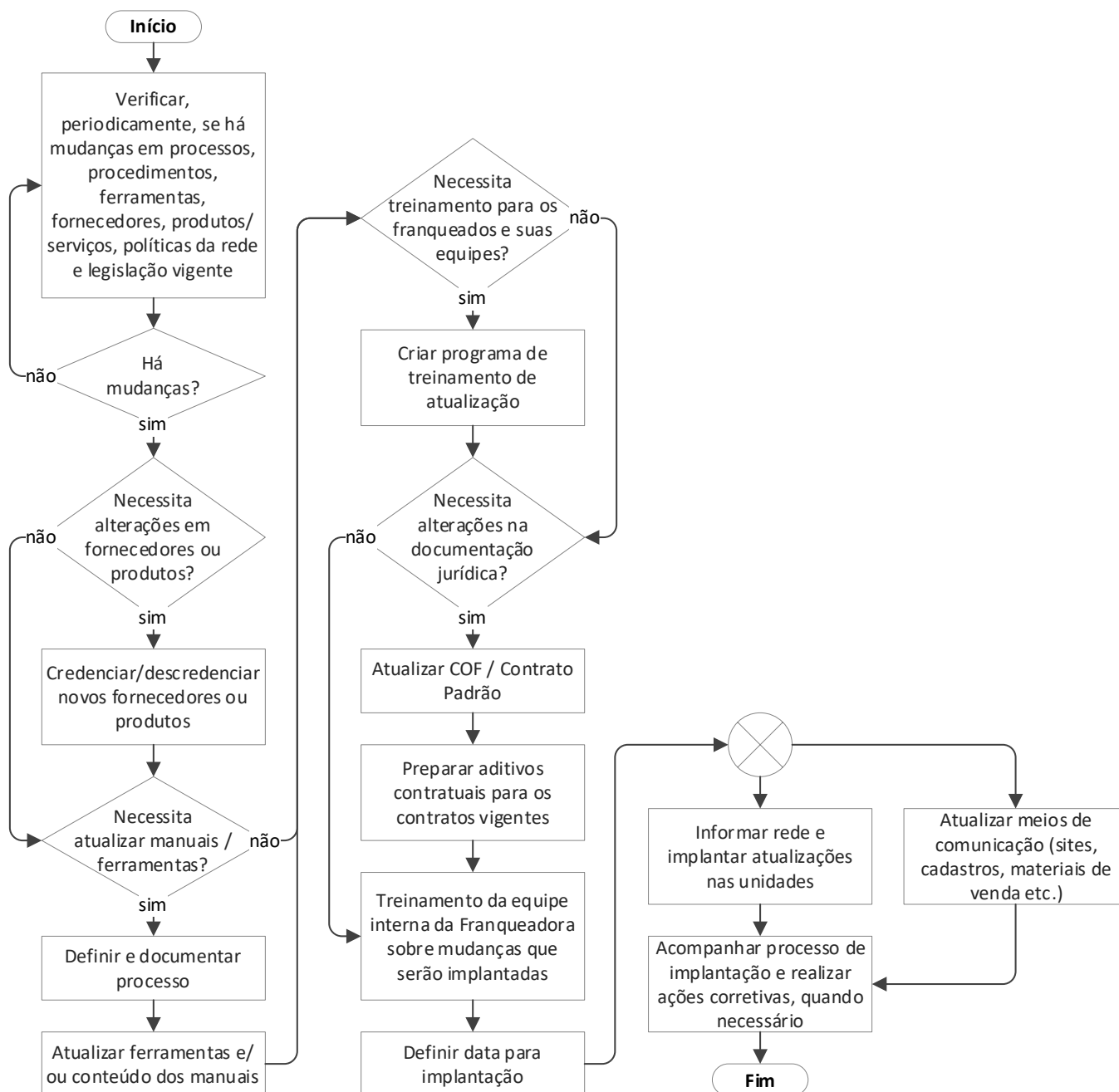


1.	Gestão da Informação	1
2.	O Que a Empresa Deve Gerenciar	2
3.	Documentação.....	4
A.	Gestão de Contratos	4
B.	Manuais	6
a)	Configuração de Página	7
b)	Pastas dos Manuais Impressos	7
c)	Envelopes.....	7
d)	Reprodução.....	7
C.	Consultoria de Campo	7
4.	Implantação de Franquias	8
5.	Franqueados e Unidades	9
A.	Cadastro.....	9
B.	Gestão da Performance das Unidades	9
C.	Análise de Satisfação dos Franqueados.....	11
6.	Produtos/Serviços das Franquias.....	13
A.	Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços	13
B.	Processo de Central de Compras para os Franqueados	14
7.	Administrativo Financeiro.....	16
A.	Taxa Inicial de Franquia	16
B.	Royalties.....	16
C.	Fundo de Propaganda e Marketing	17
D.	Processo de Contas a Receber	19
E.	Processo de Contas a Pagar	20
F.	Processo de Gestão Administrativa e Financeira	21

8.	Gestão de Indicadores de desempenho	22
A.	Programa de Excelência	23
9.	Anexos	25

1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO



2. O QUE A EMPRESA DEVE GERENCIAR

Todos os processos que envolvem a gestão interna da empresa e todos os que impactam na gestão da rede e seus resultados.

Expansão

- Gestão de *prospects*, investidores e de novos Franqueados.
- Divulgação e posicionamento da marca.
- Acompanhamento das fases de negociação dos contratos com Franqueados, imóveis etc.
- Integração dos eventos contratuais com a área financeira, como taxas de franquia, royalties, financiamentos, fundo de propaganda, entre outros.
- Indicadores de desempenho: prospecção de candidatos, reuniões e atendimentos, venda de franquias por áreas de interesse, taxa de conversão.

Documentação

- Alterações na COF (Circular de Oferta de Franquia) e Minuta de Contrato.
- Atualizar documentos antes da entrega para candidatos: valores de investimento e taxas, situação da marca no INPI, relação de franqueados atuais e ex-franqueados, histórico da marca, balanços e demonstrações financeiras da Franqueadora, pendências judiciais, relação de fornecedores homologados.
- Dados atualizados de Franqueados.
- Atualização dos manuais, normas e circulares, conforme mudança de procedimentos e legislação.
- Atas de reuniões, prestações de contas do Fundo de Propaganda, relatórios de supervisão da rede por franquia.
- Gestão das renovações, aditamentos e os períodos de vigência dos contratos.

Implantação de Franquias

- Cronogramas.
- Ações de prevenção e correção.
- 1ª Compra

Unidades

- Porte e conceito de negócio.
- Mix de Produtos/Serviços.
- Dados como: localização, área de atuação, equipe, turn over, espaço físico, condições.
- Cobrança de taxas e índices de (in)adimplência.
- Estatísticas e indicadores de performance.
- Frequência da consultoria de campo.
- Faturamento:
 - Indicadores por unidade franqueada.
 - Política Comercial.

Franqueados

- Dados dos Franqueados, situação, pendências.
- Controle dos pagamentos e recebimentos.
- Suporte aos Franqueados, pesquisas de satisfação.
- Conselho de Franqueados.

Produtos e Serviços

- Aceitação do mix.
- Desenvolvimento de novidades.
- Central de Negociação de Compras.
- Fornecedores homologados por região.

Comunicação

- Portal intranet para os Franqueados ou rede social privada.
- Circulares, *newsletters* e jornal interno da rede.
- Campanhas: material de comunicação com promoções e lançamentos.
- Chat para a solução de dúvidas e problemas de forma imediata.
- Central de Atendimento ao Franqueado com acompanhamento de solicitações.
- Indicadores.

