mesmo evitar conflitos entre os franqueadores e seus franqueados.

Mauro (1994), lembra que o *franchising* em si tem evoluído de sistemas de fornecimento exclusivo de produtos, no início da implantação do sistema, para sistemas de fornecimento do negócio similar ao seu modelo de canal, testado e aprovado. Outro fator a ser destacado é a intensidade da relação franqueador franqueado. Um depende totalmente do outro e, nesse caso, a dependência maior é do franqueado. Não existe *franchising* sem uma mútua relação de confiança, onde o franqueador entra com sua experiência e suporte operacional e o franqueado entra com a garra do proprietário. Outro ponto importante a destacar na visão sistêmica do *franchising* é o fluxo de informações que o franqueador estabelece com os fornecedores e com os franqueados, buscando agilizar a sua tomada de decisões e minimizar seus estoques intermediários, melhorando o resultado da rede.

Para Cohen e Silva (2000), decisões estratégicas erradas de franqueadores, diferentes expectativas e visões conflitantes entre franqueadores e franqueados têm sido responsáveis pelo fracasso de alguns empreendimentos de vulto, sobretudo no ramo de *fast-food*, o que sinaliza a importância de aprofundar as pesquisas sobre as estratégias competitivas e o relacionamento franqueador-franqueado, com suas conseqüências sobre o desempenho da rede de franquia. A identificação dos fatores de sucesso e fracasso envolvidos nesse tipo de relacionamento, um maior entendimento de como os franqueados das redes percebem e executam as estratégias competitivas preconizadas por seus franqueadores e o monitoramento da satisfação dos franqueados com o relacionamento, são cruciais para a contínua melhoria e o sucesso do *franchising* a longo prazo.

De acordo com Mendez e Lehnisch (1991), o franqueador outorga ao seu franqueado a exclusividade de comercialização de seus produtos ou prestação de serviços, bem como a de seu símbolo sobre determinado território que lhe foi concedido. Ele também o faz beneficiário de seu profissionalismo, seja desde o início, seja depois do período de treinamento e aperfeiçoamentos dado pelo

franqueador. Percebe-se, assim, que um bom treinamento do franqueado é um investimento importante, do qual, se o franqueador lhe dispensar o cuidado e atenção de que necessita, não tardará a colher bons frutos.

Para Bernard e Schwartz (apud Cohen e Silva, 2000), algumas das reclamações mais freqüentes entre aqueles franqueados insatisfeitos dizem respeito ao apoio inadequado e despreparo administrativo por parte do franqueador, à cobrança de taxas e *royalties* exorbitantes, à submissão quase total do franqueado às normas ou decisões do franqueador e do fornecimento de dados irrealistas quanto ao capital investido, custos e tempo de retorno do investimento. Já pelo lado dos franqueadores, as queixas mais comuns referem-se à falta de preparo, de estrutura e de seriedade dos franqueados.

Cohen e Silva (2000), comentam que no *franchising*, as estratégias competitivas, políticas, normas formuladas pelo franqueador devem ser disseminadas entre o conjunto de franqueados e por estes cumpridas, é de se supor que um adequado nível de relacionamento entre ambas as partes viabilizará esta situação e se refletirá no bom desempenho da rede como um todo, sendo o contrário também verdadeiro.

Já Bernard (1993), ressalta que o processo sinérgico entre franqueador e franqueado depende da existência, no franqueador, de fatores mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por ele utilizados na efetivação do relacionamento.

Na visão de Porter (apud Cohen e Silva, 2000), o relacionamento entre a empresa e outras empresas por ela administradas (caso aplicável ao *franchising*) é mais uma estratégia competitiva a ser desenvolvida e que influencia seu desempenho, quando combinada às demais estratégias que operacionalizam uma estratégia genérica. Comenta ainda, que dentro de um mesmo segmento, a adoção de diferentes estratégias competitivas contribui para o sucesso ou o fracasso das empresas; porém, no caso específico do *franchising*, somente estas estratégias voltadas para o ambiente externo à rede podem não ser suficientes para explicar o

desempenho alcançado por toda a rede ou por seus franqueados individualmente. O melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado, enquanto resultado de uma estratégia (intencional ou não) do franqueador voltada para seu ambiente interno, pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

De acordo com Mendez e Lehnisch (1991), franqueador é aquele que conhece, que dirige; ao franqueado, por sua vez, cabe aplicar e demonstrar disciplina. Mas, apesar disso e talvez exatamente por isso, estabelece-se entre ambas as partes, uma confiança que não poderia existir entre clientes e fornecedores de um sistema tradicional. Esse aspecto psicológico é importante por contribuir, quase tanto quanto os fatores concretos, para o dinamismo e a coesão da rede. Erra-se quando se pensa que “não há nenhuma diferença entre uma rede de franquia e uma rede de distribuição tradicional, salvo no aspecto jurídico”; é necessário saber que os interesses estão intimamente ligados e que é preciso trabalhar na mesma direção. A parceria dinâmica, que vem se juntar a objetivos concretos é a alavanca para o sucesso, pois é necessário que se compreenda muito bem, que caminhando no mesmo sentido, o sistema progredirá, trazendo vantagens para todos.

“Franqueadores que exploram seus franqueados acabarão por perdê-los e dificilmente encontrarão novos parceiros. Por outro lado, franqueadores que vejam seus franqueados como a parte mais importante de seu negócio acabam perdendo o foco estratégico e agindo de maneira paternalista, o que, em algum momento, acabará inviabilizado o negócio como um todo”. (Cohen e Silva, 2000, p.112-113).

2.4.1 O Papel, os Desafios, Vantagens e Desvantagens no Relacionamento Global Franqueador/Franqueado

Através das considerações feitas por Gelman (1990), o papel do franqueador deve ser o de desenvolver e testar, na prática, o “conceito” do negócio e tecnologia

de atuação que o envolve e concede a franquia, autorizando o franqueado a fazer uso dessa tecnologia, na implantação e operação de um negócio que funcionará conforme aquele conceito; autorizar o franqueado a desenvolver certas atividades na operação de sua franquia (e, se for o caso, lhe veda a prática de outras tantas atividades), e ainda, que o franqueado possa fazer uso de marca, ou marcas, de que é titular, sempre em conexão com a prática das atividades que o franqueado está autorizado a desempenhar na franquia.

Outra obrigação do franqueador, segundo Gelman (1990), é de estabelecer os métodos e procedimentos que pautarão o funcionamento da franquia; recrutar, selecionar e treinar o franqueado dentro da melhor técnica e rigor; prestar, a todos e a cada um de seus franqueados, serviços de assistência e orientação, transferindo-lhes todo o *know-how* de que necessitam para a implantação, operação e administração das respectivas franquias, com a maior garantia possível de sucesso. E também, manter uma equipe dedicada ao constante desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, serviços e técnicas de atuação e de gestão que permitam aos franqueados elevar o nível de desempenho das respectivas franquias. E, finalmente, supervisionar freqüentemente a rede constituída por suas franquias e unidades, lembrando sempre que uma corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco, ou seja, qualquer atitude ou omissão que afete a imagem de qualquer um dos integrantes da rede pode prejudicar seriamente os demais.

Em contrapartida, Gelman (1990), destaca o papel a ser desenvolvido pelo franqueado como o de adquirir a franquia, pagando ao franqueador, quase sempre, uma taxa inicial, além de *royalties* periódicos e outros valores; responsabilizar-se pela instalação, operação e administração da franquia, de acordo com as normas ditadas pelo franqueador. Ou seja, no geral, todos os custos de instalação e todas as despesas de operação e administração da franquia, além de ser o responsável pela contratação e administração dos recursos humanos necessários.

Gelman (1990), menciona os principais desafios a serem enfrentados pelo franqueador como: maior “cobrança” por parte da pessoa à testa de cada unidade de sua rede, pois um franqueado é um parceiro que investe na implantação e na

operação do negócio, não apenas dinheiro, mas também seu esforço, seu tempo, suas esperanças; e também, a perda do acesso direto ao consumidor final de seus produtos/serviços, já que os franqueados e suas equipes é que estariam em contato com o mercado consumidor.

Por outro lado, Gelman (1990), relaciona os desafios para franqueado, como sendo a pouca independência, já que todas as franquias de uma rede deverão sempre agir em uníssono, para a garantia da manutenção do padrão criado e imposto pelo franqueador; e também cita, o risco associado à performance do franqueador, ou seja, se este não for extremamente profissional e se a respectiva operação de franquia não estiver estruturada de forma adequada, ou não for implementada por uma equipe séria e competente, o franqueado corre o risco de ver seu negócio ir para água abaixo, por mais que ele, franqueado, se empenhe. O mesmo pode acontecer se o franqueador não se mantiver permanentemente atento às tendências do mercado e aos anseios e necessidades dos consumidores, investindo tempo, trabalho e dinheiro no desenvolvimento e no aperfeiçoamento constantes de produtos, serviços, técnicas e métodos de atuação que permitam a seus franqueadores conquistar e manter uma clientela expressiva, que lhes garanta sucesso nos seus empreendimentos e retorno rápido e seguro nos respectivos investimentos. E, finalmente, a necessidade de, no geral, pagar ao franqueador, além de uma taxa inicial, *royalties* periódicos, normalmente um percentual pré-estipulado de seu faturamento bruto.

Vários autores mencionam algumas vantagens para o franqueador, sendo uma delas a possibilidade de cobrir um mercado maior, com menos investimento, devido ao acesso a um canal de distribuição leal, exclusivo e eficiente, pois em cada unidade estará presente o dono (o franqueado) para assegurar que tudo corra da melhor maneira possível; uma outra seria a estrutura central reduzida, ou seja, uma estrutura pequena, formada por uns poucos profissionais de bom nível, onde pode-se criar, implantar e coordenar uma rede de porte razoável (e com menos riscos trabalhistas); além destas, uma vantagem adicional é obter feedback, pois num sistema de *franchising*, a partir de um certo ponto, é comum que o *know-how* passe a transitar numa via de duas mãos. Enfim, segundo os autores, através do

franchising, o franqueador poderá ingressar em novos mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos, sendo o *franchising* um canal de escoamento de seus produtos/serviços e ocorrendo assim, o fortalecimento da marca.

Por outro lado, as principais vantagens para do franqueado, segundo os autores, seria a maior garantia de sucesso, por estar entrando no mundo dos negócios através de um esquema pré testado e pré aprovado de atuação e com a possibilidade de fazer um investimento bem mais reduzido do que se fosse ingressar no mundo empresarial num esquema 100% independente, e com toda uma série de benefícios e serviços, que facilitam a implantação e o início da operação, principalmente, a escolha do “ponto”. E também o desenvolvimento contínuo de novos métodos e produtos, pois um bom franqueador se preocupa com a pesquisa e o desenvolvimento constante de novos serviços, produtos, métodos e sistemas para a sua rede de franquias, para que os franqueados possam manter um bom nível de vendas; através também da propaganda e marketing cooperados, somado a coleta de informações e sugestões de cada um dos integrantes da rede para, em seguida, processá-las e repassá-las aos demais franqueados.

Vários autores relacionam algumas desvantagens para o franqueador, sendo que as principais são a perda de controle sobre os pontos de vendas, a divisão da receita, e o retorno financeiro a prazos mais longos.

Em contrapartida, os autores citam, as principais desvantagens para o franqueado como sendo o risco inerente a má escolha do franqueador, a limitação em sua liberdade de ação; e o risco vinculado a performance do franqueado. Também deve-se considerar que qualquer fato que afete a imagem da marca, trará prejuízos para a franquia ou as limitações na venda do negócio, ou seja, na maioria das vezes, é necessária a autorização expressa e por escrito do franqueador; e também há limitações com relação a aquisição de certos insumos, serviços, etc., pois muitas vezes só será permitido fornecedores licenciados pelo franqueador, ou ao menos, que observem determinados padrões e especificações ditados pelo franqueador.

2.5 Tipos de Franquias

De acordo com Bernard (1993), nos EUA, tanto a legislação federal como as estaduais definem dois tipos básicos de *franchising*: a “franquia de marca e de produto” e a denominada *business format franchising* ou (franquia empresarial), que significa uma franquia de um negócio detalhadamente dimensionado.

As franquias de marca e de produto tiveram sua origem nos fornecedores que lidam com contratos de venda dirigidos a empresas interessadas em comprar ou vender produtos ou serviços exclusivamente de uma marca. Nesta relação, as empresas adquirem o direito ao uso da marca registrada, podendo esta ser propriedade de uma grande manufatura a uma série de pequenos revendedores (com um número significativo e exceções), ocupando assim vasta área geográfica, dividida entre os revendedores. Este tipo de *franchising* tem sido muito utilizado no setor automobilístico, nas engarrafadoras de bebidas, no setor de pneus e nos postos de gasolina.

Quanto a categoria *business format franchising*, as empresas adeptas, vêm o *franchising* como um relacionamento entre comerciantes compostos de quatro aspectos obrigatórios:

- a) A cessão do direito à utilização de uma Marca Registrada, seja ela um nome, uma marca de serviço, um logotipo, um símbolo, uma forma de propriedade intelectual, de modo que as partes se tornem co-proprietárias desta marca.
- b) O aceite de se trabalhar com um Plano de Marketing substancialmente preparado pelo franqueador (o proprietário original do negócio e o criador do sistema), que fornecerá uma assistência de modo substancial e contínuo a seus franqueados (os comerciantes associados) que serão financeiramente controlados em troca desta transmissão de *know-how*.

- c) A transferência de um fluxo de receita do franqueado ao franqueador, que pode tornar a forma de uma taxa inicial e/ou um pagamento contínuo de *royalties*, calculado geralmente como um percentual sobre o faturamento e ocasionalmente sobre o provisionamento de mercadorias, acompanhado de taxas de contribuição, taxas sobre gastos com treinamento, utilização de equipamentos, e outras que o franqueador determinar.
- d) Uma cláusula, prevista no contrato, oferecendo ao franqueador o direito unilateral de terminar o acordo no momento que lhe aprouver, independente do prazo de duração do contrato oficialmente estipulado.

Quanto ao Brasil, onde o conceito está mais próximo das extensões encontradas para o caso americano, a classificação dos principais tipos de *franchising* é feita em franquia de primeira geração, de segunda geração, e franquia de terceira geração ou empresarial, as quais serão definidas de acordo com sua segmentação.

2.5.1 Segmentações por Tipo de Franquia

Segundo Mauro (1994), na maioria das vezes, as modalidades de *franchising* são segmentações que pode-se fazer para entender melhor sua aplicação nos diversos tipos de negócios. Sendo assim, apresenta-se, a seguir, as diversas segmentações para os sistemas de *franchising*.

De acordo com a natureza dos serviços prestados à rede franqueada pode-se segmentar em franquia de primeira, segunda, terceira, quarta, e quinta geração. O primeiro tipo é franquia de marca e de produto, de “*primeira geração*”, com as franquias sendo utilizadas como canal alternativo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Esse é o modelo de sistema precursor do *franchising* e tem características básicas, pois, neste tipo de franquia, o foco da relação reside no fornecimento pelo franqueador de produtos ou serviços que são revendidos pelos

franqueados a terceiros e na utilização da marca em conexão com esta revenda. É dada maior liberdade ao franqueado, e também menor suporte operacional. Esse modelo já está ultrapassado e oferece riscos ao franqueador e ao franqueado pelo baixo nível de profissionalização. Normalmente não existe contrato de franquia, o que por si só já eliminaria a classificação como franquia. Freqüente no setor da moda.

Para Andretti (2000), a franquia de primeira geração é uma forma rudimentar em que o franqueador concede ao franqueado o direito de uso de sua marca, relacionado à revenda de produtos. Entretanto, o franqueador utiliza, também outros canais de distribuição.

Para Gelman (1990), as características básicas das franquias de primeira geração, são: autorização, do franqueador para o franqueado, para o uso de sua marca em conexão com a revenda de certos produtos e/ou a prestação de certos serviços, que são geralmente fornecidos ao franqueado pelo próprio fornecedor, ou, ao menos, através e/ou sob licença deste; o “apoio” e a “orientação” que o franqueador oferece ao franqueado raramente ultrapassam um projeto arquitetônico para adaptação do respectivo ponto-de-venda no padrão visual que caracteriza os negócios que levam a marca do franqueador; a falta de transferência, pelo franqueador ao franqueado, da tecnologia necessária para a implantação do negócio que o franqueado irá abrir e tocar; e enfim, a rede de negócios que opera sob a marca do franqueador (inclusive as franquias) é utilizada como canal alternativo (e não como canal exclusivo) para o escoamento e a distribuição dos produtos/serviços que levam a(s) marca(s) do franqueador.

Quanto ao segundo tipo, é o de franquia de marca e de produto, de “segunda geração”, com as franquias sendo utilizadas como canal exclusivo para a distribuição de produtos e/ou serviços com a marca do franqueador. Difere do tipo anterior pelo fato de os produtos e/ou serviços serem encontrados pelos consumidores exclusivamente nas lojas que operam com a marca do franqueador, e não, por exemplo em lojas de departamento. Para estes dois tipos de franquia, uma limitação recai sobre uma excessiva dependência do talento, do feeling e das

demais habilidades pessoais do franqueado. Neste sistema de franquia, o franqueador presta poucos serviços à rede franquadora, mas procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação das unidades franqueadas. Está mais concentrada na distribuição de produtos, onde a própria força do produto e de sua marca são os fatores críticos de compra por parte do consumidor. O franqueador limita sua atuação no desenvolvimento e padronização da unidade-padrão e no sistema operacional, mas interfere muito pouco no controle da unidade franquada. Não existe a preocupação de se instalar unidades-piloto antes de implantar o sistema, e também para desenvolver seu Sistema de Franquia. O grau de liberdade do franqueado é maior, e também o seu risco. A maioria dos franqueadores de segunda geração não possui contrato de franquia nem manuais de formatação do sistema e de orientação ao franqueado. A captação de franquados é feita, de uma maneira geral, através de terceiros (corretores de franquia). Frequente no setor de Perfumaria/Cosméticos, nas Distribuidoras de Combustível e nas Montadoras de Automóveis.

De acordo com Andretti (2000), este tipo de franquia é muito semelhante à anterior, mas os produtos são distribuídos somente através de sua rede.

Para Gelman (1990), as características básicas para uma franquia de segunda geração, são essencialmente, as mesmas de uma franquia de primeira geração, com a única diferença de que a rede de lojas que funcionam com a marca do franqueador na fachada é usada como canal exclusivo para a distribuição dos produtos/serviços que levam a(s) marca(s) do franqueador.

Tal como ocorre com quem compra uma franquia de primeira geração, o adquirente de uma franquia de segunda geração, para ter sucesso como empresário, depende excessivamente do próprio talento, da experiência que tenha acumulado em negócios iguais ou semelhantes ao que estará implantando e, principalmente, da própria sorte.

Já o terceiro tipo, é o chamado *business format franchising*, ou *franquia de negócio* detalhadamente dimensionado, ou *franquia empresarial*, ou ainda "*franquia*

de terceira geração”, é o sistema pelo qual o franqueador transfere a seus franqueados toda a competência por ele desenvolvida em tudo o que diz respeito à implantação e à operação de um negócio de sucesso, geralmente em nível varejista. É o caso de franqueadores como o McDonald’s, Yázigi (no Brasil) e da maior parte dos franqueadores com operações internacionais, coadunando-se plenamente com a definição americana supracitada.

Para Meiler (1992), o “business format *franchising*” ou franquia de formato do negócio, para se fazer uma tradução grosseira, é caracterizado por um profundo e contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado. Este relacionamento abrange não somente o produto, o serviço e a marca, mas também toda a “formatação” do negócio – um plano estratégico de marketing, treinamento, manuais de operação e padrões, controle de qualidade e um contínuo processo de comunicação em duas vias – do franqueador para o franqueado, e vice-versa, e assim, distingue-se do *franchising* de produto e marca, substancialmente, pelo fato de que neste último a relação entre franqueador e franqueado se dá a nível superficial, é praticamente uma simples operação de compra e venda com a permissão de uso da marca pelo seu detentor, ao revendedor autorizado, enquanto que no *franchising* de formato do negócio a relação entre franqueador e franqueado é regida juridicamente por um contrato, e estabelece vínculos de direitos e obrigações mútuas de grande profundidade. É o sistema de franquia em que o franqueador, além do desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança de sucesso, e ao franqueador, maior competitividade no seu mercado e maior controle dos padrões de gestão das unidades de varejo.

A primeira coisa que um franqueador de terceira geração faz é um diagnóstico da franqueabilidade de seu negócio. O franqueador de terceira geração também desenvolve internamente na empresa um completo plano de *franchising* antes de iniciar a implantação de suas franquias. Numa franquia de terceira geração, o franqueador instala uma ou mais unidades-piloto para testar seu negócio e o próprio sistema. Nesse tipo de franquia, o franqueador presta, no mínimo, os seguintes

serviços ao franqueado: treinamento pré-operacional; assessoria na escolha do ponto comercial; e supervisão, suporte e controle das unidades.

