

1.	Objetivo do Manual	1
2.	Macro Processo – Gestão do Sistema de Franchising	2
3.	Definições Estratégicas da Empresa Franqueadora	3
4.	Estrutura da Empresa Franqueadora.....	4
A.	Responsabilidades das Áreas.....	4
a)	Diretoria.....	4
b)	Marketing	5
c)	Operações.....	6
d)	Administrativo Financeiro.....	7
5.	Identificando o Suporte Operacional Necessário à Rede	8
A.	Avaliação da Operação da Franquia	8
B.	Análise do Plano de Expansão e dos Recursos Existentes	9
C.	Fatores de Motivação dos Franqueados	9
6.	Os Tipos de Suporte à Rede de Franquias	11
A.	Suporte Operacional.....	11
a)	Manuais	11
b)	Treinamentos e Reciclagens	12
c)	Assistência na Solução de Problemas Localizados.....	12
d)	Comunicação em Rede	13
e)	Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços	13
f)	Abastecimento da Rede.....	13
B.	Marketing Cooperado: Fundo de Propaganda	14
C.	Supervisão da Rede.....	16
7.	Conselho de Franqueados	17
8.	Convenções.....	19
9.	Anexo	20

1. OBJETIVO DO MANUAL

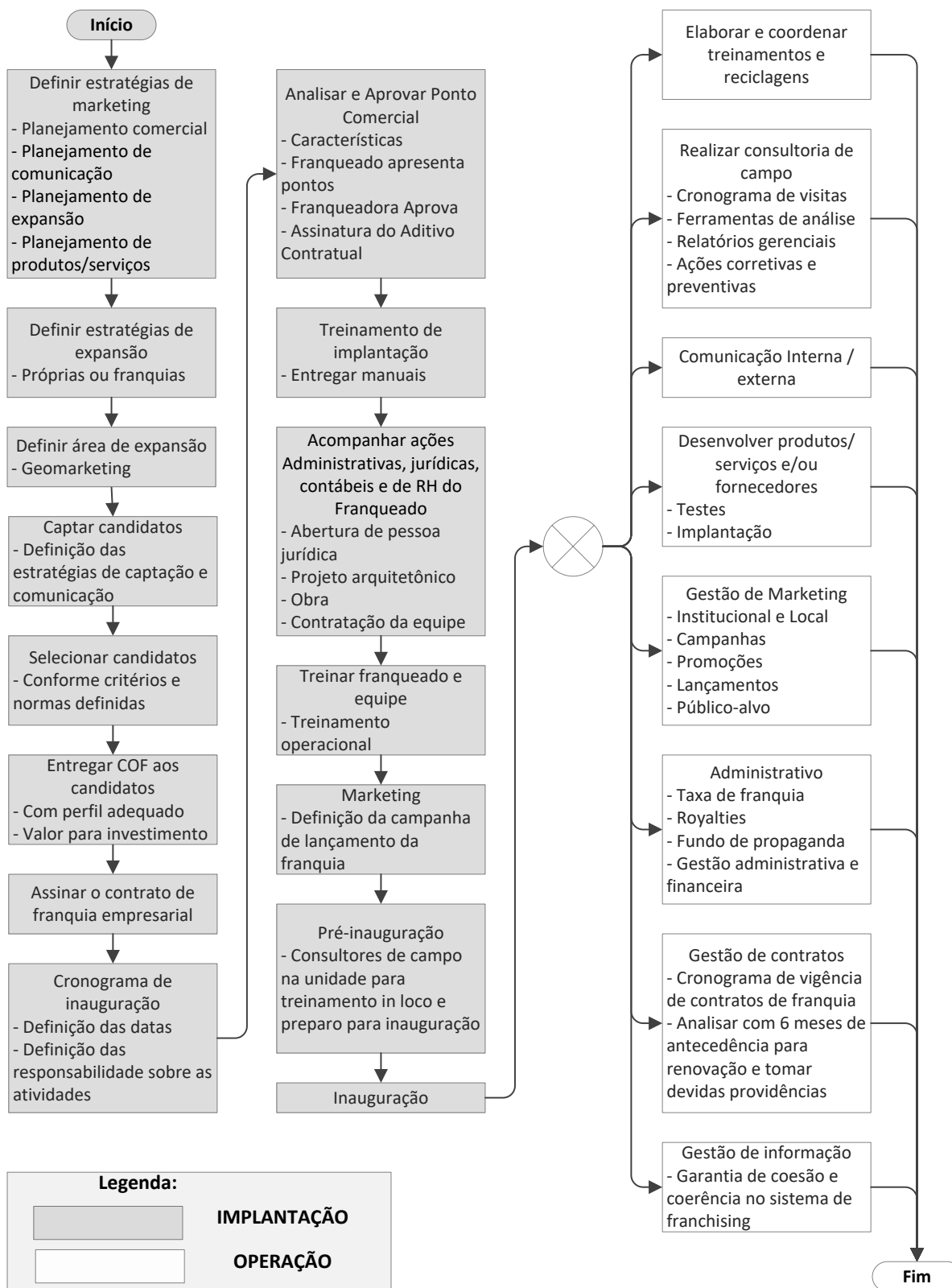
Definir processos de gestão da Franqueadora

Ferramenta para treinar seus colaboradores: na admissão, mudança de função e sempre que precisarem de reciclagem.

Os manuais de franquia e da franqueadora são acompanhados de um pasta com os arquivos das ferramentas que são denominadas “Anexos” nos índices.

