

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**Expansão de Negócios por Microfranquias
no Modelo *Home Based***

Abel Ribeiro Pereira Júnior

São Paulo

2024

Abel Ribeiro Pereira Júnior

**Expansão de Negócios por Microfranquias
no Modelo *Home Based***

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em
Administração do Desenvolvimento de Negócios do
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universi-
dade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador Prof. Dr. Alberto de Medeiros Jr.

São Paulo

2024

P436e Pereira Junior, Abel Ribeiro.
Expansão de negócios por microfranquias no Modelo *Home Based*. [recurso eletrônico] / Abel Ribeiro Pereira Junior.
3 KB

Dissertação (Mestrado Profissional do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Alberto de Medeiros Júnior.
Referências bibliográficas: f. 57-58.

1. Energia fotovoltaica. 2. Energia solar. 3. Engajamento. 4. Franquia *home based*. I. Medeiros Júnior, Alberto de, *orientador*. II. Título.

CDD 658.4063

ABEL RIBEIRO PEREIRA JUNIOR

EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MICROFRANQUIAS NO
MODELO HOME BASED

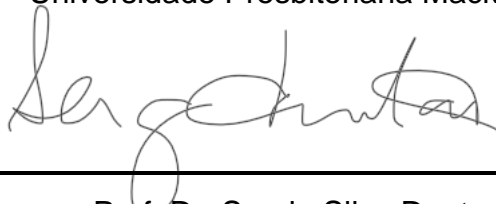
Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da Universida-
de Presbiteriana Mackenzie, como requisito à
obtenção de título de Mestre em Adminis-
tração do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 07 de maio de 2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Junior
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Sergio Silva Dantas
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Profa. Dra. Thelma Valeria Rocha
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

RESUMO

Objetivo:

Analisar um dos principais problemas de uma empresa de energia solar e sugerir uma solução a estes. A empresa atua por meio de franqueados distribuídos pelo território nacional, e possui grande representatividade no mercado de energia fotovoltaica. A presente pesquisa aplicada indica uma oportunidade pela expansão do negócio e engajamento dos franqueados, por meio de microfranquias *home based*. Propõe, ainda a criação de uma *spin-off* como solução para o problema identificado na pesquisa.

Aplicação:

Aproveitamento de uma oportunidade a partir da identificação de um problema identificado em um modelo de negócio.

Inovação:

Na perspectiva do franqueado, trata-se de uma inovação tecnológica tipo incremental e autônoma em produto e serviços. Inova-se ao se oferecer aos franqueados uma fonte de receita complementar ainda no modelo *home based*.

Complexidade:

De médio grau de complexidade para a aplicação da proposta de solução definida durante o estudo. A complexidade, no entanto, eleva-se após o crescimento do negócio quando a empresa se torna uma franqueadora.

Impacto:

A proposta de solução impacta o mercado de microfranquias pela oferta de fonte de receita complementar e melhorando o relacionamento entre o franqueador e o franqueado.

Método:

Utilizou-se o processo de solução de problema e/ou aproveitamento de uma oportunidade conforme apresentado em Marcondes et al. (2017).

Palavras chaves:

Energia Fotovoltaica; Energia Solar; Engajamento; Franquia *Home based*

ABSTRACT

Objective:

Analyze one of the main problems of a solar energy company and suggest a solution. The company operates through franchisees throughout the country and has a strong presence in the photovoltaic energy market. This applied research indicates an opportunity to expand the business and engage franchisees through home-based microfranchises. It also proposes the creation of a spin-off as a solution to the problem identified in the research.

Application:

Taking advantage of an opportunity by identifying a problem in a business model.

Innovation:

From the perspective of the franchisee, this is an incremental and autonomous technological innovation in products and services. It innovates by offering franchisees a complementary source of income in the home-based model.

Complexity:

Medium degree of complexity for the application of the proposed solution defined during the study. The complexity, however, rises after the business grows when the company becomes a franchisor.

Impact:

The proposed solution impacts the micro-franchise market by offering a complementary source of income and improving the relationship between franchisor and franchisee.

Method:

The process of solving a problem and/or taking advantage of an opportunity was used, as presented in Marcondes et al. (2017).

Key Words:

Photovoltaic energy; Solar energy; Engagement; Home-based franchise

Lista de Figuras

Figura 1 – Funcionamento de um sistema gerador de energia fotovoltaica.....	11
Figura 2 – Cadeia de Valor – Geração Distribuída (GD).....	12
Figura 3 – Organograma da franqueadora de energia solar fotovoltaica.....	13
Figura 4 – Módulos fotovoltaicos – Volume importado [MWp].....	14
Figura 5 – Processo de definição do problema.....	18
Figura 6 – Níveis de expectativa, satisfação e confiança.....	20
Figura 7 – Nível de confiança nos departamentos.....	20
Figura 8 – Percepção dos franqueados quanto suas próprias capacidades.....	21
Figura 9 – Composição de preços – Franqueadora versus concorrência.....	28
Figura 10 – Matriz de Risco – Análise psicodinâmica do relacionamento.....	30
Figura 11 – “The Onion” – Processo de manifestação da cultura.....	32
Figura 12 – Gráfico das diferenças de intensidade da mudança.....	35
Figura 13 – Principais canais de vendas de sistemas fotovoltaicos em 2022.....	36
Figura 14 – Matriz de inovação e melhoria.....	40
Figura 15 – Site do novo modelo de negócio.....	53
Figura 16 – Fluxo de atendimento ao cliente.....	53
Figura 17 – Área de atuação - Primeira unidade Casa do Inversor Solar.....	54

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Características e metodologia – Pesquisa preliminar quantitativa.....	19
Tabela 2 – Características e metodologia – Pesquisa preliminar qualitativa.....	21
Tabela 3 – Dados da pesquisa preliminar qualitativa.....	22
Tabela 4 – Resultado da pesquisa preliminar qualitativa.....	22
Tabela 5 – Correlação entre hipóteses e os pilares do franqueado – Pesquisa final.....	23
Tabela 6 – Características dos franqueados entrevistados – Pesquisa final.....	24
Tabela 7 – Características e metodologia – Pesquisa final.....	25
Tabela 8 – Contato direto versus contato indireto com a franqueadora.....	29
Tabela 9 – Diferenças entre a mudança incremental e mudança episódica.....	34
Tabela 10 – Histórico de faturamento unidade piloto.....	37
Tabela 11 – Proposta de criação de valor para os <i>stakeholders</i>	41
Tabela 12 – Cadeia de Valor de Porter – Análise VRIO.....	42
Tabela 13 – Cálculo do VP e VP Acumulado (VP – Valor Presente).....	42
Tabela 14 – Demonstrações financeiras de viabilidade.....	43
Tabela 15 – Comparação entre diferentes opções de investimento e nível de risco.....	43
Tabela 16 – Matriz de risco da oportunidade.....	43
Tabela 17 – Análise SWOT da oportunidade.....	44
Tabela 18 – Cruzamento de dados da Análise SWOT.....	46
Tabela 19 – Indicadores chaves selecionados.....	48

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	07
2	DESENVOLVIMENTO.....	10
2.1	MÉTODO ADOTADO.....	10
2.2	A ORGANIZAÇÃO, PRODUTO E/OU SERVIÇO E MERCADO.....	10
2.2.1	O MERCADO ATENDIDO PELA EMPRESA.....	13
2.2.2	ANTECEDENTES DO PROBLEMA.....	15
2.2.2.1	FASE 1 - VENDA POR MEIO DE INSTALADORES (ENTRE 2013 E 2017).....	15
2.2.2.2	FASE 2 – VENDA DIRETA POR TELEFONE (ENTRE 2017 E 2019).....	15
2.2.2.3	FASE 3 – VENDA DIRETA PRESENCIALMENTE (ENTRE 2019 E 2021).....	16
2.2.2.4	FASE 4 – EXPANSÃO POR MEIO DE FRANQUIAS (APÓS 2021).....	16
2.2.3	PERCEPÇÃO INICIAL DO PROBLEMA.....	17
2.2.4	QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS.....	17
2.3	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	17
2.3.1	PROCEDIMENTO ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO.....	18
2.3.1.1	PESQUISA PRELIMINAR.....	19
2.3.1.2	PESQUISA FINAL.....	23
2.3.1.2.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO PESQUISA FINAL.....	25
2.3.1.3	CONCLUSÃO DO DIAGNÓSTICO.....	27
2.4	APORTE TEÓRICO PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE.....	29
2.4.1	O IMPACTO DO RELACIONAMENTO EM REDES DE FRANQUIAS.....	30
2.4.2	O IMPACTO DA CULTURA EM REDES DE FRANQUIAS.....	32
2.4.3	O IMPACTO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA.....	33
2.4.3.1	MUDANÇA INCREMENTAL E MUDANÇA EPISÓDICA.....	33
2.4.3.2	A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA MUDANÇA.....	34
3	PROPOSTA DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE.....	36
3.1	PROPOSTA DEFINIDA.....	38
3.2	INOVAÇÃO DA PROPOSTA.....	39
3.3	CRIAÇÃO DE VALOR DA PROPOSTA.....	40
3.4	VIABILIDADE DO PROJETO.....	42
3.5	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	44
3.6	RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS.....	48
4	INTERVENÇÃO.....	50
4.1	SERVIÇOS.....	50
4.1.1	MANUTENÇÃO DE INVERSORES FOTOVOLTAICOS.....	50
4.1.2	LIMPEZA E MANUTENÇÃO DE MÓDULOS.....	51
4.1.3	ANÁLISE DE CARGA E CONSUMO DE GRANDEZAS ELÉTRICAS.....	52
4.2	PRODUTOS.....	52
4.2.1	EQUIPAMENTOS FOTOVOLTAICOS E CARREGADORES	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....	55
	REFERÊNCIAS.....	57
	APÊNDICE A – PERGUNTAS REALIZADAS – PESQUISA PRELIMINAR.....	59
	APÊNDICE B – PERGUNTAS REALIZADAS – PESQUISA FINAL.....	60

1. INTRODUÇÃO

A expansão de negócios de varejo por meio de franquias tem crescido no Brasil. De acordo com dados da Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2023), houve um aumento de 15% no faturamento do primeiro semestre de 2023 em comparação com o primeiro semestre de 2022. Além disso, houve um crescimento de 6,2% no número de unidades, comparando o mesmo período. Portanto, a possibilidade de crescimento rápido em parceria com o conhecimento e os recursos de empreendedores, em uma abordagem padronizada estão entre os fatores que estimula a opção por esse modelo de expansão de negócios.

Há três pontos fundamentais para promover a expansão do negócio: 1) a franqueadora, 2) o franqueado e, 3) o ponto comercial.

A **franqueadora** tem o papel de captar e selecionar os franqueados que tenham o perfil e sinergia com a marca. Para tanto, deve oferecer *know how* para o franqueado, apoiando-o em toda jornada profissional, desde a escolha do ponto comercial até a abertura da sua unidade de negócio. A franqueadora, ainda, deve oferecer treinamentos para que se sintam preparados para desempenhar bem suas atribuições. “O franqueador, ao transferir para o franqueado, sua experiência e conhecimentos progressos, reduzirá a dificuldades quanto à determinação do conceito e das projeções de receitas” (Oliveira, & Andreassi, 2012, p. 35).

Segundo Ribeiro, Galhardo, Marchi, e Imperatore. (2019) a franqueadora:

- modela o negócio;
- organiza o conhecimento;
- estrutura os processos, indicadores, ferramentas e manuais (guias);
- seleciona o franqueado;
- capacita a sua rede;
- fornece suporte e orientações;
- transfere *know-how* (como fazer) e *know-why* (porque saber);
- pensa e age no médio e longo prazo (3 a 5 anos);
- lidera e inspira a sua rede (propósito, diretrizes, valores etc.);
- estimula a transformação dos franqueados em empresários.

O **franqueado** tem o papel de se empenhar para atender as exigências impostas pela marca quanto ao perfil ideal para o modelo de negócio. É necessário que ele esteja disposto a atender as regras técnicas e comerciais impostas pela franqueadora, a exemplo: seguir todos os direcionamentos tratados nos manuais, revistas, informativos, treinamentos e retórica com clientes. Por fim, o franqueado precisa conhecer bem a sua região de atuação. Essa talvez seja a principal vantagem competitiva do negócio de franquias de atuação nacional. Permite à

franqueadora abrir um negócio novo em uma região que lhe é desconhecida, porém, com alguém que conhece bem o local, facilitando o ganho de *marketing share*.

Ribeiro et al. (2019, p. 13) defendem que o franqueado:

- escolhe a franquia;
- investe e reinveste no negócio;
- estrutura e desenvolve a equipe da unidade;
- opera e gerencia o negócio (ou sua rede de unidades);
- proporciona excelência na experiência de consumo;
- representa a marca;
- amplia a base de clientes encantados;
- lidera, inspira e engaja sua equipe (cultura);
- desenvolve sua capacidade de gestão empresarial;
- participa de maneira engajada com a sua rede.

Por fim, a escolha de um bom **ponto de venda** tem a função de gerar retorno para o franqueado e delimitar geograficamente a área de atuação da unidade franqueada. Isso minimiza disputas entre os franqueados da rede quanto às vendas. Segundo Ribeiro et. al. (2019), o ponto de venda deve fornecer conexão humana e ter relevância e deve ter as seguintes características:

A tendência é que um ponto de venda para se tornar relevante tenha que passar por uma absoluta transformação em seus aspectos de transformação de produtos, de sinalização, de preparo das equipes, de estoques, ou seja, com muita tecnologia embarcada para gerar melhor experiência de consumo e uma total integração de canais de venda e acesso ao mercado (p. 13).

Resende et al. (2012) esclarecem o papel da franqueadora e do franqueado:

Da parte do franqueador, este é o responsável pelo suporte para o estabelecimento de uma nova franquia, nisso estando incluídos os treinamentos, o fornecimento de produtos, a elaboração de planos de marketing e financeiros. Ao franqueado, por sua vez, cabe a responsabilidade da comercialização desses produtos e serviços estabelecidos pelo franqueador (p. 35).

Surge, por isso, a necessidade da convivência colaborativa entre o franqueado e a franqueadora. Essa deve ser uma relação de confiança, com transferência constante e bilateral de informações. De acordo com a Teoria dos Custos de Transações (Williamson, 1979), o processo transacional de compra e venda de produtos ou serviços são impactados por relações e características humanas. Sendo estas, a racionalidade limitada e a busca pelos próprios interesses. Isto gera falhas e desconfiança, resultando na ruptura ou pouca transparência ao processo de transferência de informações.

Parte do sucesso adquirido por qualquer empresa que deseja expandir por meio de franquias depende do seu interesse em identificar e corrigir os desafios impostos ao franqueado ao desempenhar suas funções. Esses desafios podem ter relação com a captação de novos clientes, gestão do funil de venda, que é um método de gestão de vendas utilizado principalmente pelo

departamento comercial para avaliar a quantidade de contatos de interessados se tornam clientes após o processo de venda, controle do fluxo de caixa etc.

Toda franqueadora precisa se desenvolver de forma que seja capaz de oferecer esse suporte ao franqueado. Porque o impacto desses desafios, caso não haja alguma intervenção, pode levar à desmotivação e à redução do engajamento. Como consequência, o resultado positivo desejado por ambos não irá ocorrer. A presente pesquisa foi aplicada em uma empresa de energia solar fotovoltaica que, por motivos de confidencialidade será citada como “Recursos Solares”. A empresa opera no modelo de franquias. Ela visiona ser uma solução que permita que empreendedores adentrem no mercado de energia fotovoltaica de forma estruturada, com baixo investimento inicial e garantia de suporte técnico e comercial.

A jornada do franqueado dentro da Recursos Solares começa pelo contato com o departamento de expansão. Um consultor comercial lhe apresenta a empresa, o plano de negócio e as próximas etapas para a compra da marca. Posteriormente, o consultor de vendas envia a Circular de Oferta de Franquias (COF) ao candidato a franqueado. Ele só pode assinar um contrato com a marca após 10 dias de enviado este documento. O futuro franqueado toma a sua decisão, assina o contrato e efetua o pagamento. Este processo leva, em média, 30 dias.

Após isso, o agora franqueado fica cinco dias em treinamento prático. Durante esta etapa, ele, usualmente, está eufórico com a possibilidade de começar a trabalhar em seu próprio negócio. Ao final do treinamento ele começa a trabalhar. Por se tratar de um modelo *home basic*, seu escritório é a sua casa. Dele é exigido mesclar rotinas de trabalho internas e externas. Depois de um tempo trabalhado surgem os primeiros sintomas de problema. A primeira reclamação é a dificuldade em encontrar os clientes. Embora ele receba treinamentos e suporte da equipe de negócios sobre técnicas para prospecção de clientes, a tarefa exige resiliência e adaptação do franqueado, o que muitas vezes faz com que alguns desaminem nesta fase.