Treinamento

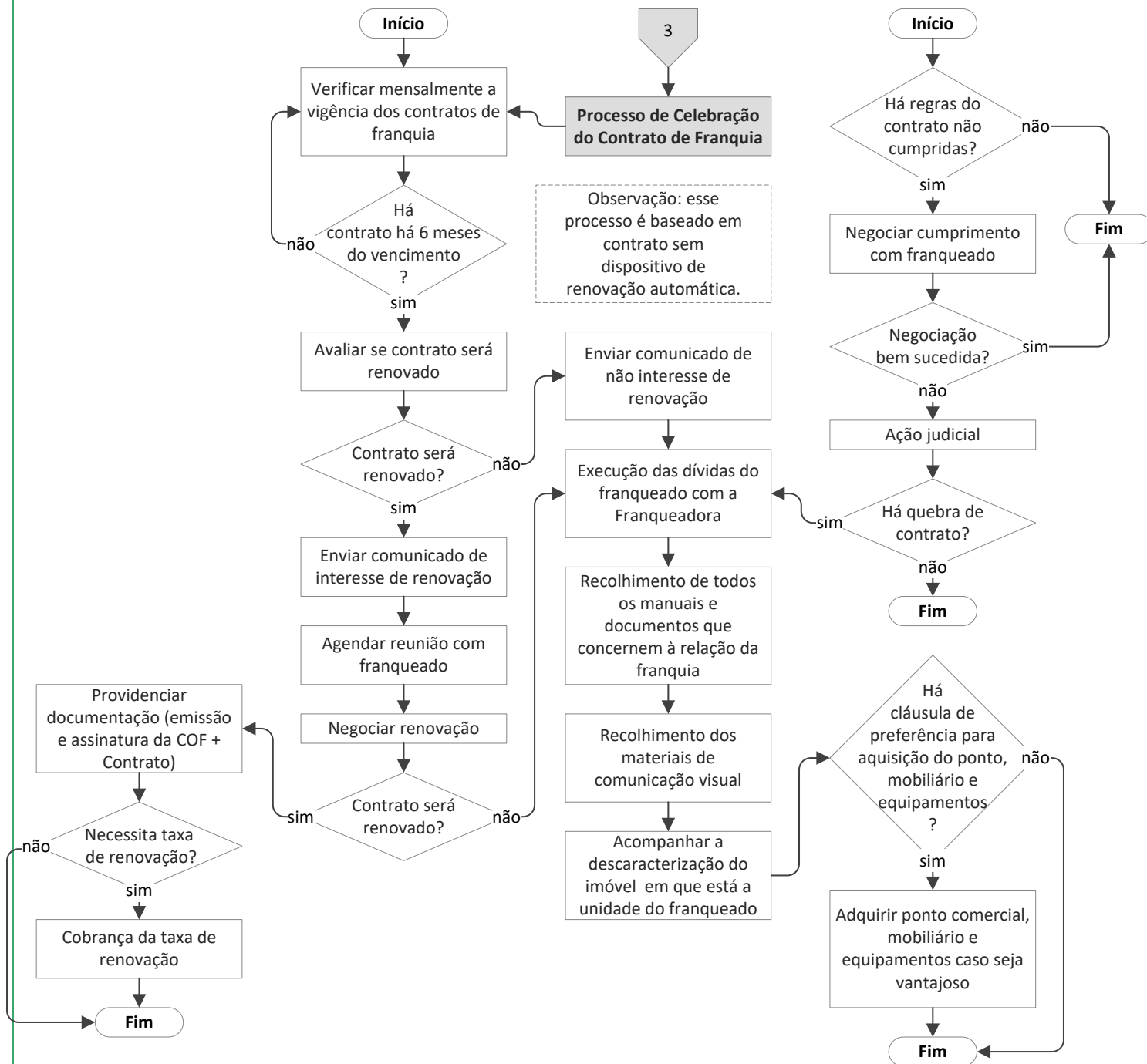
- Tipos de treinamento.
- Controle do treinamento dos Franqueados e seus colaboradores.
- Controle da validade dos treinamentos e dos prazos para reciclagem.
- Indicadores das avaliações dos treinamentos e seus resultados.

Finanças

- Contas a Receber e Contas a Pagar.
- Geração do Fluxo de Caixa e Relatórios Financeiros.
- Geração de lançamentos contábeis.

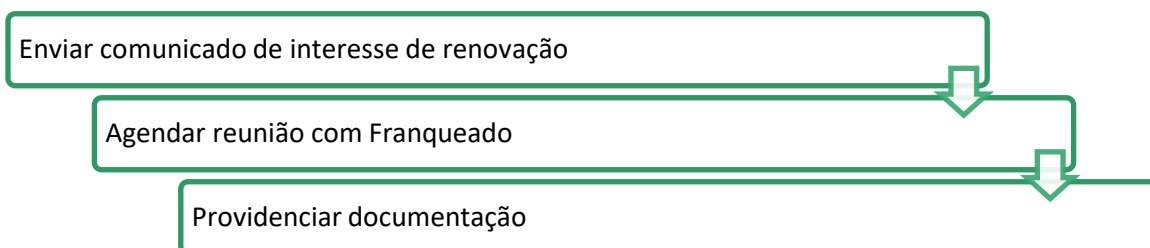
3. DOCUMENTAÇÃO

A. Gestão de Contratos

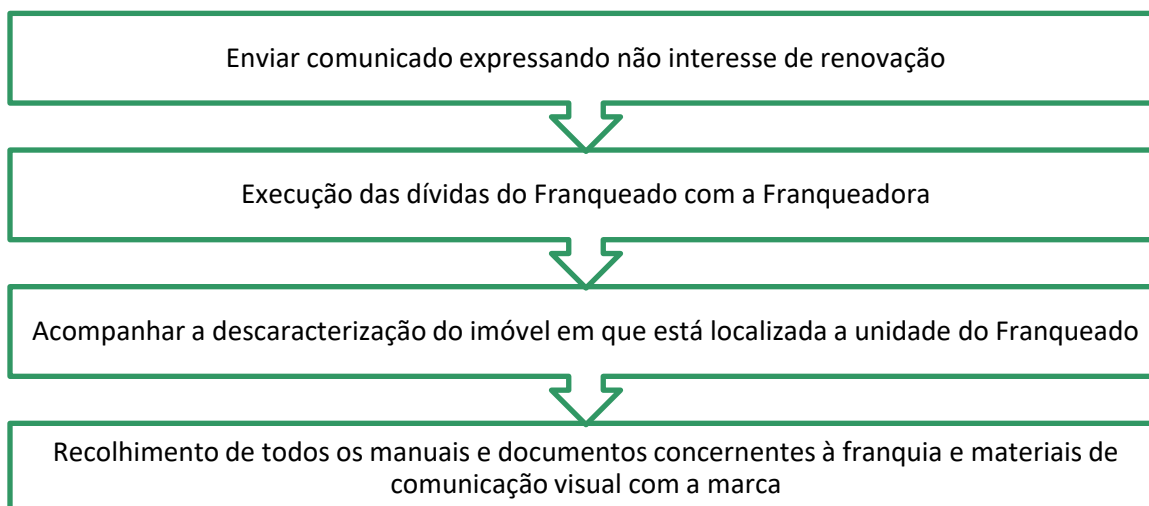


- Todos os contratos de franquia (com seus respectivos aditamentos, Circulares de Oferta e protocolos) devem ser arquivados a partir da data de celebração do contrato, por um período de até 05 anos após o encerramento do contrato.
- Manter uma relação de todos os contratos de franquia ativos, contendo:
 - O nome do Franqueado e a área de exploração do contrato (UF, município, bairro, região).
 - Data de assinatura do contrato, prazo de vigência e data de encerramento do contrato.
 - Modelo de contrato (caso haja mais de um modelo ou aditamentos contratuais).
- Manter um cronograma de datas de encerramento de contratos que deve ser consultado mensalmente, com o objetivo de verificar contratos próximos ao vencimento a serem avaliados para decisão de renovação (ou não), e as ações a serem tomadas.
- Nunca alterar documentos padrão sem consultar o advogado especialista responsável.
- Executar todas as formalidades, para evitar cancelamento de contrato: assinaturas presenciais, assinatura das testemunhas, conferência dos impressos.

Ações para Renovação



Ações para Desligamento



Medidas Preventivas**Um responsável por arquivamento e controle:**

- Cada Franqueado deve ter uma pasta arquivo para formação de dossiê com toda a documentação trocada, incluindo COF, Contrato, protocolos, recibos etc.

Advogado:

- Verificar sempre a necessidade de atualização da COF e da Minuta de Contrato (relação de Franqueados e ex-Franqueados, produtos, fornecedores, taxas, investimento, território, treinamento, balanços patrimoniais e demonstrativos de resultado da Franqueadora etc.).
- Formalizar toda comunicação importante através de recibo de entrega de documentos, correspondência com comprovação de entrega, notificações, atas de reunião, transações escritas nos moldes legais.
- Questões relativas a direitos autorais e registro de marcas e patentes (prazos, deferimentos, processos etc.).

Consultor de campo:

- Registrar se o Franqueado ou colaborador da franquia se recusar a assinar recibos, *check lists* ou relatórios de consultoria de campo.
- Acionar advogado para enviar notificação objetiva: “notificamos que na data X, o consultor de campo X esteve na loja X, localizada em X, constatando que...”.

B. Manuais

- A 1ª entrega de manuais pode ser impressa, para valorizar o “produto” que o Franqueado adquiriu.
- Controle dos manuais entregues aos Franqueados, através de protocolo de recebimento com a data de entrega e a assinatura.
- Protocolos devem ser arquivados no dossiê do Franqueado.
- Sempre que algum manual for atualizado, enviar o arquivo com o novo conteúdo por e-mail ou fazer o *upload* do arquivo para a intranet/extranet/serviço de compartilhamento, caso esta ferramenta exista:
 - Capítulos de manuais devem ser enviados em formato PDF protegido, para que o Franqueado não possa alterar ou copiar.
 - Solicitar que o Franqueado envie um e-mail, confirmando a leitura e ciência da atualização.
 - Se necessário, utilizar visitas de consultor de campo para recolher as assinaturas em protocolo.
- Para controle do envio de atualizações de manuais, montar uma relação com todas as franquias, as datas de envio do material e as datas de recebimento dos e-mails de confirmação/ciência do Franqueado. Estes e-mails deverão ser arquivados.

a) Configuração de Página

Os Manuais da **SOLARIS ENERGY** foram desenvolvidos no Microsoft Word, utilizando uma formatação única. Para atualizar os manuais da franquia e/ou da franqueadora, basta seguir o modelo padrão e os estilos configurados nos respectivos capítulos.