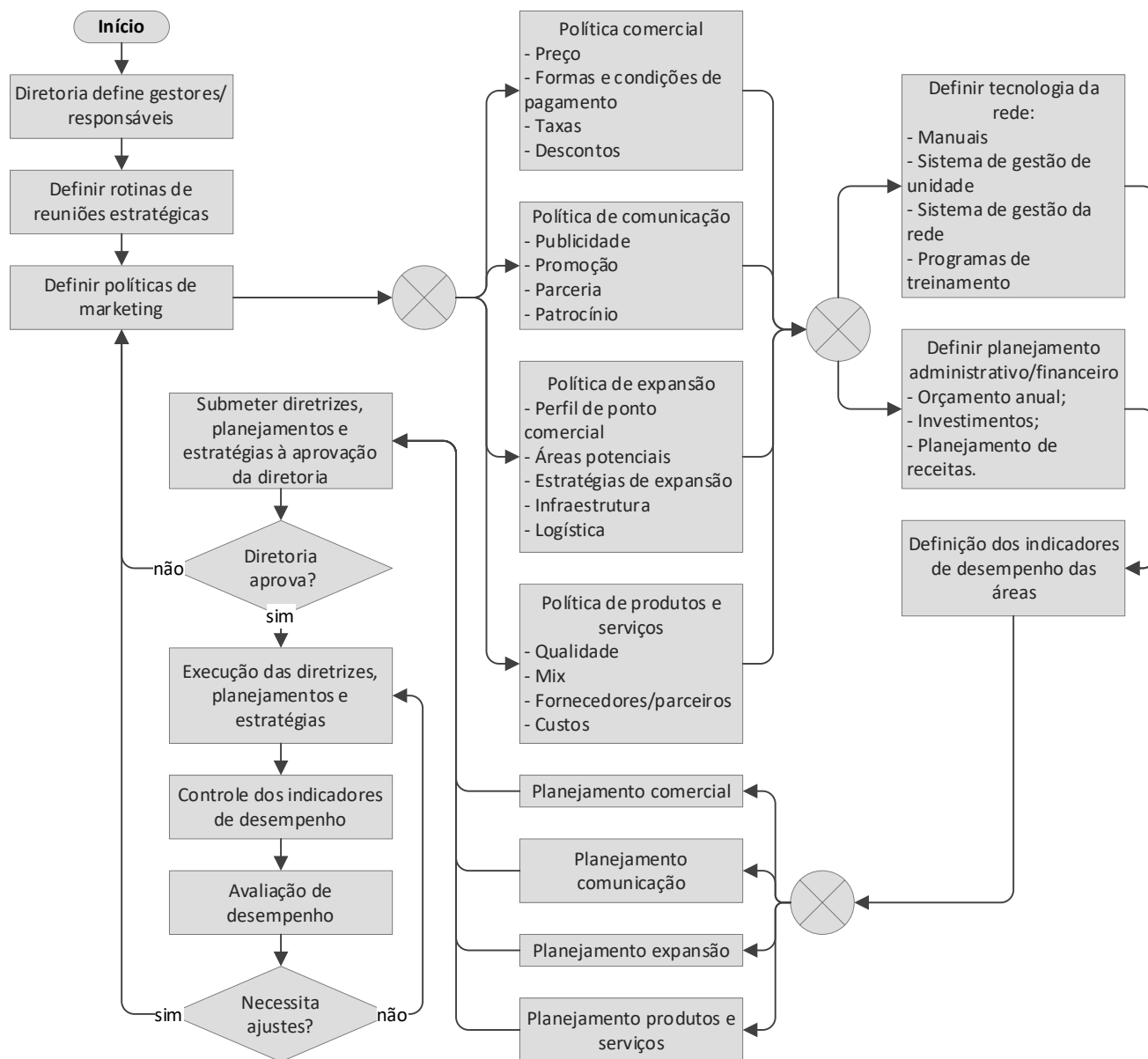


2. MACRO PROCESSO – GESTÃO DO SISTEMA DE FRANCHISING

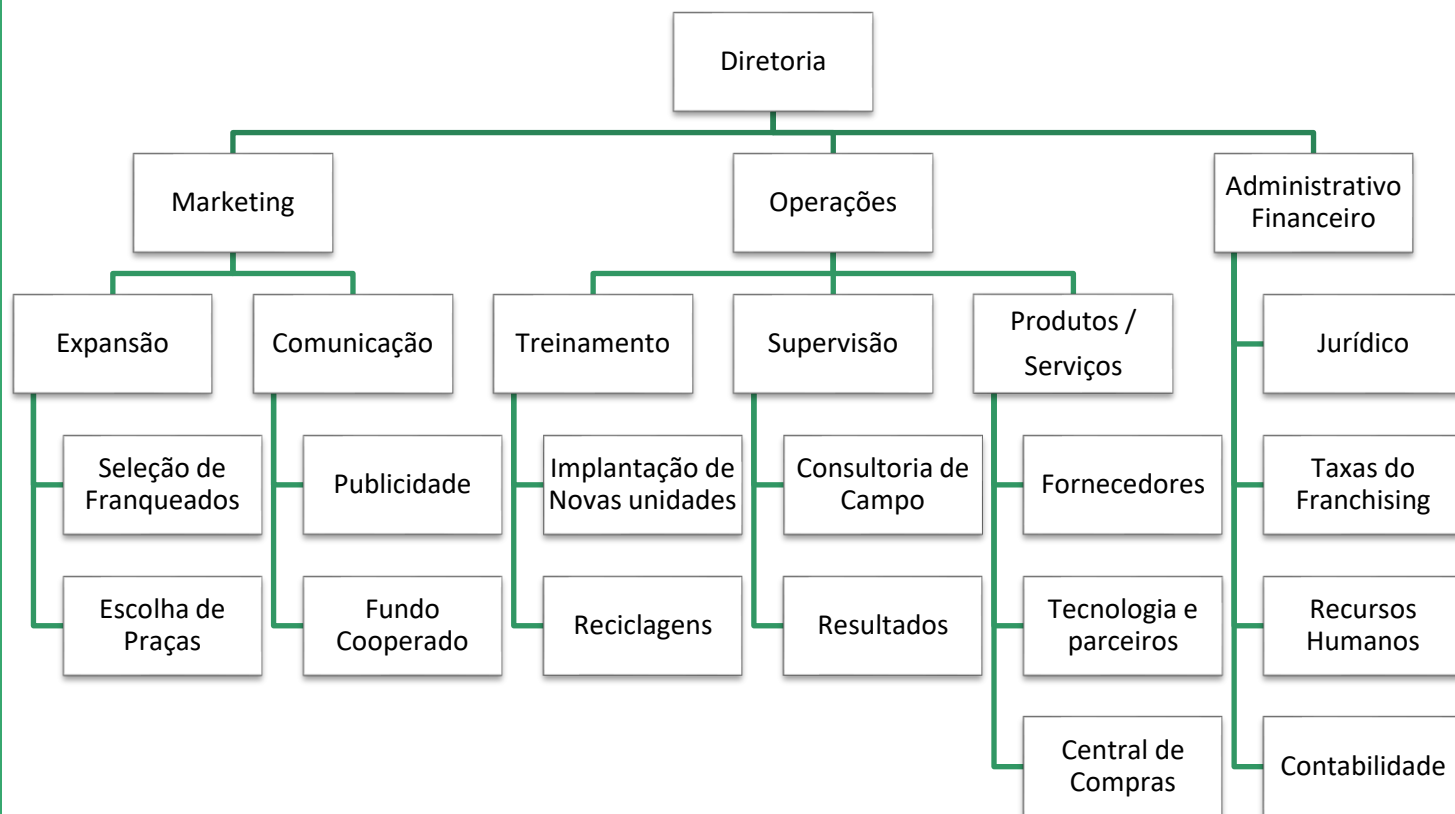


3. DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA FRANQUEADORA

Processo contínuo de planejamento e definição de estratégias e indicadores de desempenho (novos ou continuidade dos já existentes), aprovação da diretoria, implementação e avaliação.