A partir da terceira geração, o franqueador possui seu negócio formatado com manuais desenvolvidos para os franqueados. O franqueador de terceira geração exige a assinatura do Contrato de Franquia, e normalmente possui uma estrutura interna própria para administrar a rede. A partir da terceira geração, o franqueador executa a captação e seleção interna de candidatos à franquia. O Compromisso entre as partes é mais forte nesse tipo de franquia. A franquia a partir da terceira geração, deverá ser a fórmula preponderante dentre os diversos tipos de franquia existentes, uma vez que esse tipo de franquia aumenta a eficiência do canal de distribuição em relação aos outros tipos de sistemas de franquia.

Segundo Andretti (2000), a franquia de terceira geração, também chamada de “*business format franchise*” é bem mais complexa. Toda a operação é sistematizada, definindo a forma de instalação, operação e administração do negócio. Esse tipo de franquia é o mais seguro para as duas partes.

Para Gelman (1990), uma franquia de terceira geração, também denominada de “franquias de formato de negócio”, ou “de negócio formatado”, tem suas características básicas, pois são o que de mais avançado existe hoje, no mundo inteiro, em matéria de *franchising*, e desde que bem planejadas, bem estruturadas e bem implantadas, é óbvio; costumam assegurar a seus adquirentes efetivas condições de ser bem-sucedidos na implantação, operação e administração de seus próprios negócios, ainda que esses adquirentes “os franqueados” não tenham experiência anterior no ramo de atividade específica em que irão atuar com sua franquia; verifica-se a transferência, a todos os franqueados, da tecnologia que o franqueador desenvolveu, testou na prática, ordenou e sistematizou, em tudo quanto diga respeito ao planejamento, implantação, operação e administração de um negócio como o que o franqueado irá instalar e operar (sua franquia). E também há ampla e eficiente prestação de serviços do franqueador a cada um de seus franqueados, incluindo os seguintes serviços: análise profissional do “ponto” onde o franqueado deverá instalar sua franquia; seleção rigorosa de todos os franqueados,

a partir de um “perfil” previamente definido; assistência na implantação da franquia, inclusive com o fornecimento de projetos, especificação de materiais, equipamentos e insumos, indicação de fornecedores habilitados e capacitados, etc.; treinamento completo do próprio franqueado e, se for o caso, de sua equipe, com reciclagens periódicas; fornecimento e atualização contínua de manuais (o mais completo possível) que contenham o máximo de informações úteis para que cada franqueado possa operar e administrar sua franquia com máximo de eficiência e sempre de acordo com os padrões estabelecidos pelo franqueador; e finalmente, o franqueador mantém ao menos uma (e, se possível, mais de uma) “unidade-piloto” ou “protótipo”: uma unidade própria, com características iguais ou semelhantes às das que serão operadas e administradas por seus franqueados, a qual o franqueador utiliza como laboratório para testes e desenvolvimento e aperfeiçoamento constante de tecnologia, de novos produtos/serviços e de técnicas de atuação e de gestão das franquias de sua rede.

O franqueador de *quarta geração* deve prestar os seguintes serviços adicionais: reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano; reuniões regionais e anuais dos franqueadores, com relatórios de avaliação individual; canal de comunicação aberto com a rede para sugestões e reclamações; jornal interno e telefone gratuito (0800) para comunicação com a rede; e captação de pontos comerciais para os franqueados.

Para ser uma franquia de *quinta geração*, o franqueador deve prestar os seguintes serviços adicionais à rede, em relação às franquias de terceira e quarta gerações: desenvolver Conselho de Administração de franqueadores com poder de influência nas decisões da empresa; criar cargo de *ambudsman* interno que procure alertar o franqueador quanto a seus desvios de conduta; desenvolver interna ou externamente condições de financiamento da inversão inicial ou expansão do franqueado; e criar sistema de recompra ou revenda de unidades-problema.

Como característica básica das franquias de quarta e quinta gerações, o franqueador deverá deter um determinado número de unidades próprias para nunca perder o contato com o mercado.

De acordo com o tipo de canal, a franquia pode se segmentar em distribuição de produtos e prestação de serviços. A franquia de distribuição de produtos tem como objetivo criar um canal exclusivo para a distribuição de produtos. Foi esse tipo de franquia que deu origem ao *franchising*, por meio da revenda de veículos e de combustíveis. É mais fácil entender o *franchising* como canal de distribuição nesse tipo de franquia, pois identificam-se claramente o fabricante ou atacadista e seus revendedores exclusivos.

Enquanto que a *franquia de prestação de serviços* tem como objetivo criar um canal exclusivo para a expansão da prestação de serviços desenvolvida. Uma empresa que desenvolve determinado tipo de serviço, como de limpeza, ou de preparação de alimentos (restaurante), ou de qualquer tipo de reparo ou conserto, e que apresente diferenças significativas em relação à concorrência, que o tornam um sucesso, tem naturalmente condições de crescer.

Já na segmentação pela natureza do negócio, as franquias podem ser classificadas de acordo com o tipo de negócio do franqueador, ou seja: *serviços pessoas jurídicas*, quando o público-alvo do franqueador são empresas; *serviços pessoas físicas*, quando o público-alvo do franqueador são pessoas físicas; *serviço de alimentação*; *varejo e indústria*. Sendo que a *franquia do varejo* é aquela em função da qual o franqueado instala e opera um negócio em nível de varejo, em que ele, franqueado, comercializa essencialmente produtos (como é o caso das lojas O Boticário), ou serviços (que é a atividade dos escritórios Stella Barros Turismo).

Enquanto que a *franquia da indústria* é definida como aquela em função da qual o franqueado implanta e opera uma empresa industrial. Um dos exemplos mais conhecidos desse tipo de franquia, aqui no Brasil, é o da Coca-Cola, cujas fábricas/engarrafadoras de bebidas são todas possuídas e operadas por franqueados independentes, a quem a Coca-Cola se limita a fornecer os xaropes concentrados e o *know-how*, além da autorização para uso de suas marcas e para exploração de um território específico e exclusivo.

Dentro desses macro – setores poderá haver subclassificações, tais como: *Fast food*; Confeccões; Hotéis, etc.

Quanto ao ponto comercial, pode-se segmentar a franquia em franquia individual, combinada, de conversão, shop in shop e de mini unidades. Na *franquia individual*, o ponto comercial foi escolhido especificamente para aquela franquia, sem qualquer vinculação com o negócio anterior porventura existente, e sem dividir espaço com outras franquias. É o modelo mais comum, pois mantém adequadamente a identidade do conceito implantado.

Em contrapartida, na *franquia combinada* existe uma integração entre franquias diferentes num mesmo ponto comercial e com um mesmo franqueado. Assim, dois ou mais franqueadores, com conceitos normalmente complementares, instalam juntos suas unidades. A combinação pode chegar a uma integração total dos negócios, isto é, instalando uma franquia dentro da outra, sendo uma sempre a receptora e a outra a doadora. Como exemplos, tem-se: franquias de hotéis, que possuem integradas franquias de restaurantes; postos de gasolina apresentam uma das maiores combinações com diversos tipos de franquias, com destaque para as franquias de lojas de conveniência, etc. A franquia combinada é, antes de tudo, uma geradora de oportunidades no sistema de *franchising*, possível basicamente por meio da união de esforços entre franqueadores.

Quanto a *franquia de conversão*, ocorre quando um empresário converte seu negócio independente para os padrões de determinado franqueador. Essa é uma estratégia de implantação interessante por parte do franqueador, pois aproveita o ponto comercial e a experiência do franqueado. Entretanto, esse franqueado trará consigo os vícios de sua administração independente. Um exemplo clássico no Brasil foi a conversão das lojas Jack in the Box, em Bob's.

Já na *franquia shop in shop*, uma loja pode continuar com seu negócio atual e incorporar uma franquia em algum corner, com o objetivo de aproveitar seu ponto comercial. Isto pode ser feito por magazines, ou mesmo por lojas pequenas, como, por exemplo, uma papelaria incorporando uma franquia dos Correios.

Por outro lado, *franquia de mini-unidades* é uma derivação da franquia individual, onde o franqueador ou diminui a linha de produtos ou elimina qualquer processamento local, reduzindo assim a área necessária para a operação da unidade. A mini-unidade pode ser uma pequena loja, um quiosque ou mesmo um carrinho. Pode ser até apenas um ponto de coleta de serviços a serem realizados de forma centralizada (unidades satélites).

Também pode haver a segmentação de acordo com o processo de expansão da rede, sendo que as franquias podem ser classificadas de acordo com o grau de controle desejado sobre os franqueados e o sistema de expansão da rede. Elas podem ser de franquia unitária, múltipla, regional, de desenvolvimento, de área, master e de representação. Quanto a *franquia unitária*, é cedido o direito de implantação e operação de uma unidade específica, em determinado local exclusivo. Por exemplo, uma agência dos Correios. Um mesmo franqueado pode ter mais de uma franquia unitária, dependendo de seu desempenho e de suas condições financeiras e dos planos do franqueador.

Já na *franquia múltipla*, um mesmo franqueado possui mais de uma franquia unitária, às vezes formando até sua própria rede local ou regional. O franqueador deve incentivar os franqueados competentes a crescerem até seu limite local. O número máximo de franquias por franqueado dependerá de cada tipo de negócio e de cada franqueado. O importante é não deixar crescer de maneira a perder o controle sobre as unidades. Com isso, pode-se perder a grande vantagem de se ter um franqueado junto a seu público consumidor.

Enquanto que na *franquia regional*, é cedido o direito de implantação e operação do número de unidades que uma determinada região comporta. Por exemplo, o município de São Paulo, estado do Ceará, etc. O franqueado paga uma taxa de franquia regional e é feito um plano de implantação das unidades num tempo determinado. Também pode ser negociada a taxa de franquia regional: uma parte paga à vista, no contrato de franquia regional, e outra parte paga por cada unidade aberta. O franqueador pode também, permitir ao franqueado regional ter parcerias na implantação das unidades individuais, sempre atuando como parceiro

principal, mas, normalmente não é permitido ao franqueado regional subfranquear unidades a terceiros. Na maioria dos casos, o franqueado regional abre todas as unidades com seus próprios recursos.

Na *franquia de desenvolvimento de área*, é decidido o direito de desenvolvimento da rede em determinada região, que pode ser um ou mais municípios, estado ou estados. A grande diferença em relação à franquias regional é que o franqueado de desenvolvimento de área abrirá algumas unidades próprias, mas venderá e implantará franquias em seu território. O franqueado de desenvolvimento assinará um contrato de desenvolvimento de área e contratos de franquias individuais para cada unidade própria que abrir. Os contratos de franquias individuais para as franquias vendidas no território serão assinados diretamente pelo franqueador.

O franqueado de desenvolvimento de área paga uma taxa de franquias inicial, ao assinar o contrato de desenvolvimento de área. Neste caso, porém, é negociada uma participação sua nas taxas de franquias individuais por ele vendidas no seu território, e uma participação nas taxas de remuneração de franquias (*royalties*) das unidades implantadas no seu território. Devem ser negociadas também as taxas a serem pagas para as unidades próprias do desenvolvedor de área. Não é permitido a *subfranquia*. A escolha do franqueado de desenvolvimento de área é muito importante: alguém com boa capacidade gerencial, financeira e de liderança.

No caso da *franquia master*, é cedido o direito de implantação e operação de unidades em determinado território. Estas unidades poderão ser implantadas pelo franqueado master diretamente (unidades próprias) ou por terceiros. Assim, o franqueado master poderá subfranquear unidades individuais, regionais de desenvolvimento de área ou de representação, buscando alternativa que melhor se adequar ao tamanho e à complexidade de seu território. Normalmente, a *franquia master* é utilizada quando o franqueado se expande internacionalmente, pois a franquias deverá sofrer adaptações mais fortes no país onde se implanta e também deverá seguir a legislação local. O franqueado master normalmente paga uma quantia significativa para ter esse direito. Este valor vai depender do potencial do

território. Normalmente, estas parcelas não excedem a 20% do que o franqueado master receber.

A *franquia master* pode também ser usada dentro de um mesmo país, mas são cada vez menos as empresas que utilizam esta alternativa. Os riscos de concentração e subfranqueamento não compensam a velocidade obtida no processo e existem alternativas mais interessantes, como a *franquia regional* ou de desenvolvimento de área. A escolha do franqueado master é o ponto mais crítico desta estratégia. Como a concentração de poder nas suas mãos é muito grande, deve ser escolhido com cautela e rigor. São necessários capacidade financeira, gerencial, liderança e forte senso ético.

No caso da *franquia de representação*, é quando o franqueador não quer ceder nenhum direito sobre o território a algum tipo de franqueado intermediário e, ao mesmo tempo, não quer montar uma filial para dar suporte à rede local. Opta, então, pela *franquia de representação*, na qual o franqueado representante providenciará determinados serviços à rede na sua região, como treinamento, inspeção, publicidade, vendas de franquias, etc.

O franqueado representante não tem unidade própria, o que facilita sua captação. Por outro lado, traz a desvantagem da falta de conhecimento do dia-a-dia da operação, tornando-o mais insensível aos problemas operacionais dos franqueados. Os contratos de franquias são feitos entre o franqueador e os franqueados individuais. O franqueado representante tem como remuneração uma parcela de taxas e verbas das franquias de seu território. Poderá ter alguma remuneração fixa também.

As franquias também podem ser segmentadas de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador. Podem ser: *franquia de distribuição*, *franquia pura* e *mista*. No caso da *franquia de distribuição*, o franqueador tem sua remuneração básica recebida dos produtos que fabrica, muitas vezes não cobrando de forma explícita taxa de franquias ou *royalties*. É mais comum no varejo, mas é

também usada para alguns tipos de serviços centralizados, como é o caso dos Correios.

Quanto a *franquia pura*, o franqueador tem sua rentabilidade advinda apenas dos *royalties* e das taxas de franquia. Não exerce nenhuma função de fornecimento e não recebe nenhum tipo de ganho sobre fornecimento de terceiros. É o caso do McDonald's e diversos outros franqueadores, com maior concentração na área de alimentos e serviços.

Por outro lado, na *franquia mista*, há a comercialização dos produtos e serviços em conjunto. O franqueador tem sua rentabilidade advinda tanto do fornecimento de produtos como dos *royalties* e taxas de franquia. Esse tipo de franquia deixa clara a função distribuição e as receitas para administrar a rede. A maioria dos franqueadores está nessa classificação. Como exemplo da franquia mista, tem-se a escola de idiomas Yázigi, em que a atividade do franqueado se fundamenta na comercialização dos livros que contém o “método de ensino”, em conexão com a prestação de serviços de ensino de idiomas, numa combinação equilibrada de produtos e serviços, elementos que se tornam quase que indissociáveis: o produto pouco utilidade tem, para o usuário, sem o serviço. E vice-versa.

2.6 A Legislação da Franquia

Em 1992, Marcos Juruena Villela Souto, em seu artigo A Regulamentação do Contrato de Franquia, comenta sobre a crescente expansão dos contratos de franquia, que com inúmeras experiências bem sucedidas, despertava a preocupação dos legisladores no que concerne à ausência de uma norma legal específica sobre o assunto. O Projeto de Lei 265/91, do Senador Francisco Rollemberg, assim como o de 1.526/89, do Deputado Ziza Valadares, materializavam esse interesse em regular o contrato de franquia.

A ausência de uma legislação específica, dificultava o desenvolvimento do contrato de franquia. Exemplos dessas dificuldades, era as questões ligadas a dedutibilidade do pagamento dos “*royalties*” como despesa operacional para fins de IR, a autorização para remessa dos mesmos ao exterior, a averbação dos contratos de franquia no INPI, a independência do franqueado e inexistência de relações trabalhistas entre os empregados do franqueado e o franqueador, a questão do abuso do poder econômico nas cláusulas de exclusividade, de fixação de preços, e a própria definição de franquia e seus conteúdos.

Assim, se ultrapassada a preliminar sobre a necessidade de uma regulamentação do contrato de franquia, deve o legislador, em primeiro lugar, cuidar de sua definição, esclarecendo se o contrato é ou não de transferência de tecnologia, considerando-se já ter havido a evolução da franquia tradicional para o sistema formatado de franquia. Deve, contudo, a franquia ser considerada uso efetivo da marca para fins de evitar a caducidade, bem como para legitimar os pagamentos de “*royalties*”. É indispensável a averbação.

Martins (1997), através da 14^a edição do livro *Contratos e Obrigações Comerciais*, descreve que o contrato de franquia (*franchising*) surgiu, como tantos outros novos contratos comerciais, como uma técnica de comercialização de certos produtos para incentivar e facilitar as vendas dos mesmos. Compreende uma prestação de serviços e uma distribuição de certos produtos, de acordo com as normas convencionais. A prestação de serviços é feita pelo franqueador ao franqueado, possibilitando a esse a venda de produtos que tragam a marca dele. A distribuição é a tarefa do franqueado, que se caracteriza na comercialização do produto. Os dois contratos agem conjuntamente, donde ser a junção de suas normas que dá ao contrato a característica de franquia.

Muito se aproxima esse contrato de outros, havendo, contudo, pontos que o distanciam. Assim, está ele bem ligado ao contrato de concessão exclusiva, mas dele se destaca porque neste há um monopólio por parte do concessionário, enquanto tal não acontece com a franquia. Também se aproxima do contrato de fornecimento, mas também dele se distancia, pois no fornecimento o fornecedor não

é obrigado a prestar assistência, técnica ou comercial, ao comprador, o que ocorre com a franquia. Igualmente, a franquia se aproxima do simples contrato de distribuição, que é feito pelos comerciantes através de agentes ou sucursais espalhadas em vários recantos. Em tal caso, as sucursais são dependentes das empresas produtoras ou distribuidoras das mercadorias e os agentes ou representantes são simples intermediários nas vendas. O franqueado é, como se disse antes, independente e age em nome próprio e não como representante do produtor. A este se liga apenas porque dele recebeu o direito de comercializar o produto, franqueado, muitas vezes usando do nome, título do estabelecimento do franqueador ou insígnia do mesmo, de modo a induzir o consumidor a adquirir o produto com a mesma certeza de autenticidade de que o adquiriria no próprio produtor.

Depois de mais de 3 anos de discussões, marchas e contramarchas, a Lei Federal 8.955 (Anexo A), também denominada Lei Magalhães Teixeira em homenagem a seu autor, o então Deputado José Roberto Magalhães Teixeira, do PSDB de São Paulo, foi finalmente aprovada sancionada e publicada no dia 16/12/94, para entrar em vigor 60 dias depois, ou seja, no dia 16/02/95.

Cherto (1996), um dos colaboradores na elaboração da Lei 8.955, comenta que a Lei nasceu da idéia que seu autor tinha de que algo precisava ser feito para proteger aqueles que adquirem franquias na base do impulso, os quais, na visão do Parlamentar, são muitas vezes iludidos por franqueadores inescrupulosos.

Roberta Rosseto (1995) em seu artigo “As dez marcas nota dez”, publicado na Revista Exame, comenta que com a entrada em vigor da Lei 8.955, ficou mais fácil e seguro abrir uma franquia, pois a Lei obriga o franqueador a fornecer ao candidato uma *Circular de Oferta*. Ela deve ser entregue no mínimo dez dias antes da assinatura de qualquer contrato ou de qualquer pagamento. A circular deve conter informações como balanços e demonstrativos financeiros do franqueador, descrição detalhada da franquia, um perfil do franqueado, dados sobre investimentos, nome de todos os franqueados que deixaram a rede nos últimos doze meses, um modelo do contrato padrão e informações sobre pendências judiciais,

entre outras coisas. É um material extenso que permite uma radiografia do negócio. Com ele à mão, dificilmente alguém poderá assinar um contrato sem saber exatamente o terreno onde está pisando. A circular pode garantir a vitória de um franqueado na Justiça. De qualquer forma, pode-se ter uma certeza: as franquias se profissionalizaram muito nos últimos anos. No *franchising* pagam-se taxas para ter o *know-how* de como administrar um negócio. É essa transferência que faz o sucesso do sistema e transforma gente sem experiência em patrão bem-sucedido.

2.7 Considerações Finais

O sistema de *franchising* tem se mostrado como um bom modelo que acompanha o dinamismo e as transformações que vive-se hoje em dia. É um segmento em que as franquias mais bem estruturadas possuem a capacidade e o domínio dos mais importantes processos gerenciais: planejamento; metodologia de gerenciamento e supervisão da rede. Estes processos bem aprendidos e vivenciados pelo franqueador, são sistematizados por especialistas, através da formatação da franquia, permitindo, dessa forma, a transferência do *know-how* de administração e operação do negócio aos franqueados.

Mesmo com toda a sistematização dos processos, o aprendizado, tanto do franqueador como dos franqueados, não pode parar, uma vez que a necessidade de evolução é constante. No varejo, de forma geral, e no segmento de *franchising*, em particular, o compromisso é com o desenvolvimento e a modernização das empresas. É a busca permanente de novas tecnologias de gestão como forma de assegurar o sucesso das redes de lojas.