Utilizar papel branco, tamanho Carta (Letter 216 x 279 mm), com gramatura de 90 g/m². Esta é a gramatura ideal para que a impressão não vaze para o verso da página.

b) Pastas dos Manuais Impressos

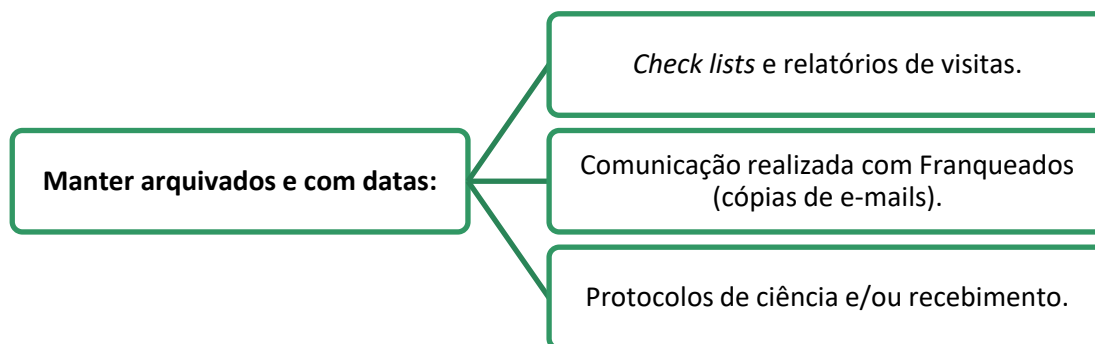
- Objetivo: aumentar a durabilidade do manual, facilitar a virada das páginas e facilitar o acréscimo e/ou atualização de páginas impressas.
- Pasta fichário com ferragem para 03 furos nas medidas de 53x260x300 mm.
- Confeccionada em PVC camurça 0,20 branca, com reforço em papelão 15, revestimento externo em PVC cristal nas medidas 260x140 internamente, com abertura superior na capa e na lombada.

c) Envelopes

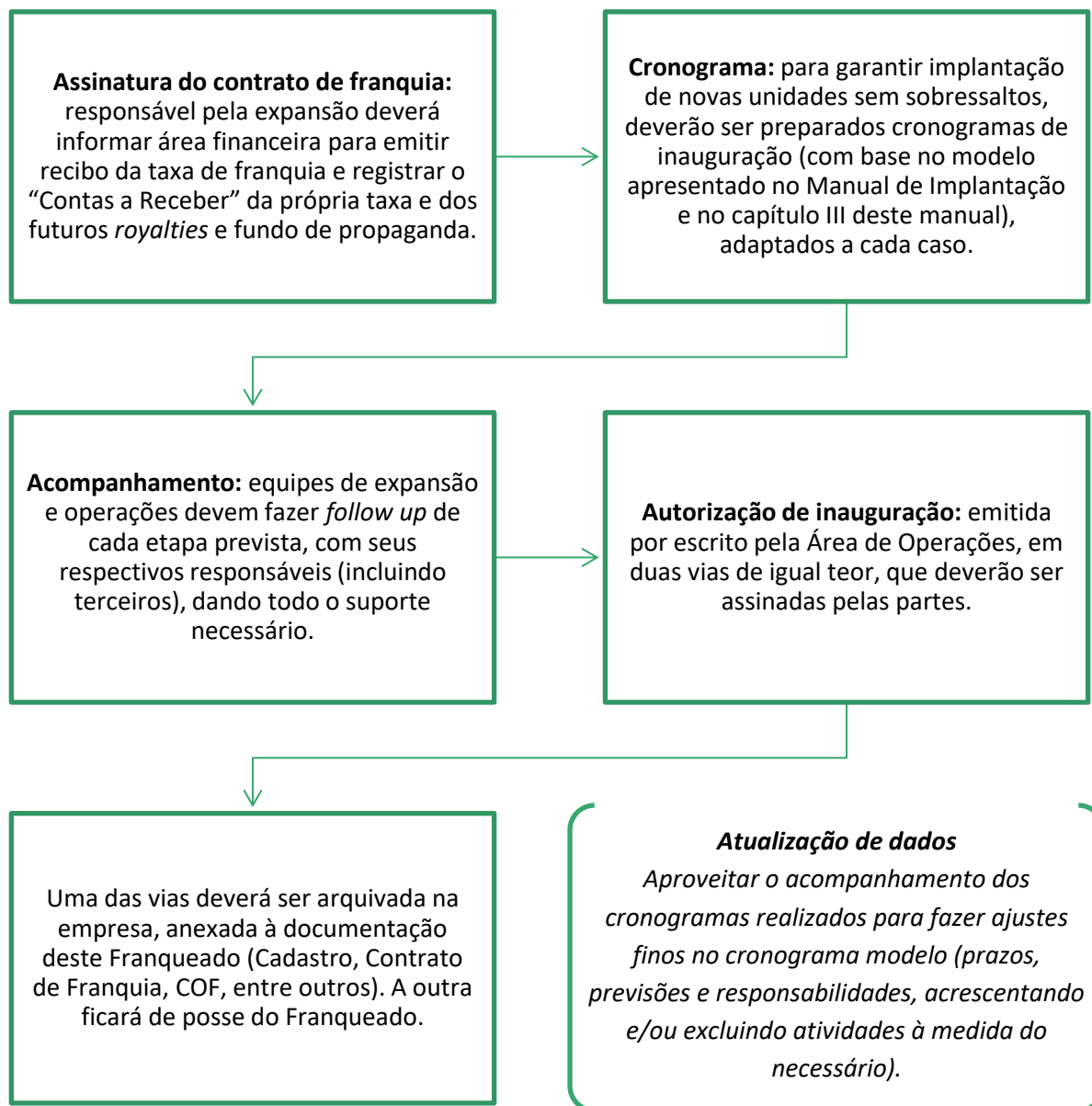
- Objetivo: aumentar a durabilidade do manual, facilitar a virada das páginas e facilitar o acréscimo e/ou atualização de páginas impressas.
- Envelopes transparentes com tarja e furação universal nas medidas de 15x225x285 mm, confeccionado em PP 0,18.
- Colocar duas páginas por envelope.

d) Reprodução

- Impressão: laser colorida.

C. Consultoria de Campo

4. IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIAS



5. FRANQUEADOS E UNIDADES

A. Cadastro

Manter cadastro atualizado de todos os Franqueados, contendo:

Razão Social da franquia	CNPJ	Dados dos Sócios (nome, CPF, RG, telefones, endereços) e participação em cotas no contrato social
Endereço e telefones da Unidade	Dados bancários (banco, agência e conta corrente)	Valor e forma de cobrança dos <i>royalties</i>
Valor e forma de cobrança de taxa de fundo de propaganda	Condições especiais: informações sobre políticas de descontos, bônus e incentivos negociados com o Franqueado	Situação e Pendências: registro de pendências da empresa Franqueadora (ex.: entrega de manuais, atualizações, treinamento, visitas de consultores de campo etc.) e do Franqueado.

B. Gestão da Performance das Unidades

O desempenho das unidades franqueadas deve ser acompanhado e analisado pela equipe constantemente, possibilitando a tomada de ações para que a rede atinja seu potencial pleno.

Um dos medidores de *performance* das unidades é o **check list de Consultoria de Campo**.

As visitas que os consultores de campo fazem às unidades devem gerar um relatório que aponta se a franquia está adequada, ou não, aos padrões exigidos. Este documento deverá ser arquivado por unidade e por data, de forma a facilitar a consulta.

Para fazer a análise da *performance* com base no *check list*, deve-se montar um relatório que compile os resultados de cada aspecto avaliado de cada franquia nos últimos 12 meses, de forma que se possa notar a evolução de cada indicador, tornando possível observar a evolução de cada unidade e da média da rede por aspecto ou na avaliação geral.

Sempre que um desses indicadores estiver abaixo de 70% do padrão exigido, sinalize-o. Dessa forma, fica fácil visualizar quais unidades precisam de ações (treinamento, orientação, intervenção) e em qual aspecto.

Sempre que necessário, basta abrir o *check list* da unidade no determinado mês para entender qual item apresenta problemas em detalhes.

Da mesma forma, quando a média da rede estiver abaixo de 70% em algum aspecto, pode ser necessário investir em treinamentos gerais (para toda a rede) ou investir em melhorias no próprio sistema de gestão da rede (manuais, consultores de campo, seleção de candidatos etc.).