4. ESTRUTURA DA EMPRESA FRANQUEADORA



A. Responsabilidades das Áreas

a) Diretoria

Coordenação geral da equipe e interface com todas as áreas.	Planejamento estratégico com foco na expansão da rede.	Gestão de: relação com fornecedores, logística, abastecimento, treinamentos, supervisão, indicadores e melhorias.	Rotinas operacionais da empresa e gestores.
Relacionamento com a rede franqueada.	Avaliação constante dos indicadores da empresa e da rede franqueada para definição de ações de melhoria contínua.	Estabelecimento de estratégias a serem implantadas.	Estudos de viabilidade de novos canais além de franquias, que agreguem valor à marca e não façam concorrência com as franquias.

b) Marketing**Expansão**

Análise dos indicadores de interessados na franquia por regiões, estados e municípios vs. áreas de interesse em expandir

Elaboração do plano de expansão da rede franqueada.

Captação, recrutamento e seleção de Franqueados.

Relacionamento e negociação para abertura de espaços para as franquias.

Coordenação da inauguração das franquias.

Comunicação

Planejamento de marketing da franqueadora e da rede franqueada, separados, porém integrados.

Marketing da Franqueadora, com foco para investidores e ações para captação de Franqueados com perfil adequado.

Desenvolvimento de agência de comunicação e assessoria de imprensa.

Coordenação da propaganda e promoção da rede, utilizando o Fundo Cooperado.

Desenvolvimento de canais de comunicação interna na rede (newsletter, intranet, eventos).

Pesquisas de satisfação de clientes.

Programas de fidelização.

Análise da concorrência direta de negócios similares aos da **SOLARIS ENERGY**.

c) Operações**Treinamento**

Coordenação e atualização dos manuais de franquia.

Desenvolvimento, organização e administração do Centro de Treinamento.

Administração do programa de treinamento, envolvendo equipe da Franqueadora, franqueados e seus funcionários e fornecedores.

Supervisão

Interface com demais áreas.

Implantação e coordenação das franquias nos processos que envolvem produtos, treinamento e supervisão.

Avaliação de aspectos que envolvem as leis vigentes.

Padronização da rede: identidade visual, comunicação, operação do negócio, recursos humanos, atendimento e vendas, controles.

Coordenação das atividades dos Consultores de Campo.

Avaliação de desempenho da rede, tabulação de problemas comuns, proposta de ações de melhoria.

Análise de resultados operacionais e indicadores, propostas de melhorias.

Produtos/Serviços

Desenvolvimento de fornecedores que envolvem o negócio: equipamentos, matérias-primas, insumos, embalagens, produtos, sistema, entre outros.

Negociações e contratos com fornecedores.

Avaliação de aceitação do mix.

Desenvolvimento de novos produtos e serviços (via oportunidade de mercado, solicitação dos clientes finais ou sugestões de franqueados).

Controle de qualidade.

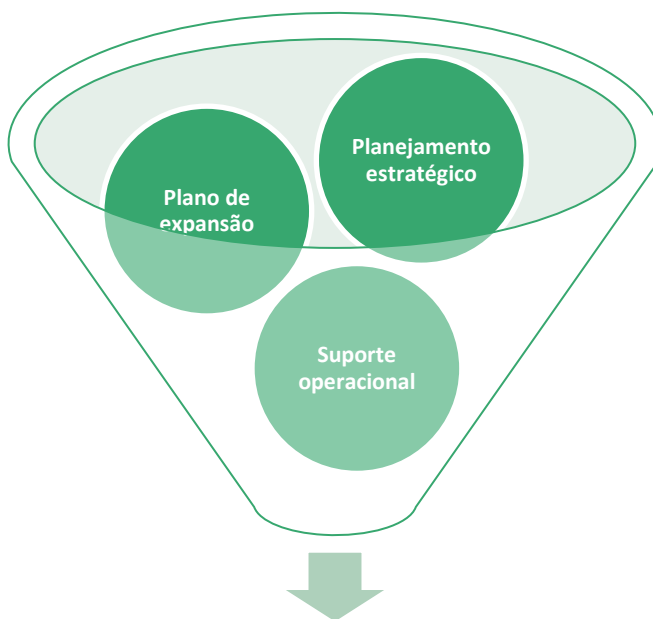
Logística de entrega das vendas dos franqueados.

d) Administrativo Financeiro

Controles gerais.	Relacionamento com Depto. Jurídico ou escritório contratado para orientação legal à rede.	Emissão de COF e Minuta de Contrato conforme solicitação da área de Marketing e efetivo controle.
Administração de vigências de Contratos de Franquia.	Sistemas de informática e controles.	Coordenação da contabilidade (gerencial, de custos e fiscal) da rede.
Cobrança e recebimento de royalties.	Aplicação do valor de Fundo de Propaganda e emissão de relatórios à rede.	Recursos Humanos.

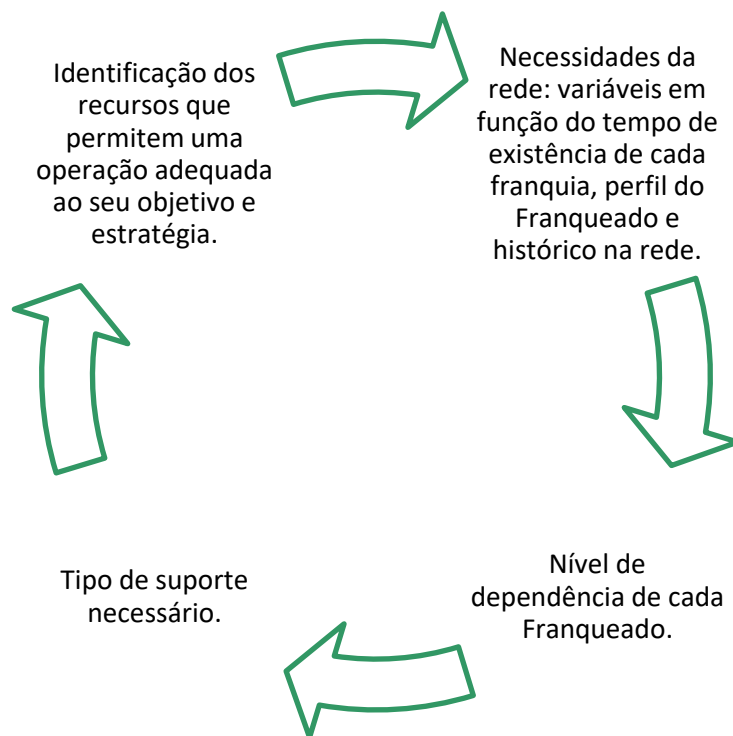
5. IDENTIFICANDO O SUPORTE OPERACIONAL NECESSÁRIO À REDE

Processos integrados:



Devem ser analisados em conjunto –
cada atividade influencia a outra.