Depois disso, a segunda reclamação consiste na demora da franqueadora no retorno as suas demandas, entre outras. Isto ocorre porque alguns processos não são totalmente transparentes para o franqueado. Estas etapas são necessárias para os processos, comerciais, logísticos e de engenharia, que são variáveis controláveis pela empresa. Tal como, variáveis não controláveis pela empresa, como o tempo de resposta das concessionárias de energia para o aceite do projeto elaborado pela engenharia, e sua liberação após instalação, o fornecimento de kits de insumos e equipamentos por parte das fabricantes, e até mesmo, as condições climáticas do dia da instalação.

Até que, por fim, desmotivado, o franqueado desiste do negócio e realiza o distrato com a franqueadora. Esse trabalho visa entender essa problemática e propor soluções.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1.Método Adotado

Essa seção é dedicada à compreensão inicial do desafio que foi proposto pela direção de uma empresa Recursos Solares. O objetivo é apresentar com precisão os sintomas do problema a ser trabalhado. O método adotado para o desenvolvimento deste trabalho é o *Problem solving* - Solução de problemas ou exploração de uma oportunidade, conforme apresentado por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

2.2.A Organização, Produto e/ou Serviço e Mercado

A empresa franqueadora comercializa sistemas e instalação de energia solar fotovoltaicos. Oferece, a instalação e homologação junto à concessionária de energia de sistemas de geração de energia. Como resultado ao produto e serviço, chegando assim a uma solução energética para o cliente. Este obtém a possibilidade de gerar sua própria energia elétrica, podendo, dessa forma, reduzir a sua respectiva conta de energia.

A geração de energia elétrica ocorre pela conversão de energia solar em energia elétrica, pela incidência dos raios sobre os módulos fotovoltaicos. A energia elétrica é coletada pelos terminais positivos e negativos dos módulos e conduzida para inversores.

O inversor é um equipamento, que transforma a energia elétrica que, neste momento está como **corrente contínua** em **alternada**. Isso é necessário, pois os equipamentos domésticos são alimentados por esta corrente. A saída dos inversores é conduzida e conectada ao quadro de distribuição de baixa tensão da residência ou da empresa, e assim a energia gerada é distribuída para as demais cargas da edificação. A alocação dos módulos e inversores é avaliada pelo departamento de engenharia da franqueadora.

Após a instalação e homologação do sistema fotovoltaico pela concessionária, a edificação será vista como Unidade Microgeradora. Ela participará, assim, no sistema de compensação de créditos, onde o excedente produzido e não consumido pelos equipamentos eletrodomésticos do cliente, poderá ser vendido à concessionária. Em momentos em que não há incidência solar, e conseqüentemente, não há produzirá energia suficiente, consumirá energia enviada pela concessionária. O fluxo de energia é bidirecional, o que torna o sistema dinâmico, tal como exige a troca do medidor de energia.

A energia excedente é conduzida para a rede da concessionária, transformando-se em créditos que poderão ser utilizados pelo cliente do seu pagamento pela energia, ou mesmo,

abatidos em outro endereço cadastrado no mesmo CPF e na mesma concessionária. O prazo para a utilização desses créditos é de 5 anos. Esse processo está sintetizado pela figura 1.

Figura 1

Funcionamento de um sistema gerador de energia fotovoltaica.



Fonte: material visual do Portal Solar (2023)

Os painéis solares (1) convertem a luz do sol em energia elétrica em corrente contínua, que é conduzida por um circuito até o inversor (2), que é o coração do sistema de energia solar, faz a adequação da eletricidade para o consumo. A eletricidade (3) é distribuída pelo quadro de força, para ser consumida pelos equipamentos elétricos e eletrônicos em uso. Durante o dia, o gerador solar (4) produz mais energia do que o consumo. Dessa forma os equipamentos utilizam a energia gerada e ainda existe um excedente. Esse excedente é armazenado na rede de distribuição (5) gerando créditos (compensação de energia) e, durante a noite, o imóvel irá consumir esses créditos.

No modelo de negócios da empresa de energia solar, os clientes adquirem o sistema por meio dos franqueados. Parte desse atendimento é *on-line*, parte presencial, no endereço do cliente.

O posicionamento da marca é trabalhar com os preços acima que parte da concorrência, tendo em vista que o foco da empresa é atender os clientes com qualidade, oferecendo garantias, seguros e monitoramento.

A empresa divulga suas atividades comerciais pelo *Google*, *Instagram*, *Facebook* e *Twitter*. Essas redes levam ao *website* da empresa a qual recebe em média 350.000 acessos por mês (Empresa de energia solar, 2023). Além disso, embora a compra não seja realizada de maneira direta pelo site, os produtos são apresentados por seu *marketplace*. Este é utilizado principalmente pelo corpo de franqueados. O *marketplace* possui uma grande variedade de geradores de energia solar.

A venda de produtos realiza-se desde o início da empresa, em 2013. Porém a venda e instalação por meio de franquias, existe desde 2021. O fluxo dos produtos e serviços está apresentado na figura 2.

Figura 2
Cadeia de Valor – Geração Distribuída (GD).



Fonte: Greener, 2023

A Figura 2 visa apresentar cada etapa da cadeia e de valor ao cliente, sendo:

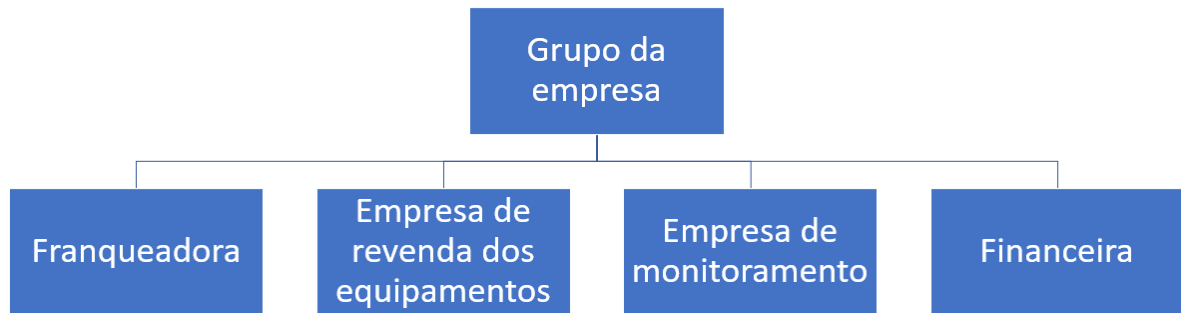
- **Fabricação:** responsável pela pesquisa, desenvolvimento e produção dos sistemas fotovoltaicos.
- **Distribuição:** Responsável pela compra em maior escala da indústria. Vende e distribui em menor escala para o varejo.
- **Integração:** Processo de instalação e homologação do sistema fotovoltaico.
- **Consumo:** Processo de utilização da energia gerada.
- **Desativação:** Desativação do sistema fotovoltaico.

A cadeia de valor refere-se à ideia de que uma empresa é uma cadeia de atividades funcionais que transformam os *inputs* em produtos ou serviços (Mações, 2017). Na cadeia de valor as atividades principais ou primárias são a produção, distribuição, entrega e instalação dos equipamentos. quanto às atividades de suporte ou de apoio, estão a compra dos equipamentos para revenda, o trabalho de divulgação do time de marketing, o atendimento ao cliente e o pós-venda. Todas essas etapas fazem parte da cadeia de valor ao cliente.

Após a venda dos equipamentos, é feita uma solicitação de compra para um dos fornecedores da empresa e este envia o equipamento diretamente para o distribuidor. Nesta etapa, é feita a conferência dos equipamentos. Depois é enviado para o cliente. Quando possível, o franqueado acompanha a chegada do material na casa do cliente. Neste momento, faz-se mais uma conferência no equipamento. A franqueadora agenda, então, a instalação do equipamento. Por fim, após a instalação é feita a homologação do equipamento junto à concessionária de energia.

Figura 3

Organograma da franqueadora de energia solar fotovoltaica.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em apresentação institucional da empresa Recursos Solares (2023).

A empresa Recursos Solares possui uma plataforma com produtos e serviços para que pessoas físicas e pessoas jurídicas possam comprar, pagar, vender e instalar equipamentos para produção de energia solar fotovoltaica (Site institucional de Recursos Solares, 2023). A estrutura do grupo possui quatro empresas conforme ilustrado na figura 3:

- **Franqueadora:** administra as demandas relacionadas as franquias da rede.
- **Empresa de revenda dos equipamentos:** responsável pela venda para o cliente.
- **Empresa de monitoramento:** gestão remota de usinas fotovoltaicas.
- **Financeira:** possibilita o financiamento dos sistemas fotovoltaicos.

A sede da empresa está localizada na cidade de São Paulo, porém possui unidades franqueadas em todo o Brasil. A empresa possui cerca de 130 colaboradores no momento desta pesquisa. Atua nos mercados B2C (negócios de pessoa jurídica para pessoa física) e B2B (negócios entre pessoas jurídicas.) em todo território brasileiro.

2.2.1 O Mercado Atendido pela Empresa

Segundo a Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (ABSOLAR, 2022), a energia que mais vem crescendo no mundo é a solar fotovoltaica.

O crescimento no Brasil tem sido exponencial, pois em janeiro de 2018 atingiu seu primeiro gigawatt de capacidade instalada. Em janeiro de 2019 atingiu seu segundo gigawatt e, em 2020, quatro gigawatt. Já foram mais de 18 bilhões em arrecadações de tributos e 405 mil empregos gerados, além de 17,7 milhões de toneladas de CO₂ evitadas (2020). Sendo 1,7% da oferta de energia no Brasil foi gerada pela fonte de energia fotovoltaica em janeiro de 2020 (ABSOLAR, 2022).

Estudos apontam que o potencial fotovoltaico do Brasil é de 287.505 gigawatt por ano e o consumo em 2013 foi de 124.896 gigawatt (EPE, 2022).

Em 2022 o volume de módulos FV (Fotovoltaicos) demandados pelo mercado brasileiro ultrapassou os 17 GW (Gigawatts), (Greener, 2023).

Figura 4

Módulos fotovoltaicos – Volume importado (MWp – Megawatt pico).



Fonte: Greener, 2023

A figura 4 apresenta o volume importado de módulos fotovoltaicos para o Brasil em MWP. Houve um crescimento de 71% em 2022 em comparação com o ano de 2021. Esse desempenho indica investimentos superiores a R\$64 bilhões.

Uma empresa de energia solar que atua no mercado de energia no âmbito nacional. Para os franqueados é sugerido priorizar o atendimento para clientes pessoa física que gastem acima de R\$400,00 reais por mês com energia elétrica. Porém não há nenhum impedimento de venda para pessoa jurídica.

A Recursos Solares teve um crescimento expressivo no número de franqueados durante os anos de 2021 e 2022. Isso ocorreu em razão do aumento das despesas com energia, particularmente em períodos que a distribuição é feita a partir do uso de usinas termoelétricas (tarifas amarela ou vermelha). Em paralelo, houve uma redução no preço dos sistemas fotovoltaicos. A empresa acredita que com o advento dos carros elétricos, por exemplo, a tendência que a demanda por energia elétrica seja cada vez maior, aumentando a necessidade de outras fontes de geração de energia (Recursos Solares, 2023).

O canal de distribuição escolhido foi de franquias. Todo franqueado tem uma região de “ativação da marca”, onde pode divulgar livremente. Esta região é delimitada pelo bairro ou cidade, dependendo do tamanho e densidade demográfica. Em média, cada franqueado tem cerca de 50.000 domicílios para trabalhar. Ele também pode vender para seus contatos, parentes e indicações. Nestes casos, não há área delimitada.

A empresa de energia solar sofre um impacto direto nas variações cambiais, pois os sistemas de energia solar são importados. As taxas de câmbio representando, portanto, um risco inerente ao negócio.

A diretoria da empresa Recursos Solares acredita que pela comercialização de produtos de qualidade, irá conseguir ampliar cada vez mais sua participação no mercado.

2.2.2 Antecedentes do Problema

A empresa testou diferentes modelos de negócio durante seu período de existência. Esses diferentes modelos de negócios são representados pelas fases a seguir:

2.2.2.1 Fase 1 – Venda por meio de instaladores (entre 2013 e 2017)

Um pouco depois do início de sua operação, a empresa realizou a venda de equipamentos por meio de integradores (instaladores de sistemas fotovoltaicos). Para isso, bastava que os instaladores se cadastrassem na plataforma da empresa. Porém essa estratégia não ofereceu resultados em virtude da falta de controle da empresa quanto à qualidade da entrega da solução final ao cliente, ou seja, a entrega do produto e a realização da instalação.

Isso deu-se pela falta de vínculo entre o integrador e a Recursos Solares. Portanto não havia padrão de uniforme, treinamento, gestão dos prazos de entrega etc. As falhas geraram insatisfação por parte dos clientes. Isso passou a representar um alto risco para a reputação da marca.

2.2.2.2 Fase 2 – Venda direta por telefone (entre 2017 e 2019)

A tentativa seguinte realizada pela empresa foi a venda direta por meio de vendedores internos. A gargalo que logo foi percebido nesse modelo é que por ser tratar de uma venda consultiva e complexa, que depende de uma análise da estrutura elétrica da residência ou negócio do cliente, a distância acabava por prejudicar o processo de venda. Sendo, portanto, logo identificado a necessidade de um contato corpo-a-corpo como o cliente.

2.2.2.3 Fase 3 – Venda direta presencialmente (entre 2019 e 2021)

Para isso o contato previsto na fase 2, a empresa movimentou-se para a venda por vendedores externos. A estratégia gerou bons resultados, porém pelo fato do Brasil ser um país de dimensões continentais a contratação, o treinamento e o gerenciamento dos vendedores mostraram ser ações complexas e onerosas.

2.2.2.4 Fase 4 – Expansão por meio de franquias (após 2021)

A solução encontrada pela empresa foi a distribuição dos produtos por meio de franquias no modelo *home based*. O processo de venda acontece na sua casa (*online*) e o restante, na casa do cliente (presencialmente). Uma vez que a princípio não existe a necessidade de uma loja física, já que boa parte do processo de venda ocorre na própria residência, ou estabelecimento do cliente, o modelo *home based* apresentou-se inicialmente como uma ótima solução. Um dos benefícios é a redução dos custos de investimento e de operação em comparação com um modelo de loja física.

Após a fase 4, no entanto, surgiram problemas que não foram previstos. Sobre esta percepção inicial que se apresenta o objetivo central desse trabalho. Por exemplo:

- a necessidade de adquirir constante conhecimento sobre o produto e treinar os franqueados da rede;
- a perda de interesse do franqueado pelo negócio ao longo do tempo. Muito por se tratar de um investimento baixo. Isso ocorre por ser uma franquia modelo *home based*, não havendo a necessidade de contratar funcionários, pagar o aluguel etc.;
- possibilidade de o franqueado não dedicar tempo integral ao negócio.

Essa junção de cenários pode propiciar a redução da dedicação ao negócio, ocasionando a redução do engajamento inicial. O resultado desses fatores e os desafios impostos para realização das primeiras vendas, podem resultar na queda do nível de comprometimento. As vendas, por sua vez, ficam mais difíceis de acontecer, gerando mais insatisfação e menos dedicação. Essa espiral acaba por levar a uma frustração quanto ao modelo da franquia.

Ficam, portanto, duas questões a serem respondidas:

1. Quais são as principais causas para redução do engajamento?
2. Como aumentar o engajamento de franqueados no modelo de franquia *home based*?

2.2.3 Percepção Inicial do Problema

O resultado do cenário apresentado anteriormente, sendo este um cenário onde o franqueado encontra-se desmotivado, é a redução dos ganhos financeiros tanto por parte do franqueado, quanto para a franqueadora. Justamente o contrário da proposta inicial de se adquirir qualquer franquias. O formato adotado pela empresa para gerar receita é o pagamento de *royalties* por parte dos franqueados. Estes, por sua vez, pagam *royalties* sobre o valor de instalação que será cobrado para o cliente. Os franqueados conquistam seus lucros por meio de uma comissão sobre suas vendas.

No modelo adotado pela franqueadora para gerar receita, o resultado da rede está totalmente atrelado ao resultado do franqueado. Portanto, se o franqueado não tem êxito em suas vendas, a empresa também não gera receita. Daí a necessidade constante de desenvolver, auxiliar e monitorar a atuação dos franqueados. Ressalte-se a relevância do apoio mútuo entre as partes. Sem o engajamento, essa relação de apoio mútuo estremece, sendo substituído por sentimentos de desconfiança e frustração, além das perdas financeiras.

Portanto, o objetivo é identificar os problemas e atuar sobre eles. E conseqüentemente gerar mais engajamento aos franqueados, aumentar as vendas e a receita financeira.