Em qualquer negócio para se ter sucesso precisa do dono à frente em tempo integral. E na franquia não é diferente. O franqueado precisa ter preparo físico e mental para trabalhar muitas horas, sobretudo nos primeiros anos de operação da franquia, algo em torno de 12 a 14 horas seguidas por dia. Estar sempre em contato

com outras pessoas do mesmo segmento, buscando informações atualizadas e novas tendências do mercado para que possa se aperfeiçoar sempre.

Na área financeira, além do valor necessário para o investimento do pagamento de luvas e da reforma do ponto comercial, o franqueado precisa ter reserva financeira para a sua sobrevivência nos primeiros meses de funcionamento do negócio.

A criatividade deve estar presente, sobretudo nos momentos mais difíceis, para superar as dificuldades e manter a chama do entusiasmo acesa. Buscar sempre o aperfeiçoamento, a inovação e novos desafios. Ter persistência para crescer. Esta é a chave do sucesso. O seu valor aparece sobretudo quando surgem problemas que são inerentes no mundo dos negócios. As dificuldades fazem parte do processo de crescimento e são elas que valorizam as grandes conquistas.

Muitas empresas vêm descobrindo que através do franchising pode-se estabelecer e fortalecer alianças e parcerias, pelo simples motivo de que os mesmos permitem implementar padrões, gerir recursos, monitorar o desempenho de unidades isoladas e de uma rede como um todo e motivar pessoas de uma forma mais efetiva do que a propiciada por outros. E, em muitos casos, geram oportunidades para reduzir custos e criar novas fontes de receita.

A revista Franquia & Cia n.14, publicou na página 8, o censo do *Franchising* 2000, encomendada pela ABF, pela qual pode-se concluir pelos números apresentados, um mercado amadurecido, consolidado e com grandes expectativas de crescimento.

Enquanto diversos segmentos da economia apresentaram uma retração nesses últimos anos, o setor (*franchising* de marcas e produtos mais negócios formatados) registrou um crescimento do faturamento em dólares da ordem de 19%, ou seja, de 63,2 bilhões em 1995, o faturamento subiu para 75,2 bilhões em 1999. O censo constatou uma evolução no número de redes da ordem de 23%, e temos em operação no país 894 empresas franqueadoras. O total de unidades próprias e

franqueadas no país, registrou crescimento de 96% (excluídas as revendedoras de veículos e as unidades do segmento de bebidas e de combustíveis) e superou a marca de 46 mil unidades.

Outro dado interessante que o censo aponta é a evolução dos segmentos que fazem parte do sistema de *franchising*. Entre aqueles que tiveram uma maior crescimento de faturamento, encontram-se o de “Diversos” (+205%), “Esporte, Saúde e Beleza” (+186%) e “Informática e Eletrônica”(136%). Já os setores que apresentaram maior retração foram “Produtos e serviços para veículos” (-66%), “Impressão, Sinalização e Fotografia” (-62%) e “Locação de Veículos” (-54%).

Esses dados mostram que a formatação dos negócios em franquia tem sido o caminho correto para a solidificação dos negócios em uma economia que sofre os efeitos adversos da globalização.

Para se fazer um bom planejamento no negócio em que se quer investir, é fundamental observar todos os pontos já citados, mas antes de tudo atender para a necessidade de um bom preparo. Entender bem o funcionamento do *Sistema de Franchising* deve ser o primeiro passo. Para isso, além das literaturas específicas, tem-se no mercado treinamentos, com objetivo de preparar os candidatos para conhecer bem o sistema.

Buscar mercados ainda pouco explorados pode ser um bom começo. Muitas empresas estão partindo para a terceirização de suas atividades, dentro delas, estão as concessionárias de energia elétrica.

Com base na revisão realizada neste capítulo, no capítulo seguinte, irá se propor uma metodologia de pesquisa para diagnosticar onde, como e porque uma empresa do setor elétrico poderá implantar o sistema de franquia.

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações Iniciais

A metodologia utilizada no desenvolvimento da presente dissertação é a pesquisa qualitativa, tendo em vista as características e a natureza do problema que se procura estudar. Foi escolhida por se tratar de um estudo de caráter descritivo e por procurar buscar o entendimento do fenômeno como um todo.

A escolha desse método de pesquisa deve-se à necessidade de se desejar obter uma visão inicial sobre o funcionamento da franquia no setor elétrico, devido a falta de informação a este respeito, tendo em vista ainda que, com o estudo de caso é possível uma análise mais profunda do fenômeno.

Segundo Lima (1998), as atividades devem ser descritas com detalhes suficientes para o entendimento normal do modo como os processos são executados, fornece-se respostas às perguntas O que fazer?, Como fazer?, e Por que fazer? Obtendo assim uma visão clara da situação real do processo.

De acordo com Godoy (1995), é a estratégia preferida quando o pesquisador procura responder às questões de 'como' e 'por que' certos fenômenos ocorrem, quando há possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é a análise do fenômeno atual a partir do contexto real.

No desenvolvimento deste trabalho, optar-se-á pelo "estudo de caso", por se tratar de análise de uma unidade específica, neste caso, a franquia COPEL, onde se procurará examinar as causas fundamentais que levaram a COPEL a implantar a franquia no setor elétrico, o modelo utilizado e a viabilidade deste modelo para todo setor elétrico brasileiro.

O trabalho procurará assegurar, o mais real possível, o ponto de vista dos participantes e a fidelidade das observações e dados registrados nos documentos pesquisados. Para tanto, utilizar-se-á dados e informações formais contidos em estudos, relatórios, artigos, etc., e, informais, através de conversas pessoais (vivência próprias) e depoimentos de pessoas representantes do franqueador (COPEL) e franqueado (Franquia COPEL Palmeira).

De acordo com Godoy (1995), este tipo de pesquisa é mais apropriada ao tema ora proposto, por permitir que determinadas questões, de interesse amplos, vão-se tornando mais diretas e específicas no transcorrer da investigação.

3.2 O Problema da Pesquisa

De acordo com a revisão bibliográfica realizada no capítulo anterior, verificou-se que o sistema de franquia está concentrado na sua maioria, em produtos e serviços, sendo que no setor elétrico, além das franquias COPEL, não tem-se conhecimento ou informação de franquia, o que evidencia a importância da análise da viabilidade da franquia no setor elétrico.

As mudanças constantes na estrutura das empresas do setor elétrico, adaptando-se aos modelos mundiais, fazem com que as concessionárias de energia busquem alternativas, para ficarem mais próximas do cliente, explorarem novos mercados, aumentarem a produtividade e lucratividade e, proporcionarem melhorias na qualidade do atendimento.

Considerando que todas as concessionárias de serviço público de energia elétrica são regidas por leis (resoluções e portarias) definidas e fiscalizadas pelo governo federal, através da ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, o sucesso e a viabilidade das Franquias COPEL, pode ser um parâmetro para a implantação da franquia no setor elétrico brasileiro.

Diante da busca de alternativas para as concessionárias de energia, este trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: é viável implantar o sistema de franquias no setor elétrico para a comercialização de produtos e serviços?

3.3 População e Amostra

A população da pesquisa apresentada trata-se somente da franquia COPEL, que no momento, é a única franquia do setor elétrico brasileiro em evidência. Dessa forma, a definição da amostra para a consecução dos objetivos desse estudo, será restrita a análise de uma das cinco franquias de agência da COPEL. Assim, será escolhida a franquia COPEL Palmeira, em função de ser a primeira agência da COPEL e do setor elétrico a ser franqueada.

3.4 O Instrumento da Pesquisa/Coleta de Dados

De acordo com Santos (1999), coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. Na prática, a coleta de dados consistirá em pôr em andamento os procedimentos planejados para os objetivos, obedecendo ao cronograma estabelecido pelo pesquisador.

Conforme a espécie de informação que é desejada, existe uma série de instrumentos à disposição do pesquisador, além de diversos modos de operacionalização destes instrumentos. Segundo Rauen (1999), os instrumentos de coleta de dados têm duas funções básicas: demonstrar a presença ou ausência de um fenômeno e capacitar a quantificação e ou qualificação dos fenômenos presentes. Portanto, qualquer instrumento de coleta deve ser capaz de fornecer uma mensuração da realidade. Um instrumento de coleta deve satisfazer dois critérios para que possa espelhar a realidade pesquisada: a validade e a confiabilidade.

A validade é a qualidade do instrumento que permite dizer que foi medido o fenômeno que se propôs a medir, ou seja, ao avaliar-se o resultado, deve-se considerar se o instrumento utilizado permite observar o que realmente era desejado. A confiabilidade é a qualidade que permite certificar que os mesmos resultados seriam obtidos se reaplicássemos os mesmos instrumentos.

O instrumento da pesquisa ou coleta de dados, pode ser a entrevista e/ou o questionário. Conforme Rudio (1978), na entrevista as perguntas são feitas oralmente com as respostas apontadas pelo próprio entrevistador, no questionário, as perguntas são feitas por escrito ao entrevistado que as responde também por escrito.

Nesta pesquisa será utilizada a entrevista escrita (questionário), com perguntas fechadas, semi-fechadas e abertas, procurando dessa maneira, dar uma maior mobilidade para que possa ser obtida a informação com maior grau de detalhe possível, sem entretanto cansar o respondente já que há interesse em aprofundar as questões. Utilizar-se-á também, a entrevista oral, uma vez que com o contato pessoal, será conhecidas fisicamente as instalações da franquia, como também, o sentimento da relação entre franqueador e franqueado.

3.5 O Questionário da Pesquisa

A primeira grande característica do questionário, é que suas perguntas são enunciadas de forma sistemática, de modo que se possa estabelecer uma ordenação organizada a partir de critérios definidos.

Foram confeccionados dois tipos de questionários, sendo um direcionado para o franqueador e outro para o franqueado. Os questionários, conforme tabela 3.1, estão estruturados de tal forma a traçar o modelo de franquia utilizado pela empresa, dando subsídios para uma análise da viabilidade da franquia no setor elétrico.

Tabela 3.1 – Estrutura do questionário do franqueador e franqueado.

QUESTIONÁRIO A – FRANQUEADOR		QUESTIONÁRIO B – FRANQUEADO	
Assuntos	Perguntas	Assuntos	Perguntas
Dados Cadastrais	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 11, 50.	Dados Cadastrais	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 11.
Marketing:		Marketing:	
a) Mercado	08, 09, 10, 16, 21, 51, 52, 56, 61.	a) Mercado	08, 09, 10, 49, 52.
b) Marca	53, 57.	b) Marca	51, 59.
c) Comunicação	25, 55.	c) Comunicação	36, 37, 42, 44, 56.
d) Produto/Serviço	37, 38, 39.	d) Produto/Serviço	14, 48, 53, 55.
e) Pesquisas	22, 23.	e) Imagem	38, 39.
Franquias COPEL:		Franquia COPEL:	
a) Implantação	14, 15, 31, 32, 46.	a) Investimento	26, 27, 28, 31, 32.
b) Seleção	30, 42, 43.	b) Treinamento	46, 47.
c) Desempenho	44, 47, 58, 59.	c) Desempenho	60, 61, 62.
d) Remuneração	33, 34, 35, 36.	d) Assistência	16, 17, 19, 20, 21.
e) Relacionamento	26, 27, 28, 29, 54.	e) Relacionamento	33, 34, 35, 43, 57.
f) Outros	12, 13, 17, 18, 19, 20, 24, 40, 41, 45, 48, 49, 60, 62.	f) Outros	12,13,15,18,22,23, 24,25,29,30,40,41, 45,50,54,58,63.

Os questionários, como um todo, estão disponibilizados no Anexo B. Um ponto que deve ser ressaltado é a busca da identificação de coerência entre as ações do franqueador e franqueado, que devem estar compatíveis com o edital de oferta, anexo ao contrato de franquia em vigência. Uma possível incoerência de ambas as partes comprometerá certamente o desempenho global do sistema de Franquias COPEL. Os questionários deverão ser respondidos pelo coordenador de franquias COPEL (franqueador) e pelo gerente da agência franqueada (franqueado).

3.6 Considerações Finais

Neste capítulo, definiu-se a metodologia do presente trabalho. Para se atingir o objetivo proposto nesta dissertação, primeiramente, esta pesquisa foi caracterizada como tendo um enfoque qualitativo, optando-se pelo “estudo de caso”, por se tratar de análise de uma unidade específica, no caso a COPEL. Como população da pesquisa será escolhida a franquia COPEL Palmeira, em função de ser a primeira agência da COPEL e do setor elétrico a ser franqueada.

Nesta pesquisa, o instrumento de pesquisa e coleta de dados será o questionário, com perguntas fechadas, semi-fechadas e abertas. Um para o franqueador e outro para o franqueado.

Sendo assim, no próximo capítulo serão apresentados e analisados os dados levantados junto ao franqueador e franqueado selecionados, de forma que permitirão responder ao problema de pesquisa, ou seja, se é viável implantar o sistema de franquias no setor elétrico para a comercialização de produtos e serviços, ou não.

4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

4.1 Considerações Iniciais

Durante anos, as agências COPEL, foi o único canal de distribuição para os serviços de atendimento ao cliente. Alguns anos depois, surgiu o atendimento telefônico. Além de representar elevado custo operacional para a empresa, as agências COPEL mantém uma estrutura que, ao longo dos anos, tornou-se pesada e pouco ágil. Além disso, com os entraves da legislação que rege os serviços públicos, as agências COPEL limita-se seu atendimento à entrada de serviço da unidade consumidora.

Com a competitividade trazida pela globalização, a entrada de iniciativa privada no setor elétrico, e a emergente quebra do monopólio, a COPEL começou a rever seu posicionamento no mercado. Com isso, gradativamente, novos produtos e serviços têm sido desenvolvidos de forma a oferecer maiores facilidades, qualidade de vida e conforto a população. Paralelamente, a COPEL desenvolveu o sistema de franquias COPEL, que consiste na distribuição de produtos e serviços e atendimento ao cliente.

Neste capítulo será apresentado um breve relato do setor elétrico brasileiro, desde o surgimento na década de 40 até os dias atuais, e em seguida, será mostrado o histórico da COPEL – Companhia Paranaense de Energia, desde sua fundação, até a estrutura atual, e finalmente, o surgimento da franquia COPEL, desde sua implantação e o estágio em que se encontra atualmente, considerando a evolução que vem acontecendo com o surgimento de novas tecnologias, novos controles, e principalmente com a abertura de novas franquias.

No capítulo anterior foi definido o tamanho da amostra dentre as cinco franquias da Companhia Paranaense de Energia – COPEL, sendo que a análise

será feita sobre a franquia COPEL Palmeira, apresentando-se o diagnóstico e os dados atuais do estágio em que se encontra a mesma, confrontando com a teoria definida no capítulo 2.

4.2 O Setor Elétrico Brasileiro

De acordo com a história da economia mundial de energia, a eletricidade já fazia parte das novas indústrias de energia que emergiram na segunda metade do século XIX. No Brasil, a evolução do setor elétrico foi a partir da década de 40, pós-guerra, motivado pelo crescimento da população urbana e avanços da indústria, comércio e serviços.

As telefônicas e as empresas de energia elétrica, por exemplo, eram privadas, de capital estrangeiro. Segundo Freitas (1997), após ultrapassada metade da duração de suas respectivas concessões, já não lhes interessava continuar com investimentos que atendiam à demanda crescente. Queriam recolher lucros e pronto.

Assim, surgem então as empresas de iniciativa do governo federal e dos governos estaduais. Durante os anos 50 surgiram: CEMIG – Centrais Elétricas de Minas Gerais (Minas Gerais), CESP – Companhia Energética Paulista (São Paulo), CEEE – Companhia Estadual de Energia Elétrica (Rio Grande do Sul), COPEL – Companhia Paranaense de Energia Elétrica (Paraná) e CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A. Os investimentos federais neste período foram as usinas hidrelétricas de Furnas e Paulo Afonso.

Na década seguinte, teve início a federalização do setor elétrico, através da criação da Eletrobrás em 1961, sendo, uma companhia *holding* federal, destinada à coordenação de todo o sistema elétrico, funcionando também como banco de investimento.

Deste modo, a indústria de energia elétrica se consolidou, fortalecendo-se no regime militar e sendo alimentada por financiamentos externos, formando-se um modelo híbrido de estatização de propriedade federal e estadual, com pequena participação privada.

Segundo dados do MME (1996), o sistema elétrico alcançou resultados notáveis, tendo expandido sua capacidade instalada de 5 GW em 1948 para 55 GW no final de 1995, devendo fechar o ano de 2001 com 75 GW.

Até 1980, a coexistência entre as concessionárias controladas pelos governos estaduais e as empresas do governo federal se desenvolvia harmoniosamente. Esta situação era sustentada por um arranjo institucional em que a Eletrobrás detinha o papel de supridora de recursos para as concessionárias. Mas essa situação de viabilidade se torna crítica a partir da crise do petróleo, e em razão de decisões governamentais de rigor e contenção do gasto público, que provocam a crise do setor.

Para Martinez (1997), no decorrer da década de 80 a situação das empresas agravou-se: “houve um aumento na inadimplência entre as empresas do setor e uma crescente escassez de recursos para novos investimentos, resultado da contenção tarifária – dentro de políticas mal sucedidas, de controle inflacionário – e de uso das empresas elétricas para captação de recursos no exterior”.

A situação de impasses financeiros do setor elétrico, que se coaduna com a crise do setor público, passa a configurar também uma crise institucional, preconizadas pelo novo governo que toma posse em 1990, através de diretrizes de redução da participação estatal na economia, especialmente com a criação em abril de 1990 do Plano Nacional de Desestatização.

A partir da decisão do governo de privatizar o sistema Eletrobrás, o Conselho Nacional de Desestatização aprovou, ainda em 1995, a contratação pelo MME, de consórcio consultor, com recursos do Banco Mundial e em sintonia com o trabalho de privatização do setor a cargo do BNDES. Estava assim dado início ao que

passou a ser conhecido como o Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro. Com isso, o governo brasileiro promoveu uma reengenharia institucional que contempla ao mesmo tempo, a privatização dos ativos públicos, a regulação e a reestruturação social.

Em 1996, através da Lei n.9.427/96 surge a ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, uma autarquia sob regime especial, com autonomia e vinculada ao MME, que tem a finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal, e ainda, garantir tarifas justas; zelar pela qualidade de serviços; exigir os investimentos necessários; arbitrar conflitos de interesses; estimular a competição em condições leais; assegurar a universalidade dos serviços, fiscalizar de forma ampla; e defender os interesses do cidadão-consumidor.

Com o projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro implementado a partir de 1998, o mesmo passa a apresentar uma nova estrutura de mercado e um novo arranjo institucional e regulatório, como novos papéis para o Governo, novos agentes, incentivo à participação privada, introdução da competição e venda de ativos da União, entre outras alterações.

O novo modelo mercantil introduziu a competição na produção e comercialização de energia. Sendo que o consumo de energia envolve a compra e venda de um produto – a energia, e a prestação de serviço – a transmissão e distribuição de energia. A compra e venda de energia se caracteriza como um negócio em bases competitivas e não regulado economicamente, enquanto a transmissão e a distribuição de energia ocorrem em ambiente de monopólio, sujeitas à regulação econômica. Com isso, surge o Mercado Atacadista de Energia – MAE, como mecanismo de regulação e principal característica do novo modelo mercantil do setor elétrico.

De acordo com a ANEEL, o mercado de energia elétrica experimenta um crescimento da ordem de 4,5% ao ano, devendo ultrapassar a casa dos 100 MW em 2008. O planejamento governamental em médio prazo prevê a necessidade de

investimentos da ordem de 6 a 7 bilhões de reais por ano para expansão da matriz energética brasileira, em atendimento à demanda do mercado consumidor.

Para o futuro, algumas alterações devem ocorrer na estrutura dos investimentos em energia, incluindo a instalação de centrais termelétricas a gás natural, que exigem prazos de implementação e investimentos menores que as hidrelétricas. Por outro lado, deverão ser ampliadas as importações de energia da Argentina, Venezuela e Bolívia; e a interligação elétrica entre o Sul e o Norte do Brasil, o que significa maiores investimentos em rede de transmissão.

As principais oportunidades de negócios no mercado de energia elétrica nacional estão ligadas à oferta de novos empreendimentos de geração para exploração pela iniciativa privada e à construção de linhas de transmissão, bem como à privatização de ativos de sistemas de distribuição e geração. Outro foco se concentra na universalização do atendimento às comunidades isoladas da Região Norte do País e ao meio rural, que devem estar concluídos até 2005, quando o mercado consumidor no Brasil – hoje, com 47,2 milhões de unidades, das quais 85% são consumidores residenciais – deverão ficar livre na sua totalidade. Para 2003, está previsto ficarem livres os consumidores atendidos em alta tensão com demanda contratada acima de 50 kW (Quilowatt).

O mercado de distribuição de energia elétrica é atendido por 64 concessionárias estatais ou privadas, de serviços públicos que abrangem todo o País, das quais somente quatro Estados possuem concessionárias estatais (Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná), inclusive a COPEL, com previsão de privatização para outubro de 2001.