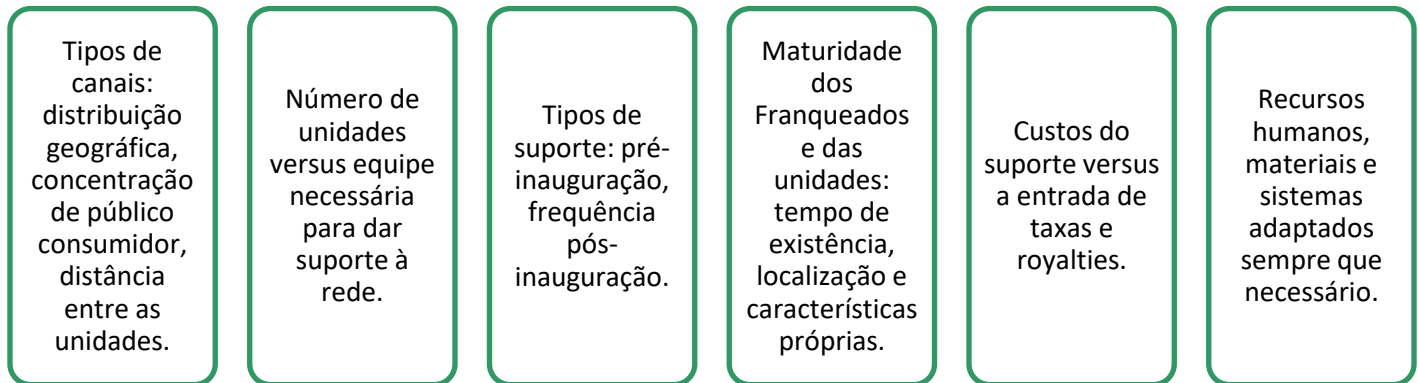
A. Avaliação da Operação da Franquia



B. Análise do Plano de Expansão e dos Recursos Existentes

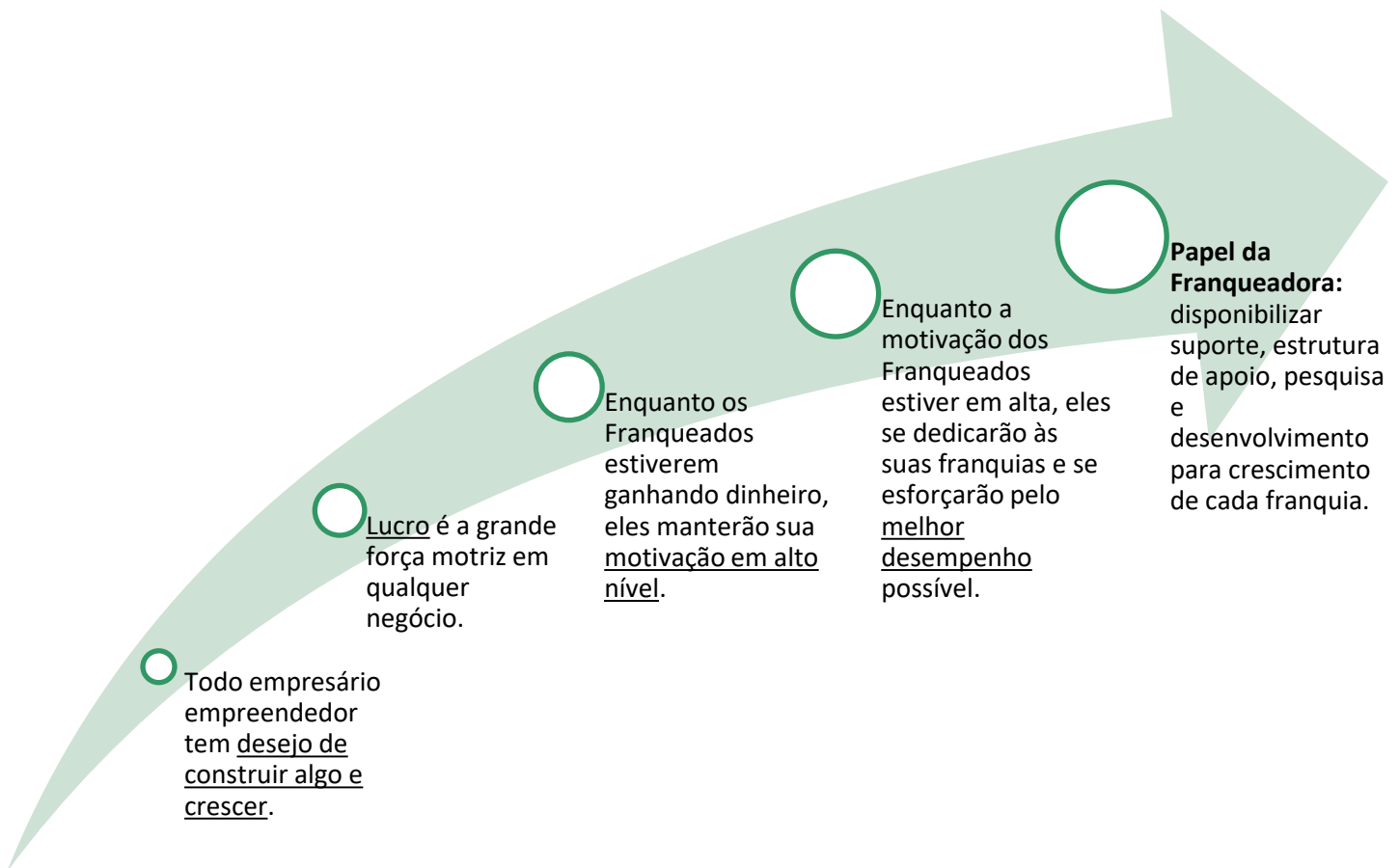
Estrutura e Capacidade Interna da Empresa

Avaliar semestralmente:



C. Fatores de Motivação dos Franqueados

Crescimento e Lucro



Reconhecimento

- Se o Franqueado não obtém reconhecimento da Franqueadora, a distância física pode se transformar num abismo. Franqueados podem se sentir como ilhas.
- Antídoto: elogios, estímulos positivos, orientação e apoio com um canal de comunicação permanente e eficaz.
- Fazer uso de ações de endomarketing para enfatizar o sentimento de conquista: ranking de Franqueados, premiações pelo melhor desempenho em determinada área ou novos procedimentos sugeridos etc.