2.2.4 Questões Político-Estratégicas

Dois atores fundamentais para o sucesso na relação entre o franqueado e a franqueadora são os consultores de implantação e consultores de negócio.

O **consultor de implantação** é responsável por auxiliar os franqueados durante os seus primeiros passos na rede, assessorando-os no atendimento e na geração de *leads* (contatos de pessoas interessadas no produto). O acompanhamento também vale para as primeiras vendas, em razão da complexidade técnica do produto. Estima-se que o novo franqueado deva permanecer cerca de 90 dias com o consultor de implantação.

O **consultor de negócios** é responsável por dar continuidade ao apoio inicial oferecido pelos consultores de implantação. Este deve desenvolver os franqueados no atendimento adequado de sua carteira de clientes. Orientá-los quanto as suas estratégias comerciais e ajudá-los a aumentar a sua receita bruta e lucros.

2.3 Diagnóstico da Situação

Para o diagnóstico da situação foram desenhadas pesquisas cujo objetivo foi identificar as reais causas do fenômeno estudado. Segundo Lakatos (2021) a pesquisa é uma indagação

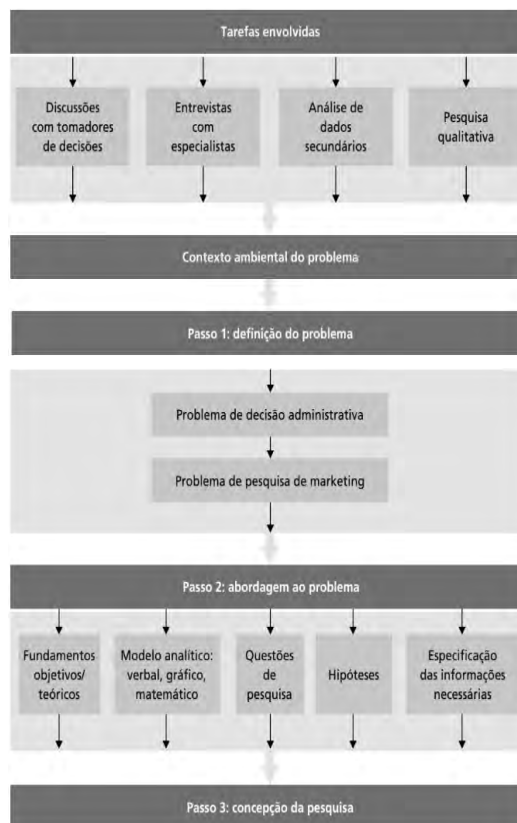
minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

A pesquisa para a identificação de problemas é realizada para ajudar a identificar problemas que não necessariamente estejam explícitos, mas que existem ou provavelmente irão surgir no futuro (Malhotra, 2013).

2.3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico

Seguindo o processo apresentado na Figura 5, após discussão com os tomadores de decisão, fora identificado que parte da rede de franqueados perdem a motivação com o negócio logo no início da operação.

Figura 5
Processo de definição do problema.



Fonte: Malhotra, 2019

Em uma percepção empírica dos fatos, observaram-se as seguintes proposições:

- **1ª proposição:** os franqueados ficam desmotivados em virtude das dificuldades em realizar vendas;
- **2ª proposição:** os franqueados ficam desmotivados em virtude da complexidade do produto;

- **3ª proposição:** os franqueados ficam desmotivados em virtude do suporte da franqueadora, que pode não estar adequado desde o início do processo.

Para identificar as proposições, foram realizadas três pesquisas.

2.3.1.1 Pesquisa Preliminar

Objetivo da pesquisa preliminar foi confirmar se as proposições se confirmavam.

- O que se quis saber
 - Identificar a real causa de insatisfação por parte dos franqueados da rede.
- O que foi coletado
 - Obtenção de dados primários – Foram contactados 17 franqueados da rede que já demonstraram em algum momento insatisfação quanto a Recursos Solares.
 - ✓ Todos responderam um questionário online;
 - ✓ Dentre os 17 franqueados, 16 além de responderem o questionário online, participaram de uma pesquisa qualitativa no formato pergunta/declaração de maneira remota;
- As formas da coleta e os instrumentos de pesquisa:

Tabela 1

Características e metodologia – Pesquisa preliminar quantitativa.

Característica da pesquisa	Metodologia adotada
Tipo	Estratégia de pesquisa exploratória-descritiva.
Escopo geral	Pesquisa aplicada.
Origem da informação:	Dados primários.
Metodologia	Quantitativa
Formato	Pergunta / declaração e observação
Propriedade da informação	<i>Ad hoc</i>
Temporalidade	Pontual
Público	B2B
Meio de coleta de dados	Remoto
Etapa de desenvolvimento	Monitoramento e mensuração de desempenho
Área de conhecimento	Opinião e percepção do franqueado.

Fonte: elaborada pelo autor

- O tratamento dos dados e informações levantados, como foram realizados indicando as técnicas e ferramentas utilizadas.

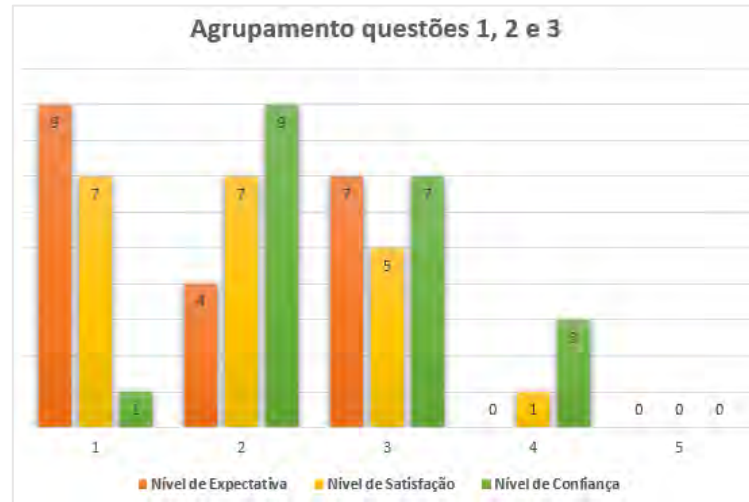
Das questões 1 a 5 (apêndice A) foram analisadas as percepções do franqueado quanto à franqueadora. Por outro lado, as questões 6 e 7 (apêndice A) foram analisadas as percepções do franqueado quanto a sua própria unidade.

A pesquisa quantitativa foi executada online e submetida a 17 franqueados, apresentado os seguintes resultados:

a. Resultado de pesquisa quantitativa online

Figura 6

Níveis de expectativa, satisfação e confiança.



Fonte: elaborada pelo autor

Na figura 6 é possível observar que as expectativas dos franqueados entrevistados não vêm sendo atingidas. Porém, quanto ao nível de confiança, o resultado foi um pouco melhor, ou seja, apesar da insatisfação, perdura um sentimento de confiança na empresa.

Figura 7

Nível de confiança nos departamentos.



Fonte: elaborada pelo autor

Quanto às questões relacionadas aos departamentos que transmitem menor e maior confiança aos franqueados, como apresentado na figura 7, observe-se que o marketing é o departamento mais mal avaliado pelos franqueados entrevistados.

Uma possibilidade a essa avaliação é o fato que tanto o departamento comercial (implantação e negócios) e quanto a consultoria técnico operacional (CTO) se comunicarem diretamente com os franqueados. Como as demandas dos franqueados ao departamento de

marketing eram feitas por consultores comerciais ou por meio de formulários e/ou e-mail, isso acaba por tornar a relação mais fria, possibilitando o aumento de ruídos.

Figura 8

Percepção dos franqueados quanto suas próprias capacidades.



Fonte: elaborada pelo autor

Observe-se na figura 8 que para quatorze franqueados a sua maior dificuldade está relacionada à área comercial. Esta percepção reforça a insatisfação quando ao volume de vendas.

b. Resultado da pesquisa qualitativa online

Além da pesquisa quantitativa, fora realizada uma pesquisa qualitativa. Nesta etapa, fora solicitado para cada franqueado enumerar em ordem de grandeza do maior para o menor os principais fatores de desmotivação quanto ao seu negócio.

Tabela 2

Características e metodologia – Pesquisa preliminar qualitativa.

Característica da pesquisa	Metodologia adotada
Tipo	Estratégia de pesquisa exploratória-descritiva.
Escopo geral	Pesquisa aplicada.
Origem da informação:	Dados primários.
Metodologia	Qualitativa
Formato	Pergunta / declaração e observação
Propriedade da informação	<i>Ad hoc</i>
Temporalidade	Pontual
Público	B2B
Meio de coleta de dados	Online
Etapa de desenvolvimento	Monitoramento e mensuração de desempenho
Área de conhecimento	Opinião e percepção do franqueado.
Quantidade	16 franqueados

Fonte: elaborada pelo autor

Foi solicitado ao franqueado enumerar, do maior para o menor, em ordem de grandeza os pontos que mais lhe causavam insatisfação. Sendo que para o maior ponto de insatisfação

escolhido pelo franqueado foi atribuído o peso 100. Para cada ponto que a satisfação se elevava o peso relativo foi reduzido em 20 pontos.

Para essa questão, foi feita uma pergunta aberta, permitindo ao entrevistado que responder livremente a quantidade de fatores de insatisfação que desejava.

Tabela 3

Dados da pesquisa preliminar qualitativa.

Peso	100	80	60	40	20
Franqueado	1	2	3	4	5
F1	Falta de retorno \$.	Resultado baixo.	Pouca confiança.	----	----
F2	Preço.	Resultado baixo.	----	----	----
F3	Preço.	Comunicação.	Portifólio.	----	----
F4	CRM	Planilha de orçamento.	Tempo de garantia.	Preço dos produtos.	Contato com as áreas.
F5	Logística.	Suporte do CTO.	Marketing	Preço.	Preço do frete.
F6	Perfil inadequado.	Prospecção.	----	----	----
F7	Preço.	Comunicação.	Portifólio.	----	----
F8	Preço.	Portifólio.	Forma de pagamento.	----	----
F9	Portifólio.	Loja física.	Preço.	----	----
F10	Preço.	Marketing.	Portifólio.	Leads.	----
F11	Portifólio.	Preço do frete.	Marketing.	Planilha de orçamento.	CRM.
F12	Novos entrantes.	----	----	----	----
F13	Preço.	Novos entrantes.	Falta de vendedor.	Logística.	----
F14	Preço	Portifólio.	Logística.	Comunicação.	Margem de lucro.
F15	Comunicação.	Portifólio.	Marketing.	----	----
F16	Troca de consultores.	Financiamentos reprovados.	Preço.	----	----

Fonte: elaborada pelo autor

Na tabela 3 é possível verificar a resposta dos franqueados quanto a sua insatisfação e o peso atribuído para cada ponto citado.

Tabela 4

Resultado da pesquisa preliminar qualitativa.

Rank	Item de insatisfação	Pontos (Peso)	Recorrência
1º	Preço dos produtos	760	56%
2º	Portifólio	560	43%
3º	Marketing	260	25%
4º	Comunicação interna	220	19%
5º	Resultado baixo	220	19%
6º	Problema – Logística	200	19%
7º	Novos entrantes	180	12%

Fonte: elaborada pelo autor

Na tabela 4 foram considerados apenas os pontos mais relevantes levantados pelos franqueados.

Como é possível verificar, nove entre os dezesseis franqueados entrevistados, entendem que o preço é um dos seus principais fatores de desmotivação. O preço dos produtos também recebeu a maior pontuação, sendo um total de 760 pontos.

Isso significa que para a maior parte dos franqueados entrevistados, o preço dos produtos dificulta o seu sucesso em vendas. De certa forma o portfólio, segundo ponto no *ranking*, também está relacionado com o primeiro. Pois, para sete entrevistados, caso a franqueadora disponibilizasse um portfólio com mais produtos e diferentes marcas, isso poderia resolver a questão dos preços altos e aumentar as vendas.

No *ranking*, os itens que ficaram em terceiro e quarto lugar, marketing e a comunicação interna são pontos relacionados ao suporte da franqueadora. Para estes, o apoio do departamento de marketing não tem sido o suficiente. Além disso, falha na comunicação interna entre as áreas dificultando a resolução dos problemas.

2.3.1.2 Pesquisa final

a) O que se quis saber

- ✓ Identificar se os resultados apresentados na pesquisa preliminar se confirmaram;
- ✓ Quais são os principais pontos de desconforto para os franqueados.

b) O que foi coletado;

Tabela 5

Correlação entre as hipóteses e os pilares do franqueado – Pesquisa final.

	Pilares	Suposição 1	Suposição 2	Suposição 3	Suposição 4
Suposições em relação aos franqueados de sucesso.	1) Habilidades pessoais	Experiência anterior.	Habilidade de networking.	Capacidade de se comunicar.	Conhecimento da região em que atua.
	2) Habilidade de gestão	Domínio do funil de venda.	Dedicação integral a franquia.	Tem uma rotina organizada.	Atua bastante no campo.
	3) Habilidades comerciais e técnicas	Sabe ensinar o cliente sobre os produtos.	Sabe atender os clientes com qualidade.	Sabe identificar o perfil de cliente ideal.	Sabe precificar corretamente o valor de instalação.

Nota. Desenvolvido pelo autor. Consideramos como “pilares” o perfil e habilidades do franqueado adquiridas antes do início de sua franquia e que impactam diretamente no desempenho de seu negócio.

Na tabela 5, cada habilidade representa um pilar importante para a estrutura dos franqueados de sucesso. Pois suas 1) habilidades pessoais, 2) habilidades de gestão e 3) habilidades comerciais, impactam diretamente no resultado do franqueado. Portanto, todas as perguntas da pesquisa foram pensadas e estruturadas no seguinte formato:

- 1) **Habilidades pessoais:** *hard e soft skills* que foram desenvolvidas no decorrer de sua trajetória profissional, adquiridas antes de se tornar franqueado.
- 2) **Habilidades de gestão:** capacidade de gerir sua franquia e suas atribuições dentro do esperado.
- 3) **Habilidades comerciais e técnicas:** conhecimento comercial que lhe possibilite atuar em diferentes etapas do funil de venda e o conhecimento técnico sobre o produto.

Para identificar se as suposições de cada pilar estão relacionadas com o sucesso dos franqueados, foram entrevistados nove franqueados da rede da Recursos Solares. Todos responderam a cerca de 30 questões em profundidade. Todas as questões (apêndice B), tem relação as hipóteses apresentadas na tabela 5.

Os franqueados selecionados possuem mais de seis meses de operação durante o período da pesquisa.

Tabela 6

Características dos franqueados entrevistados – Pesquisa final.

Franqueado	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Região	SE	SE	SE	S	SE	NE	SE	NE	S
Modelo de negócio	<i>Home based</i>	<i>Home based</i>	<i>Home based</i>	<i>Home based</i>	Loja Física	<i>Home based</i>	<i>Home based</i>	<i>Home based</i>	<i>Home based</i>
Funcionários	2	1	0	0	4	0	0	1	0
Possui Sócios	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Equipe de instalação	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não

Nota. Desenvolvido pelo autor. Principais informações dos franqueados entrevistados.

Resumo do perfil dos franqueados entrevistados;

F1 Tinha a unidade havia um ano e meio no momento da pesquisa. Possui um sócio que é o seu marido. No começo do projeto, ambos tinham um outro sócio que deixou a operação dois meses após o início das atividades. Ela possui duas unidades, uma no bairro do Carrão, em São Paulo. E a outra unidade fica na cidade de Sorocaba, interior de São Paulo. Estão animados com o negócio, porém demonstraram durante a entrevista, preocupação com a queda nas vendas no início de 2023.

F2 Não tem sócios. Atua de maneira quase que independente. Recebe apoio operacional esporádico de sua filha. Ele possui a unidade há um ano no momento da pesquisa. Teve muito sucesso no segundo semestre de 2022. Sendo o franqueado de maior sucesso da rede, com 27 vendas. Tem um perfil organizado e “pegador”. Sendo rápido no contato com os clientes. Teve uma queda grande de vendas no primeiro semestre de 2023.

F3 O franqueado tem um perfil organizado, porém um pouco rebelde quanto às diretrizes da franqueadora. É franqueado da rede havia 18 meses considerando o período em que a pesquisa foi realizada. Além da venda de sistemas, faz a limpeza e manutenção de módulos dos clientes de sua região. Porém, sem o suporte da franqueadora.

F4 O Franqueado fazia parte da rede havia sete meses, considerando a data em que a pesquisa foi realizada. O franqueado não tem sócio e nem colaboradores. Tem um perfil rápido de vendas. Foi um dos franqueados que vendeu mais rapidamente após a abertura da franquia. Vendeu o seu primeiro sistema em menos de uma semana após a inauguração da sua unidade.