4.3 COPEL – Companhia Paranaense de Energia

A Companhia Paranaense de Energia – COPEL é uma concessionária de serviço público de energia elétrica, sociedade de economia mista, pessoa jurídica de

Direito privado, com sede em Curitiba, Capital do Estado do Paraná. Atualmente o controle acionário pertence ao Governo do Estado.

A empresa foi fundada em 1954, dedicando-se exclusivamente a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Hoje, a empresa, explora outras fontes de energia, como gás natural, termelétrica, etc, sendo que recentemente, a empresa inaugurou às obras de construção da primeira usina de energia elétrica (termelétrica) do Estado a usar o gás natural como combustível.

A Companhia implantou no início de 1999, novo modelo de estrutura organizacional, passando a operar através de cinco unidades de negócios, nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia, bem como de telecomunicações e tecnologia da informação.

O objetivo dessa reestruturação foi proporcionar mais agilidade, alavancar novas oportunidades de negócios e agregar valor à Empresa, tendo a nova estrutura contribuído para que a Companhia, uma das maiores empresas de energia elétrica do país, se mantivesse em evidência durante o exercício de 2000.

Em julho de 2001, consolidou a criação de cinco empresas subsidiadas a *holding* COPEL, ou seja: COPEL Geração S.A., COPEL Transmissão S.A., COPEL Distribuição S.A., COPEL Telecomunicações S.A. e COPEL Participações S.A..

Ao longo dos seus 47 anos, a COPEL construiu uma imagem de empresa forte, moderna, que investe em pesquisa e idéias inovadoras, e cada vez mais se consolida no fornecimento de consultoria e serviços. Durante os anos de 1999 e 2000 foram desenvolvidos vários novos produtos e serviços correlatos à energia elétrica, visando aumentar o grau de satisfação de seus clientes, conquistar sua fidelização e ampliar a participação no mercado nacional de energia elétrica.

A transformação da Companhia em uma “multiutility” gerou investimentos nas áreas de comunicações, distribuição de gás canalizado, saneamento e meio ambiente. Consolidou também o processo de franquias, inédito no país e no mundo,

como mais uma ação para adequar a empresa ao novo panorama de competitividade vigente no setor elétrico.

Com a edição da Lei Geral de Telecomunicações, a Companhia ingressou no mercado de telecomunicações, sendo a primeira empresa do setor elétrico a obter licença da ANATEL para explorar os serviços de transmissão de dados, voz e imagens.

A Companhia esta mudando sua visão de empresa estadual para uma visão de empresa mundial, o que possibilitará sua participação em todos os segmentos de mercado, sendo a primeira concessionária do setor elétrico a celebrar oficialmente a assinatura de novos contratos de fornecimento de energia elétrica no mercado livre fora de sua área de concessão. Através da nova regulamentação do setor elétrico, os consumidores livres podem optar por qualquer fornecedor de energia elétrica.

Implantou o Programa de Qualidade Total em 1993 e já está com estágio avançado na certificação do 5 S em toda a Empresa, incluindo as franquias, na obtenção de certificado *ISO 9000* e está iniciando a certificação de gestão; e realiza anualmente pesquisa de clima organizacional e pesquisa de satisfação do cliente.

A *holding* COPEL possui atualmente 6103 empregados, assim distribuídos: COPEL Distribuição com 4.108; COPEL Geração com 844; COPEL Transmissão com 796; COPEL Telecomunicações com 238 e COPEL Participações com 17 empregados. A COPEL Distribuição possui cinco agências franqueadas, ou seja: Agência de Palmeira, Agência de Prudentópolis, Agência Afonso Pena, Agência Faxinal e Agência Iretama. Conta com 2 milhões e 900 mil consumidores, sendo que 64 mil estão localizados nas áreas franqueadas.

4.4 Franquias COPEL

Ao analisar o cenário atual do setor elétrico, pode-se vislumbrar uma verdadeira revolução em todas as áreas, dentre as quais cita-se as privatizações, a Lei das Concessões, a desigualização tarifária, a quebra dos monopólios e a reestruturação das empresas de energia.

Deve-se considerar também que, com as privatizações, empresas de experiência internacional estão aportando no Brasil, o que certamente exigirá maiores esforços na busca de alternativas para que as empresas de energia possam permanecer competitivas nesse novo cenário.

Uma das opções para se manter competitivo é a redução de custos através da terceirização, iniciativa que a COPEL vem tomando, terceirizando serviços auxiliares, serviços de manutenção e leitura de medidores.

Surge como nova opção o “*franchising*”. Conforme comentado no Capítulo 2, através da franquia, as empresas conseguem expandir rapidamente seus negócios, com pouco capital, mantendo e até melhorando seu padrão de qualidade.

Não obstante a excelência da qualidade do atendimento das tradicionais unidades de atendimento COPEL, sua estrutura não era adequada para o acompanhamento dos novos desafios exigidos pelo mercado. Eram necessários novos canais de distribuição, que resultassem em maior produtividade, flexibilidade de adaptação às mudanças, proximidade do cliente e agilidade no atendimento, sem afetar as estratégias de qualidade e a imagem inovadora da empresa. Com esta expectativa foi estudado e desenvolvido o sistema de franquia COPEL.

A complexidade do projeto, aliada ao ineditismo do negócio, não só para a COPEL como também para o setor energético, exigiu que a viabilidade da implantação do sistema de franquia para as agências da COPEL fosse testada através de um pré-piloto, que tinha como principal objetivo testar, na prática, o “conceito do negócio” que será franqueado.

4.4.1 A Implantação e a Evolução do Sistema de Franquias COPEL

A implantação do *franchising* na COPEL foi procedida de profundos estudos, de visitas a franqueadores de grande porte, no Brasil e no exterior, e de um rigoroso planejamento, com os maiores especialistas brasileiros no assunto, entre eles, a Cherto *Franchising* e a Netplan Consultoria. As franquias COPEL prevêem a conversão de unidades de atendimento convencionais da COPEL para franquias com a possibilidade da venda de produtos e serviços.

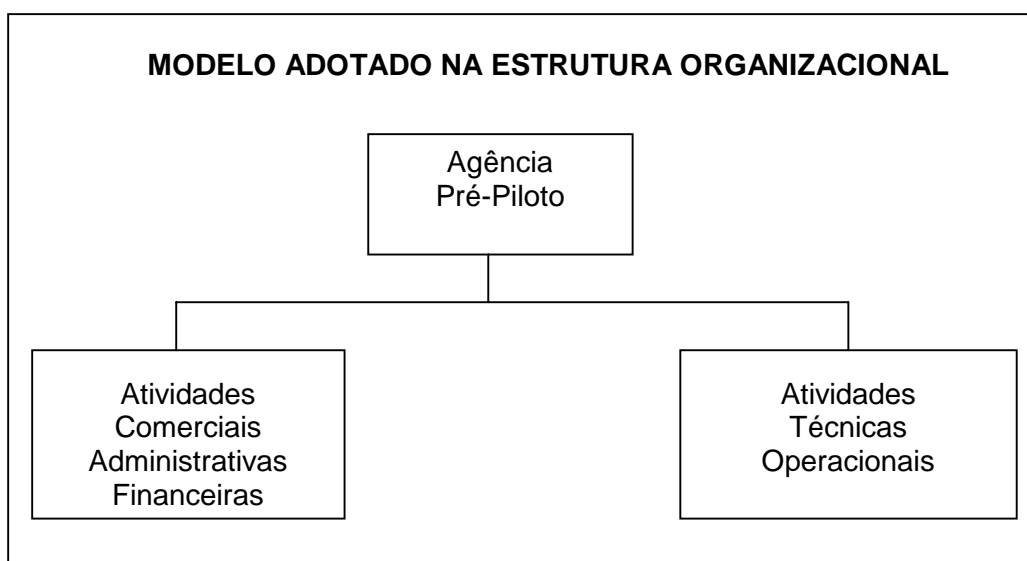
A COPEL utiliza alguns critérios para identificar as áreas a serem franqueadas, dentre eles se pode citar: áreas onde propicie maior redução de custos à COPEL; áreas de menor impacto social com relação aos empregados da COPEL; maior potencial de mercado de produtos e serviços; e áreas de menor impacto político (resistência de prefeitos e vereadores). As áreas potenciais a serem franqueadas são indicadas pelas Superintendências Regionais e analisadas e avaliadas pela equipe de coordenação da franquia da sede, em conjunto com as regionais.

Para testar os procedimentos e a operação do negócio, a COPEL iniciou seu sistema de franquias em 1997, com o estabelecimento de uma agência pré-piloto chamada Rio Pequeno, que operou por 1 ano e 5 meses na localidade de Borda do Campo, no município de São José dos Pinhais, Paraná, e consolidou o projeto piloto Franquias COPEL em 1999 com a inauguração da primeira unidade franqueada, no Município de Palmeira, também no Paraná.

Para o pré-piloto da agência Rio Pequeno optou-se pela justificativa da inexigibilidade (art. 25 da Lei 8.666/93) de licitação para efetuar a contratação direta dos serviços de administração, e também, pela contratação de um ex-gerente de agência da COPEL para o papel de administrador, por ser de confiança da COPEL e estar totalmente engajado para trabalhar em cooperação com a COPEL franqueadora.

O modelo adotado na estrutura organizacional e ocupacional da agência do pré-piloto da franquia seguiu o modelo das agências da COPEL na época, ilustrados nas Figuras 4.1 e 4.2.

FIGURA 4.1 – Modelo adotado na estrutura organizacional da agência do pré-piloto da franquia



Fonte: COPEL – Companhia Paranaense de Energia, Relatório CPM – 016/96, Capítulo 3, item 3.1.

Foram definidos os requisitos ocupacionais para os cargos, como também os tipos de treinamento necessários.

FIGURA 4.2 – Modelo adotado na estrutura ocupacional da agência do pré-piloto da franquia



Fonte: COPEL – Companhia Paranaense de Energia, Relatório CPM – 016/96, Capítulo 3, item 4.1.

Dentro do processo de *franchising*, um dos pontos mais importantes é o treinamento, no qual será proporcionado o repasse das informações e procedimentos técnico, comercial e administrativo, e tem como objetivo proporcionar

ao pessoal das agências franqueadas a necessária capacitação para desenvolver as atividades previamente acordadas entre a franqueadora e os franqueados.

O treinamento foi dividido em duas partes: parte teórica, ministrada em sala de aula e, parte prática, vivenciada nas agências.

Além do treinamento, a COPEL coloca à disposição dos franqueados dois assessores de campo (Técnico e Comercial/Administrativo) ao qual presta o serviço de consultoria “*in loco*”, para dirimir as dúvidas que por ventura venham ocorrer. Isto agiliza o processo de aprendizado com forte vantagem de não prejudicar a qualidade do atendimento ao consumidor.

Conforme referência no capítulo 2, essa parceria dinâmica, que vem se juntar a objetivos concretos, é a alavanca para o sucesso, pois é necessário caminhar no mesmo sentido para que o sistema possa progredir e trazer vantagens a todos. Sendo assim, o assessor de campo é o processo de apoio utilizado pelas empresas franqueadoras com a finalidade de orientar o franqueado na implantação e operação das franquias, dirimindo dúvidas e resolvendo os problemas que forem surgindo, tornando a relação franqueador/franqueado confiável e segura. É o elo de comunicação entre franqueador/franqueado. Cumpre também a função de auditor, verificando se o franqueado cumpre os padrões estabelecidos pela franqueadora. Na fase do pré-projeto, o assessor de campo teve uma participação bastante ativa, no início do processo das franquias COPEL. Foi um aprendizado para a COPEL, para o administrador da agência franqueada e para o próprio assessor.

No pré-piloto, a franquia de agência foi entregue a profissionais que já fizeram parte do corpo funcional da COPEL, o que facilitou significativamente o processo de treinamento, pois foi realizado somente a reciclagem destes profissionais.

A implantação do modelo de administração de recursos humanos foi procedida de análise da legislação trabalhista, com vistas a se evitar problemas futuros.

Os franqueados são responsáveis pela segurança e saúde de seus colaboradores. São responsáveis pela manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, incluindo a salvaguarda de seus equipamentos e o desenvolvimento de operações e procedimentos de trabalho seguros, assegurando o treinamento necessário para a execução das atividades.

Todo franqueado deverá manter o registro e controle dos acidentes ocorridos em sua área de atuação, considerando-se a seguinte caracterização: acidentes com seus próprios empregados; acidentes ocorridos com suas contratadas e acidentes ocorridos com terceiros, tendo como causa a energia elétrica. Deverá informar mensalmente o acompanhamento estatístico desses acidentes, ao franqueador.

Embora a COPEL Distribuição divulgue na mídia a nível estadual, campanhas de prevenção de acidentes com energia elétrica, é de responsabilidade do franqueado informar aos seus clientes e terceiros, os riscos do seu produto quanto ao seu uso e manuseio. Inclusive, o franqueado deverá desenvolver suas próprias campanhas de orientação ao público consumidor e/ou participar das ações que vierem a ser feitas pelo franqueador.

A agência pré-piloto exerceu todas as atividades inerentes a prestação de serviços de energia elétrica para o atendimento dos clientes da COPEL, em conformidade com as diretrizes da empresa, ou seja: melhorar a satisfação dos clientes; aumentar a participação no mercado nacional; aumentar a rentabilidade da empresa; e melhorar o relacionamento com a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento social e fortalecimento da imagem institucional. Foram atribuídas metas para cada diretriz, como por exemplo: atingir 85% do conceito ótimo e bom na avaliação global da pesquisa de opinião (melhorar a satisfação dos clientes).

No sistema de franquia, o franqueador autoriza ao franqueado o uso da marca e a comercialização de seus produtos e serviços, estabelecendo os métodos e procedimentos de operação do negócio. No caso do pré-piloto, a agência Rio Pequeno executou somente as atividades próprias do produto energia elétrica.

Visando atender os aspectos legais, há necessidade do administrador da franquia observar determinadas normas e legislações, não só do franqueador, mas especialmente do setor elétrico.

A COPEL adota uma metodologia específica para delegar competências aos órgãos de suas estrutura. No pré-projeto utilizou-se os mesmos critérios para gestão de seus negócios.

O pré-piloto permitiu aprofundar o conhecimento sobre a operação e necessidades da agência franqueada, norteando modificações futuras tanto no que concerne a liberação de novos sistemas informatizados, bem como na determinação de ajustes nos sistemas já implantados. Definiu também, o perfil e quais sistemas informatizados devem ser liberados para o franqueado, bem como as ferramentas de apoio e orientações sobre como proceder em caso de problemas concernentes a área de informática (aplicativos, equipamentos e comunicações).

De acordo com o art. 3º da Lei 8.955, que regula os contratos de “*franchising*” no Brasil, o franqueador que tiver interesse na implantação do sistema de franquia empresarial deverá fornecer ao franqueado uma “*Circular de Oferta de Franquia*”. Além disso, a franqueadora deverá fornecer aos seus franqueados todos os manuais necessários à boa gestão de uma unidade franqueada.

O projeto pré-piloto teve o papel de equalizar os dados, ou seja, os elementos que forma a *Circular de Oferta*, tais como: total estimado do investimento inicial; valor da taxa de franquia; valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento; valor de taxas periódicas (remuneração periódica, aluguel de equipamentos, taxa de publicidade, e seguro mínimo), e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por esta indicados, com detalhamento das respectivas bases de cálculo.

De acordo com o Sr. Walter Tadeu, coordenador das franquias COPEL, os investimentos previstos para adquirir e manter a franquia COPEL estão em torno de 300 a 500 mil reais e o retorno de 24 a 30 meses. Nestes investimentos estão

incluídos a taxa de franquia, as instalações e mobiliário, a padronização visual, os veículos, o ferramental, os equipamentos, os recursos humanos, etc. Para isso, existe uma linha de crédito especial ou a juros mais favoráveis junto ao Programa Brasileiro de Franquias. As informações são obtidas junto à Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP.

Depois de Palmeira, seguiu-se a implantação de mais quatro franquias, sendo a de Afonso Pena em São José dos Pinhais, em fevereiro de 2000, a de Prudentópolis, em maio de 2000, e as de Iretama e Faxinal em julho de 2001.

No mercado há três anos, as franquias COPEL vem sofrendo constantes aperfeiçoamentos, procurando dessa forma melhorar o relacionamento e o controle perante os franqueados. Atualmente possui em funcionamento o home page da franquia, o Informativo Franquias on-line, correio eletrônico (*Notes*), sistema de avaliação da franquia, sistema de inspeção do assessor de campo, *auto-track* nos veículos (sistema via satélite para envio dos serviços) treinamento, agência totalmente informatizada e interligada em rede, e atualmente, com cinco franquias em funcionamento, a coordenadoria de franquias COPEL, estuda a possibilidade da criação de uma Central de Compras (forma de integração comercial que consiste num acordo formal ou informal, entre empresários, para compra/venda de produtos de qualidade a um preço acessível).

De acordo com a coordenadoria de franquias COPEL, a central de compras será estruturada para obter preços competitivos no mercado e para assegurar a qualidade dos materiais elétricos que serão comercializados na loja franqueada e utilizados na prestação dos serviços. Através da Associação, também será elaborado o planejamento para a utilização dos investimentos do Fundo de Propaganda, com o qual serão elaboradas as campanhas promocionais.

Através de pesquisa de opinião, a COPEL mede a satisfação dos clientes da área franqueada, que é realizada anualmente, e o relacionamento entre franqueado e franqueador, que é aplicada semestralmente.

Hoje, a COPEL tem um mercado de 2,9 milhões de consumidores, que pode ser explorado pelas franquias COPEL. A empresa já estuda a viabilidade de operar um novo negócio de franquia, especializada na venda de materiais elétricos, eletrodomésticos e instalações elétricas.

4.4.2 O Processo de Seleção do Franqueado

Como a COPEL é uma empresa sujeita a Lei 8.666/93, a seleção do franqueado COPEL se dá por meio de concorrência pública. No edital de licitação das franquias, o interessado encontra todas as informações necessárias para concorrer à licitação e, anexo ao edital, encontra os contratos e a *Circular de Oferta* da franquia, que traz informações completas sobre o negócio, conforme exigências da Lei das Franquias 8.955/94.

No processo de licitação para escolha do franqueado a pontuação é estabelecida através de critérios técnicos (formação acadêmica, experiência no setor elétrico, experiência administrativo-gerencial, experiência como sócio de empresa e relação do patrimônio declarado sobre o valor do investimento inicial para a aquisição da franquia) e comerciais (taxa de franquia, taxa de desconto sobre a remuneração mensal pela prestação dos serviços), que podem definir o ganhador. Sendo que seu perfil ideal é ter identificação com o conceito do negócio; ter disposição para operar o negócio; ter comprometimento com a qualidade dos serviços prestados; aceitar e seguir os padrões operacionais; ser empreendedor; organizado; ter boa reputação comercial; ser líder; dinâmico; extrovertido; determinado; perseverante; responsável; bom administrador; criativo; atencioso e detalhista.

Os requisitos e aptidões exigidos são: curso superior completo; não ter vínculo empregatício com a COPEL na data de apresentação da proposta; e não possuir pendência judicial ou administrativa contra a COPEL.

As aptidões recomendadas são: ser um bom vendedor; ter facilidade para o relacionamento interpessoal; e ser um bom negociador e gerenciador de conflitos.

O critério de seleção do franqueado envolve três fases eliminatórias: a fase de habilitação; a fase de avaliação técnico-comercial; e a fase de pré-contrato. Sendo que, na fase de habilitação o candidato é identificado e é avaliada a sua idoneidade, por meio da documentação e das certidões negativas exigidas.

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

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

4.4.3 A Remuneração das Franquias COPEL

No sistema de franquia em geral, o franqueador autoriza ao franqueado o uso da marca e a comercialização de seus produtos e serviços, estabelecendo os métodos e procedimentos de operação do negócio, mediante remuneração direta ou indireta, ou seja, através do pagamento de *royalties*, ou quaisquer outras taxas, sem

que fique caracterizado vínculo empregatício. No caso das franquias COPEL, todas as atividades comerciais, técnicas e administrativas são de responsabilidade do franqueado, inclusive a gerência dos processos.

A COPEL Distribuição utiliza como instrumento de avaliação de qualidade e desempenho do franqueado, pesquisa de satisfação dos clientes e empregados, indicadores de desempenho, padrões e metas de qualidade, análise de relatórios específicos, reclamações de consumidores, avaliações dos assessores de campo e auditoria na agência/loja franqueada.

Os indicadores de desempenho que permitem avaliar as franquias COPEL são obtidos da relação entre o número de atividades realizadas dentro da meta, e total das atividades contratadas e solicitadas, no trimestre; e através da nota geral da pesquisa de satisfação do cliente, realizada anualmente.

As metas para o franqueado são desafiadoras e são definidas segundo os padrões estabelecidos pelos órgãos reguladores (ANEEL), pelas Superintendências Regionais e pela equipe de coordenação da franquia na sede da COPEL Distribuição em Curitiba.