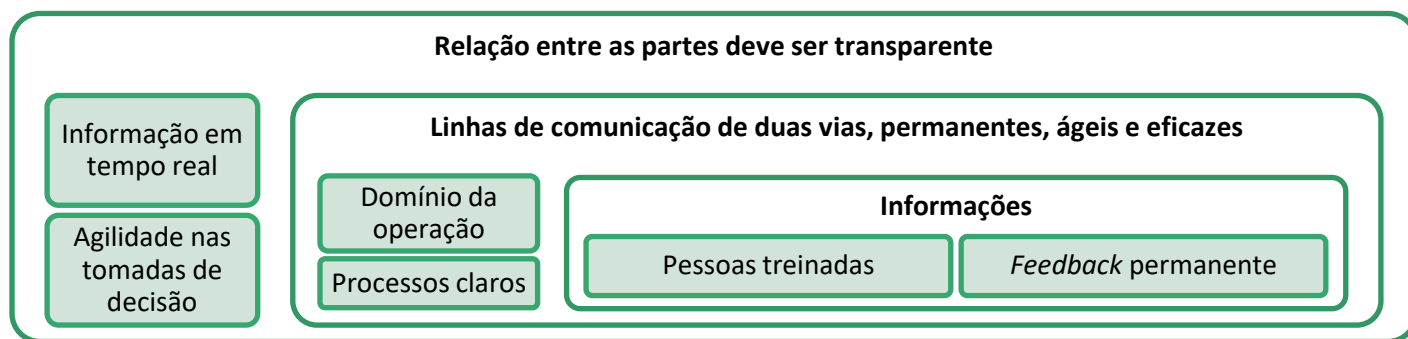
Comunicação

- Estar aberto à comunicação é essencial. A Franqueadora que ouve seus Franqueados e dá respostas estimula o envolvimento com o negócio.
- Do contrário, Franqueados podem se sentir desmotivados com as barreiras na comunicação criadas pela Franqueadora (contato difícil, sem proximidade, sem retorno).
- No capítulo VI deste manual, há um modelo de pesquisa de satisfação de Franqueados, para mensurar o clima organizacional da rede. É uma ferramenta importante para gerar as ações motivacionais certas para o momento.

6. OS TIPOS DE SUPORTE À REDE DE FRANQUIAS

Objetivos:

- Oferecer suporte eficiente aos Franqueados.
- Padronização da rede.
- Qualidade do atendimento à cada franquia.
- Melhoria de *performance* do Franqueado.



A. Suporte Operacional

a) Manuais

Devem ser	<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmicos. • Práticos. • Atualizados.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização e padronização dos procedimentos. • Instrumento de treinamento. • Sanar dúvidas no dia-a-dia.
Manuais do Franqueado	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação. • Operações. • Marketin & Vendas
Sempre que houver mudança de procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • As páginas devem ser modificadas e enviadas aos Franqueados, com protocolo de recebimento. • Se for por e-mail, enviar em PDF protegido (para inibir alterações) e exigir confirmação de leitura.
Primeira entrega, após a compra da franquia	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencialmente, em via impressa com Protocolo de Recebimento e Termo de Confidencialidade. Alternativamente, em PDF protegido.
Meta: disponibilizar manuais atualizados na intranet/extranet	<ul style="list-style-type: none"> • Substituto de baixo custo: serviços de armazenamento e compartilhamento na nuvem, como Google Drive (https://www.google.com/drive/) ou OneDrive (https://onedrive.live.com/) • Permitem criar pastas compartilhadas apenas com determinados usuários: salvar os arquivos em PDF protegido e disponibilizar aos Franqueados.

b) Treinamentos e Reciclagens

Área	Atividade
Implantação / Operações / Marketing	Treinamento inicial: Implantação, Recursos Humanos, Rotinas Operacionais, Administração do Negócio, Marketing e Comunicação, Prospecção, Atendimento e Vendas.
Operações / Rede	Apoio na identificação das necessidades da rede, análise periódica da <i>performance</i> de cada unidade franqueada e avaliação dos problemas que devem ser sanados.
Supervisão / Consultoria de Campo	Check lists e resultados, ranking de franquias e situações que requerem reciclagem.
EAD (Ensino À Distância)	Cursos à distância reduzem custos de viagens e equipe, proporcionam maior acesso e padronização das informações aos funcionários da rede.
Apoio Administrativo e Financeiro	Orientação na gestão administrativa e financeira da franquia, incluindo administração de fluxo de caixa e/ou outros tipos de controle para o dia-a-dia da operação.

c) Assistência na Solução de Problemas Localizados

Manter um canal de comunicação direto com o Franqueado para o atendimento de problemas localizados, como dúvidas em relação aos serviços, produtos, operação do sistema, controles administrativos etc.



Canal de assistência deve ser de pronta resposta, como telefone, Skype, WhatsApp e outros.



Requer conhecimento sobre todos os aspectos operacionais da franquia, gestão de medidas preventivas, planejamento, estratégias claras e treinamento.

d) Comunicação em Rede

Intranet/extranet: meio ideal para o compartilhamento de informações com Franqueados.

- Fóruns de discussão.
- Acesso a conteúdo (ferramentas, formulários, manuais, cadastros, publicidade).
- Trocas de mensagens.
- Divulgação de circulares e procedimentos.
- Pedidos de compra.

Substituto de baixo custo: redes sociais no modo privado ou privativo.

- Mensageiros como WhatsApp, Signal ou Telegram.
- Risco: não há controle sobre os dados, que podem trafegar pela rede de forma insegura e podem ser interceptados por terceiros.

e) Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços

Pesquisa de novos produtos e serviços, sempre buscando a rentabilidade e competitividade da rede.

Usar a rede de franquias como base de informações para levantamento de necessidades e oportunidades, e para desenvolvimento de tecnologia visando atender a evolução do mercado, concorrência e clientes.