Relatório Mensal (anexo VI.a)

Loja	Janeiro	Legenda: PP = Pontos Possíveis. PO = Pontos Obtidos Instruções: preencha os PP de cada aspecto na <u>linha 4</u> . Na <u>coluna B</u> , substitua o texto pelo nome da Franquia. Na <u>coluna A</u> , sinalize com "x" quando a loja estiver ativa. Preencha os PO de cada aspecto correspondentes a cada franquia. ATENÇÃO: deixe os nomes das franquias na coluna B sempre na mesma ordem em todos os meses.																				
		Total			Instalações			Atendimento			Marketing			Gestão Administrativa & Financeira			Gestão Operacional			Recursos Humanos		
		PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%
Ativa?	Média da Rede	230	0	0%	30	0	0%	50	0	0%	20	0	0%	40	0	0%	50	0	0%	40	0	0%
	Franquia 1																					
	Franquia 2																					
	Franquia 3																					
	Franquia 4																					
	Franquia 5																					

Relatório Anual de Evolução por Aspecto Avaliado (anexo VI.a)

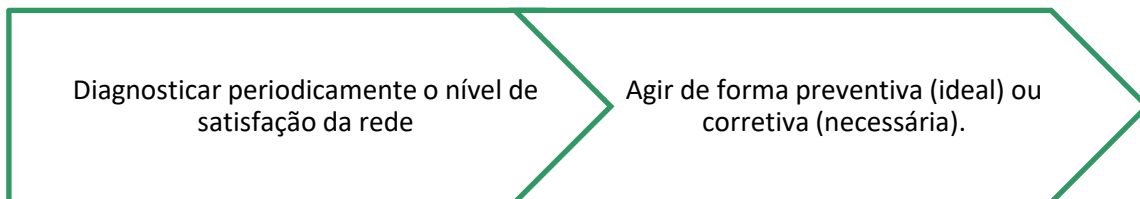
ASPECTO:	Legenda: PP = Pontos Possíveis. PO = Pontos Obtidos OBS.: os nomes das franquias na coluna A são os mesmos da planilha de dezembro. Deixe os nomes sempre na mesma ordem em todos os meses.											
	Jan			Fev			Mar			Abr		
	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%
Instalações	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%
Média da Rede	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%
Franquia 1												
Franquia 2												
Franquia 3												
Franquia 4												
Franquia 5												

Se o processo de análise de *performance* for realizado com um *check list online*, através de um sistema informatizado integrado, o diagnóstico e plano de ação traçados pelo consultor de campo deverão ser disponibilizados ao Franqueado, com acesso no sistema através de login e senha únicos e individualizados, e este deverá dar ciência no relatório através de ferramenta que registre a identidade, a data e a hora no sistema.

É fundamental montar um histórico dos principais indicadores de cada unidade, com base nas informações extras preenchidas no próprio *check list*.

C. Análise de Satisfação dos Franqueados

Franqueados satisfeitos se dedicam mais e melhor ao sucesso de suas franquias, gerando mais receitas para a Franqueadora. Portanto, é dever da Franqueadora:



A análise também pode gerar indicador sobre a qualidade do serviço prestado pelo consultor de campo, que poderá ser usado como critério para remuneração variável do consultor.

Aplique, a cada trimestre, o **modelo de pesquisa de satisfação do anexo VI.b**. Este contém 15 perguntas de múltipla escolha que possibilitam identificar claramente o nível do serviço prestado pela Franqueadora e traçar um panorama do clima da rede.

Preferencialmente, o questionário deve ser anônimo, para não inibir as respostas dos Franqueados.

As respostas devem ser compiladas, gerando médias trimestrais para acompanhamento da evolução de cada fator.

1) Há quanto tempo é franqueado da marca?
R: _____

2) Indique o seu grau de satisfação com:

	Muito Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Muito Satisfeito
A rentabilidade do negócio?				
O faturamento do negócio?				
O know how transferido pela franqueadora?				
O relacionamento com a franqueadora?				
A política de expansão da rede?				
O ponto comercial em que atua?				
O apoio recebido da franqueadora durante a fase de implantação?				
O apoio da consultoria de campo?				
O relacionamento com a consultoria de campo?				
A frequência de visitas da consultoria de campo?				
A seleção/indicação de fornecedores?				
As ações de marketing da rede?				
A presença da marca em notícias e matérias na mídia?				
A força e o alcance da marca?				
A gestão do fundo de propaganda?				
O mix de produtos e serviços?				
A política comercial?				
O design e comunicação visual das unidades?				
A complexidade de operação do negócio?				
O ritmo de lançamentos de novos produtos/serviços?				
A frequência de comunicação com a franqueadora?				
A qualidade de comunicação com a franqueadora?				
A comunicação com o restante da rede?				
A segurança passada pela franqueadora?				
A logística e abastecimento da rede?				
A qualidade dos fornecedores?				
O serviço de apoio ao consumidor prestado pela franqueadora?				
A solução de conflitos com a franqueadora ou com outros franqueados da rede?				
A abertura da franqueadora para debater temas referentes à melhoria do negócio?				
A frequência de treinamentos de reciclagem realizados pela franqueadora?				
A qualidade dos treinamentos da franqueadora?				
A franquia, de modo geral?				

3) Se sente valorizado pela franqueadora? Sim Não Justifique: _____

4) Pretende abrir uma nova franquia da marca, caso tenha a oportunidade? Sim Não Justifique: _____

5) Assinale quais os principais problemas que encontra na administração da sua franquia:

☐ adaptação ao ramo de atividade da franquia
☐ contratação e treinamento de funcionários
☐ características do ponto comercial
☐ controle financeiro da franquia
☐ relacionamento com clientes
☐ relacionamento com a franqueadora
☐ falta de informações ou apoio por parte da franqueadora
☐ sistema informatizado
☐ outros

Especifique: _____

6) Como avalia sua franquia hoje, em relação às suas expectativas iniciais?

☐ a) Está acima do que esperava
☐ b) Está correspondendo ao que esperava
☐ c) Está abaixo do que esperava

7) Em relação aos clientes perante sua franquia, você considera que eles:

☐ a) Estão muito satisfeitos
☐ b) Estão satisfeitos
☐ c) Estão razoavelmente satisfeitos
☐ d) Estão insatisfeitos

8) Com relação ao apoio da franqueadora, você considera que:

☐ a) Tem lhe ajudado a diagnosticar e enfrentar os problemas cotidianos
☐ b) Tem apenas diagnosticado os problemas cotidianos
☐ c) Não tem diagnosticado, nem lhe ajudado a enfrentar os problemas cotidianos

9) Assinale quais são suas três maiores preocupações em relação à sua franquia:

☐ Futuro do mercado no qual ela está inserida
☐ Imagem de marca
☐ Lucratividade
☐ Satisfação dos seus clientes
☐ Redução de custos
☐ Adquirir mais know how no negócio que está operando
☐ Manter uma boa equipe de trabalho
☐ Pressão da concorrência
☐ Conquistar clientes
☐ Qualidade e variedade dos produtos/serviços

10) No que diz respeito ao relacionamento entre franqueador e franqueado, você considera que hoje as partes envolvidas:

☐ a) São parceiros, pois um precisa do outro para obter sucesso em seus respectivos negócios.
☐ b) Têm apenas um relacionamento comercial.
☐ c) Têm interesses em comum, mas não dependem um do outro.
☐ d) O franqueador quer exercer poder sobre o franqueado.
☐ e) O franqueado depende do franqueador para tudo.

11) Em sua opinião, a comunicação franqueadora x franqueados:

☐ a) É eficaz
☐ b) É razoável
☐ c) Deixa a desejar

12) Assinale, em relação ao seu negócio, quais são suas expectativas para os próximos anos:

☐ a) Continuar com a franquia, fazendo com que ela cresça em vendas e seja cada vez mais rentável
☐ b) Abrir mais uma unidade franqueada
☐ c) Melhorar o perfil da equipe
☐ d) Abandonar o negócio

13) Você consegue comunicar suas ideias à franqueadora?

☐ a) Sim, pois a franqueadora está disposta a receber e analisar as sugestões de seus franqueados.
☐ b) Às vezes, pois a franqueadora está disposta a receber e analisar as sugestões que seus franqueados julgarem importante fazer, mas não definiu canal(is) de comunicação para isso.
☐ c) Não, pois a franqueadora nunca demonstrou estar disposta a analisar as sugestões dos franqueados.
☐ d) Não, pois não há necessidade de interferir nas regras e padrões determinados pela franqueadora.
☐ e) Às vezes, mas há problemas internos de comunicação.

14) Quando há um problema na franquia, você entra em contato com a franqueadora?

☐ a) Sim, já que a franqueadora se dispõe a prestar ajuda ou passar orientações rapidamente.
☐ b) Sim, mas a franqueadora demora para prestar ajuda ou passar orientações.
☐ c) Não, já que a franqueadora raramente ajuda a resolver o problema.
☐ d) Não, já que a maioria dos problemas não precisam ser resolvidos com a interferência da franqueadora.