F5 Franqueado tinha 11 meses de operação, considerando a data em que a pesquisa foi realizada. Em virtude de um forte perfil comercial teve muito sucesso logo após o início de sua operação. Vendeu 15 sistemas nos seus primeiros três meses. Atua na região da Barra da Tijuca no Rio de Janeiro. Tem uma forte rede de contato entre

atores e influenciadores. Tinha o objetivo e o desejo de abrir uma loja física. Abriu a primeira loja física da rede durante o primeiro semestre de 2023. Em virtude disso, possui três colaboradores registrados e um freelancer. Demonstrou um pouco de preocupação durante a entrevista quanto ao resultado do seu negócio. Está enfrentando dificuldade para alcançar o ponto de equilíbrio.

- F6** É um dos franqueados mais antigos da rede, com 23 meses de unidade, considerando o período em que entrevista foi realizada. Costuma vender sistemas relativamente maiores do que a média dos franqueados. Trabalha muito bem sua rede de contatos para conseguir indicações.
- F7** Perfil negociador, tanto com os clientes, quanto com a franqueadora. Realiza bastante ações de prospecção para realizar vendas. Prefere atuar focado com clientes PF (Pessoa Física), classe média alta. Também teve uma diminuição das vendas durante o primeiro semestre de 2023.
- F8** O franqueado não possui sócio. Fazia parte da rede de energia solar havia 18 meses no momento da pesquisa. Em virtude de ter construído sua carreira na área de vendas, possui bastante conhecimento e habilidades comerciais. Consegue vender sistemas com a instalação acima do preço e com uma boa margem de lucro. Além de trabalhar como franqueado, trabalha como vendedor CLT para uma empresa de sua região. Pretende fazer uma transição de carreira para se dedicar integralmente a sua franquia.
- F9** Veio a fazer parte da rede havia cinco meses no momento da pesquisa. Tem um perfil bastante esforçado, porém, não tem muito critério na escolha dos clientes que irá atender. Isso acaba por aumentar seus custos com visitas e deslocamento. Pois acaba gastando tempo e recursos financeiros para atender clientes que não irão adquirir o projeto. Pontuou durante a entrevista que a falta e/ou a sazonalidade das vendas, tem sido um desafio.

- a) As formas da coleta e os instrumentos de pesquisa

Tabela 7

Características e metodologia - Pesquisa final.

Característica da pesquisa	Metodologia adotada
Tipo	Estratégia de pesquisa exploratória-descritiva.
Escopo geral	Pesquisa aplicada.
Origem da informação:	Dados primários.
Metodologia	Qualitativa
Formato	Pergunta / declaração e observação
Propriedade da informação	<i>Ad hoc</i>
Temporalidade	Pontual
Público	B2B
Meio de coleta de dados	Presencial e online
Etapa de desenvolvimento	Monitoramento e mensuração de desempenho
Área de conhecimento	Opinião e percepção do franqueado.

Fonte: elaborada pelo autor

2.3.1.2.1 Análise dos Resultados do Diagnóstico - Pesquisa Final

De acordo com a tabela 5, cada habilidade representa um pilar importante para a estrutura dos franqueados de sucesso. Fora identificado os seguintes pontos no decorrer da pesquisa:

a. Habilidades pessoais:

- i. **Experiência anterior:** a experiência anterior mostrou-se relevante. uma vez que suas habilidades adquiridas durante a carreira do franqueado se demonstraram fundamentais para o seu sucesso.
- ii. **Habilidade de networking:** observou-se que o fato de o franqueado ter uma ampla rede de contatos não garante, por si só que ele tenha sucesso. Ele também precisa ter capacidade de acionar sua rede de contato corretamente. Foi possível observar que os franqueados com essa habilidade o fazem de maneira natural.
- iii. **Capacidade de se comunicar:** foi possível identificar que os franqueados com maior sucesso possuem a habilidade de se comunicar com clareza com todos os seus *stakeholders*.
- iv. **Conhecimento da região em que atua:** embora existam ferramentas de geomarketing, que auxiliam no conhecimento da região, conhecer a região profundamente confirmou-se ser um ponto relevante para o sucesso do franqueado. Isso porque ao conhecer a região ele consegue otimizar as ações de divulgação, focando seus esforços nos lugares que irão gerar maior resultado.

b. Habilidades de gestão:

- i. **Domínio do funil de venda:** a habilidade de atuar em diferentes etapas do funil confirmou ser um ponto fundamental para o sucesso dos franqueados.
- ii. **Dedicação integral a franquia:** com apenas uma exceção, todos os franqueados dedicam-se integralmente à franquia.
- iii. **Tem uma rotina organizada:** gestão da agenda de tarefas demonstrou-se ser um desafio comum. Os franqueados de maior sucesso, costumam direcionar um dia e meio, 30% da semana de trabalho, para atividades internas. O restante do tempo é dedicado para às atividades externas.
- iv. **Atua bastante no campo:** para os franqueados entrevistados, três dias e meio, 70% da semana de trabalho, é dedicado para atividades externas (atividades de campo). Essas atividades estão relacionadas à prospecção, visitas para novos clientes, instalações, acompanhamento de clientes antigos, prospecção etc.

c. Habilidades comerciais e técnicas;

- i. **Sabe ensinar o cliente sobre os produtos:** ter a habilidade de conhecer e ensinar os clientes sobre as características, vantagens e benefícios do produto também é uma qualidade observada nos franqueados de maior sucesso em vendas. Todos os franqueados entrevistados disseram que investem parte do tempo do processo de venda ensinando os clientes.
- ii. **Sabe atender os clientes com qualidade:** para os franqueados entrevistados, atender o cliente com qualidade depende da compreensão dos problemas e velocidade na resolução.
- iii. **Sabe identificar o perfil de cliente ideal:** os franqueados entrevistados seguem um processo de qualificação. Esse processo consiste em identificar se o cliente tem viabilidade técnica, viabilidade financeira e interesse imediato. Ao fazer isso, os franqueados não gastam tempo com clientes que tem interesse, porém não irão adquirir o equipamento.
- iv. **Sabe precificar corretamente o valor de instalação:** os franqueados entrevistados estudam com cuidado seus custos para precificar. Além disso, fazem regularmente um estudo de mercado para analisar os preços praticados pelos concorrentes.

Com base em uma análise interpretativa das respostas dos franqueados durante a entrevista final, foram levantados os principais pontos de dificuldade;

- encontrar diferentes fontes de prospecção;
- preços dos equipamentos;
- portfólio de produtos e serviços;
- gerenciar seus clientes sem uma ferramenta de CRM;
- gerenciar multitarefas;
- falta de comunicação com a franqueadora.

2.3.1.3 Conclusão do diagnóstico

Para maior compreensão do diagnóstico com base nos dados adquiridos pelas entrevistas, deve-se analisar o mercado como um todo.

O mercado de energia solar teve uma escalada de crescimento até dezembro de 2022. Durante o primeiro semestre de 2023 o mercado teve uma retração.

A escalada na alta de juros aumentou a inadimplência. Com isso, os bancos passaram a restringir o crédito em 65%. Em resumo, ficou mais difícil e mais caro tomar dinheiro emprestado. No ano de 2022, 55% dos sistemas fotovoltaicos vendidos pelos representantes no Brasil foram adquiridos por meio de empréstimos bancários

Como sequela, houve uma redução na venda de sistemas de energia solar.

Além dessas questões, o que gerou maior impacto na redução das vendas foi a ideia de “taxar o sol”. Este termo surgiu após o governo aprovar a lei 14.300. Esta lei é o marco legal da microgeração e minigeração distribuída. Nela, todo e qualquer cliente que comprasse um sistema de energia solar fotovoltaico a partir de 06 de janeiro de 2023 teria que pagar uma taxa sobre o uso do “fio b”. Em outras palavras, o “fio b” é uma referência ao uso da estrutura (Fios, cabos, postes elétricos etc.) disponíveis pelas concessionárias de energia elétrica. Algo que até este momento não era cobrado.

Todo sistema de energia solar fotovoltaica após gerar a energia elétrica, primeiramente distribui para o consumo imediato. O excedente, ou seja, o que não é consumido imediatamente, é enviado para a concessionária que guarda essa energia para o cliente consumir quando necessário. O imposto cobrado é sobre esse excedente. Conhecido como “fio b”. Deste cenário que surgiu o termo “taxar o sol”.

Este termo, quando desenvolvido, tinha como objeto fazer pressão política sobre o governo para trazer benefício para o mercado de energia solar.

A mídia adotou essa ideia, o que acabou sendo positivo durante um tempo para os comerciantes de energia fotovoltaica. Isso porque movimentou o mercado aumentando as vendas. Porém acabou também gerando certa comoção no mercado. Como resultado, o cliente que não

O segundo ponto de insatisfação comum as duas pesquisas é o **portifólio de produtos**. A empresa atua principalmente com dois fabricantes de sistemas fotovoltaicos. Essas marcas se posicionam entre as marcas mais caras. Isso encarece ainda mais os orçamentos, tornando a empresa menos competitiva. Os franqueados, quando a pesquisa foi aplicada, demonstraram insatisfação por não terem mais opções de marcas de produtos para oferecer.

Por fim, a **dificuldade na comunicação com a franqueadora**. Os franqueados não têm contato direto com alguns departamentos que são importantes para a gestão de sua unidade. Isso atrapalha a comunicação com os departamentos (tabela 8).

Tabela 8

Contato direto versus contato indireto com a franqueadora.

Tipo de comunicação	Contato Direto (Telefone)	Contato indireto (E-mail)
	Comunicação rápida	Comunicação lenta
Departamento	Treinamento Consultoria de Negócios Consultor Técnico Operacional	Engenharia Marketing Financeiro

Fonte: elaborada pelo autor

Observe-se que o método de gestão da rede de franquias utilizado pela empresa Recursos Solares não se demonstrou viável ao longo do tempo, uma vez que não possibilita expandir a rede e manter o engajamento dos franqueados simultaneamente.

2.4 Aporte Teórico para Aproveitamento da Oportunidade

Tendo em vista que uma das bases do modelo de franquia é o relacionamento, conflitos com um ou mais franqueados, apesar de ser uma parte inerente ao negócio, podem representar um grande risco se não serem tratados adequadamente, uma vez que os conflitos são parte natural de um agrupamento de pessoas, principalmente numa relação de franquias, em que os interesses, apesar de ser da mesma rede, podem ser antagônicos (Ribeiro et al., 2013).

Interesses podem ser contrários porque ambas as partes desejam ampliar os seus lucros. Portanto, se observarem entre si como fonte de despesas, não de ganhos, podem iniciar uma disputa de poder, levando a conflitos (Ribeiro et al., 2013).

Alinhado a isso, a racionalidade limitada, a busca pelos próprios interesses e oportunismo, geram mais custos de transação na relação entre eles (Coese, 1937). Para mitigá-los, a franqueadora passa a criar mais mecanismos de controle. Tal ação aumenta os custos, onerando ainda mais os franqueados. Outro resultado possível é passar um sentimento de desconfiança ao franqueado, gerando mais insatisfação.

Sendo assim, a premissa que qualquer conflito que seja, de ideias, pontos de vista, opiniões, condutas, processos etc., farão com que a energia seja desperdiçada e usada contra os reais objetivos da rede. Assim é fundamental fazer uma boa gestão de conflitos (Ribeiro et al., 2013).

Existem três fatores que se correlacionam e que impactam diretamente no sucesso do negócio:

1. o impacto do relacionamento em redes de franquias;
2. o impacto da cultura em redes de franquias;
3. o impacto dos processos de mudança.

2.4.1 O impacto do relacionamento em redes de franquias

A figura 10 apresenta uma matriz de risco quanto à análise psicodinâmica do nível e tipo de relacionamento entre a franqueadora e a rede. A proposta dessa matriz é que a franqueadora identifique o tipo de relacionamento que ele tem com o franqueado como parte do diagnóstico. Entender o nível e o tipo de relacionamento que a franqueadora tem com o franqueado auxilia na gestão dos conflitos e possibilita tomadas de decisão mais adequadas.

Figura 10

Matriz de Risco - Análise psicodinâmica do relacionamento.

Fator E	<i>Me</i> (eu)			
	<i>Free</i> (autonomia)			
	<i>Glee</i> (satisfação)			
	<i>Fee</i> (taxas)			
	<i>See</i> (entendimento)			
<i>We</i> (nós)				
	Porque	O que	Como	
Tipos de relacionamento				

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Adaptado de Nathan, 2002

Em paralelo aos pontos até agora apresentados, Nathan (2002) defende que todos os franqueados passam por seis etapas psicodinâmicas de relacionamento – *Glee* (“satisfação”), *Fee* (“taxas”), *Me* (“eu”), *Free* (“autonomia”), *See* (“entendimento”) e *We* (“nós”).

Eixo – Fator E:

Glee – O franqueado está um pouco ansioso sobre o seu novo empreendimento, mas também é animado e otimista sobre o futuro.

Fee – O franqueado começa a se tornar sensível e preocupado com o valor da taxa a ser paga ao seu franqueador ou com os custos dos serviços ou produtos recebidos.

Me – O franqueado conclui que seu sucesso é devido principalmente ao seu próprio esforço e despreza a contribuição do sistema de franquia. Ou se eles estão com dificuldades, despreza suas próprias deficiências.

Free – Esta fase caracteriza-se pela necessidade de o franqueado demonstrar sua competência e afirmar a sua independência, assim testando os limites do sistema de franquia.

See – Pelas discussões francas e abertas, franqueado e franqueadora melhor compreendem e respeitam os pontos de vista um dos outros.

We – O franqueado reconhece que o sucesso e a satisfação vêm com mais facilidade ao trabalhar com, e não contra, sua franqueadora.

Portanto, a gestão adequada dos conflitos em conjunto de um entendimento claro de qual etapa de satisfação psicodinâmica o franqueado se encontra, poderá levar a um ganho de engajamento na rede.

Com base na pesquisa e se partindo do pressuposto de que a rede tinha apenas 2 anos quando a pesquisa foi realizada, é plausível prever que boa parte dos franqueados ainda se encontram nos estágios iniciais do Fator-E.

Além da análise apresentada por Greg Nathan, existe outras percepções quanto ao tipo de relacionamento desenvolvido durante as relações B2B. São divididos por “porquê”, “o que” e “como”. Segue uma breve explanação sobre o que cada um representa (Priem, 2007):

Eixo Tipos de relacionamento:

Porque – Compartilham os porquês da organização. Estão alinhados com o propósito e objetivo, eles compartilharão nossa visão e serão movidos pela mesma causa. É um relacionamento com base sólida de confiança, onde cada parte se preocupa genuinamente com o sucesso uma da outra. Em resumo, um relacionamento pautado pela confiança e no sucesso do outro, uma relação comumente conhecida como ganha a ganha.

O que – O foco é o resultado de um projeto ou a entrega de uma tarefa. O relacionamento irá prosperar dentro de uma estrutura de função bem definida, porém, embora eles possam entender seus objetivos, não é a causa deles. Nesse tipo de relacionamento, não há margem para flexibilidade ou adaptação.

Como – Baseiam em uma relação transacional, ou seja, uma relação convencional de troca, sem compartilhamento de propósito.

Os franqueados que se encontram na faixa vermelha, encontram-se mais distantes quanto ao propósito da rede e nível de satisfação. Como consequência, isso aumenta a possibilidade de conflito entre ambos.

No sentido oposto, os franqueados que se encontram na faixa verde, tendem a compartilhar os mesmos objetivos do negócio e a buscar entendimento diante das adversidades.

Ressalte-se que essa análise não é permanente pois os franqueados podem alterar de posição durante seu período como franqueado. Sendo que o objetivo da franqueadora deve ser conduzir os franqueados para área verde, onde há entendimento, há maior velocidade/facilidade nas soluções dos desafios, diminuindo os custos de transação.

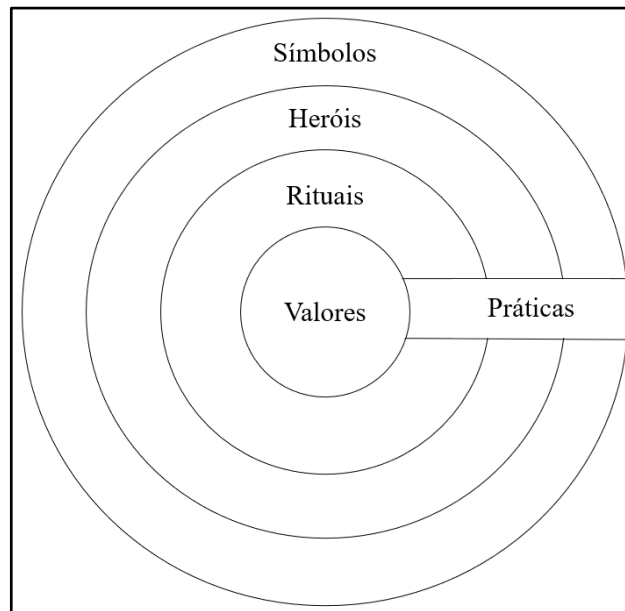
2.4.2 O impacto da cultura em redes de franquia

O tipo de relacionamento entre a franqueadora e o franqueado é fundamental para o sucesso do negócio. Um dos aspectos que geram impacto direto na construção da confiança no modelo de franquia é a cultura.