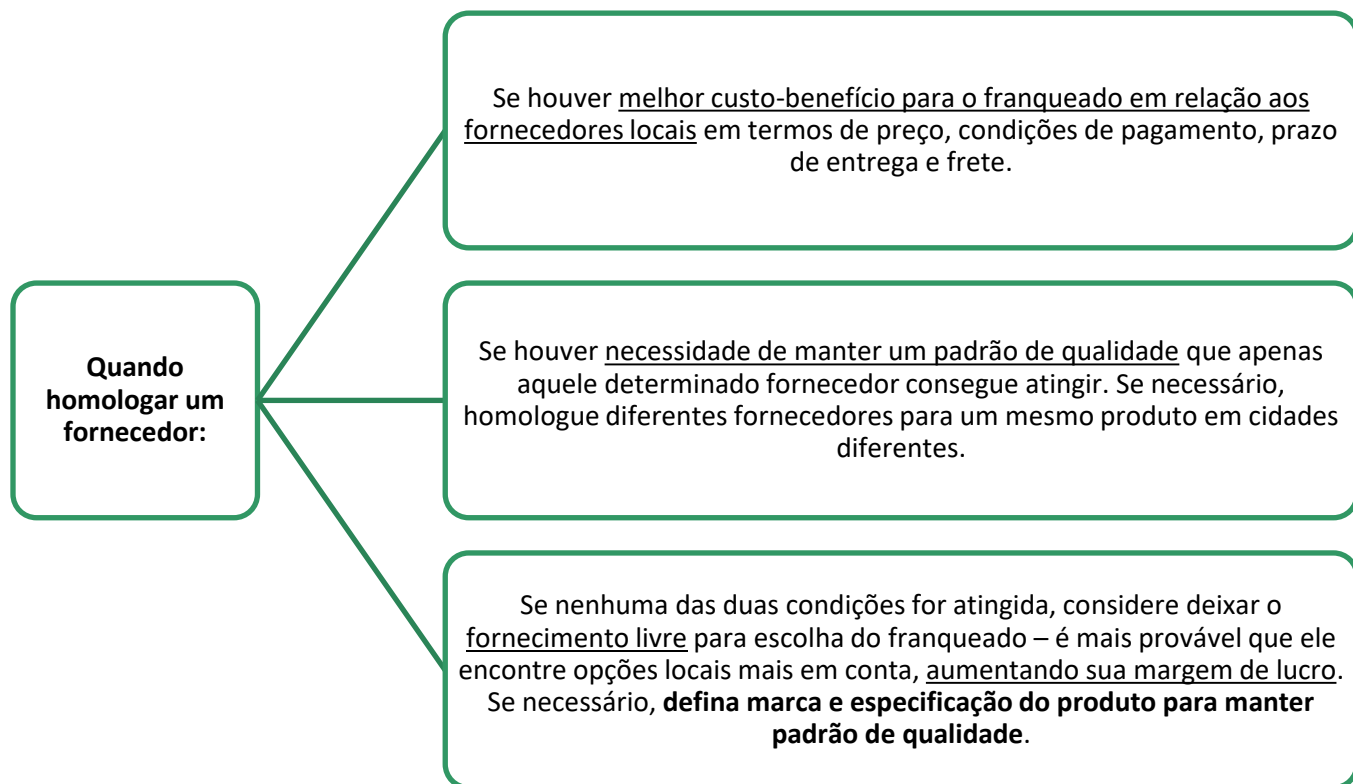
Testar novos produtos e serviços na Unidade Piloto para medir o potencial de sucesso (e os custos envolvidos) antes de implantar em toda a rede.

f) Abastecimento da Rede

Foco: negociação, melhores condições comerciais para a rede.

Desenvolvimento e credenciamento de novos fornecedores para a rede.

Avaliação do fornecedor e auxílio ao Franqueado.



B. Marketing Cooperado: Fundo de Propaganda

Fundo de propaganda: recurso financeiro para remunerar a assessoria de imprensa da rede e a criação das campanhas institucionais e/ou promocionais. A veiculação das campanhas é paga diretamente pelos Franqueados, individualmente ou coletivamente.

A coordenação do fundo de propaganda envolve:

- Plano de marketing anual com participação dos Franqueados, incluindo as campanhas institucionais e promocionais.
- Administração e aplicação dos recursos do fundo.
- Desenvolvimento de material de divulgação dos serviços e produtos para toda a rede.
- Orientação a cada Franqueado na elaboração do plano de marketing local.
- Relatório aos Franqueados sobre resultados obtidos na rede.
- Avaliação do melhor veículo de divulgação utilizado.

Gerenciando o Fundo de Propaganda**Relatório de Prestação de Contas**

- Conta corrente exclusiva para o Fundo.
- Definir forma e periodicidade da prestação de contas.

Valor de Contribuição

- Base de Cobrança.

Agência de publicidade / Assessoria de imprensa

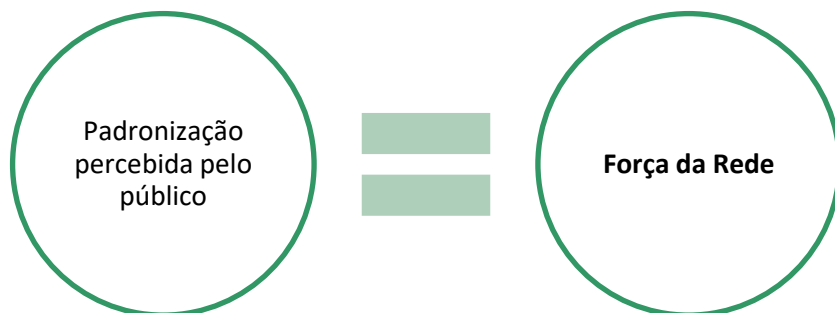
- Critérios para uso do Fundo.
- Fundo Nacional, Regional ou misto.

1. Contar com uma conta-corrente separada, sendo que os únicos valores à crédito devem ser relacionados aos pagamentos dos franqueados da Taxa de Publicidade/Propaganda. Da mesma forma, os únicos valores a serem retirados de tal conta devem relacionar-se a pagamento de serviços ou produtos relacionados ao Marketing Institucional.
2. Todo pagamento efetivado através desta conta-corrente deve conter um documento fiscal que o justifique (por exemplo: documento fiscal emitido pelo vendedor de um produto comprado; documento fiscal emitido pelo prestador de um serviço).
3. O documento fiscal de que trata o item anterior deve ser emitido em nome da empresa titular da conta-corrente mencionada no item 1. Todos os documentos fiscais e eventuais outros que justifiquem a retirada de numerário desta conta-corrente devem ser mantidos guardados para o caso de eventual fiscalização.
4. Para que os franqueados tenham um documento que comprove o seu pagamento da Taxa de Publicidade/Propaganda, pode ser emitida uma Nota de Débito ou um simples Recibo, cujo texto poderá ser algo similar ao seguinte:

"Recebi de xxxxx, CNPJ xxxxx, o valor de xxxx, relacionado à Taxa de Publicidade – vencimento: xx/xx/xxxx, como antecipação de despesas a serem incorridas com Marketing Institucional e outros itens da Rede de Franquias XXXXXXXXXXXXXXXXXX".
5. O contador da empresa deve contabilizar tanto as entradas de numerário como as saídas nesta linha de antecipação de despesas e pagamento de despesas.
6. No final do exercício fiscal, o contador poderá lançar eventual saldo para o exercício seguinte, sempre indicando tratar-se de numerário relativo a antecipação de despesas.
7. Periodicamente e com prova de entrega aos franqueados, a Franqueadora deverá prestar suas contas (não há regras específicas de como fazer esta prestação. Deve ser o mais clara e objetiva possível).

- **Artigo:** Sandra Brandão, Advogada.