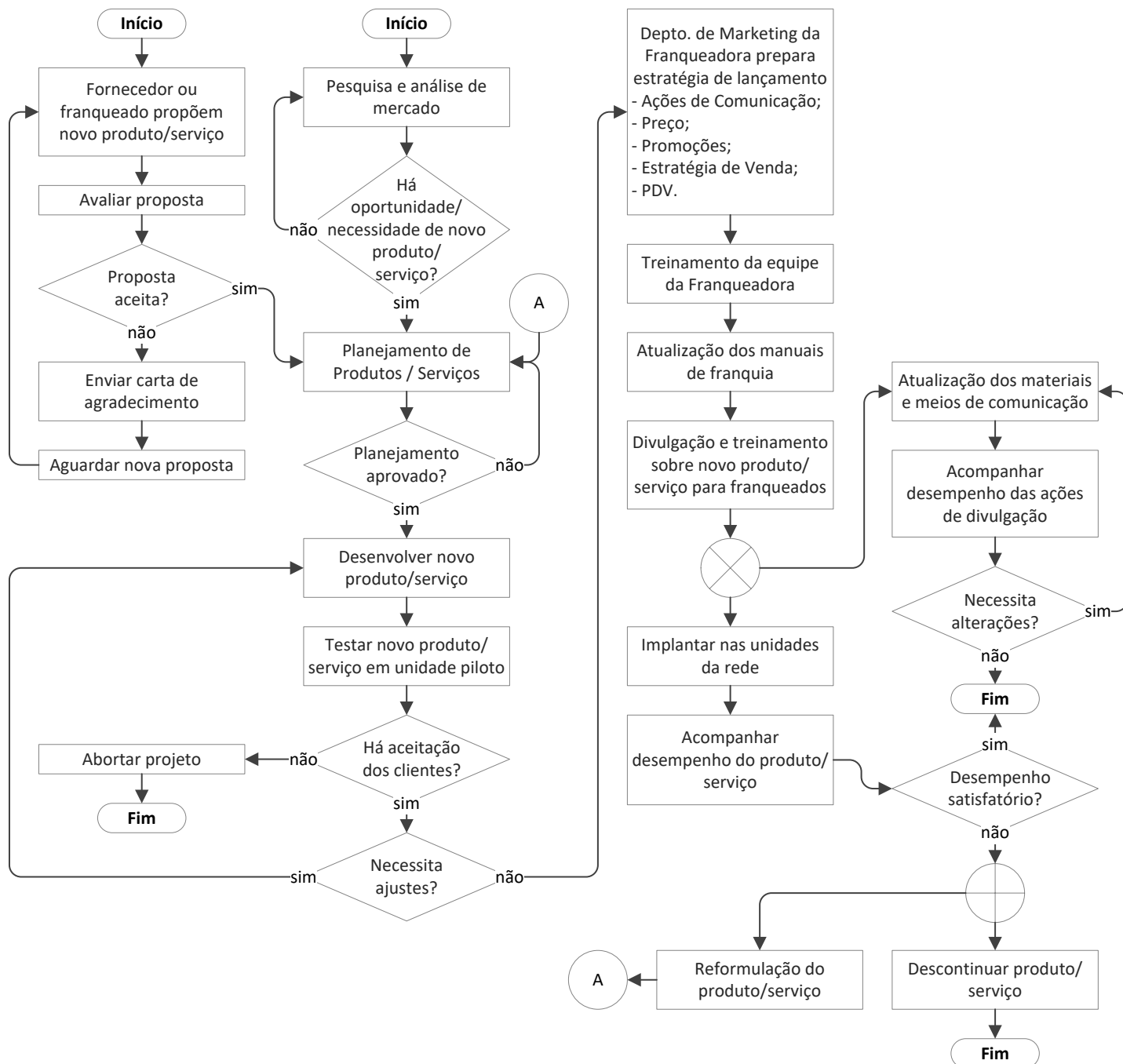
15) Assinale o que a franqueadora pode fazer para melhor auxiliá-lo na gestão de sua franquia:

☐ Oferecer manuais mais claros e detalhados sobre o negócio.
☐ Criar novos canais de comunicação
☐ Ser mais atenciosa quanto aos problemas de cada franqueado, dotando a consultoria de campo de meios para realmente ajudá-lo em suas dificuldades.
☐ Criar mais promoções e outros mecanismos para alavancar as vendas.
☐ Gerar, para o franqueado, informações adicionais sobre o mercado em que a franquia está inserida, principalmente em relação às tendências de tal mercado.
☐ Melhorar em geral os serviços que oferece
☐ outros

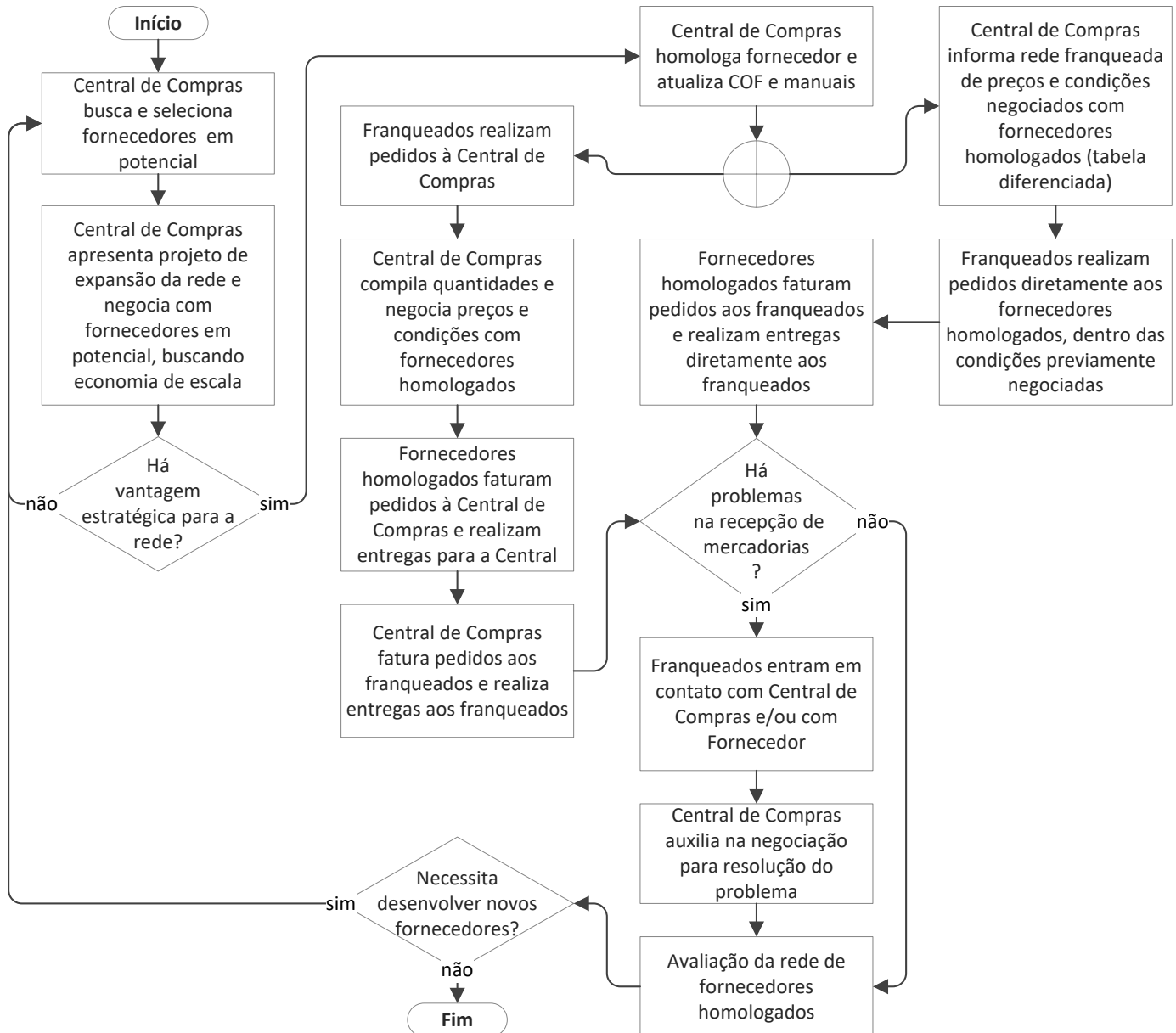
Especifique: _____

6. PRODUTOS/SERVIÇOS DAS FRANQUIAS

A. Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços



B. Processo de Central de Compras para os Franqueados



Observações Importantes:

- **O projeto original** da rede de franquias **SOLARIS ENERGY** foi formatado com a Central de Compras recebendo e compilando os pedidos dos Franqueados, negociando com os fornecedores e e os próprios fornecedores faturam e entregam para os Franqueados.
 - **Se houver a necessidade de mudança** para o processo em que a Central de Negociação negocia preços previamente com os fornecedores e informa aos Franqueados, é preciso atualizar os manuais do Franqueado (capítulo III do Manual de Implantação), a COF e o Contrato de Franquia.
 - ◆ Além disso, recomenda-se realizar aditamentos contratuais com todos os atuais franqueados da rede, explicitando as mudanças.
 - No caso da **SOLARIS ENERGY**, os sistemas de energia fotovoltaica vendidos para os clientes não passam pela Central de Compras, pois o franqueado não os adquire para revender: a própria **SOLARIS ENERGY** é quem fatura e entrega diretamente para os clientes. A Central de Compras descrita no processo atua somente com os produtos e serviços vendidos diretamente para os Franqueados.
- É a Franqueadora quem decide quais itens devem ser comprados pelo Franqueado diretamente de fornecedores homologados (obrigatório) ou não (livre escolha). Basta deixar explícito na relação presente no capítulo III do Manual de Implantação e no respectivo anexo da Circular de Oferta de Franquia e Contrato de Franquia Empresarial.
- Ao homologar fornecedores, a Central deve negociar preços e condições mais vantajosos para a rede através da economia de escala. Para isso, é importante mostrar o tamanho da rede atual, o potencial de crescimento da rede e estimativas das quantidades de compra mensal da rede.
- **IMPORTANTE!** Antes de definir pela homologação de um fornecedor, é preciso considerar as características que envolvem a logística de entrega (ex.: qualidade e embalagem do produto; custo, tempo, capacidade e alcance do frete; qualidade, alcance e velocidade da prestação de serviços etc.) e o mercado (equivalência de opções locais, comparativo de preços, agilidade do fornecedor, ganho de escala etc.). Para tomar a decisão sobre fornecedor homologado ou livre, a regra é simples: prefira sempre a opção que a) mantenha a qualidade padrão, b) representa menor custo para o Franqueado e c) seja ágil o suficiente na entrega.
- Verifique a necessidade de formalizar negociações e homologações através de contratos entre Franqueadora e fornecedores.

7. ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

A. Taxa Inicial de Franquia

Taxa Inicial de Franquia é um valor fixo pago pelo Franqueado na assinatura do contrato. Ao comercializar uma franquia, parte desse valor se reverte nos serviços pré-operacionais prestados ao Franqueado.

Deve remunerar:

Cessão do direito de uso da marca / logomarca registrada.	Acesso ao sistema de negócio formatado.	Avaliação do ponto.	Projeto arquitetônico e layout do ponto comercial.
Treinamento e manuais.	Assessoria administrativa e jurídica.	Marketing de inauguração.	Acompanhamento do consultor de campo no período pré-operacional e de inauguração.

Na gestão financeira da empresa, deve-se **planejar a expansão calculando os custos de implantação**, prevendo inclusive a distância da praça em relação à empresa Franqueadora (custo médio de deslocamento).

B. Royalties

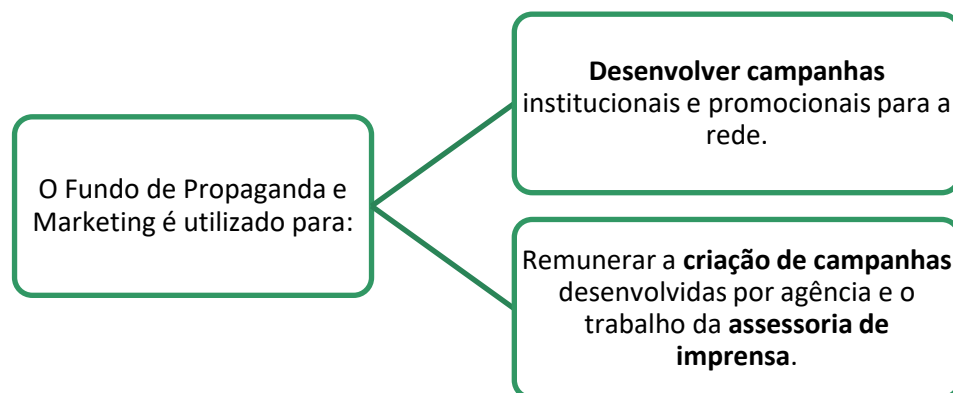
Valor variável mensal pago pelo Franqueado à Franqueadora, que deve remunerar:

- Uso permanente da marca.
- Acompanhamento com consultoria de campo.
- Sugestões e propostas de melhorias operacionais ou estratégicas.
- Auditorias para a manutenção do padrão.
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços.
- Desenvolvimento e facilitação de sistemas e controles.
- Atualização dos manuais operacionais.
- Desenvolvimento de fornecedores e prestadores de serviços.
- Estrutura da empresa Franqueadora:
 - Física: instalações.

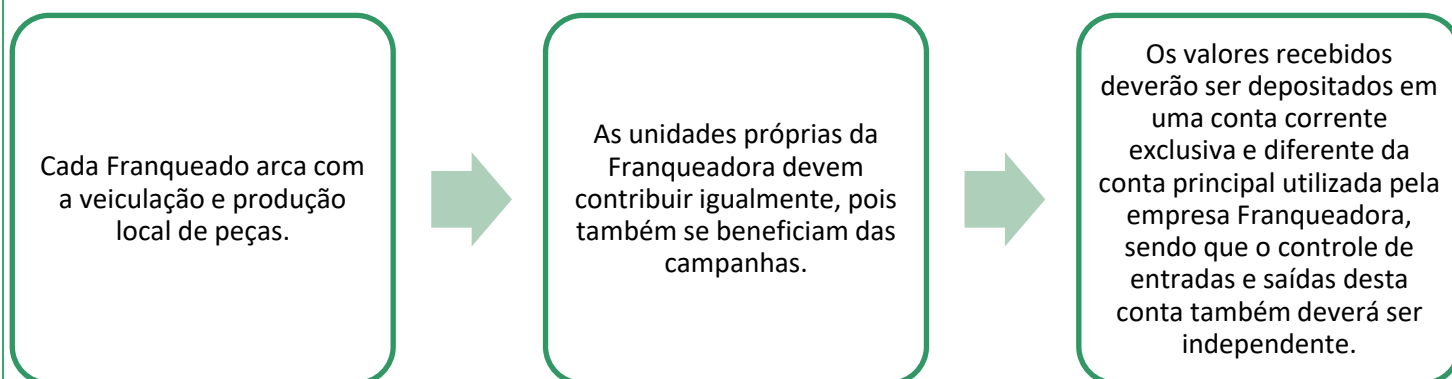
- Humana: equipe.
- Recursos: equipamentos, materiais, suprimentos.

C. Fundo de Propaganda e Marketing

Valor variável mensal pago pelo Franqueado a um fundo de uso comum da rede, para remunerar a criação de propaganda e promoção institucionais.



Fundo de Propaganda e Marketing NÃO é receita da Franqueadora.



A Franqueadora:

- É “mera” administradora deste fundo, e define o destino dado às receitas provenientes desta taxa, coordenando serviços referentes à propaganda e ao marketing da rede. Recomenda-se haver o aval de um Comitê de Marketing com participação de Franqueados do Conselho de Franqueados.
- Deve definir a periodicidade para prestação de contas sobre a utilização do fundo comum de propaganda (mensal, trimestral, semestral, anual). Recomendamos utilizar o balancete mensal, disponibilizando a prestação de contas para checagem dos franqueados a qualquer tempo, com publicação anual.
- Deve utilizar o Anexo VI.c como modelo de prestação de conta.

BALANCETE DO FUNDO DE PROPAGANDA - REF.: JAN/17		R\$
Nº de Franquias Contribuintes		
SALDO INICIAL		
RECEITAS		0,00
Taxa de Fundo de Propaganda		
Aportes da Franqueadora		
Juros e multas recebidos de atrasos no pagamento		
Juros recebidos de aplicações financeiras		
DESPESAS		0,00
Honorários - agência		
Honorários - assessoria de imprensa		
Tarifa Cobrança Bancária		
Outras tarifas Bancárias		
Produção de Áudio		
Produção de Vídeo		
Desenvolvimento de Brindes		
Google Adwords		
Redes Sociais		
Eventos		
SALDO FINAL		0,00
R\$ Inadimplência		