Os serviços que os franqueados prestam à COPEL são os chamados serviços regulamentados, isto é, os serviços inerentes a uma empresa do setor elétrico, como leitura de medidores, manutenção preventiva, atendimento a cliente, arrecadação, faturamento, etc., sendo que para esses serviços, eles são remunerados em um valor suficiente para a cobertura de seus custos fixos e ainda com uma margem de lucro. Neste caso, os materiais são fornecidos pelo franqueador, sendo que o franqueado solicita através do sistema COPEL, e retira do almoxarifado do franqueador, para execução das tarefas pertinentes. Para aumentar seus rendimentos, o franqueado explora o segmento de produtos e serviços correlatos à área de energia elétrica. Essa remuneração varia de acordo com o mercado e com a competência comercial do franqueado. Em suma, a Copel utiliza uma remuneração fixa por consumidor atendido e uma remuneração variável de acordo com o montante de produtos e serviços comercializados.

Na remuneração fixa é pago um valor definido no início do contrato, onde a COPEL recorre a um histórico da própria área a ser franqueada, em relação ao gasto para manter o negócio, e os dados aferidos nos contratos das empresas terceirizadas no âmbito da empresa, calculando uma margem de lucro, sobre o valor bruto, como também, é definido o valor unitário a ser pago pelo aumento do número de consumidores. A remuneração fixa varia através de alguns componentes, tais como: incremento dos clientes rurais e urbanos, da região a ser atendida pela franquia, que é revisto duas vezes ao ano, nos meses de janeiro e Julho; de acordo com os índices de desempenho alcançados pelo franqueado, o que pode determinar num abono de até 3% ou numa multa de até 20% sobre o valor da sua remuneração, de acordo com a pontuação obtida além ou aquém das metas de desempenho contratadas. Além disso, anualmente é realizada uma pesquisa de satisfação do cliente, que pode resultar num abono de até 2% sobre a remuneração do franqueado, de acordo com o resultado da nota média obtida em relação à meta pré-definida.

Os valores da remuneração fixa são corrigidos anualmente, pelo aniversário do início da franquia, através do IGP-M – Índice Geral de Preços de Mercado, da Fundação Getúlio Vargas.

Já a remuneração variável está diretamente relacionada com a venda de produtos/serviços, devendo o franqueado adotar as políticas necessárias à colocação desses produtos no mercado. Para a remuneração variável, o franqueado utiliza o sistema do franqueador para faturar e receber dos clientes, emitindo uma nota fiscal para cada produto/serviço, discriminando o material e a mão de obra. O repasse do valor arrecadado pelo sistema da COPEL é feito quinzenalmente para o franqueado, sendo que o franqueador recolhe os *royalties* (10% sobre a mão de obra e 5% sobre o material) do valor bruto arrecadado, mensalmente. No percentual recolhido para pagamento dos *royalties* já estão incluídos: o uso continuado da marca “COPEL”; orientação e treinamento continuados pela assessoria de campo; e utilização do *know-how*, pelo uso dos sistemas de operação e gerenciamento desenvolvidos pela franqueadora.

A COPEL cobra também, uma taxa de 1% sobre o valor bruto arrecadado, ou seja, a soma da renda fixa, mais a renda variável, a título de propaganda ou promoção, e é destinada a promover os produtos e serviços comercializados pelos franqueados, sendo gerida pela equipe de coordenação da sede.

4.5 Franquia COPEL Palmeira

A primeira franquia oficial da rede de franquias COPEL foi implantada em janeiro de 1999 na cidade de Palmeira, no Paraná. A Agência de Palmeira foi escolhida por apresentar características que atendiam a requisitos pré-estabelecidos na formatação da franquia, comentados no item 4.4.1, como também, número de consumidores, mesclados entre rurais e urbanos; área territorial; localização próxima a Curitiba e de uma sede de Superintendência de Distribuição; e boas condições do sistema de distribuição.

Situada na regional de Ponta Grossa, com uma extensão territorial de 1.641km², corresponde aos municípios de Palmeira e Porto Amazonas, e as localidades de Witmarsum, Colônia do Lago, Colônia Maciel, Papagaios Novos, Pinheiral de Baixo, e Santa Bárbara de Cima. A franquia COPEL Palmeira, está com sua sede instalada na cidade Palmeira, sito a R. Jesuíno Marcondes, 676, e tem como proprietário o Sr. Silvestri Feltrin, o qual exerce a função de Gerente da agência franqueada.

Figura 4.3 – Franquia COPEL Palmeira



De acordo com as informações do franqueado, a franquia COPEL Palmeira, trabalha com pessoas qualificadas, em função dos riscos e pelo compromisso contratual, que preza pela qualidade dos serviços prestados e possui atualmente, uma força de trabalho de 26 colaboradores, entre sócios e empregados, sendo que cinco são ex-funcionários da COPEL Distribuição. Os empregados estão distribuídos, de acordo com as necessidades da área franqueada, conforme demonstra o Quadro 4.1.

QUADRO 4.1 – Relação de cargos da franquia COPEL Palmeira

CARGO	QUANTIDADE
Administrador	01
Atendente de consumidores	04
Vendedor	02
Técnico Comercial	04
Técnico de Distribuição	01
Engenheiro Eletricista	01
Eletricista de Distribuição (rede)	05
Eletricista de Distribuição (Comercial)	05
Leiturista	02
Zeladora (Serviços Gerais)	01

Conforme dados apresentados no Tabela 4.1, a franquia COPEL Palmeira iniciou suas atividades com 8.345 consumidores, sendo 6.172 consumidores urbanos e 2.173 consumidores rurais e atualmente atende a 8.844 consumidores, sendo 6.552 consumidores urbanos e 2.292 consumidores rurais, distribuídos entre os dois municípios e as seis localidades, correspondentes a franquia COPEL Palmeira.

O controle e atualização do número de consumidores é realizado duas vezes ao ano, nos meses de janeiro e julho, através de relatórios obtidos junto à área de mercado da COPEL, sendo que à variação do número de consumidores, impacta diretamente na remuneração fixa do franqueado.

TABELA 4.1 – Números de consumidores da franquia COPEL Palmeira

NÚMERO DE CONSUMIDORES – FRANQUIA COPEL PALMEIRA						
Local	Início do contrato			30 de junho de 2001		
	N.cons Urbano	N.cons Rural	Total	N.cons Urbano	N.cons Rural	Total
Palmeira	4763	40	4803	5086	42	5128
Colônia do Lago	23	59	82	19	68	87
Colônia Maciel	17	194	211	18	194	212
Papagaios Novos	40	493	533	39	501	540
Pinheiral de Baixo	53	597	650	46	632	678
Santa Bárbara de Cima	36	427	463	48	448	496
Witmarsum	191	240	431	206	267	473
Porto Amazonas	1049	123	1172	1090	140	1230
Total	6172	2173	8345	6552	2292	8844

Com relação à remuneração, a franquia COPEL Palmeira, segue o formato definido pela coordenação de Franquias COPEL, ou seja, possui uma remuneração fixa e uma remuneração variável. A remuneração fixa varia de acordo com o aumento do número de consumidores ligados, performance dos itens de controle (metas) e através da pesquisa de opinião. Já, a remuneração variável, é resultante das vendas dos produtos e serviços autorizados pela COPEL (Anexo C).

Atualmente, os valores definidos por consumidor na franquia COPEL Palmeira, para efeito de variação na remuneração fixa, é de R\$1,82 (um real e oitenta e dois centavos) por consumidor urbano e R\$3,61 (três reais, sessenta e um centavos) por consumidor rural.

Com relação ao controle e medição do desempenho, a franquia COPEL Palmeira tem atualmente trinta e oito indicadores, sendo vinte e quatro comerciais, onze técnicos e três indicadores de segurança. A planilha completa com o sistema de avaliação da franquia COPEL Palmeira está no Anexo D.

Para melhor ilustrar, apresenta-se no Quadro 4.2 alguns indicadores (itens de controle), com suas respectivas metas e peso, que fazem parte da avaliação final.

Quadro 4.2 – Indicadores de desempenho da franquia COPEL Palmeira.

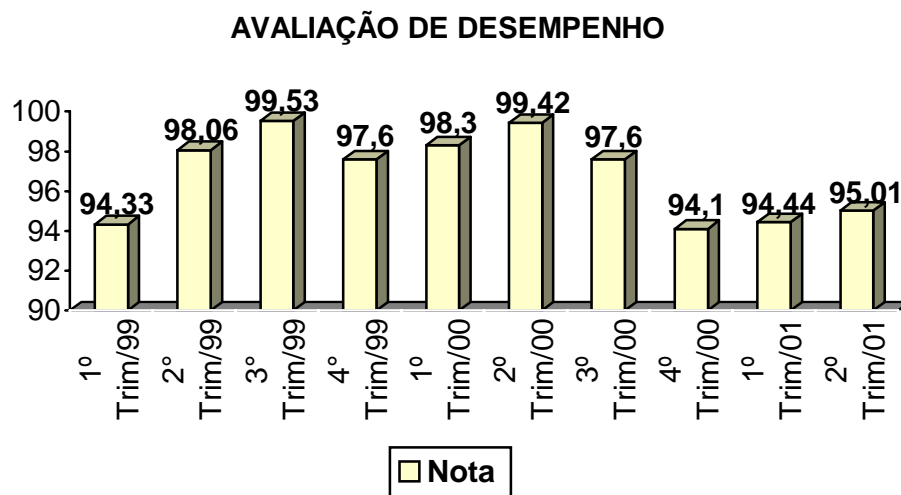
Indicadores de Desempenho	Meta	Peso
Ligações/padronização/aumento e redução de carga	48 horas	8
Religações normais	48 horas	3
Religações de urgência	04 horas	1
Corte do grupo B (consumidores ligados em baixa tensão)	08 horas	3
Inspeções em Entrada de Serviço (padrão)	Cronograma	2
Leitura e entrega de faturas/reaviso normal	Data limite	5
Reclamação de consumidores/10.000	200	2
Erro de leitura/10.000	0,67	3
Inspeção de linhas e redes	Cronograma	5
Manutenção preventiva de redes	Cronograma	9
Tempo de atendimento Urbano	01:10 horas	7
Tempo de atendimento Rural	02:00 horas	7
Poda de árvores	Cronograma	2
Acidentes com empregados – Taxa de Frequência (TF) *	9,26	4
Acidentes com empregados – Taxa de Gravidade (TG) **	200,00	4

$$* TF = \frac{\text{Qtde. de acidentes}}{\text{Qtde. horas trabalhadas}} \times 1.000.000$$

$$**TG = \frac{\text{Tempo Perdido}}{\text{Qtde. horas trabalhadas}} \times 1.000.000$$

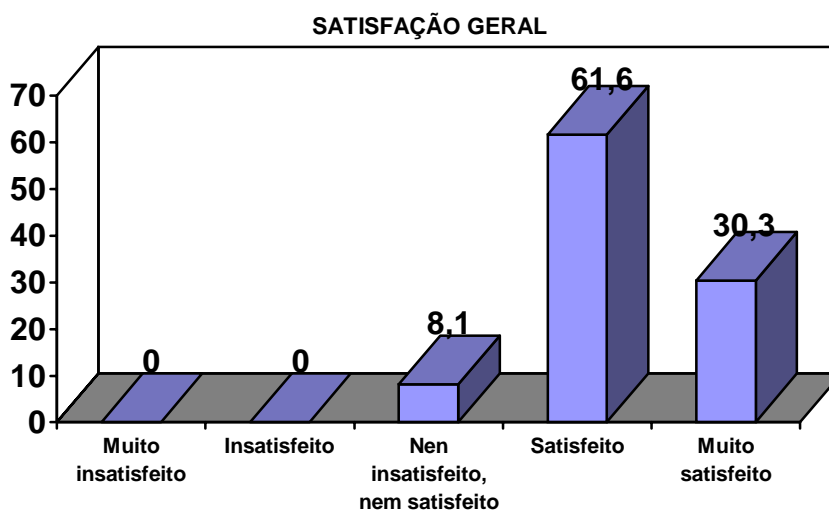
Estes indicadores são transformados em metas para o franqueado, com pesos de acordo com o grau de dificuldade e importância para a atividade desenvolvida, que somados, os trinta e oito indicadores, correspondem a uma nota de 100,00. Para que o franqueado possa receber 100% da remuneração fixa tem que atingir uma nota de 97,00. Acima desse valor, até a nota 100,00, passa a receber bônus. Esta análise é feita trimestralmente, ou seja, a nota atingida no primeiro trimestre, passa a ser a remuneração fixa do segundo e assim sucessivamente. Caso a nota do franqueado seja inferior a 97,00, é aplicado-lhe uma multa, de acordo com resultado aferido, que pode chegar até a 20% da remuneração fixa. Na Figura 4.4 se apresentam os resultados de todos os trimestres, desde o início do contrato.

Figura 4.4 – Avaliação de desempenho da franquia COPEL Palmeira



Na última pesquisa de satisfação do cliente residencial, realizada entre os dias 12 e 19 de dezembro de 2000, pelo Instituto de Pesquisas DATACENSO, a franquia obteve resultados expressivos. Principalmente, no índice de satisfação geral do cliente. A Figura 4.5 apresenta os resultados desta pesquisa.

Figura 4.5 – Pesquisa de opinião com clientes da franquia COPEL Palmeira.



A fidelidade dos clientes é a expressão dos resultados obtidos em três perguntas: uma aferindo o grau de satisfação geral do cliente; outra verificando a intenção de troca de fornecedor; e outra medindo o desempenho da distribuidora versus outros fornecedores de serviços públicos (água, telefone e, onde houver, gás encanado). Ao término da pesquisa é feita novamente uma avaliação geral da distribuidora e, como ela é apresentada após a avaliação dos atributos específicos e das áreas de valor, o seu resultado representa a satisfação final do cliente. O índice de satisfação geral do cliente (ISG) corresponde a soma das colunas satisfeito e muito satisfeito. Esse índice foi de 91,9% na Franquia COPEL Palmeira, e de 78,1% na unidade de distribuição de Irati, tendo como média da COPEL o valor de 85,6%.

De acordo com o franqueado, a franquia COPEL Palmeira recebeu por parte do franqueador, no início de suas atividades, treinamento; orientação mercadológica; orientação administrativa; assistência na instalação física da agência; recursos humanos, organização do negócio, propaganda e promoção e assessoria geral, e continua recebendo toda assistência necessária dos assessores de campo e da coordenação das franquias COPEL, para que possa conduzir a franquia com êxito, principalmente, quando o assunto é treinamento, em virtude da contratação de novos empregados.

Com relação a marca COPEL, o franqueador tem cuidado e divulgado na área franqueada, realizando estudos de mercados, com projeções consistentes e realistas e procura desenvolver novos produtos/serviços e novas técnicas de atuação no mercado, sendo que o pacote de produtos/serviços é bem completo e atende as expectativas dos clientes da franquia COPEL Palmeira.

Segundo o Sr. Silvestre Feltrin, gerente e proprietário, ao completar três anos de existência, em janeiro de 2002, a franquia COPEL Palmeira pagará os investimentos injetados para adquirir e manter a franquia, o que está dentro da previsão do franqueado e do franqueador.

O contrato da franquia COPEL Palmeira tem vigência até Janeiro/2004, com possibilidade de renovação para mais cinco anos, com anuência de ambas partes.

4.6 Análise do Sistema de Franquias COPEL

De acordo com as informações levantadas, e o que foi inserido na pesquisa do capítulo 2, pode-se segmentar as franquias COPEL como franquias de terceira geração, pois é o sistema pelo qual o franqueador transfere a seus franqueados toda a competência por ele desenvolvida em tudo o que diz respeito à implantação e à operação do negócio, e é caracterizada por um profundo relacionamento entre franqueador e franqueado, que abrange não somente o produto, o serviço e a marca, mas também toda a “formatação” do negócio – um plano estratégico de marketing, treinamento, manuais de operação e padrões, controle de qualidade e um contínuo processo de comunicação entre ambos, existindo um contrato que estabelece vínculos de direitos e obrigações mútuas de grande profundidade.

Continuando, pode-se concluir que há também uma tendência para quarta e quinta geração, em virtude da evolução que a mesma vem tendo com a implantação de novas unidades, e também aos serviços adicionais que presta ao franqueado, como por exemplo, manter um sistema de linha direta que permite esclarecer prontamente todas as dúvidas e resolver os problemas do cotidiano na operação da franquia.

Em relação à área de atuação, a COPEL garante uma área exclusiva na qual suas franqueadas são obrigadas a alcançar e demonstrar um desempenho satisfatório em todas as atividades, principalmente com relação ao treinamento, e à segurança e saúde de seus colaboradores em função das crescentes exigências da legislação e dos sindicatos, da preocupação na busca de maior produtividade e competitividade, e da maior conscientização da sociedade em geral quanto à necessidade de melhorar a qualidade de vida no trabalho. As políticas de Treinamento, Segurança e Medicina do Trabalho que a COPEL adota, é repassada na íntegra para seus franqueados.

Ainda, a empresa fiscaliza as atividades relacionadas com a segurança e medicina do trabalho desenvolvidas pelo franqueado; e estabelece penalidades cabíveis por descumprimento das normas estabelecidas na legislação,

providenciando as devidas notificações junto à Delegacia Regional do Trabalho – DRT.

Sendo o *franchising* um negócio de parceria, e tendo o franqueador consciência disso, surte portanto, efeitos para o franqueado e franqueador, refletindo no atendimento ao cliente, pois a marca COPEL possibilita que os produtos/serviços comercializados na área da franquia façam sucesso junto ao público consumidor, como é o caso da franquia COPEL Palmeira, que é uma área de atuação considerada boa, satisfazendo os anseios, de natureza financeira e pessoal, tanto do franqueador quanto do franqueado.

E mais, os manuais elaborados pelo franqueador são claros e contém todas as informações necessárias para implantar, operar e administrar com sucesso a franquia, sendo que o programa de treinamento está bem estruturado e corretamente posto em prática.

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

Em contrapartida, e não poderia ser diferente, as franquias COPEL apresentam também vantagens para o franqueado, como: aquisição de um *know-how* formatado, reconhecido mundialmente; maior chance de sucesso e maior

vantagem competitiva, pela utilização da marca COPEL; plano de negócios estruturado e testado; remuneração garantida; mercado já conquistado; economias com a possibilidade de aquisição de produtos por meio de uma Central de Compras e aquisição de outras facilidades com a rede de franqueados; maior facilidade de crédito; e fazer parte de uma grande corporação.

Já no caso dos consumidores, as franquias COPEL apresentam as seguintes vantagens: agilidade nos serviços pelo comprometimento do franqueado; atendimento global às suas necessidades pela oferta de novas soluções e maior conforto; atendimento inclusive aos problemas internos da unidade consumidora; e satisfação com a confiabilidade e a qualidade dos serviços.

Em relação a um sistema convencional de terceirização, as franquias oferecem as seguintes vantagens: o período de vigência do contrato é normalmente maior, permitindo um relacionamento mais próximo entre as partes; o controle da qualidade do desempenho do franqueado e sua equipe é estimulada com o treinamento e a utilização de procedimentos e manuais padronizados, oferecidos pela franqueadora; e eliminação do risco do vínculo empregatício.

Enfim, o sistema de franquias COPEL repassa ao franqueado, não só o direito de comercializar seus produtos e serviços, mas, todo um formato operacional testado e aprovado, com todo suporte e assistência técnica. Com isso, o franqueador garante ao franqueado dois tipos de remuneração: a fixa e a variável. Com a remuneração fixa o franqueado tem a renda necessária para as despesas diretas, o que garante manter o negócio, e com a remuneração variável, que é obtida através das vendas dos produtos e serviços, garante um lucro extra, sendo que neste caso lucra também COPEL Distribuição, através dos *royalties*.

4.7 Análise da Franquia COPEL Palmeira

Numa franquia, como já foi visto na revisão bibliográfica, é necessário saber que os interesses estão intimamente ligados e que é preciso trabalhar na mesma direção. A parceria dinâmica, que vem se juntar a objetivos concretos, é a alavanca para o sucesso, pois é necessário que se compreenda muito bem, que caminhando no mesmo sentido, o sistema progredirá, trazendo vantagens para todos.

De acordo com os números apresentados na Tabela 4.1, a franquia COPEL Palmeira teve um crescimento de consumidores do início de suas atividades até o final do segundo trimestre de 2001 na ordem de 499 consumidores, sendo 380 urbano e 199 rural, o que já proporcionou um acréscimo na remuneração fixa da franquia da ordem R\$7.797,92 (sete mil, setecentos e noventa e sete reais e noventa e dois centavos).

Com relação à remuneração variável (produtos e serviços), a franquia COPEL Palmeira vende em média por mês R\$29.000,00 (vinte e nove mil reais). Desse valor é repassado ao franqueador 10% sobre a mão de obra e 5% sobre o material, o que gera em média uma receita para a COPEL Distribuição em torno de R\$2.200,00 (dois mil e duzentos reais) por mês como taxa de *royalties*.