Onde existe conflito, existem diferentes percepções. Mesmo uma Pessoa Jurídica (PJ) é formada por pelo menos uma Pessoa Física (PF). Conhecer o processo de criação da cultura e como decifrá-la pode ser uma vantagem no desenvolvimento do negócio.

Figura 11

“The Onion” – Processo de manifestação da cultura.



Fonte: Adaptado de Hofstede et al., 2010.

Para Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov (2010) a cultura é uma programação mental proveniente dos símbolos, heróis, rituais e valores desenvolvidos no decorrer das experiências e interações das pessoas. Os comportamentos e escolhas é o seu substrato. O que leva a ação de cada indivíduo.

Segundo esses autores a cultura manifesta-se nestas cinco dimensões que são definidas e utilizadas para analisar diferenças entre culturas.

Aversão à incerteza: Refere-se à tolerância de uma cultura à incerteza e ao risco. Algumas culturas são mais avessas à incerteza, preferindo evitar situações desconhecidas e optando por regras claras e estruturas organizacionais bem definidas e hierarquizadas. Outras culturas são mais tolerantes e encaram a incerteza e o risco como oportunidades de aprendizado.

Distância de poder: Refere-se à aceitação da desigualdade e hierarquia entre indivíduos e grupos na sociedade. Algumas culturas valorizam uma grande distância de poder, onde o status social e o poder são altamente valorizados. Outras culturas buscam minimizar a distância de poder, favorecendo a igualdade e a justiça social.

Individualismo versus coletivismo: Refere-se à priorização de objetivos pessoais *versus* coletivos. O individualismo está associado à autonomia e à independência, enquanto o coletivismo está associado à interdependência e ao espírito de equipe.

Orientação temporal: Refere-se à forma como as culturas percebem o tempo e planejam para o futuro. Algumas culturas são orientadas para o presente, valorizando a espontaneidade e imediatismo, enquanto outras estão orientadas para o futuro, favorecendo o planejamento a longo prazo e a estabilidade.

Gênero (masculinidade/feminilidade): Refere-se aos papéis e expectativas de gênero dentro das culturas. Culturas mais masculinas valorizam características como assertividade, competição e poder, enquanto culturas femininas valorizam traços como a colaboração, empatia, humildade e cuidado.

O passo seguinte à análise da cultura, é a consequência da cultura no processo de mudança.

2.4.3 O impacto dos processos de mudança

As organizações enfrentam constantes mudanças em seu ambiente interno e externo, o que exige a adaptação contínua de seus processos, estratégias e estrutura. Para isso, as empresas podem adotar duas abordagens: a **mudança incremental** e a **mudança episódica**. Ambas possuem influência da cultura organizacional, que pode ser um fator crítico de sucesso ou fracasso nos processos de mudança. Portanto, entender as diferenças entre mudança incremental e mudança episódica, e a influência da cultura organizacional no processo de mudança é extremamente relevante.

2.4.3.1 Mudança Incremental e Mudança Episódica

De natureza dicotômica, o processo de mudança estratégica tem como objetivo aprimorar o negócio. Como mudanças podem representar desde pequenos ajustes, até mudanças significativas, compreender esses diferentes tipos irá auxiliar a tomada de decisão.

A tabela 9 explica os dois tipos de mudança.

Tabela 9

Diferenças entre a mudança incremental e mudança episódica

Mudança incremental	Mudança episódica
Eficiência de processos e recursos.	Ruptura com a estratégia anterior.
Característica de acumulação.	Missão e objetivos da organização.
Aperfeiçoamento permanente de pequeno escopo.	Planejamento intencional em função de pressões externas e/ou internas.
Ações de ajustes e adequação.	Escopo multidimensional.
Manutenção de aspectos centrais da organização.	Impactos maiores na organização.
Mudanças mais facilmente incorporadas.	Tempo maior para incorporação da mudança.

Fonte: Adaptado pelo autor de Malhotra, 2019

A mudança incremental é um processo contínuo e evolutivo, no qual pequenas mudanças são realizadas em etapas graduais ao longo do tempo.

É uma abordagem de melhoria contínua, que busca aprimorar os processos existentes, aperfeiçoar produtos e serviços, reduzir custos e aumentar a eficiência. A mudança incremental pode ser vista como um processo constante de aprendizado organizacional, onde a empresa se adapta gradualmente às mudanças do mercado e do ambiente interno.

Por outro lado, a mudança episódica é um processo disruptivo e radical, que envolve mudanças significativas e transformadoras em um curto período. É uma abordagem que busca alterar a estrutura, a cultura, as estratégias e processos da empresa de forma rápida e profunda. A mudança episódica é geralmente desencadeada por uma crise, com uma mudança na liderança, uma queda nas vendas, uma fusão ou aquisição, ou uma mudança na tecnologia.

2.4.3.2 A influência da cultura organizacional na mudança

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Ela molda a forma com a empresa opera e toma decisões, influenciando os processos de mudança. Uma cultura forte e coesa pode facilitar a mudança incremental, enquanto uma cultura resistente à mudança pode dificultar a mudança episódica.

Na mudança incremental, a cultura organizacional desempenha um papel importante, pois a abordagem de melhoria contínua requer a participação ativa de todos os membros da equipe.

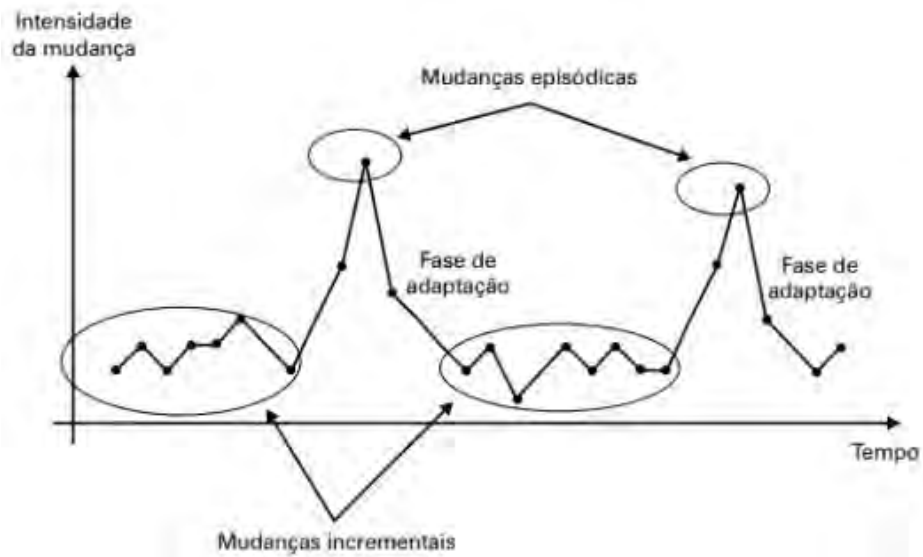
A cultura de aprendizado e inovação pode incentivar a geração de novas ideias e a implementação de mudanças graduais. Por outro lado, uma cultura burocrática e resistente à mudança pode impedir a adoção de novas práticas e processos, o que pode levar a uma estagnação na melhoria organizacional.

Na mudança episódica, a cultura organizacional pode ser um obstáculo significativo. As mudanças radicais podem ser percebidas como ameaças pelos funcionários e franqueados, que podem resistir ou sabotar o processo de mudança.

Uma cultura de confiança e transparência pode ajudar a superar essa resistência, envolvendo os funcionários no processo de mudança, estabelecendo um diálogo aberto e transparente e fornecendo informações claras sobre os objetivos da mudança.

Figura 12

Gráfico das diferenças de intensidade da mudança.



Fonte: adaptado de Malhotra, 2019.

3 PROPOSTA-DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

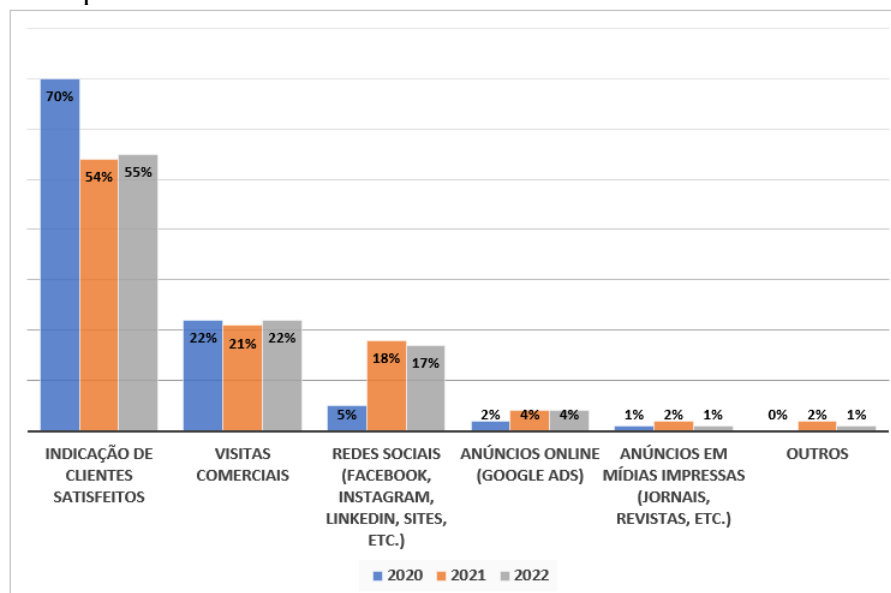
Parte das dificuldades relatadas pelos franqueados durante as entrevistas, refere-se à necessidade de encontrar diferentes fontes de prospecção. Isso ocorre porque uma das características dos sistemas fotovoltaicos é a sua longevidade.

Para WEG, um dos principais fabricantes de equipamentos fotovoltaicos do Brasil, o equipamento deve durar por volta de 25 anos. Perdendo 20% de seu desempenho após 20 anos de uso (WEG, 2023). Porém, estima-se que o cliente comprará um novo equipamento dentro de 10 a 15 anos. Isso devido à chegada de novas tecnologias.

Diante deste cenário, o franqueado precisa alimentar seu funil de vendas constantemente para garantir seu resultado. Diferente de outros segmentos em que existe a possibilidade de uma venda recorrente. Permitindo ao vendedor montar uma carteira de clientes ao longo de um período.

Figura 13

Principais canais de venda de sistemas fotovoltaicos em 2022.



Fonte: Adaptado da Greener, 2023

A figura 13 apresenta os principais canais de captação de novos clientes no mercado de energia solar fotovoltaica durante o ano de 2022. É possível observar que 70% das vendas foram provenientes de indicações realizadas por clientes. Houve uma queda de 13% das vendas pelas redes sociais, em comparação com o ano de 2021.

Esses dados podem representar uma oportunidade, pois as indicações são um canal importante para alimentar o funil de vendas, porém, não resolvem todo o problema.

A proposta de solução visa atender as necessidades dos franqueado quanto ao;

- aspecto sazonal do produto;
- faturamento e lucratividade;
- agregar valor a franquia de energia solar fotovoltaica.

Para validar a proposta foi realizado um projeto piloto pela empresa Recursos Solares. A tabela 10 apresenta o histórico de vendas e faturamento da unidade de um dos franqueados durante o período de 12 meses. Sendo nove meses antes do piloto e os últimos três meses após o início do projeto. Foi escolhido o franqueado F5 (Unidade da Barra da Tijuca / RJ) em razão da sua capacidade de gestão e habilidades comerciais.

Tabela 10
Histórico de faturamento unidade piloto.

Mês	Vendas	Serviço	Vendas + Serviço
1	R\$10.000,00	-----	R\$10.000,00
2	R\$14.000,00	-----	R\$14.000,00
3	R\$14.000,00	-----	R\$14.000,00
4	R\$18.000,00	-----	R\$18.000,00
5	R\$ 0,00	-----	R\$ 0,00
6	R\$2.000,00	-----	R\$2.000,00
7	R\$ 0,00	-----	R\$ 0,00
8	R\$2.000,00	-----	R\$2.000,00
9	R\$0,00	-----	R\$0,00
10	R\$2.000,00	R\$10.000,00	R\$12.000,00
11	R\$0,00	R\$11.000,00	R\$11.000,00
12	R\$4.000,00	R\$11.000,00	R\$15.000,00

Fonte: o autor

Observa-se na tabela 10 uma queda nas vendas a partir do quinto mês. Esse período refere-se ao primeiro semestre de 2023. Como fora descrito na conclusão do diagnóstico, neste momento o mercado sofreu uma queda nas vendas.

A partir do décimo mês o franqueado começou a oferecer serviços de manutenção e limpeza de módulos. É possível observar que ele teve um aumento no faturamento após a introdução de serviços em sua unidade.

Foi realizado um investimento de R\$10.000,00 em equipamentos e produtos necessários para a e limpeza de módulos.

Além disso, durante o projeto piloto, observou-se que alguns clientes procuraram o franqueado para manutenção de seus inversores de energia solar. Em razão dos equipamentos estarem falhando e fora da garantia. Surgiu assim uma nova oportunidade de negócio.

3.1 Proposta Definida

Diante do diagnóstico realizado a proposta de solução é a criação de uma *spin-off*. O objetivo é que o novo braço da empresa se torne uma empresa franqueadora futuramente. A proposta é que ela atenda os franqueados em todas as necessidades observadas na pesquisa. A *spin-off* irá chamar **Casa do Inversor Solar**.

A ideia consiste em expandir a marca possibilitando ao franqueado novas opções de serviços e produtos. Assim, é possível que ele mantenha o resultado mesmo nos períodos sazonais.

Tem como direção a criação de um novo negócio que ofereça aos futuros franqueados a oportunidade de realizar a venda de produtos (varejo) e a manutenção de inversores e a limpeza e manutenção de módulos (serviço), entre outros;

Um dos pontos fortes da proposta de solução é o baixo investimento inicial e dos custos fixos e variáveis. Isso possibilita a aceleração do processo de desenvolvimento do negócio, não havendo a necessidade de capital de terceiros.

Quanto aos pontos fracos, um que é relevante é a criação de uma nova franqueadora. Todo início para uma nova franquia é desafiador. Isso porque o investidor (franqueado) entende que entrar para o negócio nesta etapa representará um risco alto para seu investimento. Para superar esse desafio, a Casa do Inversor Solar irá começar estabelecendo algumas unidades próprias no modelo *home based*. A decisão de iniciar o negócio com unidades próprias servirá como um laboratório para validar o modelo proposto. Tomando os cuidados com os pontos negativos apresentados, antes de iniciar a expansão da marca.

Após validar o modelo, irá disponibilizar para o mercado a compra da franquia. Além disso, irá realizar parcerias estratégicas com empresas já consolidadas no mercado desde que tenha correlação com o negócio.

Sobre a prevenção das ameaças, uma das estratégias é acompanhar o surgimento de novas tecnologias. Para o desenvolvimento de soluções e para adicionar ao negócio aquelas que possuem maior aderência. Desenvolver um departamento de inteligência de mercado para encontrar soluções de gestão de estoque e compras. Acompanhando as variações cambiais. Podendo assim fazer um estoque durante um período em que o dólar estiver mais baixo e a revenda desses equipamentos quando o dólar estiver mais alto. E por meio de um processo transparente de governança corporativa, desenvolver contratos que protejam o negócio mesmo mediante mudanças legais. Além disso, mediante um processo ativo de pós-venda dirimir os riscos relacionados a problemas com os clientes.

A proposta definida para o aproveitamento da oportunidade está em processo de implantação durante o primeiro semestre de 2024.

Tendo em vista as possibilidades que o mercado de energia solar fotovoltaica apresenta no cenário econômico atual e as muitas informações fornecidas pelo estudo e a pesquisa realizada, a nova empresa pretende gerar benefícios aos futuros franqueados e clientes:

- Para o franqueado:
 - **Diversificação do negócio** – Mais produtos e serviços para oferecer ao cliente. Assim, o franqueado será mais competitivo frente à concorrência;
 - **Aumento do faturamento** – Com mais opções de produtos e serviços o franqueado terá um mercado maior para atuar. Podendo aumentar seu faturamento;
 - **Acelerar o retorno de investimento** – Com o aumento do faturamento e do lucro, caso venha fazer uma boa gestão financeira, terá o retorno do seu investimento num prazo mais curto do que o atual.
- Para o cliente final:
 - **Facilidade de atendimento** – Porque o cliente encontrará todos as soluções de que precisa em um único lugar. Por meio do suporte oferecido pela Casa do Inversor Solar, o cliente poderá comprar o seu equipamento, contratar a limpeza e manutenção dos seus módulos fotovoltaicos e a manutenção do seu inversor quando for necessário.