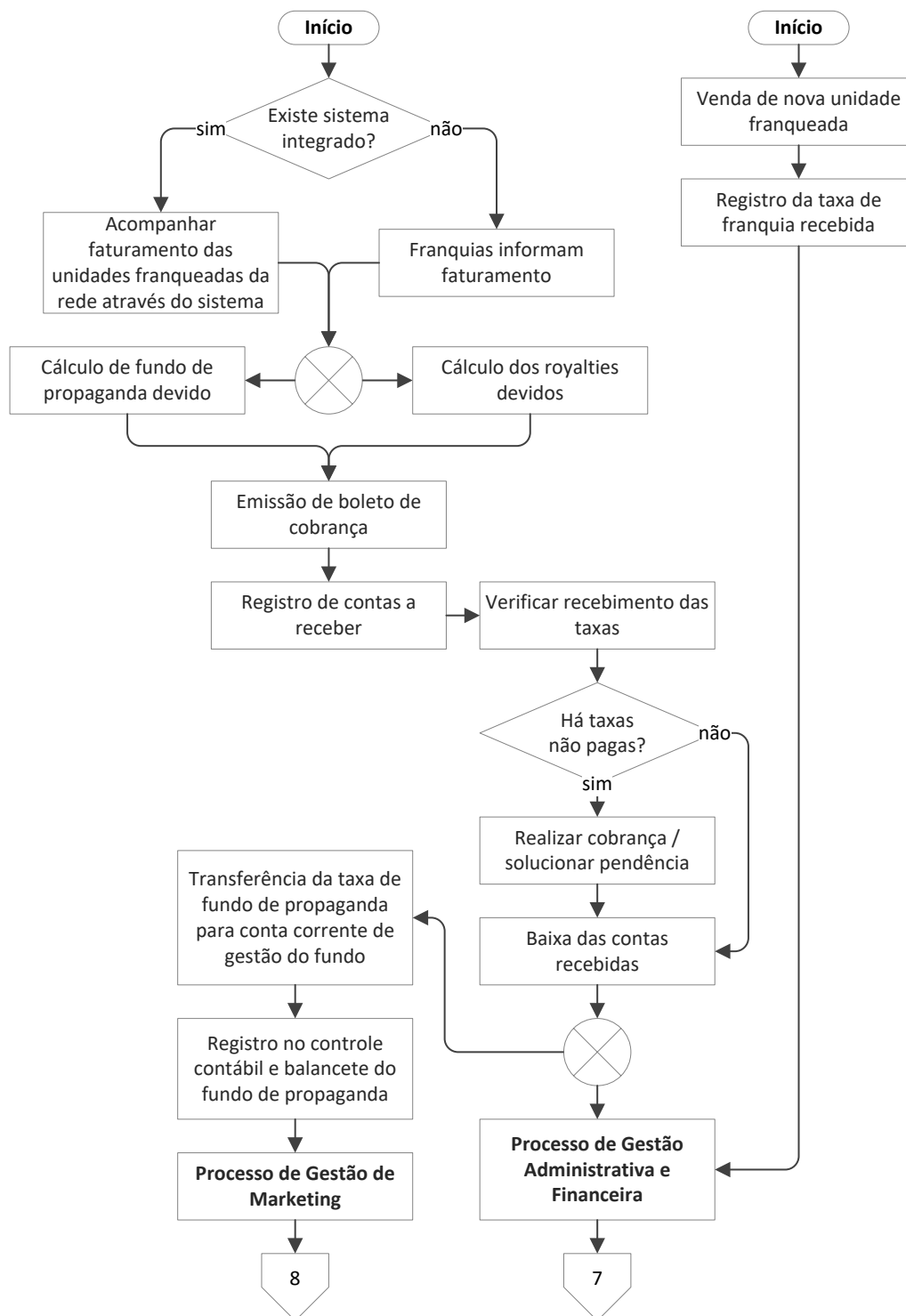
Balancete Mensal

Demonstrativo
Anual de
Despesas

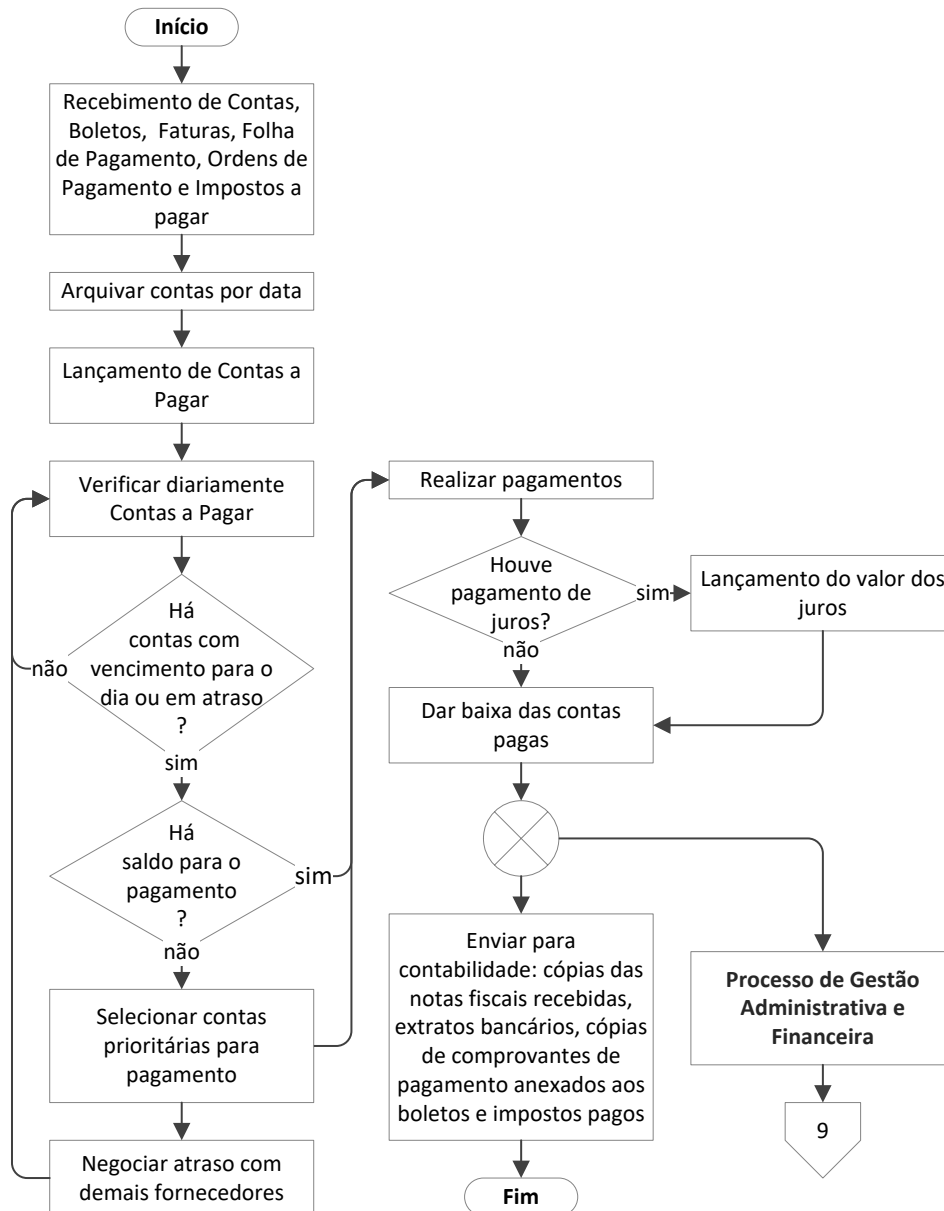
Fluxo Anual de Despesas

[illegible][illegible]

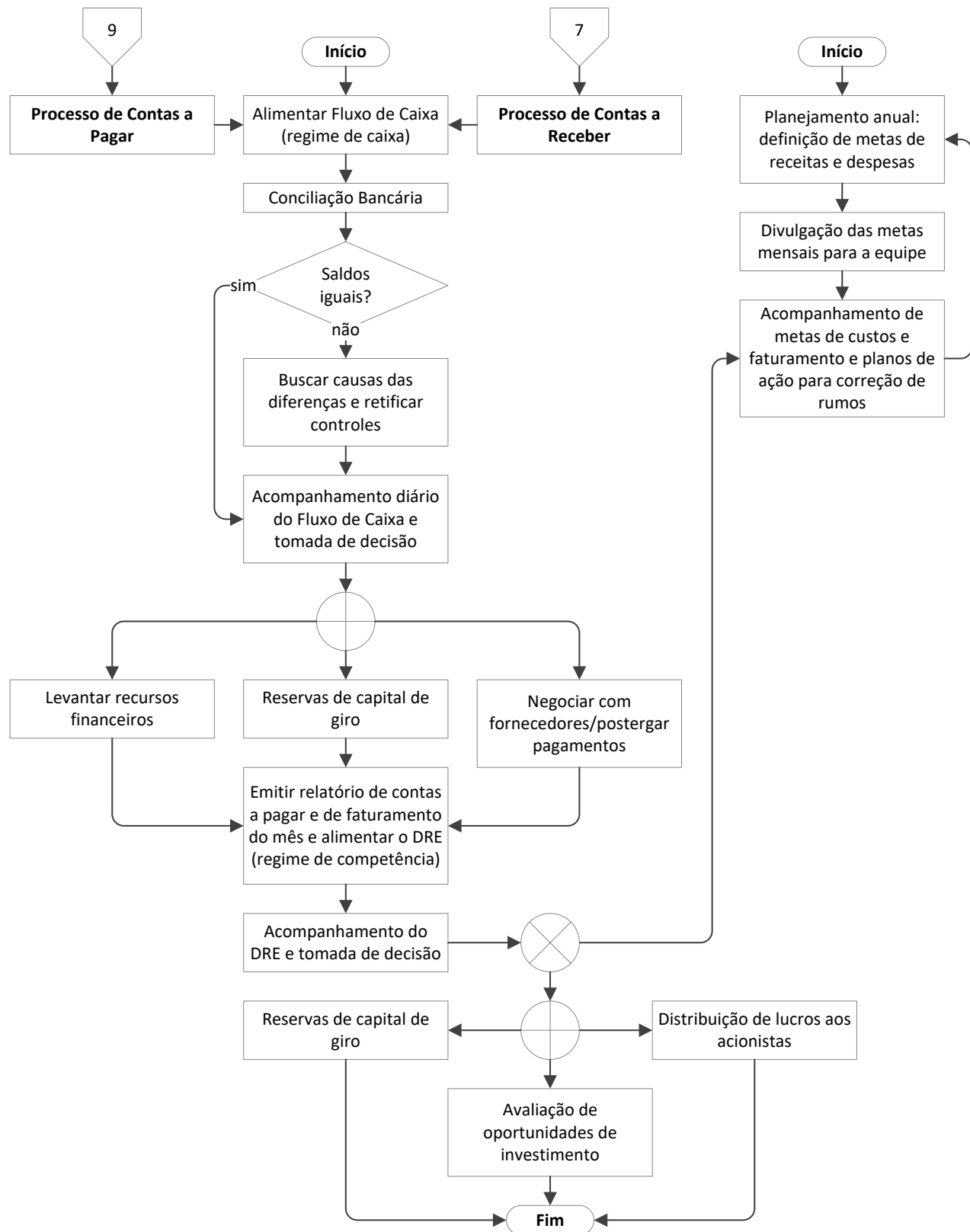
D. Processo de Contas a Receber



E. Processo de Contas a Pagar



F. Processo de Gestão Administrativa e Financeira



8. GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho são unidades de medida utilizadas para a mensuração de resultados, considerando períodos de tempo ou ciclos de processos, compostos pelo cruzamento de duas ou mais variáveis.