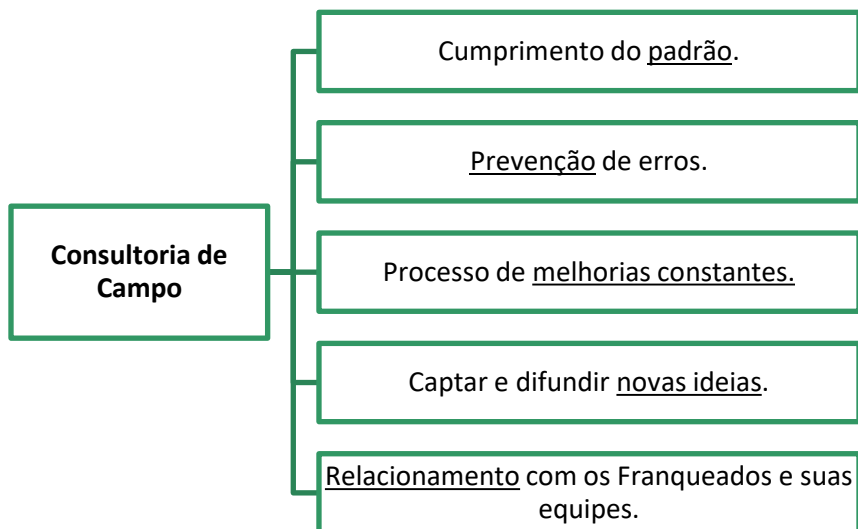
C. Supervisão da Rede



Objetivos macro da consultoria de campo:

Evitar: <ul style="list-style-type: none"> •Procedimentos que não constem nos manuais. •Erros que impactem negativamente a rede e a marca SOLARIS ENERGY. 	Aprimorar: <ul style="list-style-type: none"> •Gestão e operação da unidade. •Desempenho da Equipe. 	Maximizar: <ul style="list-style-type: none"> •Satisfação do franqueado e dos clientes. •Resultados (aumentar lucratividade).
---	--	--

É fundamental que a empresa enxergue a verdadeira utilidade do trabalho de consultoria de campo e use as informações obtidas, para que esse não vire um serviço custoso, só para constar que é feito, sem foco em resultados. Essa atitude evitará também que haja cobrança por parte dos Franqueados.



7. CONSELHO DE FRANQUEADOS

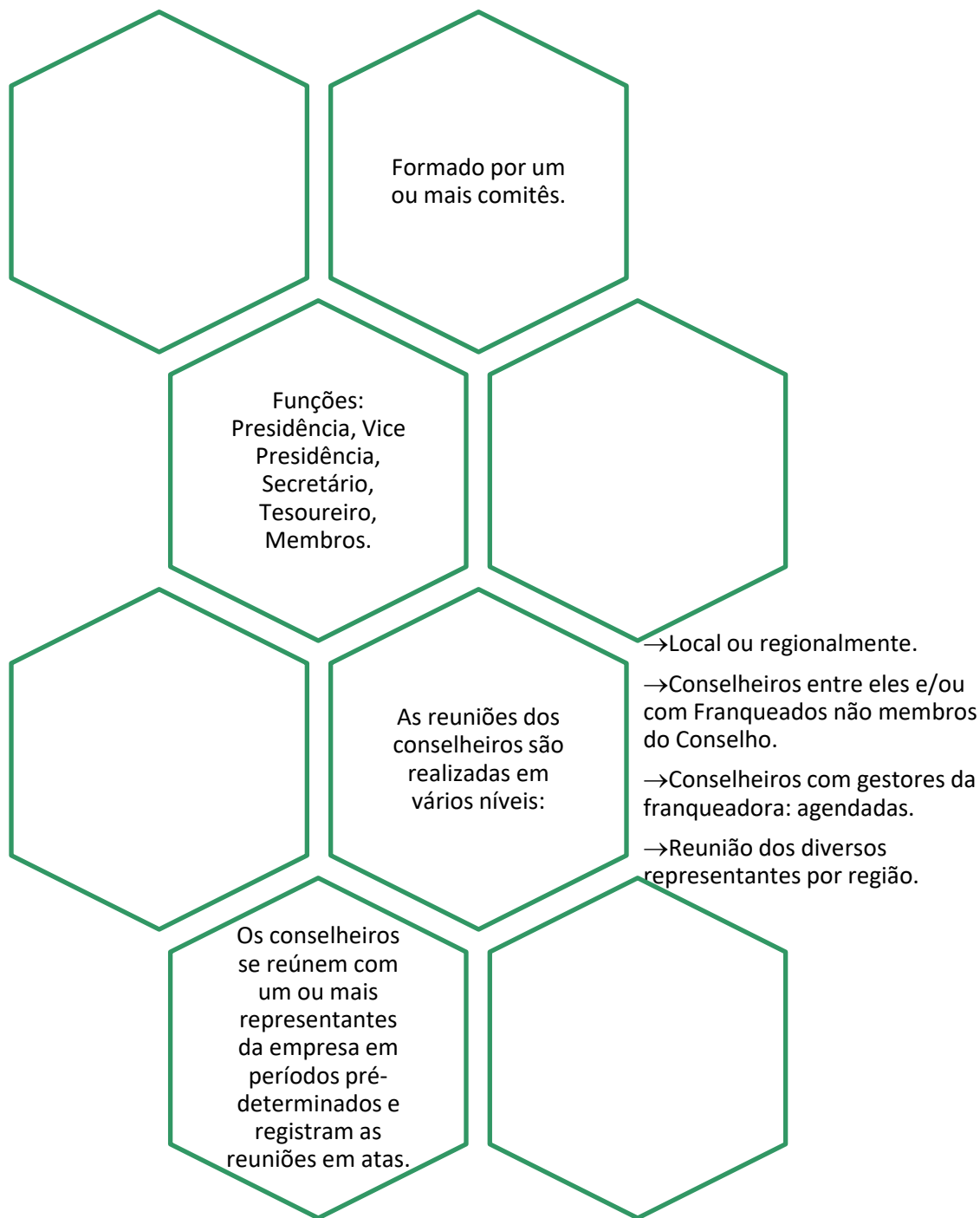
Não se trata de um suporte operacional, porém traz os benefícios de ter um grupo de Franqueados que representam a rede e estão próximos à equipe da empresa Franqueadora.

Os Processos de Tomada de Decisão

Processo Diretivo	Processo Consultivo	Processo Participativo
<ul style="list-style-type: none">• Decisões são tomadas <u>sem</u> consulta.• Ex.: situações de urgência, obrigação do cargo, decisões triviais.	<ul style="list-style-type: none">• A decisão é tomada avaliando argumentos das pessoas consultadas.	<ul style="list-style-type: none">• As ideias e opiniões das pessoas envolvidas têm peso formal na decisão a ser tomada.