3.2 Inovação da Proposta

O mercado de energia solar é um mercado em crescimento e em constante evolução (figura 4). A proposta de solução visa trazer inovação ao cenário atual. Na perspectiva do franqueado, trata-se de uma **inovação tecnológica tipo incremental e autônoma** em produto e serviços.

A inovação de natureza incremental consiste na melhoria de um processo, produto ou serviço que seja capaz de reduzir custo e/ou gerar lucros. Tem como característica a inovação incremental - “Por sua vez, a inovação incremental consiste em incorporar melhorias contínuas ou pequenas mudanças dos produtos ou processos, de forma a melhorar a qualidade ou a redução de custos e aumentar o ciclo de vida dos produtos ou serviços” (Mações, 2017).

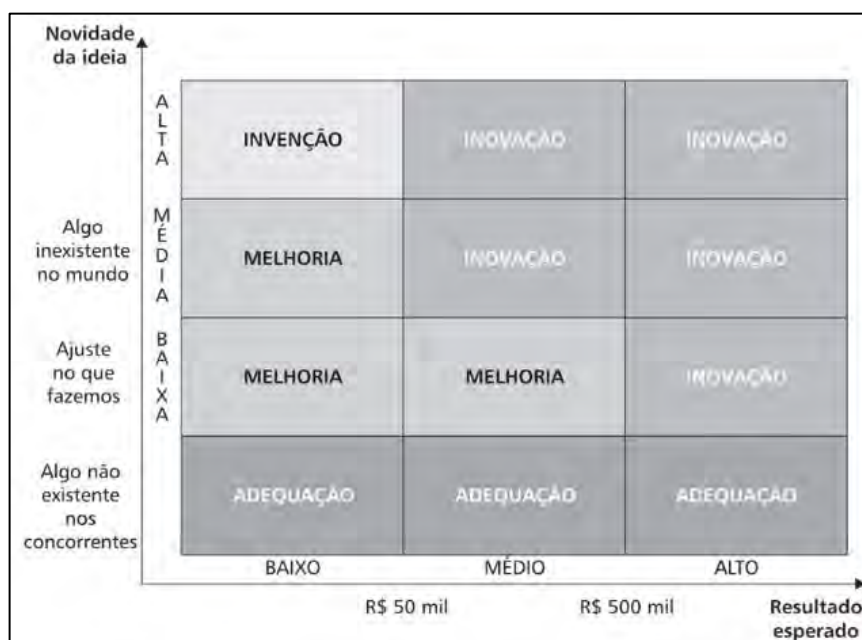
Para Sherer e Carlomagno (2016):

A inovação é a exploração de uma nova ideia com sucesso resultando em grande retorno. Neste sentido, inovação não deve ser vista somente como o desenvolvimento de um novo produto. Pode também estar vinculada a novos modelos de negócio, mercados e serviços, a novas formas de gestão, ao desenvolvimento de uma marca, à criação de plataformas tecnológicas e, até mesmo, à formação de canais distribuição (p. 15).

Para o franqueado, a inovação consiste em oferecer um modelo de negócio que una produtos e serviços do mercado fotovoltaico. Foi observado durante o projeto piloto (tabela 10) que a adição de um serviço ao negócio gerou maiores receitas e margens ao franqueado.

Para o cliente final a inovação consiste em unir serviços e produtos relacionados ao mercado de energia solar fotovoltaico em um só lugar. Atualmente, a maior parte das empresas do seguimento se concentram em um produto ou serviço específico.

Figura 14
Matriz de inovação e melhoria.



Fonte: Felipe Ost Scherer - Gestão da Inovação na Prática, p. 22.

Um dos desafios da gestão é distinguir uma ideia criativa de uma inovação. Além disso, mesmo após identificar uma inovação, a liderança precisa identificar sua relevância. A relevância pode ser determinada por seu impacto e grau de risco. A matriz de inovação e melhoria (Scherer, & Carlomagno, 2016) na figura 14 é uma ferramenta que auxilia no processo de decisão quanto seguir ou não com uma inovação.

Por tratar-se de um ajuste em processos que já são feitos, por esta matriz, observa-se que a proposta definida tem um grau de baixa **novidade da ideia**. Porém, quanto ao **resultado esperado** tem um alto grau. Portanto, é de fato uma inovação.

3.3 Criação de Valor da Proposta

A tabela 11 apresenta quais são os *stakeholders* da empresa, suas necessidades e quais valores serão criados por meio da proposta de solução.

Tabela 11Proposta de criação de valor para os *stakeholders*.

Stakeholders envolvidos	Demanda / Necessidade	Benefício (Valor criado)
Sócios-proprietários e investidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno do investimento. • Redução do volume de reclamações. • Expansão da marca por meio de novas unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do tempo de retorno do capital investido. • Rede de franqueados mais satisfeitos com o negócio.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Vender mais produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da receita.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de vida no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior engajamento dos franqueados. • Facilidade na resolução de problemas.
Franqueados	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de vida. • Rentabilidade. • Retorno do investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação no trabalho. • Aumento dos lucros. • Redução do tempo para retorno do investimento.
Parceiros de entrega e distribuição.	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço logístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de entregas. • Aumento do resultado financeiro.
Comunidade (Clientes)	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte adequado. • Maior economia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade no atendimento. • Maior velocidade na resolução de possíveis problemas relacionados ao equipamento. • Redução da conta de energia elétrica. • Retorno do investimento.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Energias renováveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da poluição por fontes contaminadoras e gases de efeito estufa. • Diminuição do desmatamento. • Elevação do uso de recursos naturais.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

De acordo com a criação de valor observada na tabela 11, a nova franqueadora visa criar valor ao franqueado por meio do retorno do investimento. Porém, alguns franqueados buscam o mercado de energia solar fotovoltaica pelo desejo de trabalhar com sustentabilidade. Melhorando o meio ambiente. Logo, ser uma marca que valoriza e trabalha pelo meio ambiente atrairá esse tipo de investidor. Um dos desafios do negócio é criar mecanismos de transmissão de valor.

Quanto ao cliente final, muitos buscam instalar um sistema de energia solar fotovoltaica com o objetivo de economizar. Enquanto outros compram o produto com o objetivo de melhorar o meio ambiente ou por *status* social.

Na tabela 12, é possível observar um cruzamento entre a Cadeia de Valor de Porter com a análise VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização).

Tabela 12

Cadeia de Valor de Porter - Análise VRIO.

Cadeia de Valor de (Porter)	Análise VRIO - Percepção de Valor do Mercado			
	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização
Logística de entrada	Baixo	Nenhuma	Fácil de imitar	Baixo
Operações	Alto	Média	Baixa dificuldade.	Média
Logística de saída	Baixo	Nenhuma	Fácil de imitar.	Baixo
Marketing e Vendas	Baixo	Nenhuma	Fácil de imitar.	Médio
Serviço	Alto	Alta	Baixa dificuldade.	Alto

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Um dos pontos de atenção é a alta imitabilidade. O potencial do mercado e a facilidade de imitar o modelo de negócio pode estimular novos entrantes. Por isso, pesquisa e desenvolvimento terá um papel fundamental na empresa. O ganho e *market share* e o aumento da complexidade pode desestimular a novos concorrentes.

3.4 Viabilidade do Projeto

Com base na projeção de vendas dos cinco primeiros anos. Chegou se as seguintes demonstrações financeiras;

Tabela 13

Cálculo do VP e VP Acumulado (VP – Valor Presente).

Investimento	Período (Ano)	Fluxo de caixa	Valor Presente	VP Acumulado
inicial	0	- R\$20.542,00	-R\$20.542,00	-R\$20.542,00
R\$20.542,00	1	R\$14.135,60	R\$12.291,83	-R\$8.250,17
	2	R\$31.673,60	R\$23.949,79	R\$15.699,62
Taxa de Desconto	3	R\$74.181,16	R\$48.775,32	R\$64.474,93
	4	R\$128.807,52	R\$73.646,12	R\$138.121,05
15%	5	R\$178.690,80	R\$88.840,91	R\$226.961,96

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A taxa de desconto ou TMA (Taxa Mínima de Atratividade) é o mínimo que o capital investido deve render para valer a pena investir. Isso porque, o investidor pondera o risco do investimento *versus* o retorno.

Uma vez que ele pode investir o capital em operações com um retorno menor, porém com menor risco. A uma taxa de desconto de 15%, estima-se um VP Acumulado de R\$226.961,96.

Além da análise do valor presente acumulado, foram feitas outras análises fundamentais para a viabilidade ou não do projeto.

Tabela 14

Demonstrações financeiras de viabilidade.

Soma VPs (Ano 1 a 5)	R\$247.503,96
VPL do Projeto	R\$226.961,96
TIR	150,26%
Taxa de Lucratividade	12,05
Tempo de Payback	1,52

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Foram analisados o valor presente líquido do projeto, a TIR, taxa interna de retorno e a taxa de lucratividade. E o tempo necessário para se alcançar o *payback*.

É possível observar na Tabela 15 que o *payback* deste projeto está previsto para 1 ano e meio. A taxa de lucratividade é 12,05. Isso significa que o investidor receberá, após 5 anos, R\$12,05 para cada R\$1,00 investido no negócio.

Tabela 15

Comparação entre diferentes opções de investimento e nível de risco.

Valor Investido	Opções de investimento	Retorno em 5 anos	Taxa de Lucratividade	Nível de Risco
R\$20.542,00	Casa do Inversor Solar	R\$247.503,96	12,05	Alto
	Tesouro pré-fixado	R\$31.432,76	1,53	Baixo
	CDB/LC/Títulos/Debêntures pré-fixados	R\$38.201,00	1,85	Baixo

Fonte: Adaptado pelo autor do site mobills.com.br.

Na tabela 15 diferentes taxas de lucratividade são comparadas. O retorno do valor investido na Casa do Inversor Solar é 6,5 vezes mais lucrativo que investir no CDB, LC, títulos e debêntures pré-fixados. Porém, o ponto de atenção é que o nível de risco do investimento que na Casa do Inversor Solar é bem mais alto quando comparado com as outras opções já validadas e utilizadas concomitantemente no mercado há muito tempo.

Análise dos Riscos**Tabela 16**

Matriz de risco da oportunidade.

Probabilidade	Alta	3, 4	1	
	Média		2	
	Baixa			
		Insuficiente	Moderado	Catastrófico
		Impacto		

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Na tabela 16 é possível observar a matriz de risco. A sua proposta desta é identificar qual será o possível impacto que um risco previsto pode ter na empresa e qual é a probabilidade que ele ocorra. Os riscos que se encontram na nossa verde, são aqueles que representam problema menor a empresa. Já os que estão na zona amarela, não são críticos, porém merecem

atenção. Por fim, os que se encontram na zona vermelha, são os que precisam de maior atenção e propostas de solução mais realistas e contundentes. A avaliação dos riscos se baseia, em grande parte, na percepção e experiência do gestor quanto ao negócio e o mercado.

- Risco 1 – Alta imitabilidade:
 - **Possível solução:** desenvolver uma estratégia de expansão por meio de franquias para ganho rápido de *market share*. Além disso, desenvolver um departamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) que possa alimentar a gestão com o surgimento de novas tecnologias e oportunidades de aprimorar a empresa;
- Risco 2 – Chegada de novos entrantes e aumento da concorrência por preço;
 - **Possível solução:** trabalhar estratégias de criação e transmissão de valor, posicionamento de marca e nichos de mercado.
- Risco 3 – Demanda em processo e amadurecimento;
 - **Possível solução:** utilizar as plataformas de mídias sociais para propagar e ensinar o público-alvo. Ganhar relevância. Iniciar com a abertura de lojas próprias.
- Risco 4 – Necessidade de constante atualização do *know how*;
 - **Possível solução:** a empresa inicia suas atividades com *know how* suficiente para atender a maior parte das necessidades do mercado. Porém, por meio de pesquisa, desenvolvimento e a criação de uma universidade corporativa, a empresa irá se atualizar e atualizar a rede de franqueados.

3.5 Plano de implantação

Tabela 17

Análise SWOT da oportunidade.

Ambiente interno	ID	<i>Strenghts</i> (Forças)	ID	<i>Weakness</i> (Fraquezas)
		S1 S2 S3 S4 S4	- Identidade da marca; - Parceria estratégicas; - Baixo custo operacional; - Baixo investimento inicial; - Alta margem de lucro.	W1 W2 W3
Ambiente externo	ID	<i>Opportunities</i> (Oportunidades)	ID	<i>Threats</i> (Ameaças)
		O1 O2 O3 O4 O5	- Demanda inelástica; - Mercado cativo de energia; - Aquecimento global; - Crises hídricas; - Demanda de serviços.	T1 T2 T3 T4

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Pela análise SWOT a franqueadora pode analisar as questões político-estratégicas que podem impactar positiva ou negativamente na implantação da solução.

A tabela 16 apresenta a análise *swot* da oportunidade de negócio com base no conhecimento do autor desta pesquisa aplicada. Apresenta-se, a seguir, o aprofundamento de cada ponto nela identificado:9

- Ambiente interno:
 - *Strengths* (Forças);
 - ✓ **(S1) Identidade da marca** – Como apresentado, a marca selecionada para o projeto é a Casa do Inversor Solar. Este nome é bastante convidativo, pois existe no mercado uma marca conceituada, de nome similar que também representa a manutenção e vendas de equipamentos. Porém em outro segmento;
 - ✓ **(S2) Parcerias estratégicas** – A nova empresa já nasce com parcerias importantes dentro do mercado de energia solar. Entre elas há uma empresa especializada na venda e instalação de equipamentos fotovoltaicos em postos de gasolina e manutenção e limpeza de módulos;
 - ✓ **(S3) Baixo custo operacional** – A empresa trabalhará em grande parte com a terceirização de etapas importantes do seu processo produtivo. Isso permite um investimento inicial menor em compra de equipamentos, contratação de equipe e despesas fixas. Além disso, a empresa já vai iniciar com o processo de atendimento via *chatbot* personalizado e, assim, precisará de uma equipe menor de atendentes;
 - ✓ **(S4) Baixo investimento inicial** - A terceirização de parte dos processos produtivos e as parcerias, não será necessário grandes investimentos iniciais para atendimento dos clientes;
 - ✓ **(S5) Alta margem de lucro** – Durante o projeto piloto, com apenas em 1 mês de operação, o franqueado conseguiu uma margem de entorno de 60% de lucro mediante ao atendimento dos clientes. Considerando apenas a manutenção e limpeza de módulos.
 - *Weakness* (fraquezas);
 - ✓ **(W1) Alta imitabilidade** – Em virtude da baixa complexidade do negócio ele pode facilmente ser imitado;
 - ✓ **(W2) Novos entrantes** – Com a chegada de novos entrantes, isso pode aumentar a concorrência quanto aos preços, reduzindo assim as margens de lucro;
 - ✓ **(W3) Demanda em processo de amadurecimento** – Em razão da pouca ou nenhuma concorrência específica neste ramo. Existe, portanto, a necessidade de penetrar o mercado de maneira agressiva. Isso pode gerar a necessidade de investimento mais alto em marketing. Principalmente no início do negócio;
- Ambiente externo:
 - *Opportunities* (oportunidades);
 - ✓ **(O1) Demanda inelástica** – O consumo de energia elétrica pode ser considerado uma demanda inelástica porque o seu consumo não diminui em virtude do aumento de preços;

- ✓ **(O2) Mercado cativo de energia** – A contratação de energia elétrica por meio de concessionárias convencionais é conhecida no mercado como “mercado cativo de energia”. Isso porque o cliente não tem a opção de escolher de qual empresa ele vai comprar energia e precisa comprar energia das concessionárias da sua região. Por meio de um equipamento de energia solar o cliente ele pode chegar a sua “independência energética”;
 - ✓ **(O3) Aquecimento global** – Em virtude do aquecimento global, o consumo de energia elétrica tem crescido. Tanto entidades governamentais quanto à iniciativa privada têm buscado soluções para esse fenômeno. O incentivo para o uso de carros elétricos, por exemplo, que não emitem gás carbônico, tem gerado resultados. Em contrapartida essa mudança tem aumentado o consumo de energia elétrica;
 - ✓ **(O4) Crises hídricas** – Também em virtude do aquecimento global, existem períodos de estiagem. Durante esses períodos as hidroelétricas produzem menos energia. Isso torna a energia mais cara. Como consequência, acaba por dar uma oportunidade ao mercado de energia solar. Pois ela é uma solução permanente quanto a esse fenômeno;
 - ✓ **(O5) Demanda de serviços** – Em virtude do crescimento do mercado de energia solar nos últimos anos, a demanda por serviços neste segmento só tende a aumentar.
- *Threats (Ameaças):*
 - ✓ **(T1) Novas tecnologias** – O advento de constantes novas tecnologias podem representar uma ameaça ao negócio;
 - ✓ **(T2) Variações cambiais** – Todos os equipamentos de energia solar são importados. Em razão disso, as variações cambiais têm um grande impacto nos preços dos produtos;
 - ✓ **(T3) Dependência do mercado externo** – Como a maior parte dos equipamentos são importados da China, mudanças no comportamento externo, como, por exemplo, o aumento do consumo em outros países, até mesmo a própria China, impacta diretamente na disponibilidade de produtos para o mercado nacional;
 - ✓ **(T4) Insegurança jurídica. Mercado em regulamentação** – O mercado de energia solar vem passando por constantes mudanças em sua regulamentação no Brasil. As leis que regulamentam este mercado, são relativamente novas. não havendo, portanto, previsibilidade jurídica.