Com o uso de indicadores é possível avaliar o desempenho de forma estruturada, objetiva e constante, além de permitir a elaboração de um planejamento consistente (desempenho e ações), com visão de resultados.

Ações:

Realizar um planejamento mensal das receitas e despesas, criando metas para serem perseguidas.

Essas metas devem ser divulgadas a todos os funcionários da empresa e acompanhadas, semanalmente, para que seja garantido o seu cumprimento.

Desdobrar o planejamento de faturamento em metas para cada unidade franqueada.

Envolver os Franqueados no momento do planejamento: estes poderão contribuir com uma análise “de frente de negócio” devido à proximidade e ao conhecimento que têm do mercado local.

Quanto à definição das metas de vendas, são utilizados os seguintes critérios e referências:

- Histórico de vendas: projetar o faturamento futuro através das experiências do passado.
- Sazonalidade: constatação de períodos regulares de alta e baixa nas vendas.
- Tendências macroeconômicas: taxas de juros, flutuação do câmbio, eleições presidenciais e tendências de mercado.
- Análise dos potenciais de regiões: pesquisas e dados estatísticos sobre população e consumo (como dados do IBGE e pesquisas socioeconômicas).
- O que queremos obter: estimativas de quanto a empresa necessita para pagar seus custos e obter lucro (“desejo”).
- Perspectivas de crescimento ou decréscimo.

Principais indicadores comerciais e financeiros:

- % de Lucratividade = (lucro líquido / faturamento bruto) * 100.
- Índice de Margem de Contribuição = (faturamento - custos e despesas variáveis) / faturamento.
- Ponto de Equilíbrio = custos fixos / 1 - (custos e despesas variáveis / receita total).
- Percentual de atingimento de meta = ex.: receitas realizadas / receitas planejadas.
- Índice de inadimplência = total de franquias com atraso no pagamento de royalties / total de franquias.
- Por Franquia:

INDICADORES	
Faturamento dos Últimos 30 dias:	
Tickets (TC) dos Últimos 30 dias:	
Ticket Médio (TM) dos Últimos 30 dias:	
Preço Médio (PM) dos Últimos 30 dias:	
% Cobertura do Mix de Produtos e Serviços dos Últimos 30 dias:	
Leads cadastrados nos Últimos 30 dias:	
Leads visitados nos Últimos 30 dias:	
Taxa de conversão (pedidos x orçamentos) dos Últimos 30 dias:	
Média Diária de Serviços Executados dos Últimos 30 dias:	
% Lucratividade dos Últimos 30 dias:	
Quadro Funcional (qtd. de colaboradores) na data da visita:	
Rotatividade nos Últimos 30 dias:	
Desempenho Humano (DH) nos Últimos 30 dias:	

A. Programa de Excelência

Objetivo:	Como:	Premiação:
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar e direcionar as franquias para uma cultura dirigida para resultados e excelente desempenho. • Facilitar a venda de franquias, oferecendo recompensa no modelo de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Através da avaliação de desempenho da franquia ao longo do contrato e do seu devido reconhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconto cumulativo na taxa de renovação de franquia, chegando ao máximo de 80%.

Se essa sistemática for implantada na rede, certifique-se que consta na **COF** e no **Contrato de Franquia**. No documento padrão original, não está previsto a implantação deste modelo.

Ano de Contrato	1	2	3	4	5
Desconto na taxa de renovação do Contrato de Franquia	- 16%	- 16%	- 16%	- 16%	- 16%

Condições para elegibilidade:

- Adimplência anual = 100%.
- Adequação geral ao padrão estabelecido = 80% ou acima.
 - Instrumento de medição: check list de consultoria de campo (avaliação final do franqueado).
- Adequação ao padrão estabelecido em cada aspecto avaliado (Instalações; Atendimento; Marketing; Gestão Administrativa & Financeira; Gestão Operacional; Recursos Humanos) = 80% ou acima.
 - Instrumento de medição: check list de consultoria de campo (avaliação final do franqueado por blocos).
- Atingimento das metas anuais nos principais indicadores de desempenho.
 - Metas anuais estabelecidas pela Franqueadora e divulgadas no início de cada exercício.
 - Metas não devem ser as mesmas para todos os Franqueados. Considerar o cenário, o tempo de operação, o tipo de mercado e o porte de cada Franqueado para estabelecer metas individuais.
 - Indicadores de desempenho: faturamento mensal, ticket médio mensal, % cobertura do mix de produtos e serviços mensal; taxa de conversão (pedidos x orçamentos), % lucratividade líquida.
- Advertências formais = zero.
- Adesão a eventos e treinamentos da Franqueadora = 100% de presença.

Ao cumprir todas as condições de elegibilidade em 1 ano, o Franqueado obtém o desconto na taxa de renovação.

- Ex.: Franqueado cumpre as condições nos 2 primeiros anos = desconto de 53%

Recomendação: divulgar resultados parciais das condições de elegibilidade para cada franqueado a cada trimestre.

9. ANEXOS

As ferramentas a seguir você encontra na pasta de arquivos digitais que acompanha este Manual.

Anexo VI.a - Relatório Gestão de Performance das Unidades

		Instruções: preencha os PP de cada aspecto na linha 4. Na coluna B, substitua o texto pelo nome da Franquia. Na coluna A, sinalize com "X" quando a loja estiver ativa. Preencha os PO de cada aspecto correspondentes a cada franquias. ATENÇÃO: deixe os nomes das franquias na coluna B sempre na mesma ordem em todos os meses.																							
		Legenda: PP = Pontos Possíveis, PO = Pontos Obtidos																							
		Total			Instalações			Atendimento			Marketing			Gestão Administrativa & Financeira			Gestão Operacional			Recursos Humanos					
		PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%	PP	PO	%			
Loja	Janeiro	230	0	0%	30	0	0%	50	0	0%	20	0	0%	40	0	0%	50	0	0%	40	0	0%			
Ativa?	Média da Rede																								
	Franquia 1																								
	Franquia 2																								
	Franquia 3																								
	Franquia 4																								
	Franquia 5																								
	Franquia 6																								
	Franquia 7																								
	Franquia 8																								
	Franquia 9																								
	Franquia 10																								

Anexo VI.b - Análise de Satisfação de Franqueados

1)	Há quanto tempo é franqueado da marca?											
2)	Indique o seu grau de satisfação com:											
	A rentabilidade do negócio?	Muito Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Muito Satisfeito							
	O faturamento do negócio?											
	O know how transferido pela franqueadora?											
	O relacionamento com a franqueadora?											
	A política de expansão da rede?											
	O ponto comercial em que atua?											
	O apoio recebido da franqueadora durante a fase de implantação?											
	O apoio da consultoria de campo?											
	O relacionamento com a consultoria de campo?											
	A frequência de visitas da consultoria de campo?											
	A seleção/indicação de fornecedores?											
	As ações de marketing da rede?											
	A presença da marca em notícias e matérias na mídia?											
	A força e o alcance da marca?											
	A gestão do fundo de propaganda?											
	O mix de produtos e serviços?											
	A política comercial?											

Anexo VI.c - Balancete de Fundo de Propaganda

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	BALANCETE DO FUNDO DE PROPAGANDA - REF.: JAN/21	R\$											
2	Nº de Franquias Contribuintes												
3	SALDO INICIAL												
4	RECEITAS	0,00											
5	Taxa de Fundo de Propaganda												
6	Aportes da Franqueadora												
7	Juros e multas recebidos de atrasos no pagamento												
8	Juros recebidos de aplicações financeiras												
9	DESPESAS	0,00											
10	Honorários - agência												
11	Honorários - assessoria de imprensa												
12	Tarifa Cobrança Bancária												
13	Outras tarifas Bancárias												
14	Produção de Áudio												
15	Produção de Vídeo												
16	Desenvolvimento de Brindes												
17	Google Adwords												
18	Redes Sociais												
19	Eventos												
20	SALDO FINAL	0,00											