No aspecto desempenho, pode-se observar através da Figura 4.4, uma curva decrescente a partir das notas do quarto trimestre de 2000, proporcionando ao franqueado multas na remuneração fixa nos últimos três trimestres, ou seja, no quarto trimestre/00, obteve a nota 94,10, o que lhe proporcionou uma multa de R\$1.452,96 (um mil, quatrocentos e cinquenta e dois reais, noventa e seis centavos). Já no primeiro trimestre/01 obteve a nota 94,44, o que lhe proporcionou uma multa de R\$1.282,62 (um mil, duzentos e oitenta e dois reais, sessenta e dois centavos) e, no segundo trimestre/01 obteve a nota 95,01, o que lhe proporcionou uma multa de R\$1001,13 (um mil e um real, e treze centavos). Segundo o Sr. Silvestre, o motivo principal do não cumprimento das metas nos três últimos trimestres está relacionado principalmente a três itens de controle, ou seja, erro de leitura, tempo de atendimento urbano e tempo de atendimento rural.

Com relação ao erro de leitura, houve a troca dos dois leituristas no mês de dezembro/00, sendo que os novos assumiram sem o treinamento específico (opção do franqueado, por ser uma atividade de fácil execução), o que ocasionou o cancelamento de várias faturas nos meses de dezembro/00 e janeiro/01. Quando o franqueado detectou a causa principal, agiu de imediato, e proporcionou treinamento adequado para os novos leituristas. A ação do franqueado não só resolveu o problema, como também, melhorou a qualidade do faturamento, sendo que a franquia COPEL Palmeira está cinco meses sem cancelar faturas.

Conforme comentado na revisão bibliográfica, através de Mendez e Lehnisch (1991, p. 28), *“Percebe-se, assim, que um bom treinamento é um investimento importante, do qual, se o franqueado e franqueador lhe dispensar o cuidado e atenção de que necessita, não tardará a colher bons frutos”*.

Quanto aos tempos de atendimentos urbano e rural, também houve a troca de empregados (eletricista) e os períodos medidos (outubro a março) são considerados chuvosos, o que proporcionou muito atendimento por falta de energia. Mas, segundo o franqueado, a causa principal, está no repasse do serviço com atraso por parte do atendimento 0800 da franqueadora, razão pela qual, o franqueado já solicitou revisão à assessoria de campo, dos documentos emitidos pela COPEL, pois o mesmo constatou que existem atendimentos em que os clientes solicitaram o serviço a COPEL e os mesmos foram repassados à área franqueada com atrasos consideráveis, o que prejudicou sensivelmente o resultado final dos tempos de atendimentos urbanos e rurais. Caso confirme a reclamação do franqueado, a franqueadora já sinalizou que irá recompensar a diferença nas remunerações fixas futuras.

Já a pesquisa de opinião realizada com os clientes em dezembro de 2000, apresentou um resultado de ISG de 91,9%, ou seja, superior ao índice mínimo definido pela franqueadora (85%), o que proporcionou ao franqueado um abono de 2% sobre a remuneração fixa, para o exercício de 2001, conforme prevê o contrato da franquia COPEL Palmeira.

O franqueado considera fundamental o atendimento direto ao público, fato que não ocorre com as agências próprias da COPEL, que direciona todo o atendimento para o telefone gratuito 0800. Assim sendo, o franqueado também utiliza do *Call Center* da franqueadora para direcionar os clientes com atendimentos normais, tais como: reclamação de consumo, falta de energia, segunda via de fatura, alteração de cadastro, etc. porém, com o diferencial de poder oferecer aos clientes os produtos e serviços disponíveis na Franquia COPEL Palmeira. Com o atendimento direto o franqueado aumenta sua credibilidade junto aos clientes, fato este que pode ser constatado com o resultado da pesquisa de opinião, realizada em 2000, apresentado na Figura 4.5.

Como já foi visto no capítulo 2, o franqueador é aquele que conhece e que dirige; ao franqueado, por sua vez, cabe aplicar e demonstrar disciplina. Mas, apesar disso, e talvez exatamente por isso, estabelece-se entre ambas as partes uma confiança que não poderia existir entre clientes e fornecedores de um sistema tradicional. Esse aspecto psicológico é importante para contribuir, quase tanto quanto os fatores concretos, para o dinamismo e a coesão da rede.

Segundo o franqueado, o ponto forte na franquia COPEL é o relacionamento de parceira entre franqueado x franqueador, pois o canal de comunicação com o franqueador é funcional, havendo transparência nas relações entre a Franquia COPEL Palmeira e a COPEL, e uma efetiva transferência de *know-how*, por parte do franqueador, que coloca a disposição do franqueado dois assessores de campo, sendo um técnico e outro comercial/administrativo. Por outro lado, o ponto fraco, é o não repasse de serviços de melhorias em redes (reforço de rede, extensão de rede, etc.) direto pelo franqueador. Neste tipo de serviço, o franqueado tem que participar da licitação normal, competindo com outras empreiteiras, correndo o risco de perder o serviço dentro de sua área de atuação, ou seja, dentro da área territorial franqueada, em virtude da Lei 8.666/93, que obriga as empresas estatais ao procedimento de licitação para este tipo de serviço, quando o cliente opta pelo orçamento da concessionária. Caso a COPEL seja privatizada (previsão para outubro/2001), este tipo de serviço poderá ser oferecido diretamente ao franqueado,

o que com certeza será de interesse de ambas as partes. Porém, o grande desafio do franqueado é manter a qualidade do faturamento e do atendimento a clientes.

Enfim, o franqueado da franquia COPEL Palmeira acredita que a franquia no setor elétrico tem futuro, comparado com outros investimentos existentes no mercado, embora as metas sejam desafiadoras e ele tenha uma certa dificuldade para cumpri-las, devido ao fato de que o franqueador precisa agir com rigidez em virtude do grau de comprometimento que determinadas metas trazem para a concessionária perante o órgão regulador e fiscalizador, que é a ANEEL.

O franqueado considera também que os objetivos da franquia estão claros e definidos, sendo tratado com cortesia pelo franqueador; e tem nas pessoas da parte do franqueador a sensação de serem profissionais e de bom nível; recebe todas as informações e esclarecimentos que solicita; as consultas são respondidas de maneira satisfatória; e o franqueador tem uma boa imagem na área franqueada; o nível de satisfação dos clientes na área franqueada é muito bom; considera o franqueador uma empresa sólida financeiramente e bem estruturada com grande conhecimento sobre o negócio. Na visita realizada junto à área franqueada de Palmeira, observou-se que o franqueado está satisfeito com franquia COPEL Palmeira, e tem intenção de renovar o contrato, caso seja de interesse da COPEL Distribuição.

4.8 Considerações Finais

Neste capítulo buscou-se relatar as características principais do sistema de franquias COPEL, mostrando que através dos dados apresentados é perfeitamente viável a implantação da franquia como um todo no setor elétrico brasileiro.

Inicialmente, foi apresentado um breve relato do setor elétrico brasileiro e da Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Em seguida, apresentou-se o sistema

de franquias COPEL, e conforme definido na metodologia proposta, os dados da franquia COPEL Palmeira.

Embora o sistema de franquias COPEL seja inédito, gerando até uma certa dificuldade no levantamento de dados, os resultados foram gratificantes, pois observou-se que a COPEL Distribuição está satisfeita com a performance da franquia, que tem entre várias vantagens a redução dos custos diretos e a qualidade dos serviços, que melhora gradativamente, e, em contra partida, o franqueado de Palmeira vê nas franquias COPEL uma grande oportunidade de alavancar seu próprio negócio.

Ressalta-se também, que com a implantação da quinta franquia COPEL, estuda-se à possibilidade de criar a central de compras, o que irá proporcionar aos franqueados uma maior competitividade no mercado, e certamente terá maiores condições de expandir o seu negócio.

Dessa forma, a COPEL procura prestar todo serviço de apoio; orientação e assistência necessária para implantar, operar e administrar a franquia corretamente. Para isso, possui uma equipe coordenação localizada na sede da empresa, em Curitiba, e equipe de assessores de campo qualificados, sediados nas Superintendências Regionais, ou seja, o mais próximo possível dos franqueados, proporcionando-lhes assim, uma assistência bem mais eficaz.

Embora o franqueado assumira toda responsabilidade de gerir o negócio, ou seja, executar todas as atividades que possibilitem a agência franqueada ter um atendimento de primeira qualidade, dentro de um padrão aceitável, a COPEL Distribuição, para efeito de acompanhamento que resultará na remuneração fixa, define as metas que serão controladas e cobradas do franqueado, bem como a relação dos produtos e serviços que resultará na remuneração variável. Toda vez que se altera uma meta, esta é feita em comum acordo entre franqueado e franqueador.

Sendo assim, com a franquia a COPEL Distribuição ganha um canal de distribuição eficiente e de grande capilaridade, mantendo sua imagem em evidência, obtendo mais receita e fidelizando seus clientes. Os serviços prestados são no mínimo equivalentes aos prestados atualmente pela COPEL. Os produtos comercializados nas franquias são de procedência garantida, e os profissionais a serviço do franqueado são devidamente treinados. Todo o *know-how* da empresa no segmento é transferido para o franqueado, com apoio permanente por parte do franqueador. Assim, os clientes podem contar com um fornecedor de confiança e o franqueado tem um negócio seguro, com parte de sua renda garantida através da remuneração fixa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Através da revisão bibliográfica este trabalho proporcionou condições para se ter uma visão ampla de como funciona o sistema de franquias, em particular, do sistema de franquias no setor elétrico, hora em fase de implantação, bem como sua importância para as concessionárias de energia elétrica.

No desenrolar da pesquisa constatou-se ainda a existência de pouco material de apoio sobre o sistema de franquias nesse setor, deixando uma lacuna nesse ramo de atividade. Assim, com o objetivo de suprir pelo menos parte dessa necessidade e entender melhor os segmentos dessa nova alternativa para o setor elétrico, já que em vários outros setores o sistema de franquias já está bem difundido e estruturado, foi desenvolvido o presente trabalho.

Conforme levantado no trabalho, verificou-se que a COPEL Distribuição, através de suas franquias, pretende oferecer ao mercado produtos de qualidade com garantia e preços justos. Com isso, a empresa lucra por aumentar suas fontes de receita, lucra o cliente por ter maior escolha, e bloqueia-se a ação futura da concorrência que terá que se adequar às novas exigências do mercado, e investir em melhores padrões de qualidade. Conforme constatado, a COPEL vê a franquia como uma oportunidade de negócio e mercado, e busca avançar da terceirização descompromissada para a parceira comprometida, baseada nas relações de longo prazo e confiança mútua.

Verificou-se, que nas franquias é importante haver uma gestão cada vez mais profissional, a fim de que se possa atender às expectativas do franqueador e do franqueado, que compartilham de forma integrada os direitos e deveres, em

substituição à auto-gestão tradicional que depende do sacrifício de alguns em benefícios de todos.

Levantou-se que para obter sucesso na implantação, mesmo com a crescente diversidade e complexidade do sistema de franquia, a COPEL, após consultar profissionais da área, criou um pré-piloto que contemplasse etapas de observação e análise das características da área franqueada, e permitisse o treinamento do pessoal envolvido, a fim de subsidiar informações para o formato ideal das franquias COPEL.

Verificou-se também, através do capítulo 4, com base no pré-piloto e nos números apresentados pelas franquias COPEL de Palmeira, que a COPEL acredita que a franquia no setor elétrico é um bom negócio, onde tem-se conseguido reduzir em média 30% dos custos, ampliar as receitas com a arrecadação de *royalties* e taxas de franquia, e os clientes têm a opção de um serviço diferenciado e com garantia de qualidade.

Além disso, no futuro, onde os consumidores serão livres, a franquia no setor elétrico poderá ser um diferencial de mercado para a COPEL, uma vez que, atualmente 90% do atendimento a clientes é feito através do telefone, e estando um representante, no caso o franqueado, junto dos seus clientes prestando atendimento personalizado e comercializando produtos (energia e material elétrico) e serviços (instalação interna, troca de disjuntor, etc.), a possibilidade da COPEL tornar fiel seus clientes é maior do que estando ausente.

Dessa forma, partindo da premissa de que um franqueado sob a ótica do cliente confunde-se como o franqueador, e que para o cliente é irrelevante saber quem efetivamente é o fornecedor, torna-se mister que num sistema de franquias existam filosofias e procedimentos de atendimento uniformes em todas as unidades de negócios, próprias ou franqueadas.

Nesta pesquisa utilizou-se como metodologia o estudo de caso, consultando uma franquia COPEL, sediada na cidade de Palmeira, estado do Paraná. Para

coleta de dados foi utilizado um questionário para o franqueador e franqueado, aplicado via internet e disponível no anexo B, como também uma visita à área franqueada e coleta de dados através de publicações e materiais fornecidos pela coordenadoria de franquias COPEL, sendo que os dados obtidos, foram apresentados no capítulo 4.

Na pesquisa verificou-se que para acompanhar o desempenho das franquias foram formatados indicadores, que servem também de parâmetros para definir o valor da remuneração fixa. Sendo que este tipo de remuneração é o maior diferencial nos modelos de franquias existentes, e neste caso é a grande vantagem que as franquias COPEL oferece aos seus franqueados, pois através dela o franqueado garante um faturamento que lhe permite cobrir as despesas para manter a franquia, bem como permite obter lucro já no primeiro mês de operação do negócio.

A pesquisa de campo mostrou que tanto o franqueador como o franqueado consideraram que o ponto forte das franquias COPEL é o relacionamento de parceria existente, o que tem dado transparência para o negócio, contribuindo para que o sistema de franquia no setor elétrico possa ser um nicho de mercado a ser explorado por todas as concessionárias energia elétrica.

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

Sobretudo, este trabalho pretendeu mostrar a importância das franquias no setor elétrico, onde a COPEL revoluciona o mercado com forte atuação em marketing, levando projetos inovadores que oferecem facilidades, soluções,

qualidade, conforto e mudanças culturais na vida dos seus consumidores. Com as franquias, a COPEL oferece aos seus clientes os serviços convencionais com a mesma qualidade, porém de forma mais ágil. Além disso, passam a ter uma nova opção de qualidade na área de serviços de instalações e comercialização de materiais elétricos, em que grande parte da concorrência tem priorizado o preço em função da qualidade.

Tendo em vista os dados levantados e apresentados, conclui-se que é viável a implantação do sistema de franquias no setor elétrico para a comercialização de produtos e serviços. Conclui-se ainda 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, sendo que as informações obtidas possibilitaram a identificação e a análise crítica do sistema de franquias COPEL, e uma abordagem da adequação da referida franquia às necessidades das concessionárias de energia elétrica, avaliando-a em termos da adequação para utilização no setor elétrico.

Conclui-se também que o objetivo geral proposto para esta dissertação de Mestrado foi atingido, qual seja, analisar o sistema de franquias no setor elétrico e sugerir alternativas para melhorar o desempenho do sistema.

5.2 Recomendações

Apesar de terem sido atingidos resultados satisfatórios através deste trabalho, algumas limitações foram observadas, o que leva a refletir em torno de novas propostas de trabalho objetivando transformá-las em ponto de partida para novas soluções e estudos.

Tomando como base o sistema de franquias COPEL, pode-se dizer que o desempenho da franquia no setor elétrico deve ser medido de acordo com a necessidade da concessionária, diante da cobrança e acompanhamento do órgão

regulador e fiscalizador (ANEEL), sendo que os itens de controle prioritários são aqueles que refletem na qualidade dos serviços, e, portanto, o não cumprimento por parte do franqueado gera insatisfação nos clientes e conseqüências financeiras para o franqueador, com aplicação de multas às concessionárias. Desse modo, deve-se proceder a um estudo para atualizar os itens de controle, de acordo com o surgimento de fatos novos que podem refletir na qualidade dos serviços prestados pelo franqueado. Assim sendo, deve-se desenvolver uma metodologia que permita que toda resolução editada pela ANEEL seja repassada de imediato para o franqueado.

Sendo a COPEL uma empresa estatal, está condicionada a Lei 8.666/93, fato este que não permite que ela repasse diretamente para o franqueado alguns serviços a serem executados na área franqueada, que necessitam de licitação específica. É o caso dos serviços de melhorias de redes, onde o franqueado tem que participar do processo de licitação, em condições de igualdade com outras empreiteiras cadastradas na COPEL, correndo o risco de perder o direito de executar os serviços. Com a desestatização do setor elétrico, onde as 64 (sessenta e quatro) concessionárias de distribuição serão privadas (hoje só restam quatro estatais), deverá cair a licitação de vários serviços, sendo que a contratação passará a ser direta, ou seja, o franqueador poderá passar os serviços, diretamente para o franqueado. Essa mudança poderá ser uma questão a ser trabalhada em um futuro projeto de pesquisa sobre franquias do setor elétrico.

Outro fator limitante que poderá gerar trabalhos na área é a concorrência com as vendas de produtos e serviços, pela dificuldade que atuais franqueados das franquias COPEL tem para comprar materiais elétricos em grandes quantidades e competir com melhores preços. Acredita-se que com a criação da central de compra, este problema poderá ser resolvido, uma vez que possibilitará um crescimento no mercado de produtos e serviços, e proporcionará ao franqueado, condições de competir e aumentar o volume de vendas, aferindo maiores lucros. Neste caso lucra o franqueado com as vendas e o franqueador com os *royalties*. Estes pontos estão sujeitos a confirmação via trabalho futuro.

Por fim, embora a COPEL tenha implantado com sucesso a franquia no setor elétrico, onde se optou em transformar agências convencionais em agências franqueadas com a venda de produtos e serviços, não foi encontrado no setor elétrico, uma franquia exclusiva para venda de produtos e serviços para competir no mercado com as instaladoras. Neste sentido, se poderia recomendar o estudo para viabilizar a formatação deste tipo de franquia para o setor elétrico, o que pode ser mais um nicho de mercado para as concessionárias de energia elétrica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. *Associação Brasileira de Franchising*. Disponível em: <[http:// www.abf.com. br /informa.htm](http://www.abf.com.br/informa.htm)>. Acesso em: 6 fev. 2001.

ANDRETTI, Simone. O passo a passo da franquia: parte I. *Revista Administração de Negócios*, v.13, n.7, p.132-136, mar. 2000.

_____. O passo a passo da franquia: parte II. *Revista Administração de Negócios*, v.13, n.8, p.155-160, maio 2000.

BERNARD, Daniel Alberto. *Franchising* estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos *royalties*. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.4, p.18-31, jul./ago. 1993.

_____. *Avalie este investimento*. São Paulo: Atlas, 1993.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. *Como comprar sua franquia passo a passo*. Rio de Janeiro: Makron, Mcgraw-Hill, 1991.

_____. *O franchising e a lei*. São Paulo: Instituto *Franchising* Comércio e Eventos, 1996.

_____. *Mais com menos*. Disponível em: <[http:// www.cherto.com.br/artigos](http://www.cherto.com.br/artigos)>. Acesso em: 3 fev. 2001.

COHEN, Marcos, SILVA, Jorge Ferreira. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador – franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.2, p.109-131, maio/ago. 2000.

COPEL. *Companhia Paranaense de Energia*. Relatório CPM 016/96, cap.1-18, 1996.

_____. *Plano de Gestão e Marketing 2000/2001*, mar. 2000.

_____. *Avaliação das Franquias COPEL*. Relatório SVM MKT 039/2000, versão jul. 2001.

_____. *Assessoria Comercial, Área de Vendas Centro-Sul*. Relatório de acompanhamento de resultados da franquia da agência de Palmeira, dez. 2000.

CORREIOS. *Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*. Disponível em: <<http://.correios.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2001.

DATA CENSO Instituto de Pesquisas. *Pesquisa de satisfação do cliente residencial franquia Palmeira*. Curitiba, fev. 2001.

FREITAS, Jânio de. A melhor escolha. *Folha de São Paulo*. 23 dez 1997.

GELMAN, Jacques. *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. *Revista Exame*, v.22, n.26-A, p.5-42, dez. 1990.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE*. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maiojun. 1995.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *RAE*. São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul./ago. 1995.

INFORMAÇÕES do setor elétrico: mercado de distribuição. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>> Acesso em: 03 set.2001.

KEILA, Gerson. O *franchising* e seus números. *Revista Franquia & Cia*, n.14, p.8-10, jan./fev.2001.

LIMA, A. C. *Gerenciamento de processos na execução do macroprocesso construtivo: um estudo de caso aplicado no processo estrutural*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1998.

MARTINEZ, Maurício L. *Panorama Setorial Energia Elétrica*. São Paulo: Gazeta Mercantil, v.1. 1997.

MARTINS, Fran. *Contrato e obrigações comerciais*. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

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

MEILER, Wilson M. *O franchising passado a limpo*. Curitiba: Posigraf, 1992.

MENDEZ, Max; LEHNISCH, Jean-Pierre. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.

MME. Diretrizes e ações do MME para o setor elétrico: *Reestruturação do setor, privatização, concessões, expansão da oferta na transição*. Brasília, 1996.