Com base na análise SWOT, foram definidas algumas estratégias para maximizar os pontos fortes e dirimir os pontos fracos:

Tabela 18

Cruzamento de dados da Análise SWOT.

	<i>Opportunities</i> (Oportunidades)	<i>Threats</i> (Ameaças)
<i>Strengths</i> (Forças)	Alavancagem (A1)	Vulnerabilidade (V1)
<i>Weakness</i> (Fraquezas)	Limitações (LI)	Problemas (P1)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

- **Estratégias para alavancagem:**
 - A1 – Fortalecer a identidade da marca no mercado por meio de ações de marketing digital. Para esta estratégia, são consideradas as forças “identidade da marca” (S1) e “parcerias estratégicas” (S2) relacionadas à “demanda inelástica” (O1) e à “demanda de serviços” (O5).
- **Estratégias para dirimir a vulnerabilidade:**
 - V1 – Realizar parcerias estratégicas com fornecedores (Internacionais) para melhorar condições de pagamento e reduzir os riscos. Para esta ação, foi considerada a força “parcerias estratégicas” (S2) e as ameaças “variações cambiais” (T2), relacionada à “dependência do mercado externo” (T3).
- **Estratégias para superar limitações:**
 - L1 – Fazer uma expansão rápida e consistente logo após concluir o período de teste com as unidades próprias. Para formular esta estratégia, estão sendo consideradas as fraquezas “alta imitabilidade” (W1) e “novos entrantes” (W2). Além disso, a oportunidade “demanda de serviços” (O5).
- **Estratégias para solucionar problemas:**
 - P1 – Desenvolver uma universidade corporativa para adquirir e desenvolver novas informações relevantes ao negócio. A universidade corporativa também será fundamental para a transferência de *know how*. Esta estratégia foi desenvolvida pela relação entre a franqueza “novos entrantes” (W2) e a ameaça “novas tecnologias” (T1).

Resultados esperados

A gestão dos indicadores é fundamental para a melhora do desempenho no negócio. “Em princípio, KPIs facilitam a transmissão da visão e missão de uma determinada empresa para os funcionários que não possuem cargos elevados. Esse modelo também é especialmente útil para o setor de *franchising*, permitindo aos franqueados a possibilidade de gerir os negócios a partir de indicadores-chave levantados pelo franqueador.” (Sebrae, 2023, p. 1)

Tabela 19
Indicadores chaves selecionados.

Natureza do indicador	Stakeholders impactados		Indicador	Objetivo
Financeira	Sócios-proprietários e investidores.		REA (Rentabilidade econômica do ativo); RLV (Rentabilidade líquida das vendas); ROP (Rentabilidade operacional das vendas); AF (Autonomia financeira); PCV (Ponto crítico de valor); MS (Margem de segurança); PGF (Peso dos gastos fixos); CP (Custo do passivo); EE (Estrutura do endividamento).	Acompanhar o crescimento financeiro da empresa e sua viabilidade.
	Franqueados			A necessidade de capital de terceiros e a qualidade da dívida.
Tesouraria	Colaboradores	Gestão	DO (Disponibilidades à ordem); % de valores de clientes em atraso; % de valores de fornecedores em atraso; PMR (Prazo médio de recebimento); PMP (Prazo médio de pagamento); TM (<i>Ticket</i> médio) LG/LR/LI (Índices de liquidez).	Apoiar a gestão dos ativos financeiros. Identificar pontos críticos da gestão financeira.
People (RH)		Funcionários	Taxa de absentismo; Remuneração média por Trabalhador; Taxa de trabalho extraordinário; Índice de tecnicidade; Taxa de incidência de acidentes no local de trabalho; Média de horas de formação por trabalhador.	Visa garantir remuneração adequada, qualidade de vida e segurança no trabalho.
Marketing	Sócios Franqueados Gestão		<i>Market Share</i> ; Taxa de crescimento em vendas; Nº de novos clientes; Taxa de qualidade das <i>Leads</i> ; Custo por <i>Lead</i> ; Taxa de eficácia dos canais de vendas; % de clientes que repetiram o serviço; % dos gastos em Marketing nas vendas; <i>Press Coverage</i> ; Nível de satisfação dos clientes.	Medir a capacidade da empresa em ganhar mercado ao longo do tempo. Crescimento e qualidade dos <i>Leads</i> . Identificar os melhores canais de vendas. Acompanhar a taxa de sucesso do capital investido em marketing e em marketing digital.
Marketing Digital			Taxa de abertura dos mailings Taxa de cliques dos mailings Nº de visitas Nº de visitantes únicos Tempo médio no site % de novos visitantes <i>Bounce rate</i> (Taxa de rejeições) Nº de visitas para gerar uma compra Páginas mais visitadas % Tipo de tráfego	
Pós-venda			NPS; Número de reclamações; % dos tipos de reclamações.	

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

3.6 Recursos e Capacidades Necessários

Parte da estratégia principal do negócio durante o começo de sua operação é a terceirização. Isso reduz a necessidade de maiores investimentos e processos operacionais. Em razão das margens estabelecidas durante o estudo de viabilidade financeira, mesmo utilizando essa estratégia a empresa ainda dará lucro. Portanto, não há a necessidade de muito investimento em

ativos. Por outro lado, o risco inerente a estratégia definida é a dependência de terceiros. Para mitigar este risco, a empresa tem o objetivo de usar a estratégia de fusão e aquisições.

Além disso, com o fito de viabilizar a proposta de solução, foram analisados quais recursos tangíveis e intangíveis a empresa já tem e quais precisará adquirir. Como recursos tangíveis, a nova franqueadora possui os recursos financeiros para investir na proposta de solução. Quanto aos recursos intangíveis, a empresa possui capital humano com avançado conhecimento técnico. Outras capacidades necessárias para o desenvolvimento da empresa:

- **Físico:**
 - estação de trabalho e ferramentas para atender os consumidores;
 - veículo para realização de visitas técnicas e de manutenção.
- **Não Físico:**
 - comercial;
 - engenheiros elétricos;
 - técnicos;
 - TI (terceirizado);
 - marketing (terceirizado);
 - site e redes sociais (*Facebook* e *WhatsApp*).

Existem, porém, alguns pontos que precisam ser revistos, desenvolvidos e adquiridos a curto e médio prazo:

- **Recursos físicos para o desenvolvimento do negócio** – Equipamento para a limpeza e manutenção de módulos. A empresa estima um investimento de R\$20.000,00 a médio prazo. Dessa forma ela reduzirá a necessidade da contratação de terceiros;
- **Recursos não físicos para o desenvolvimento do negócio** – Um dos pontos principais é a criação de um departamento de pesquisa, desenvolvimento e inteligência. Além da criação de novos produtos e serviços, esse departamento será responsável por acompanhar e estudar as novidades que surgirem no mercado de energias renováveis. Avaliando seu impacto para a empresa e seus *stakeholders*.

4 INTERVENÇÃO

A **Casa do Inversor Solar** é uma *spin-off* desenvolvida para trazer soluções para os clientes que possuem um sistema de energia solar avariado ou com seu desempenho reduzido por falta de manutenção. Os documentos estão em tramitação para o registro do CNPJ.

Com base nos desafios enfrentados pelos franqueados da empresa Recursos Solares, a *spin-off* está sendo criada para proporcionar aos seus investidores, franqueados e clientes uma experiência justa e de qualidade durante todas as etapas de seu relacionamento com a empresa. Durante a criação da *spin-off*, como parte do planejamento estratégico, foi desenvolvida a missão, visão e valores da empresa.

- Missão:
 - Desenvolver e entregar soluções sustentáveis para todos os nossos clientes e franqueados.
- Visão:
 - Transformar permanentemente o consumo de energia elétrica proporcionando a todos os envolvidos com a Casa do Inversor Solar uma experiência fantástica. Tornando o mundo melhor e mais sustentável por meio de nossos serviços, produtos e atendimento.
- Valores:
 - Sustentabilidade, inovação, relação ganha-ganha, exatidão.

Após isso, a empresa também fará a venda para os clientes que desejam adquirir seu equipamento fotovoltaico e/ou carregador de carro elétrico.

A seguir estão apresentados os produtos e serviços oferecidos pela empresa:

- **Serviços:**
 - manutenção de Inversores Fotovoltaicos;
 - limpeza e manutenção de módulos;
 - análise de carga e consumo de grandezas elétricas.
- **Produtos:**
 - equipamentos fotovoltaicos e carregadores de carro elétrico.

4.1 Serviços

Estão previstos os seguintes serviços:

4.1.1 Manutenção de Inversores Fotovoltaicos

Há dois modelos de negócio na GD (Geração distribuída - Energia elétrica gerada por fontes de energia renováveis ou não e distribuída no próprio local ou próximo ao consumo e conectada à rede de distribuição.): Sistemas próprios ou sistemas de locação. No sistema

próprio o cliente compra o seu equipamento e gera energia para ele mesmo. Nos sistemas para locação, o investidor compra o equipamento e aluga a usina para terceiros.

Em caso de falha há cessação de geração de energia. Neste caso, o sistema de locação, afeta o acesso à energia aos consumidores que alugaram a usina.

Sabe-se, também, que a garantia das fabricantes é bem menor do que 25 anos, tempo de vida média de um sistema fotovoltaico. Por exemplo, a linha L1 da WEG, possui 10 anos de garantia na maioria de seus modelos de inversor. Logo, após uma década de funcionamento o inversor poderá apresentar falhas de operação ou eficiência, necessitando de manutenção, e não estará coberto pela fabricante (WEG, 2023).

A Casa do Inversor Solar poderá fornecer o serviço de manutenção dos inversores no próprio local onde a usina está instalada ou irá retirar o equipamento. A empresa irá fazer a manutenção, testar e reinstalar. Após isso, o cliente terá uma garantia de 6 meses do serviço. A empresa também fará um acompanhamento mensal do desempenho gerado pelo sistema.

4.1.2 Limpeza e Manutenção de Módulos

Já existem alguns dados em pesquisa quanto à necessidade do tipo de serviço que a Casa do Inversor Solar irá oferecer. Segundos os pesquisadores da Agência Internacional de Energia (IEA, 2022), em 2018 a sujeira causou uma perda anual de produção global de energia fotovoltaica na ordem de 3 a 4%. Isso representa uma perda econômica de 3 a 5 bilhões de euros. A estimativa é que durante o ano de 2023 a produção de energia tenha tido uma perda ainda maior, de 4 a 5%. Se confirmado, a perda econômica terá sido de 4 a 7 bilhões de euros (Canal Solar, 2023). Com o crescimento do mercado de energia no Brasil durante os últimos anos, a necessidade de manutenção de inversores e limpeza de módulos tende a só aumentar.

Os módulos fotovoltaicos são responsáveis por captar a luz do sol e transformá-la em energia. Para isso, eles ficam expostos as condições do clima, como a altas temperaturas, chuva e poeira. Com o tempo, os módulos vão acumulando poeira e outros tipos de sujeira, bloqueando o recebimento de raios solares em algum ponto, e assim, reduz sua capacidade de captar a luz do sol e de gerar energia elétrica.

Indica-se a limpeza de módulos a cada trimestre, contudo, devido à localização do sistema, a limpeza deverá ocorrer com maior ou menor frequência. A exemplo, locais com altos índices de poluição, próximos à fábricas demandam serviços de limpeza com maior frequência do que lugares rurais, por exemplo.

As limpezas regulares evitam o acúmulo de sujeira e garante melhor desempenho do sistema. Para realizar a limpeza dos módulos são necessários dois profissionais e, pelo menos um deles, deve possuir duas certificações de normas reguladoras (NR) emitidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego: a NR-10 para trabalhar com instalação e serviços com eletricidade e a NR-35 para trabalhar em alturas de 2 metros acima do nível inferior.

4.1.3 Análise de Carga e Consumo de Grandezas Elétricas

Empresas, indústrias e residências podem sofrer com a perda de energia elétrica por meio de equipamentos eletrônicos ou instalações elétricas deficientes. Para identificar esse tipo de problema, é necessário a utilização de um equipamento que analisa e rastreia o consumo de energia elétrica.

Por meio desse serviço, a empresa poderá levantar o perfil de carga e/ou consumo de todas as grandezas elétricas em período determinado numa instalação e/ou unidade de relógio de qualquer casa, comércio ou indústria.

A Casa do Inversor Solar possuirá o seguinte equipamento - Medidor Analisador - Grandezas Elétricas (*black box*) de uma instalação:

- tensão;
- corrente;
- potência;
- temperatura;
- consumo (kWh) ou (Demanda de Energia);
- fator de potência;
- fases;
- etc.

Esse equipamento gera relatórios detalhados e em tempo real por telemetria. Sendo assim, é possível intervir diretamente no problema identificado pelo diagnóstico realizado pelo equipamento.

4.2 Produtos

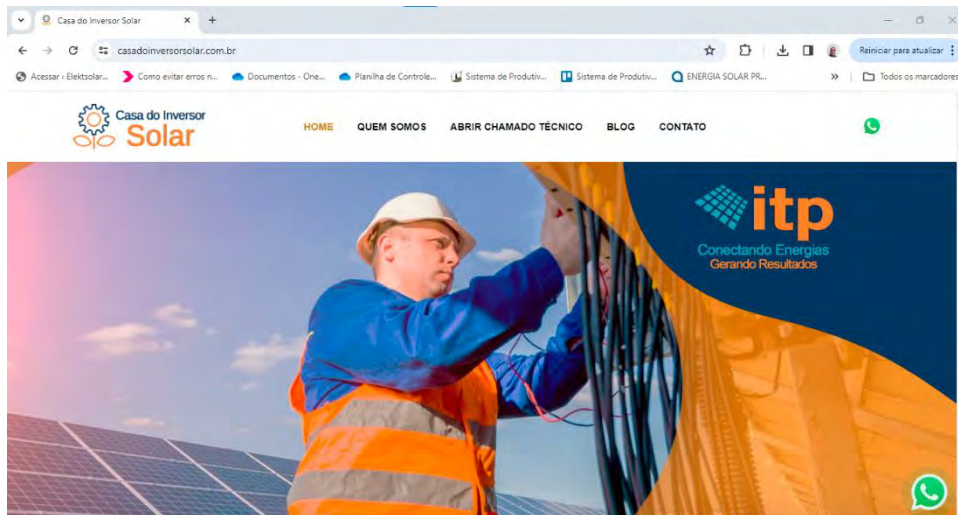
Os seguintes produtos, também, deverão ser comercializados:

4.2.1 Equipamentos fotovoltaicos e carregadores de carro elétrico

Na linha de produtos a Casa do Inversor Solar deseja realizar a venda de equipamentos fotovoltaicos e carregadores para carro elétrico.

Até o momento foi desenvolvido o site da empresa. Por meio dele o cliente será capaz de preencher um formulário de interesse ao atendimento.

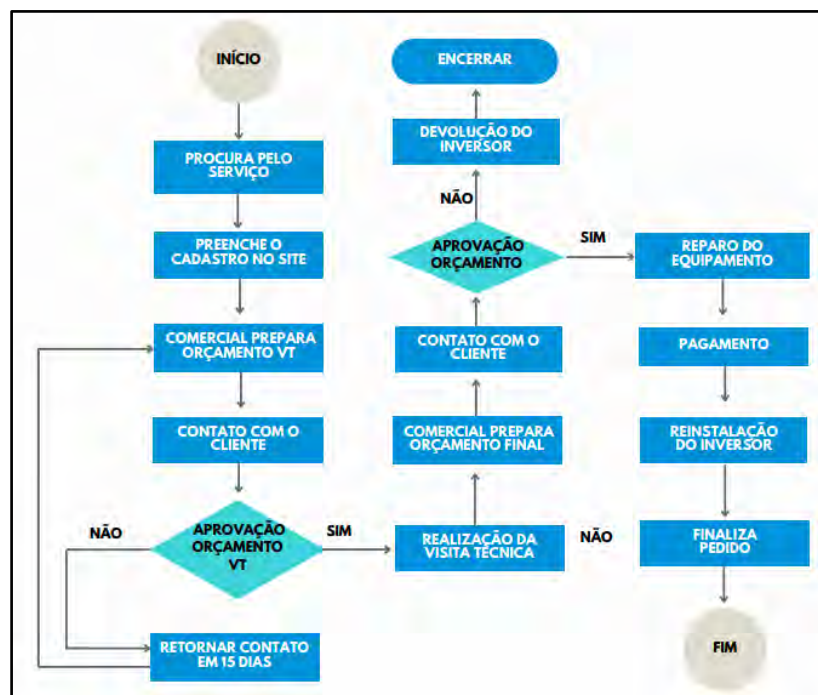
Figura 15.
Site do novo modelo de negócio.