Vantagens

- Compartilhar responsabilidades.
- Gerar envolvimento e comprometimento de toda a rede com o negócio.
- Organizar e estreitar a comunicação entre a rede franqueada e a equipe da empresa franqueadora.
- Reduzir as possibilidades de atrito.
- Propiciar um fórum adequado para a troca de ideias:
 - Sugestões dos Franqueados.
 - Troca de informações e experiências.
 - Apreciação de ideias de novos produtos/serviços, formatos e sistemas.
 - Pesquisas de mercado, de satisfação, entre outras.
 - Discussão de problemas comuns a vários Franqueados.
 - Programas de treinamento e reciclagens.
 - Sistema de supervisão.
 - Fundo de propaganda e promoção.
 - Efetividade da comunicação nos mercados locais.
 - Sistemas de informática e controle gerencial.
 - Questões contratuais.

Estrutura

Para mais detalhes sobre o tema, consulte o Anexo I.a - Cartilha ABF Conselho de Franquia.

8. CONVENÇÕES

Eventos adequados para:

- Comemoração de resultados anuais da rede.
- Lançamento de produtos/serviços.
- Novidades/ inovações e melhorias no sistema.
- Tendências, conceitos.
- Técnicas de venda e atendimento.
- Metodologias e sistemas operacionais.
- Novos formatos de negócios.
- Reciclagens e atualizações:
 - Reciclagens periódicas de conceitos e técnicas.
 - Verificação da eficácia de treinamentos anteriores.
 - Utilização de novas técnicas e recursos de treinamento.
- Oxigenação e motivação.
- Uso de *cases* de sucesso como *benchmark* para estímulo e motivação para todos.
- Apresentação do ranking de desempenho das franquias.

9. ANEXO

A ferramenta a seguir você encontra na pasta de arquivos digitais que acompanha este Manual.

Anexo I.a - Cartilha ABF Conselho de Franquia

CARTILHA A.B.F.									
CANAL DE RELACIONAMENTO NO SISTEMA DE FRANQUIA									
<p>1. INTRODUÇÃO</p> <p>O Sistema de Franquia pressupõe uma parceria entre Franqueador e sua rede de Franqueados, visando benefícios recíprocos. Nesta linha, a evolução deste sistema de negócios vem, ainda, destacando a importância de se cuidar de um requisito essencial para seu sucesso: o bom e eficiente relacionamento entre Franqueador e Franqueados.</p> <p>Assim, diversas alternativas de integração da rede vêm surgindo, visto que o relacionamento ideal não é decorrência do acaso, mas sim algo construído. Tais ferramentas, historicamente, vêm surgindo por motivos variados, isto é, desde o agrupamento de franqueados multissetoriais, em busca de um canal de comunicação direto com o Franqueador, até Conselhos de Franquia, criados por iniciativa da própria Franqueadora.</p> <p>Passamos, assim, a exemplificar alguns formatos de agrupamento de integrantes de redes de franquias, os quais possuem formulação, estratégias, causas e efeitos diversos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Conselho da Franquia: uma alternativa de integração da rede (Franqueadora e Franqueados). Trata-se de um grupo, sem personalidade jurídica, reunido mediante regras pre-estabelecidas para debate e sugestões de aprimoramento de seu sistema de Franquias. Seu caráter é consultivo, sendo suas sugestões, quando houver, encaminhadas à Franqueadora, que tem a decisão final sobre os assuntos tratados; Comitês Consultivos: criado por iniciativa de um grupo de Franqueados ou da própria Franqueadora, com o objetivo de reunir opiniões, documentos, dados e estratégias sobre um determinado assunto ou objetivo específico. Exemplos: comitê de Marketing de Produtos, etc; Reuniões e Convergências: metodologia de encontro para compartilhamento de informações e estratégias. 									
<p>QUADRO COMPARATIVO</p> <table> <tr> <th>Modelo</th><th>Principais Características</th></tr> <tr> <td>Conselho de Franquia</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - Sem personalidade jurídica - Via de regra é consultivo (não deliberativo) - encontros periódicos - grupo de participantes que configure representatividade da - multiplicidade de temas - Participação do Franqueador </td></tr> <tr> <td>Comitês</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - Sem personalidade jurídica - Via de regra é Consultivo (não deliberativo) - encontros periódicos - menor grupo de participantes - um tema específico - Participação do Franqueador </td></tr> <tr> <td>Convergências</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação Unilateral com possibilidade de embasamento - periodicidade reduzida </td></tr> </table> <p>Por serem modalidades de instrumento de relacionamento, a escolha da ferramenta adequada, assim como o efetivo interesse em sua criação ou o momento de sua constituição, poderão depender: (i) da maturidade da rede; (ii) de seu tamanho; (iii) de sua distribuição geográfica; (iv) perfil do Franqueador e da rede de franqueados; (v) tempo de existência do sistema, entre outras características.</p> <p>A opção por uma ferramenta, fundamentada em um único propósito, sem a visão global da rede ou, em momentos de ansiedade, sem um planejamento estratégico, tendem a aumentar no longo prazo a efetividade ou, até mesmo, em prejuízo ao adequado relacionamento.</p> <p>Muitas vezes, por exemplo, a adoção de um comitê específico ou de simples reuniões programadas é suficiente para a gestão de um objetivo específico, detectado como real ponto de interesse e de conflito, da rede. Outros objetivos demandam uma estrutura com outras regras e composições.</p> <p>Uma vez decidida pela adoção de um dos canais de relacionamento, há que se estudar, também de forma profissional e estratégica, as correspondentes práticas de funcionamento, eleição de membros, atribuições, formalidade e outras. Somente após deverá ser redigido o documento (por exemplo: estatuto, regulamento, etc.) que o formalizará.</p> <p>Vale lembrar que, de uma forma geral, os canais de relacionamento não tem personalidade jurídica. Seu intuito é de mera ferramenta procedimental de integração e relacionamento. Portanto, não há que se falar em titularidade de contas bancárias ou</p>		Modelo	Principais Características	Conselho de Franquia	<ul style="list-style-type: none"> - Sem personalidade jurídica - Via de regra é consultivo (não deliberativo) - encontros periódicos - grupo de participantes que configure representatividade da - multiplicidade de temas - Participação do Franqueador 	Comitês	<ul style="list-style-type: none"> - Sem personalidade jurídica - Via de regra é Consultivo (não deliberativo) - encontros periódicos - menor grupo de participantes - um tema específico - Participação do Franqueador 	Convergências	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação Unilateral com possibilidade de embasamento - periodicidade reduzida
Modelo	Principais Características								
Conselho de Franquia	<ul style="list-style-type: none"> - Sem personalidade jurídica - Via de regra é consultivo (não deliberativo) - encontros periódicos - grupo de participantes que configure representatividade da - multiplicidade de temas - Participação do Franqueador 								
Comitês	<ul style="list-style-type: none"> - Sem personalidade jurídica - Via de regra é Consultivo (não deliberativo) - encontros periódicos - menor grupo de participantes - um tema específico - Participação do Franqueador 								
Convergências	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação Unilateral com possibilidade de embasamento - periodicidade reduzida 								