NORONHA, Sílvia. Dinamismo à prova de crise. *Revista Rumos*, v.24, n.173, p.40-43, jun. 2000.

RAUEN, José Fábio. *Elementos de iniciação à pesquisa*. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

ROSSETO, Roberta. As dez marcas nota dez. *Revista Exame*, v.27, n.9, p.122-136, abr. 1995.

RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. São Paulo: Vozes, 1978.

SANTOS, Antonio Raimundo. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1999.

SOUTO, Marcos Juruena Villela. *A regulamentação do contrato de franquia*. Relatório IOB de jurisprudência, n.2, p.43-46, jan. 1992.

STUBER, Walter Douglas; SEMIONATO, Maria Cecília. *Franchising e licenciamento. Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política*, p.292-295, jul. 1994.

BIBLIOGRAFIA

ANEEL. *Agência Nacional de Energia Elétrica*. Resolução n.456, 29 nov. 2000.

APRENDA mais sobre o *franchising*. Disponível em: <[http:// www.guiadofranchising.com.br](http://www.guiadofranchising.com.br)>. Acesso em: 25 mar. 2001.

ARTIGOS: *franchising*. Disponível em: <[http:// www.guiadofranchising.com.br](http://www.guiadofranchising.com.br)>. Acesso em: 25 mar. 2001.

ASTI VERA, Armando. *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre: Globo, 1979.

BARROSO, Luiz F. O relacionamento entre franqueador e franqueado. *Revista Administração e Técnicas de Gerência*, v.5, n.7, p.81-83, fev. 1992.

_____. A internacionalização do *franchising* e o INPI. *Revista Administração e Técnicas de Gerência*, v.5, n.14, p.162-167, mar. 1992.

_____. Aspectos institucionais da franquia: uma visão abrangente do sistema. *Revista Administração e Técnica de Gerência*, v.5, n.16, p.185-187, abr. 1992.

_____. *O papel do consultor na franquia*. Disponível em: <[http:// www.ifm.com.br/colunas](http://www.ifm.com.br/colunas)>. Acesso em 06 fev. 2001.

D'AVILA, Cláudio. A história da qualidade. *Revista Tendências do Trabalho*, n.268, p.6-8, dez. 1996.

FERRAZ, Eduardo. Franquias da rede McDonald's estão com problemas financeiros. *Revista Exame*, Ed. 722, p.50-54, set. 2000.

FONTOURA, Marília. Vale a pena ter uma franquia? *Revista Exame*, v.28, n.19, p.102-104, set. 1995.

FRACARO, C. R.; MARCHAL, D. L.; SCHIMUNDA, J.; MELLO, M. E. P.; DIAS, O. F. *Proposta de padronização dos manuais das franquias COPEL*. Curitiba, mar. 2001.

FRANCHISING: uma alternativa de negócio. Negócio independente x franquia. Disponível em: <<http://www.guiadofranqueado.com.br>>. Acesso em 30 jan. 2001.

INSTITUTO *franchising* (www.franquia.com.br/cherto). Mas afinal, vale à pena usar o *franchising*? *Revista Administração de Negócios*, p.10-14, jan. 1997.

JORNAL do *franchising*. Disponível em: <<http://www.institutofranchising.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2001.

MÜHLSTEDT, W. T.; BERNARD, D.; MARCHAL, D. L.; FARINIUK, J. C.; ZACKSZEWSKI, G. S. Logística de apoio à comercialização de produtos e serviços COPEL. XIV SENDI – *Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica*, Foz do Iguaçu, 19-23 nov. 2000.

_____. Projeto Franquias COPEL. XIV SENDI – *Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica*, Foz do Iguaçu, 19-23 nov. 2000.

NEVES, Carlos. RH em *franchising*. *Revista T&D*, v.3, n.27, p.32-35, mar. 1995.

PINTO, Carlos Ruben. *As características essenciais de um bom franqueado*. Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br/artigos>> Acesso em: 30 jan. 2001.

_____. *O ano mais do franchising*. Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br/artigos>>. Acesso em: 30 jan. 2001.

PLÁ, Daniel. Treinamento em *franchising*. *Revista Tendências do Trabalho*, n.287, p.4-6, jul. 1998.

RÉGIS FILHO. Não há choro nas franquias. *Revista Exame*, v.25, n.12, p.94-107, jun. 1993.

ROSSETO, Roberta. *Onde o Brasil anda a jato*. *Revista Exame*, v.26, n.11, p.88-95, maio 1994.

RUIZ, João Alvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1983.

VALENTE, Simone. Franquias públicas: como investir em correios, lotéricas e cia. energética. *Revista Franquia & Cia*, n.13, p.42-43, nov./dez. 2000.

VANTAGENS e desvantagens: franqueador x franqueado. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/Ancora>>. Acesso em: 30 jan. 2001.

VLADIMIR NETO. Banco do Brasil lança franquias de agências. *Revista Veja*, Ed. 1638, p.120, mar. 2000.

ANEXOS

ANEXO A – LEI 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994

DISPÕE SOBRE O CONTRATO DE FRANQUIA EMPRESARIAL (FRANCHISING) E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O Presidente da República

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

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

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

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

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

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

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

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

V – perfil do “franqueado ideal” no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

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

VII – especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

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

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

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

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

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

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

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

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

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

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

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

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

a) “know-how” ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

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

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

Art. 5º) (VETADO)

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

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

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

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

Art. 10º) Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dia após sua publicação.

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

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República

Itamar Franco

Ciro Ferreira Gomes

Elcio Álvares

Cherto (1996), faz alguns comentários sobre a Lei, dizendo que os artigos 1º e 2º da Lei consagram a expressão “franquia empresarial”, bem mais abrangente e mais adequada a realidade, do que a expressão utilizada, especialmente em alguns livros anteriores a 1987, de “franquia comercial”. Na prática, a maior parte das pessoas continua falando em *franchising* e reserva a expressão em português “franquia” (sem o “empresarial” ao lado) para se referir, não ao Sistema, à instituição como um todo, mas sim à unidade (a loja, a lanchonete, a escola, etc.) instalada e operada pelo franqueado ou à somatória dos direitos e obrigações que resultam do contrato de franquia.

Num programa de *franchising* que se preze, o que o franqueador concede ao franqueado é muito mais do que o mero direito de comercializar certos produtos e/ou serviços, e sim a sua tecnologia de atuação, é o direito de se utilizar de toda uma série de informações, métodos e procedimentos, desenvolvidos e/ou sistematizados pelo franqueador, para que, com base neles, o franqueado possa vir a implantar, operar e gerir um negócio, uma empresa, com um mínimo de chance de sucesso. A isso se acopla a marca e, eventualmente, também o fornecimento de certos produtos, equipamentos e/ou insumos.

Fica claro que franqueador é quem concede (ou vende) a franquia e franqueado quem a recebe (ou a compra), e para que se caracterize uma relação de franquia, é preciso que o franqueador seja o “dono” (ou licenciado) de uma determinada marca ou de determinada patente e autorize o franqueado a fazer uso dessa marca ou patente, em conexão com a atividade de distribuição (exclusiva ou semi-exclusiva), pelo franqueado, de certos produtos. Ou, se for o caso, a prestação, pelo franqueado ao respectivo cliente, de certos serviços.

Para que se caracterize uma relação de franquia, o franqueador concede o direito de uso de tecnologia de atuação, ou de sistema operacional desenvolvido por ele, franqueador, mediante remuneração direta ou indireta. Isso quer dizer que um franqueador não precisa, necessariamente, cobrar uma taxa de franquia, *royalties* ou quaisquer outras taxas para estar enquadrado na Lei. Ou seja: mesmo que aparentemente não cobre qualquer valor pela franquia e prefira “embutir” seus custos no preço de produtos, insumos, equipamentos, serviços ou quaisquer bens ou interesses fornecidos (por ele próprio, ou quem é que seja) ao franqueado, um franqueador está obrigado a cumprir integralmente o que dispõe a Lei 8.955.

Encerrando o Artigo 2º, numa relação de franquia, entende-se que não resulta vínculo empregatício entre franqueador e o franqueado.

O artigo 3º institui o instrumento que, justifica a própria Lei e é seu resultado mais prático e mais tangível: a *Circular de Oferta* de Franquia. É importante observar que o artigo 3º não impõe ao franqueador a obrigação de fornecer o que quer que seja ao franqueado, a não ser informações sobre si próprio e sobre diversos aspectos de seu sistema de franquia, apenas obriga o franqueador a informar o candidato à franquia, com antecedência o que se propõe (ou não) a fazer por ele, com relação aos aspectos operacionais da franquia. Esse artigo parte do pressuposto de que o candidato à franquia precisa ter garantido seu acesso a um mínimo de informação sobre a operação de *franchising* na qual pretende se envolver, e que a Circular deverá ser elaborada e entregue por escrito e numa

linguagem não técnica, que qualquer pessoa com o perfil que se espera do franqueado possa ler e compreender sem maiores dificuldades.

Como manda a Lei, se a empresa tiver mais de dois anos de vida, apresenta os balanços e as demonstrações financeiras relativos aos dois últimos exercícios. Se tiver menos de dois anos, inclui na *Circular de Oferta* os balanços e demonstrações relativos aos exercícios já encerrados desde a sua entrada em funcionamento. O que significa que, se a empresa tiver menos de um ano (ou de um exercício fiscal) de vida, poderá, eventualmente, não incluir balanço algum.

O franqueador deve incluir na *Circular de Oferta* um sumário de cada uma das pendências judiciais que digam respeito a seu sistema de franquia, ou que possam, por qualquer motivo, vir a impossibilitar o funcionamento da franquia. Por exemplo: Ações movidas por franqueados contra o franqueador e vice-versa, processo questionando a titularidade ou o direito de uso da marca pelo franqueador, etc.

É preciso ter muito cuidado na definição e descrição, na *Circular de Oferta*, do perfil do franqueado ideal. Quanto mais objetivos forem os critérios de escolha do franqueado, menor chance do franqueador ter problemas nessa área.

O candidato a franqueado deve, antes de firmar o contrato ou de pagar qualquer valor pela franquia, ter uma noção bastante clara e o mais próximo da realidade possível, com relação aos custos que terá que bancar e aos valores que deverá pagar ao franqueador.

É importante deixar claro na circular, que todos os valores expressos são meras estimativas e foram apurados com base nas experiências vivenciadas pelo próprio franqueador e por seus franqueados, mas podem variar, para mais ou para menos, de acordo com a situação da economia, a localização da franquia, o tamanho da loja, etc. De qualquer modo, é importante que o franqueador trate de se documentar adequadamente para justificar qualquer valor expresso em sua *Circular de Oferta*. A Alínea “d” do inciso VIII fala em seguro mínimo, e é importante ressaltar que está se tornando cada vez mais comum, entre os franqueadores, impor a seus franqueados a obrigação de fazer seguro das respectivas unidades. Mas, para isso, deve constar na *Circular de Oferta*, como o máximo possível de detalhes a respeito.

O franqueador deverá, na sua *Circular de Oferta*, listar os serviços e benefícios que oferece ao franqueado. A *Circular de Oferta* de Franquia deverá informar precisamente qual é a situação, perante o INPI, das marcas e/ou patentes diretamente envolvidas na operação de *franchising*. Ou seja, aquelas a cuja utilização o franqueado esteja autorizado, através do contrato de franquia.

Um cuidado que todo Franqueador deve adotar na elaboração de seus contratos e pré-contratos de franquia diz respeito à inserção de expressões do tipo “que fica fazendo parte integrante deste instrumento” e coisa assim. É que o inciso XV do artigo 3º deixa claro que deve ser incluído, na *Circular de Oferta*, não apenas o texto completo do Contrato de Franquia (e do Pré-Contrato, se houver), mas também o texto integral de todos os “respectivos anexos”. Inclusive dos manuais e outros instrumentos e materiais que o contrato (ou pré-contrato) estabelecer que constituem seus anexos.

Com relação ao artigo 4º, seu “caput” é claro: o franqueador somente é obrigado a entregar sua *Circular de Oferta* a qualquer candidato 10 dias corridos antes deste firmar o contrato ou pré-contrato de franquia (ou instrumento correlato, que formalize algum vínculo mais firme entre as partes).

Ou 10 dias antes do candidato efetuar, ao próprio franqueador, ou a pessoa, física ou jurídica, ligada ao mesmo, o pagamento de qualquer taxa relacionada à aquisição da franquia. O parágrafo único não diz que o contrato é nulo. Diz apenas que o franqueado que se sentir prejudicado pode “arguir sua anulabilidade”. Portanto o contrato é meramente anulável.

O artigo 5º que foi vetado pelo então Presidente da República Itamar Franco, na sua essência se destinava a deixar claro que os *royalties*, taxa de propaganda e marketing e demais verbas periódicas do gênero pagas ao franqueador, constituem despesa dedutível, pelo franqueado, para efeito de cálculo de seu lucro real tributável. Foi vetado, por entender o Presidente, que o assunto já é regulado pela legislação do imposto de renda, através do artigo 71 da Lei Federal 4.506/64.

De acordo com o artigo 6º, nenhuma franquia pode ser concedida se não for através de instrumento escrito. Que deve ser firmado na presença de duas testemunhas, as quais, em obediência ao que dispõe o artigo 142 do Código Civil, deverão ser mentalmente sãs e maiores de 16 anos. Ainda de acordo com o mesmo artigo, recomenda-se que não firmem o contrato, como testemunhas, os cônjuges de qualquer das partes ou pessoas que sejam surdas ou cegas.

Para o artigo 7º, vale o comentário do parágrafo único do artigo 4º, a que este artigo 7º remete: a pena, ou “sanção”, estabelecida pela Lei 8.955 para o franqueador que veicular informações falsas na sua *Circular de Oferta* de Franquia é muito branda.

O artigo 8º quer dizer é que a Lei se aplica a toda e qualquer franquia que seja vendida no Brasil, ou que deva ser operada aqui. Inclusive franquias ou master-franquias concedidas por empresas estrangeiras a pessoas, físicas ou jurídicas, residentes, domiciliadas ou sediadas no Brasil, desde que tais franquias devam ser instaladas e operadas aqui.

O artigo 9º deixa claro que o subfranqueador, ou *master-franqueado*, seja de empresa estrangeira, seja de empresa nacional mesmo, está obrigado a cumprir a Lei tal como se fosse um franqueador.

Através do artigo 10º a Lei 8.955 entrou em vigor no dia 16/02/95, a partir da qual todo e qualquer franqueador ou subfranqueador (ou *master-franqueado*) que pretenda conceder franquias (ou *subfranquias*) no território nacional passa a ser obrigado a: entregar ao candidato à franquia (ou *subfranquia*), dentro do prazo que a Lei estipula, uma *Circular de Oferta* de Franquia; e também, formalizar seu relacionamento com franqueado (ou subfranqueado) através de contrato escrito.

Quanto ao artigo 11º, a Lei 8.955 se aplica inclusive aos processos de concessão de franquias de marca e produto, tais como os postos de combustível e as revendas de veículos, ou seja, revoga as leis específicas que regulamentam estes tipos de franquias.

15) Se possível, comente como surgiu a idéia de se implantar a franquia no setor elétrico , ou seja as franquias COPEL?

R.: *A idéia surgiu da necessidade de estar mais perto do cliente, atendendo suas necessidades na área de energia elétrica, e também, em preparação a desregulamentação do mercado que deverá ocorrer no início de 2003.*

16) Como a empresa vê as franquias COPEL, como oportunidade de negócio e mercado?

R.: *O mercado de serviços ligados a área elétrica via de regra não são de primeira qualidade e seus preços variam de módicos a exorbitante. A COPEL, através de suas franquias, pretende oferecer ao mercado produtos de qualidade com garantia e preços justos. Com isso, a COPEL lucra por aumentar suas fontes de receita, lucra o cliente por ter maior escolha e a concorrência terá que se adequar às novas exigências do mercado, que ao acostumar-se com melhores padrões de qualidade, passará a ser mais exigente.*

17) Os objetivos das franquias estão claros e definidos para os franqueados?

(x) SIM () NÃO

18) O franqueador tem prestado os seguintes serviços as franquias:

- | | | |
|---|---------|---------|
| a) Assistência financeira | () SIM | (x) NÃO |
| b) Treinamento (seu e de seus funcionários) | (x) SIM | () NÃO |
| c) Orientação mercadológica | (x) SIM | () NÃO |
| d) Orientação administrativa | (x) SIM | () NÃO |
| e) Assistência na instalação física da franquia | (x) SIM | () NÃO |
| f) Recursos humanos | (x) SIM | () NÃO |
| g) Assessoria geral | (x) SIM | () NÃO |
| h) Organização do negócio | (x) SIM | () NÃO |
| i) Propaganda e promoção | (x) SIM | () NÃO |
| j) Compras centralizadas | (x) SIM | () NÃO |
| k) Desenvolvimento de novas técnicas e produtos | (x) SIM | () NÃO |

19) A equipe que presta os serviços de apoio; orientação e assistência necessária para implantar, operar e administrar a franquia corretamente, tem experiência?

(x) SIM () NÃO

20) Como é composta a equipe de apoio as franquias COPEL?

R.: *O apoio é composto por uma equipe localizada na sede da empresa, em Curitiba, e Assessores de Campo qualificados sediados nas Superintendências Regionais, isto é, mais próximo dos franqueados.*

21) Comparando com outros investimentos do mercado, como você considera as franquias COPEL:

() EXCELENTE (x) ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

Alguns comentários:

R.: Os franqueados prestam serviços à COPEL, os chamados serviços regulamentados, isto é, os serviços inerentes a uma empresa do setor elétrico, como leitura de medidores, manutenção, atendimento, arrecadação, etc.. Por esses serviços eles são remunerados em um valor suficiente para a cobertura de seus custos fixos e ainda uma margem de lucro. Para aumentar seus rendimentos, o franqueado explora o segmento de produtos e serviços correlatos à área de energia elétrica. Essa remuneração varia de acordo com o mercado e com a competência comercial do franqueado. A grande vantagem que as Franquias COPEL oferecem aos seus franqueados, é que eles tem um faturamento que lhe permite obter lucro já no primeiro mês de operação do negócio. Com essa remuneração básica dificilmente um franqueado COPEL irá a falência.

22) É medido a satisfação dos clientes da área franqueada?

(x) SIM () NÃO

Se a resposta for sim, como?

R.: Pesquisa de opinião anual.

23) O franqueado da franquia COPEL Palmeira, tem boa imagem junto aos clientes da área franqueada?

(x) SIM () NÃO

24) Na sua opinião, o franqueado da franquia COPEL Palmeira está bem estruturado e conhece mesmo o negócio?

(x) SIM () NÃO

25) O processo de comunicação com franqueado é funcional?

(x) SIM () NÃO

26) Há transparência nas relações entre a franquia COPEL Palmeira e a COPEL?

(x) SIM () NÃO

27) Como é medido este relacionamento?

R.: Através de pesquisa de opinião aplicada semestralmente.

28) Cite alguns pontos comuns no relacionamento entre a COPEL e a franquia COPEL Palmeira?

R.: Comprometimento com os resultados, ética e profissionalismo no atendimento ao cliente interno e externo, transparência do negócio, etc.

29) Na sua opinião quais são os pontos fortes e fracos no relacionamento entre COPEL e franquia COPEL Palmeira?

PONTOS FORTES

*Transparência**Sugestões de ambas as partes**Visitas periódicas**Amplos meios de comunicação*

PONTOS FRACOS

Falta de hábito no início

30) Existem critérios para identificar as áreas a serem franqueadas?

 SIM NÃO

Se a resposta for sim, é possível descrever alguns?

- *Áreas onde propicie maior redução de custos à COPEL;*
- *Áreas de menor impacto social com relação aos empregados da COPEL;*
- *Maior potencial de mercado de produtos e serviços; e*
- *Áreas de menor impacto político (resistência de prefeitos e vereadores).*

31) As demais áreas da empresa são envolvidas no processo de implantação das franquias COPEL?

 SIM NÃO

Alguns comentários:

R.: As áreas potenciais a serem franqueadas são indicadas pelas Superintendências Regionais e analisadas e avaliadas pela equipe de sede em conjuntos com as regionais.

32) Para implantar as franquias COPEL, foi utilizado algum tipo de consultoria?

 SIM NÃO

Se a resposta for sim, quais?

R.: Cherto Franchising e Netplan consultoria.

33) Como é o sistema de remuneração das franquias COPEL?

R.: Uma remuneração fixa por consumidor atendido e uma remuneração variável de acordo com o montante de produtos e serviços comercializados.

34) Com relação aos royalties, de quanto são e como são calculados? Se destinam a remunerar o que exatamente?

R.: O valor cobrado mensalmente como taxa de royalties é de 10% sobre o faturamento mensal bruto que o franqueado obtiver com a venda de serviços disponibilizados pela COPEL e 5% sobre a venda de materiais elétricos.