Fonte: Casa do Inversor Solar, 2024 (<http://casadoinversorsolar.com.br>).

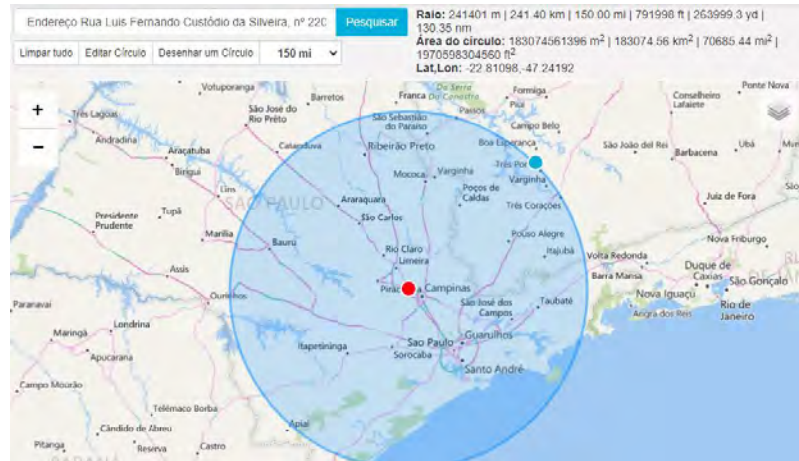
Na figura 16 é apresentado o fluxo de atendimento ao cliente que será utilizado pela rede de franquias.

Figura 16
Fluxo de atendimento ao cliente.



Fonte: Casa do Inversor Solar, 2024.

Irá iniciar com uma unidade própria (modelo *home based*). Atenderá clientes em um raio de cerca de 250 quilômetros da região de Sumaré / SP.

Figura 17**Área de atuação - Primeira unidade Casa do Inversor Solar.**

Fonte: CalcMaps. Adaptado pelo autor, 2024.

A empresa está em processo de implantação. Esse processo iniciou em dezembro de 2023. A expectativa é que a empresa Casa do Inversor Solar comece a funcionar a partir do segundo semestre de 2024.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Embora a franquia seja apenas uma das diversas outras formas para que uma empresa possa expandir seus negócios, já provou ser um modelo relevante e validado. No ano de 2023 o Brasil chegou à marca recorde de 3,3 mil franqueadoras havendo nesse ano um crescimento em todos os segmentos no mercado de franquias (ABF, 2024).

Esses dados, obviamente, acabam por atrair empresários, de seus diversos segmentos, a decidir expandir seus negócios por franquias. Porém, talvez, nem todos estejam cientes quanto às complexidades e aos riscos relacionados a este modelo de expandir negócios.

Este estudo visou apresentar parte desta complexidade e os impactos do relacionamento franqueador-franqueado, das diferenças culturais e das mudanças, incremental ou episódica, no negócio.

Além disso, o “piloto” desta pesquisa foi realizado em um mercado em franca expansão: o de energia solar fotovoltaica. Havendo assim a junção da estratégia de expansão por meio de franquias (microfranquias mais especificamente) e o mercado de energia solar fotovoltaica reforçam por si só a relevância da pesquisa.

A proposta de solução surgiu (após análise das pesquisas) da observação do piloto estabelecido pela Recursos Solares em uma unidade franqueada.

Sobretudo nos aspectos relacionados à lucratividade do negócio. Este cenário, identificou uma lacuna que nunca seria preenchida, a não ser com uma mudança episódica que tivesse o menor impacto possível no relacionamento franqueador-franqueado.

Apesar disso, a oportunidade, a expansão de negócios de energia solar fotovoltaica por meio de microfranquias, ainda se mantinha presente. Por isso, para o aproveitamento desta oportunidade, está sendo criada uma empresa nova (*spin-off*) que atendesse o franqueado nas suas expectativas pertinentes à lucratividade e ao relacionamento franqueador-franqueado.

Para atender à necessidade relacionada à lucratividade, a nova franqueadora oferece a união de serviços e produtos. A proposta é que o franqueado ofereça diversas soluções ao cliente final. Além disso, quanto aos mecanismos de acompanhamento das unidades que ofereçam ao franqueado apoio de qualidade e autonomia.

Quando à proposta de solução, foi observado que há um grau médio de complexidade para a aplicação da proposta de o atingimento dos resultados esperados. Porém, a complexidade passará ao um grau mais elevado na medida que a franqueadora atingir números mais expressivos. O que é um dos desafios relacionados à decisão de se tornar uma marca franqueadora. Como este mesmo trabalho tenta elucidar.

Quanto à replicabilidade da solução, esta pode ser considerada restrita, pois exige um certo grau de conhecimento técnico sobre os produtos e serviços oferecidos. Além de experiência no mercado de franquias.

Trata-se de uma inovação incremental, sendo a modificação de conhecimento já estabelecidos. Busca, portanto, a utilização mais eficiente de soluções já existentes, diminuindo os custos de transação.

Sobre a proposta de criação de valor para os *stakeholders* (tabela 11), a intenção é recuperar o investimento e gerar lucro aos investidores. Os objetivos são, portanto: 1) oferecer um retorno rápido do investimento do futuro franqueado, 2) qualidade de vida ao colaborador e, 3) à sociedade, pela evolução do meio ambiente pelo crescimento de energia limpa e renovável.

Em resumo, esta solução tem o potencial de gerar um alto impacto no mercado de energia solar, pois deseja oferecer um novo modelo de negócio aos franqueados deste mercado.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica [Absolar] (2020). Recuperado em 9/março/2022 de <https://www.absolar.org.br/mercado>.
- Associação Brasileira de Franquia [ABF] (2023). Recuperado em 23/11/2023 URL; https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Desempenho_ABF_2_Trimestre_2023.pdf
- Associação Brasileira de Franchising [ABF] (2024). Desempenho do Franchising Brasileiro – 4º Trimestre 2023 / Ranking das 50 Maiores Franquias no Brasil e 20 Maiores Microfranquias (Elaborado em: 08/02/2024). Recuperado em 10/02/2024 URL; <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>
- Calcmapas. (2024). *Ferramenta para cálculo de raios em distancias específicas*. URL; <https://www.calcmaps.com/pt/map-radius/>
- Canal Solar (2023). Perda de receita devido à sujeira no modulo deve chegar a quase R\$ 40 bi (Elaborado em: 23/01/2023). URL; <https://canalsolar.com.br/perda-de-receita-devido-a-sujeira-no-modulo-deve-chegar-a-quase-r-40-bi/>
- Empresa de Pesquisa Energética [EPE].(2022). Recuperado em 11/nov/2022. URL; <https://www.epe.gov.br/>.
- Oliveira, U.M.O., Neto, & Andreassi, T. (2012) O Perfil do Franqueado e a Propensão ao Risco. In P.L.R. Melo, & T. Andreassi, (Eds) *Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização* (pp. 35-54), São Paulo: Cengage Learning,.
- Greener.(2023). *Estudo Estratégico: Geração Distribuída – Fevereiro de 2023 – Dados de 2º semestre de 2022*. Recuperado em 11/setembro/2023. URL; <https://www.greener.com.br/estudo/estudo-estrategico-geracao-distribuida-2022-mercado-fotovoltaico-2-semester/>
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations – Software of the mind*. USA: McGraw-Hill
- Mações, Manuel Alberto Ramos. Vantagem Competitiva e Criação de Valor – Volume II. Conjuntura Actual Editora, Abril 2017. URL; [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789896942229/epubcfi/6/6\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter2\]!/4/14/5:2\[%2CA](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789896942229/epubcfi/6/6[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter2]!/4/14/5:2[%2CA)
- Malhotra, N.K. (2019) Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A.P., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 12/fevereiro/2022 de <https://bit.ly/3uOr6zO>
- Mobillis. (2024). *Ferramenta de cálculo de diversos tipos de investimento*. URL; https://www.mobills.com.br/calculadoras/simulador-de-investimento/resultado/?tipo_investimento=cdb-1c&fixado=pos&investimento_inicial=20542&investimento_mensal=0&prazo=5&prazo_tipo=anos&rentabilidade=15&rentabilidade_tipo=anual
- Nathan, G. (1998). *The Franchise E-Factor*. São Paulo: Copyright.

- Portal Solar. Portal Corporativo. 2023. Disponível em: <https://www.portalsolar.com.br/quem-somos>. Acesso em 14/09/2023
- Priem, R. L. A consumer perspective on value creation. (2007). *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 219–235.
- Ribeiro, A., Galhardo, M., Marchi, L., & Imperatore, L.G. (2013). *Gestão Estratégica do Franchising – Como construir redes de franquias de sucesso*. São Paulo: Editora DVS
- Scherer, F.O. & Carlomagno, M.S. (2016) *Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação – 2nd*. ed. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE (2024). *KPIs são estratégicos para medir o desempenho do seu negócio*. Acesso em 23/02/2024 de <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/kpis-sao-estrategicos-para-medir-o-desempenho-do-seu-negocio,56302a20c11a5810Vgn-VCM1000001b00320aRCRD>
- Williamson, O.E. (1979) Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. 22(2), Oct., 1979, pp. 233-261.

Apêndice A – Perguntas Realizadas – Pesquisa Preliminar

- 1) De acordo com a sua expectativa ao abrir a franquia, quanto dessa expectativa tem sido atingida atualmente?
- 2) Qual é o seu grau de satisfação com o seu negócio atualmente?
- 3) Qual é o seu grau de confiança no suporte oferecido pela franqueadora?
- 4) Dos departamentos de suporte existentes na franqueadora, qual te transmite menor confiança?
- 5) Dos departamentos de suporte existentes na franqueadora, qual te transmite maior confiança?
- 6) Sobre a sua unidade, quanto as atividades abaixo, qual sente que tem mais dificuldade?
- 7) Sobre a sua unidade, quanto as atividades abaixo, qual sente que tem mais dificuldade?

Apêndice B – Perguntas realizadas - Pesquisa Final

- 1) Você já havia empreendido antes de ter a franquia?
- 2) Por que você quis ter uma franquia?
- 3) Quando você já tinha tomado a decisão sobre ter uma franquia, como você fez a busca por uma franqueadora?
 - a. Você se lembra de pesquisado outros setores?
 - b. Por que escolheu o setor onde está hoje?
 - c. Você escolheu o setor antes? Como foi o processo para chegar no fotovoltaico?
- 4) Por quais motivos você escolheu a empresa? (listar os motivos e aprofundar em cada resposta.)
- 5) Me conte a sua experiência anterior a chegar à empresa?
 - a. Explorar as experiências.
 - b. Perguntar quais destas experiências estão facilitando o dia a dia.
 - c. Perguntar por que essas experiências estão facilitando.
- 6) Como você avalia as suas habilidades de networking?
 - a. Explorar a resposta com profundidade.
 - b. Como aciona a rede de contatos para evoluir com as vendas?
- 7) Como você fez para conhecer o mercado em que atua?
 - a. Como faz?
 - b. Atua por região?
 - c. Atua por segmento?
- 8) Como você faz a gestão do seu funil de vendas?
 - a. Utiliza alguma ferramenta CRM? Caso negativo, como faz?
 - b. Como você se organiza?
 - c. Quais etapas de funil você utiliza?
 - d. Quais ferramentas utiliza para conectar com o cliente?
- 9) Quantos clientes você consegue atender ao mesmo tempo?
 - a. Qual é a sua capacidade máxima, você sabe?
 - b. O que te impede de ter mais clientes dentro do funil?
 - c. Quais atividades você leva muito tempo realizando e que te atrapalham neste processo?

- 10) Quanto tempo você dedica em campo?
 - a. Por favor me explique como organiza seus dias e semanas?
 - b. Quais atividades externas você mais realiza?
 - c. Quais atividades de prospecção você sente que tem mais resultado com você?
- 11) Quanto tempo você fica interno?
 - a. Quais atividades você faz de forma interna/remota?
 - b. Quais atividades de prospecção você faz de forma remota?
- 12) Por favor, descreva como você vê o fluxo das vendas que você realiza.
 - a. Por quais áreas dentro da empresa você vê o pedido passando?
 - b. Qual é o tempo entre as áreas que você vê acontecendo?
 - c. Qual atividade dentro da empresa você vê que é a mais complexa?
- 13) Quais técnicas de venda você utiliza com os seus clientes?
 - a. Por favor descreva como faz para prospectar leads.
 - b. Uma vez criado o lead, como faz para converter em VT?
 - c. Uma vez feita a VT, como faz para converter em Venda?
 - d. Em que momento solicita indicações?
- 14) Quando chega um orçamento de um concorrente, como você avalia?
 - a. Pode descrever os últimos que teve que analisar? O que encontrou? (explorar).
- 15) Você conhece os componentes da conta de luz?
 - a. Como a interpretação da conta te auxilia?
 - b. Como você utiliza a conta de luz na conversa com o cliente?
- 16) Quais são os canais de venda que você utiliza?
 - a. Como você utiliza?
 - b. Como você descobriu este canal?
- 17) Como organiza o seu dia a dia?
 - a. Você faz *follow up* com o cliente? A que horas? Como você faz?
 - b. Você organiza o seu dia com algum padrão?
- 18) O que você sente quando recebe "não" nos orçamentos que você envia?
 - a. Você tenta contornar ou interrompe a negociação?
 - b. Como faz para contornar?

- 19) Quais ferramentas ou metodologia você utiliza para prospecção?
- 20) Quais ferramentas ou metodologia você utiliza para divulgação da sua franquia?
- 21) Sobre o App da empresa de energia solar.
- Quais os maiores benefícios que o Aplicativo te dão? Por quê?
 - Como você utiliza o App?
 - Onde tem mais facilidade de usar? Por quê?
 - Qual é a sua maior dificuldade com o App? Por quê?
- 22) Como é o pós-vendas para você?
- O que você acha fácil de fazer? Por quê?
 - Q você acha difícil de fazer? Por quê?
- 23) Como você gere o funil de vendas?
- Quantos clientes você consegue atender ao mesmo tempo?
 - O que impede de ter mais clientes?
- 24) Como você gere o funil de vendas?
- Quantos clientes você consegue atender ao mesmo tempo?
 - O que impede de ter mais clientes?
- 25) Por que você acha que o cliente compra desta empresa?
(Listar as hipóteses do franqueado).
- Como você agrega valor a empresa?
 - O que o cliente gosta de ouvir?
- 26) Nos últimos meses, durante as vendas, você teve que explicar o que é um sistema fotovoltaico?
- Os clientes já sabiam minimamente o que era?
 - Teve que explicar tudo do zero?
- 27) Como você sabe se o cliente gostou do seu atendimento?
- Como você mede?
 - O que o cliente fala?
- 28) Como você qualifica os seus leads?
- Quais critérios utiliza?
 - Em quanto tempo você atende os leads?
 - Como você mantém os leads quentes se não pode atender na hora?
 - Como você controla?
 - Que tipo de ferramenta utiliza? (Excel, software, papel etc)

- 29) Você conta sua experiência passada ao cliente final? Histórias e jornada?
- Por quê? Como isto ajuda na venda?
 - Como o cliente reage?
- 30) Como você precifica? Qual critério utiliza?
- Você analisa o preço de instalação dos concorrentes?
- 31) Você acha que o cliente final analisa a reputação da empresa na internet?
- O que o cliente final analisa?
 - O que o cliente final comenta?
- 32) Me conte mais sobre a relação com o cliente final.
- O que o cliente entende da qualidade do que vendemos? Qual é a percepção?
 - Quais perguntas o cliente faz?
 - O que você responde?
- 33) O cliente final pergunta sobre os pós-vendas?
- Quais perguntas o cliente faz?
 - O que você responde?
 - Cliente reage como ao que fazemos na casa dele? Gosta da experiência com App + Drone + Uniforme?
 - Como o cliente reage ao saber que há monitoramento do sistema no pós-vendas.
- 34) O cliente final pergunta sobre o BV?
- Quais perguntas o cliente faz?
 - O que você responde?
- 35) Por que você acha que o cliente NÃO compra da empresa?
- Listar os achismos
- 36) Quando um orçamento da concorrência vem com WEG e está com preço igual ou superior ao da empresa.
- Como você defende?
 - O que você entende a empresa aporta na venda?