A taxa de royalties é o valor pago mensalmente pelo franqueado, com contrapartida a:

- *Direito de continuidade de uso de marca, dos manuais e sistemas, enquanto vigorar seu contrato de franquia.*
- *Serviços e benefícios continuados, resultantes para o franqueado, do fato de integrar a rede COPEL e que compreendem:*
 - ◆ *Assistência na compra pelo franqueado dos produtos necessários à prestação de serviços, objeto da operação da Franquia COPEL;*
 - ◆ *Fornecimento e manutenção dos softwares e demais instrumentos necessários ao controle das operações da franquia;*
 - ◆ *Supervisão e assessoria de campo, com visitas periódicas de acompanhamento e assessoria, objetivando o desenvolvimento e aperfeiçoamento da franquia;*
 - ◆ *Desenvolvimento de novos produtos, métodos e serviços, inclusive em conjunto com fornecedores da rede;*
 - ◆ *Organização de encontros e convenções entre franqueados e franqueadora;*
 - ◆ *Assessoramento na análise do potencial de mercado onde será instalada a franquia;*
 - ◆ *Criação de boletins informativos dirigidos aos franqueados;*
 - ◆ *Fornecimento de modelos de formulários e documentos para uso da rede franqueada.*

35) A COPEL cobra uma taxa para propaganda ou promoção?

SIM NÃO

Se a resposta for sim, qual o valor ou percentual?

R.: 1% (um por cento)

36) A que exatamente se destina esta taxa e quem administra os recursos arrecadados?

R.: A taxa destina-se a promover os produtos e serviços comercializados pelos franqueados e é gerido pela equipe da sede.

37) Os produtos/serviços comercializados na área da franquia fazem sucesso junto ao público consumidor?

SIM NÃO

38) O pacote de produtos/serviços do franqueado é bem completo e atende as expectativas dos clientes da área franqueada?

SIM NÃO

39) O franqueado desenvolve novos produtos/serviços e novas técnicas de atuação?

SIM NÃO

40) Qual o investimento estimado para adquirir uma franquia COPEL e qual é a previsão de retorno do Capital investido?

R.: *O investimento gira entre R\$ 300 mil e R\$ 500 mil e o retorno médio gira entre 24 e 30 meses.*

41) Existe alguma linha de crédito especial ou a juros mais favoráveis que possa ser usada pelo franqueado?

(x) SIM () NÃO

Caso positivo, como ter acesso à mesma?

Existe o Programa Brasileiro de Franquias. As informações são obtidas junto à Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP.

42) Quais critérios e métodos a empresa utiliza para selecionar seus franqueados?

R.: *Os franqueados são escolhidos por licitação, onde são pontuados critérios técnicos (formação de pós-graduação, experiência no setor elétrico, experiência administrativo-gerencial, experiência como sócio de empresa e relação do patrimônio declarado sobre o valor do investimento inicial para a aquisição da franquia) e comerciais (taxa de franquia, taxa de desconto sobre a remuneração mensal pela prestação dos serviços).*

43) Qual é o perfil do franqueado ideal?

- *Ter identificação com o conceito do negócio;*
- *Ter disposição para operar o negócio;*
- *Ter comprometimento com a qualidade dos serviços prestados;*
- *Aceitar e seguir os padrões operacionais; e*
- *Ser empreendedor, organizado, ter boa reputação comercial, ser líder, dinâmico, extrovertido, determinado, perseverante, responsável, bom administrador, criativo, atencioso e detalhista.*

44) Existem indicadores de desempenho que permitem avaliar as franquias COPEL?

(x) SIM () NÃO

Se a resposta for sim, cite alguns?

- *Relação entre o número de atividades realizadas dentro da meta, e o total das atividades contratadas/solicitadas, no trimestre.*
- *Nota geral da pesquisa de opinião anual.*

45) Existe uma central de compras, que atende as necessidades do franqueado?

() SIM (x) NÃO

Alguns comentários:

A central de compras está sendo estruturada.

46) Houve algum impacto Social ou político com a implantação da franquia COPEL?

() SIM (x) NÃO

47) Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos das franquias COPEL?

POSITIVO

O franchising é negócio de parceria, portanto, surte efeitos para o franqueado e franqueador e reflete no atendimento ao cliente. Apesar de recente, o sistema da COPEL vem apresentado resultados satisfatórios, conforme segue:

Para a COPEL:

- *Custos diretos 30% menores;*
- *Maior produtividade;*
- *Aumento da rentabilidade sobre o patrimônio com a redução do imobilizado;*
- *Gestão do negócio autofinanciada por royalties e taxas de franquias;*
- *Eliminação de riscos com vínculo empregatício, na substituição de contratos terceirizados por contratos franqueados; e*
- *Crescimento consistente da rede, iniciada com um contrato em 1999, totalizando cinco contratos em 2001.*

Para o franqueado:

- *Remuneração garantida;*
- *Mercado já conquistado;*
- *Redução do tempo de retorno de investimento, respaldado por uma marca forte;*
- *e*
- *Redução de despesas por pertencer a uma grande corporação e o uso de um know-how padronizado e testado.*

Para o consumidor:

- *Agilidade nos serviços, pelo comprometimento do franqueado;*
- *Atendimento global às suas necessidades, pela oferta de novas soluções e maior conforto;*
- *Atendimento, inclusive, aos problemas internos da unidade consumidora; e*
- *Satisfação com a confiabilidade e a qualidade dos serviços.*

NEGATIVO

Falta de experiência por parte do franqueado e franqueador.

48) Qual foi a reação dos empregados da COPEL, com o surgimento das franquias COPEL, principalmente nas áreas franqueadas?

R.: Alguns *indiferentes, outros, preocupados por ter que trabalhar em outra área.*

49) Tem conhecimento de funcionários aposentados ou que desligaram-se da COPEL através de programa de demissão voluntária e que trabalham nas Franquias COPEL?

SIM NÃO

50) Qual é a extensão da área franqueada e os municípios atendidos pela franquia COPEL Palmeira?

R.: *A extensão é de 1641 km², e corresponde aos municípios de Palmeira e Porto Amazonas, e as localidades de Witmarsum, Colônia do Lago, Colônia Maciel, Papagaios Novos, Pinheiral de Baixo, e Santa Bárbara de Cima.*

51) Na sua opinião, o mercado na área de atuação da franquia COPEL Palmeira é considerado bom?

SIM NÃO

52) Atuar no ramo de franquia está satisfazendo os anseio da empresa?

SIM NÃO

53) O franqueado cuida de sua marca na área de franquia e da respectiva divulgação de maneira adequada ?

SIM NÃO

54) O franqueado da franquia COPEL Palmeira, após a assinatura do contrato, tem feito algum tipo de pressão?

SIM NÃO

Caso positivo, quais? _____

55) O franqueado mantém um sistema de linha direta que permite esclarecer prontamente todas as dúvidas e resolver os problemas do cotidiano na operação da franquia?

SIM NÃO

56) O Franqueado tem limitações para atuar no setor elétrico?

SIM NÃO

Se a resposta for sim, quais mercados podem ser explorados?

R.: *A área de atuação é delimitada na assinatura do contrato.*

57) A marca da COPEL tem sido um diferencial para a venda de produtos/serviços na área de atuação da franquia COPEL Palmeira?

SIM NÃO

58) As metas definidas para o franqueado são desafiadoras?

(x) SIM () NÃO

59) Como as metas são estabelecidas?

R.: *As metas são estabelecidas segundo os padrões estabelecidos pelos órgãos reguladores, pelas regionais e pela equipe da sede.*

60) Na sua opinião, pelos números apresentados até hoje, a franquia no setor elétrico é um bom negócio ?

(x) SIM () NÃO

Alguns comentários:

Tem-se conseguido em média, 30% de redução de custos, ampliando as receitas da COPEL com a arrecadação de royalties e taxas de franquias e os clientes tem a opção de um serviço diferenciado e com garantia de qualidade.

61) Você acredita que a franquia no setor elétrico, no futuro, os consumidores sendo livre, será um diferencial de mercado para as concessionárias?

(x) SIM () NÃO

Alguns comentários:

Estando um representante da COPEL junto ao cliente prestando atendimento, serviços e comercializando energia, a possibilidade da COPEL fidelizar seus clientes é maior do que estando ausente.

62) Outras observações que acharem necessárias e relevante?

A COPEL ganha um canal de distribuição eficiente e de grande capilaridade, mantém sua imagem em evidência, obtendo mais receita e fidelizando seus clientes; os serviços prestados são no mínimo equivalentes aos prestados atualmente pela COPEL; os clientes podem contar com um fornecedor de confiança; o franqueado tem um negócio seguro, com parte de sua remuneração garantida; os produtos comercializados nas franquias são de procedência garantida; os profissionais a serviço do franqueado devidamente treinados; todo o know-how da COPEL no segmento é transferido ao franqueado; e a COPEL mantém apoio permanente ao franqueado.

B) QUESTIONÁRIO PARA O FRANQUEADO

01) Razão Social: *PROMI – Comércio de Material Elétrico e Serviços Ltda*

02) Nome Fantasia: *Franquia COPEL Palmeira*

03) Nome do Entrevistado: *Silvestri Feltrin*

04) Formação acadêmica: *Bacharel em Administração de Empresas*

05) Função atual: *Gerente da Franquia COPEL Palmeira*

24) Você compraria essa franquia novamente?

SIM NÃO

25) O que faria diferente, e que modificações faria no contrato, se pudesse?

R.: *No contrato, acrescentaria obra de melhoria enviadas para licitações na área franqueada, quando poderia repassar diretamente ao franqueado.*

26) As projeções financeiras feitas pelo franqueador estavam corretas, tanto no que diz respeito a investimentos e custos, quanto a receitas e despesas?

SIM NÃO

27) Em caso negativo, onde exatamente elas não estavam corretas?

28) O retorno de seu investimento já ocorreu, ou está previsto para quanto tempo?

R.: *O retorno previsto do investimento é para três anos, já se confirmando, conforme previsões.*

29) Os objetivos da franquia estão claros e definidos, ou seja, você tem conhecimento transparente da franquia que adquiriu?

SIM NÃO

Se não, o que está faltando?

30) Você pode usar a marca do franqueador para fins publicitários e outras finalidades?

SIM NÃO

Em caso positivo, como?

31) É realizado anualmente, ou já foi realizado uma avaliação para aferir o lucro e o tempo de retorno do Capital investido ?

SIM NÃO

32) Comparando com outros investimentos do mercado, como você considera a franquia COPEL:

EXCELENTE ÓTIMO BOM REGULAR RUIM

Alguns comentários:

33) O franqueador, após a assinatura do contrato, até hoje, tem feito algum tipo de pressão?

SIM NÃO

Em caso positivo, quais?

34) Tem sido tratado com cortesia pelo franqueador?

(x) SIM () NÃO

35) As pessoas (da parte do franqueador) com quem conversa, dão a sensação de serem profissionais e de bom nível?

(x) SIM () NÃO

36) Recebe todas as informações e esclarecimento que solicita?

(x) SIM () NÃO

37) Todas as perguntas são respondidas de maneira satisfatória?

(x) SIM () NÃO

38) O franqueador tem boa imagem na área franqueada?

(x) SIM () NÃO

39) O franqueador é bem visto por seus clientes, na área franqueada?

(x) SIM () NÃO

40) Na sua opinião, financeiramente o franqueador é uma empresa sólida?

(x) SIM () NÃO

41) O franqueador está bem estruturado e conhece mesmo o negócio?

(x) SIM () NÃO

42) O processo de comunicação com franqueador funciona bem?

(x) SIM () NÃO

43) Há transparência nas relações entre a Franquia COPEL Palmeira e a COPEL?

(x) SIM () NÃO

44) Há uma efetiva transferência de todo o know-how necessário para tocar a franquia, por parte do franqueador?

(x) SIM () NÃO

45) Está convencido de que se trata, comprovadamente, na prática, de um bom negócio?

(x) SIM () NÃO

46) Os manuais de operação elaborados pelo franqueador são claros e contém realmente todas as informações de que necessita para implantar, operar e administrar a franquia com sucesso?

(x) SIM () NÃO

47) O programa de treinamento do franqueador é bem estruturado e corretamente posto em prática?

SIM NÃO

48) Os produtos/Serviços comercializados na área da franquia fazem sucesso junto ao público consumidor?

SIM NÃO

49) Na sua opinião, o mercado na área de atuação da franquia é considerado bom?

SIM NÃO

50) Atuar nesse ramo e na forma estabelecida pelo franqueador está satisfazendo seus anseios, sejam eles de natureza financeira, de realização pessoal, etc.?

SIM NÃO

51) O franqueador cuida de sua marca na área de franquia e da respectiva divulgação de maneira adequada ?

SIM NÃO

52) Os estudos de mercado e as projeções feitas pelo franqueador são consistentes e realistas?

SIM NÃO

53) O franqueador constantemente desenvolve novos produtos/serviços e novas técnicas de atuação?

SIM NÃO

54) O franqueador garante para a franquia COPEL Palmeira, uma área exclusiva?

SIM NÃO

55) O pacote de produtos/serviços do franqueador é bem completo e atende as expectativas dos clientes da área franqueada?

SIM NÃO

56) O franqueador mantém um sistema de linha direta que permite esclarecer prontamente todas as dúvidas e resolver os problemas do cotidiano na operação da franquia?

SIM NÃO

57) Na sua opinião quais são os pontos fortes e fracos no relacionamento entre COPEL e franquia COPEL Palmeira?

PONTOS FORTES

Parceria Franqueadora x Franqueado

PONTOS FRACOS

Serviços de melhoria de rede não repassados ao franqueado.

58) Na sua opinião, pelos números apresentados até hoje, a franquia no setor elétrico é um bom negócio para ambas as partes ?

SIM NÃO

Alguns comentários:

59) A marca da COPEL tem sido um diferencial para a venda de produtos/serviços na área de atuação da franquia COPEL Palmeira?

SIM NÃO

60) As metas definidas pelo franqueador são desafiadoras?

SIM NÃO

61) Tem encontrado dificuldades para cumprir as metas?

SIM NÃO

62) O Franqueador tem sido rígido, com relação as metas não cumpridas?

SIM NÃO

63) Outras observações que acharem necessárias e relevantes?

ANEXO C – RELAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS AUTORIZADOS PELAS FRANQUIAS COPEL

A) PRODUTOS AUTORIZADOS PELA COPEL

MATERIAL	MATERIAL
Lâmpadas	Conectores
Reatores	Emendas Rápidas
Disjuntores	Fitas Isolantes
Conduletes	Braquetes
Starters	Caixa de Passagem
Tomadas	Caixa Plásticas 4 x 4; 4 x 2
Tubos Eletrodutos Metálicos em PVC	Caixa Sextavada
Perfilados	Chaves Compensadoras
Soquetes	Auto-transformadores
Chaves	Braçadeiras Plásticas
Pilhas	Interruptores
Campainhas	Terminais e Conectores
Chuveiros	Pré-isolados
Materiais Isolantes	Transformadores
Soldas	Relés de Tempo
Canaletas em PVC	Lâmpadas Especiais
Projetores	Contatores
Luminárias Fluorescentes	Chaves de Proteção
Caixa e Quadros para Distribuição elétrica	Plugs e Tomadas Industriais
Materiais para Alta Tensão	Fios e Cabos para uso em Barramento
Ferragens	Teclas de Embutir
Teclas de Sobrepor	Fios de todas as bitolas
Cabos flexíveis	Cabos de entrada de Cabine

B) SERVIÇOS AUTORIZADOS PELA COPEL

- a) **Manutenção em instalações internas:** consiste em prestar os serviços de projeto e execução de manutenção de instalações elétricas internas em unidades consumidoras já existentes.
- b) **Comercialização e instalação do Postinho de Luz:** serviço de instalação de entradas de serviço padrão COPEL para fornecimento de energia em baixa tensão.
- c) **Padronização e/ou agrupamento de entradas de serviço:** execução de serviços de padronização e agrupamento de entradas de serviço, não enquadradas no produto Postinho de Luz.
- d) **Substituição de disjuntor:** efetuar a substituição de disjuntores nas entradas de serviço das unidades consumidoras.
- e) **Extensão de redes na modalidade “Obra por Particular”:** serviços de ampliação de rede de distribuição urbana e rural, construída a partir do ponto de conexão com a rede existente, para possibilitar o atendimento a novas unidades consumidoras.

Observações:

- Tendo em vista os avanços tecnológicos e inovações constantes exigidos pelo mercado, a FRANQUEADORA poderá incluir ou excluir produtos e serviços nesta lista, que deverão, da mesma forma, ser comercializados e/ou executados pela franquia.
- As franquias poderão executar serviços de instalação elétrica interna nas unidades consumidoras, contanto que os eletricitas responsáveis pelos serviços, sejam eles do FRANQUEADO ou autônomos, que tenham certificado de participação em treinamento específico para execução desses serviços, aprovado pela FRANQUEADORA.
- Todos os serviços de ampliação, reforço ou extensão de redes deverão ter a prévia aprovação do projeto pela FRANQUEADORA, antes de serem executados.

ANEXO D – AVALIAÇÃO DA FRANQUIA COPEL PALMEIRA

AVALIAÇÃO DA FRANQUIA COPEL PALMEIRA						MÊS	1º Trim./01	
			SERVIÇOS SOLICITADOS EXECUTADOS			AVALIAÇÃO		
Indicadores de Desempenho		Fonte	Meta	Solic	Exec	% Meta	Peso	Nota
1	Ligações/aumento /redução/padronização Grupo B	Retex	48 hs	103	103	100,00%	5	5,000
2	Desligamento a pedido Grupo B	Retex	72 hs	90	90	100,00%	0,5	0,500
3	Religação normal	Retex	48 h	297	297	100,00%	3	3,000
4	Religação de urgência	Retex	4 hs	108	108	100,00%	1	1,000
5	Montagem de processos – danos causados à Copel	Manual	48 hs	0	0	100,00%	0,5	0,500
6	Substituição de disjuntor	Retex	6 hs	24	24	100,00%	1	1,000
7	Manutenção de I.P.	Retex	72 hs	187	187	100,00%	1	1,000
8	Leitura rural	Retex	30 dias	0	0	100,00%	2	2,000
9	Transcrição de LMR's	Manual	Data Limite	0	0	100,00%	1	1,000
10	Leitura grupo A convencional	Retex	72 hs	0	0	100,00%	2	2,000
11	Confirmação de leitura (consistência de fatº)	Retex	4 hs	138	138	100,00%	2	2,000
12	Substituição de medidor parado/danificado	Retex	5 dias	49	49	100,00%	2	2,000
13	Entrega de fatura em Estajur/Ag. Credenciados	Retex	24 hs	0	0	100,00%	1	1,000
14	Entrega de reaviso especial Grupo B/A convencional	Retex	6 hs	0	0	100,00%	1	1,000
15	Entrega de documentos diversos	Retex	24 hs	28	28	100,00%	0,5	0,500
16	Corte do grupo B/A convencional	Retex	8 hs	16	16	100,00%	3	3,000
17	Corte do grupo A – HS	Manual	2 hs	0	0	100,00%	2	2,000
18	Verificação física dados de baixa renda	Retex	15 dias	26	26	100,00%	1	1,000
19	Transmissão de arrecadação (residuais)	Manual	24 hs	0	0	100,00%	0,5	0,500
20	Inspeção de ES em BT	Retex	30 dias	105	105	100,00%	2	2,000
21	Medição transitória de fator de potência	Retex	30 dias	2	2	100,00%	1	1,000
22	Leitura e entrega de faturas/reaviso normal	Manual	Data Limite	0	0	100,00%	5	5,000
23	Reclamação de consumidores/10.000 (SGD)	Manual	600,00	–	216,74	100,00%	2	2,000
24	Erros de leitura (SGD)	Manual	2,00	–	9	22,22%	3	0,667
25	Implantação de estudo de proteção	Retex	30 dias	0	0	100,00%	3	3,000
26	Inspeção de linhas e redes	Retex	30 dias	3	3	100,00%	5	5,000
27	Manutenção preventiva de redes	Retex	30 dias	1	1	100,00%	9	9,000
28	Fechamento de OES's (GMD)	Manual	10º dia útil	77	77	100,00%	2	2,000
29	Tempo de atendimento urbano (SGD)	Manual	3:30	–	6:30	53,85%	7	3,769
30	Tempo de atendimento rural (SGD)	Manual	6:00	–	5:15	100,00%	7	7,000
31	Fechamento de REO/OSEs	Manual	5 dias	0	0	100,00%	2	2,000
32	Balanceamento de circuitos	Retex	30 dias	0	0	100,00%	2	2,000
33	Levantamento de redes para orçamento de obras	Retex	5 dias	0	0	100,00%	5	5,000
34	Roçada	Retex	30 dias	0	0	100,00%	3	3,000
35	Poda de árvores	Retex	30 dias	6	6	100,00%	2	2,000
36	Acidentes com empregados – TF	Manual	27,78	–	0	100,00%	4	4,000
37	Acidentes com empregados – TG	Manual	600,00	–	0	100,00%	4	4,000
38	Acidentes com terceiros – TF	Manual	21,00	–	0	100,00%	2	2,000
						100	94,44	
						META	97,00	
						BONIFICAÇÃO	(2,56)	
						MULTA	1,28	