E-BOOK

Como saber se sua

Rede de Franquias

poderia gerar resultados melhores

cherto

Índice

Como saber se sua rede de franquias poderia gerar resultados melhores

1 - Minha rede tem problemas estruturais 4

2 - Como identificar corretamente os problemas da minha rede 9

3 - Como resolver os problemas e melhorar o desempenho da rede 12

O ser humano a partir de uma certa idade, precisa de exames e consultas preventivas para identificar potenciais problemas, ou mudar o estilo de vida para a garantia de viver bem e com saúde ao longo dos anos, assim funciona também uma rede de franquias, de tempos em tempos, precisa realizar um check-up para identificar os principais problemas do negócio e apontar caminhos para solucioná-los.

A decisão de analisar verdadeiramente o desempenho de uma rede, procurando identificar o foco dos problemas para tentar corrigi-los, é sem dúvida, o passo mais importante que o gestor da empresa pode dar, para fazer o negócio avançar e ser sustentável ao longo do tempo.

Muitas empresas continuam com dificuldades pois não olham com cautela para seu funcionamento, e consequentemente, não existe a correção de velhos erros e as mudanças necessárias não acontecem. A opção é varrer os problemas reais para debaixo do tapete e fazer modificações superficiais.

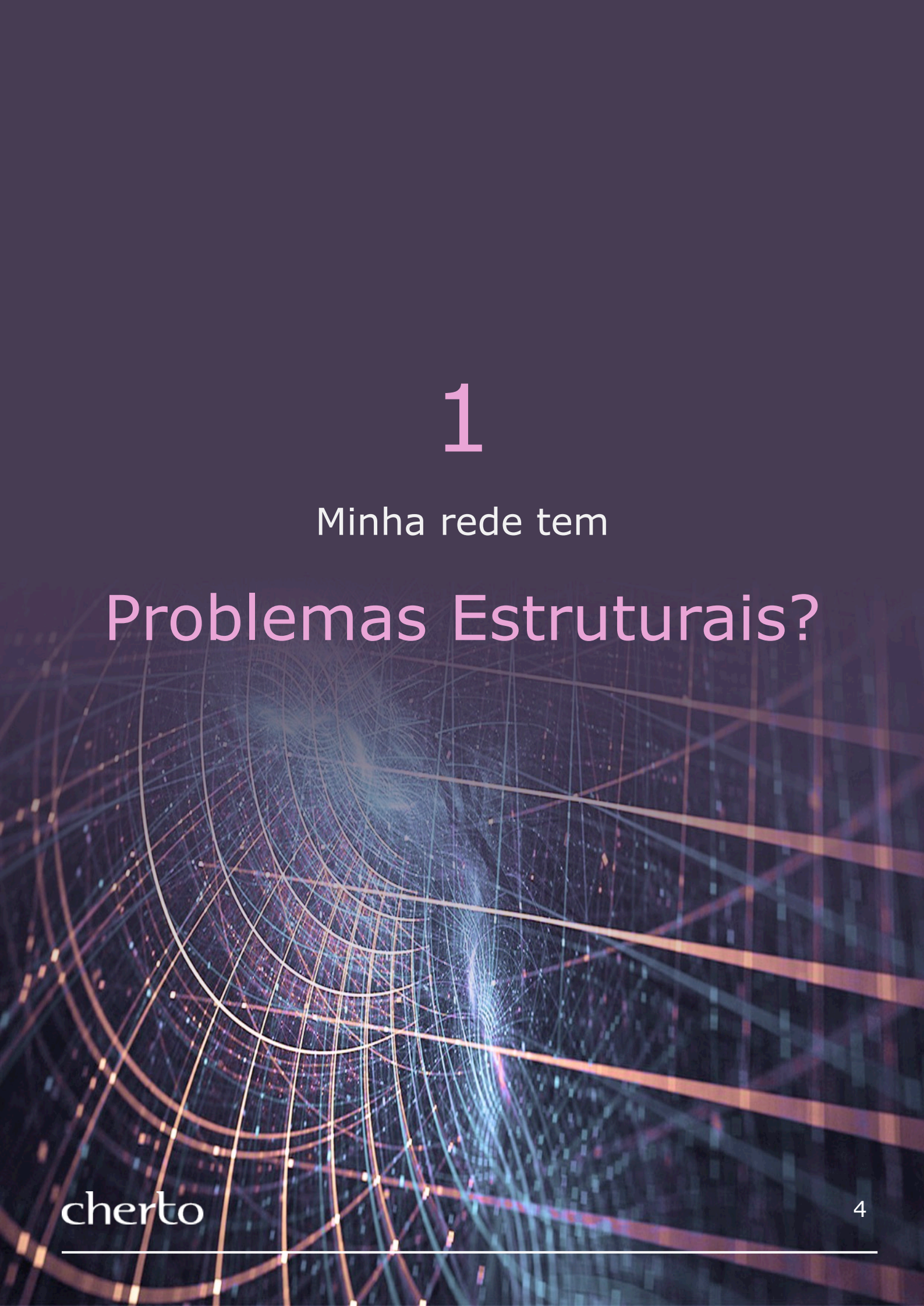
Para que se possa realizar um check-up efetivo na rede, o gestor deve descobrir se ela tem problemas estruturais, identificar os problemas e suas origens, e buscar no mercado e junto à própria equipe, as possíveis soluções.

A seguir, mais detalhes sobre como agir em cada uma dessas 3 etapas.

1

Minha rede tem

Problemas Estruturais?



É bem comum que um franqueador demore a perceber a insatisfação da sua rede ou então, não entenda exatamente qual é o verdadeiro motivo que leva alguns franqueados a reclamar. Muitas vezes as reclamações nem são ouvidas, por virem de franqueados "chatos".

Para descobrir se as queixas são mesmo pontuais ou se há algum problema mais grave em sua rede, o gestor deve fazer algumas perguntas básicas a si mesmo. Elas podem dar indícios dos problemas e iniciar reflexões importantes.

1ª Pergunta: você sabe se a maioria das unidades têm obtido os resultados esperados para o negócio?

O gestor pode avaliar se a performance da rede está dentro do que é esperado para o negócio, tanto em termos de faturamento, mas também de custos de produtos/serviço e resultado operacional, ou seja, a linha final, o resultado após o pagamento de todas as despesas e impostos. Isso permitirá verificar tendências importantes, que ajudarão a saber se o desempenho de toda a rede está comprometido ou se apenas algumas unidades emitem algum sinal de alerta.

Para tanto, qual é o real nível de informação que você tem sobre cada unidade? Será que você está acompanhando de perto o desempenho de sua rede? A informação que você recebe é confiável? Se quisesse, você teria dados suficientes para fazer uma análise individual de cada unidade da rede? Há uma tendência comum entre todas as unidades?

2ª Pergunta: a franqueadora está entregando ao franqueado tudo o que foi combinado?

De forma geral, no processo de venda e seleção do franqueado, é vendido um conceito do negócio e todo o apoio que a franqueadora prestará para este empresário ao fazer parte da rede, desde auxílio para a escolha do ponto comercial, treinamento, consultoria de campo e manuais, por exemplo. Esse apoio ainda está formalizado nos documentos jurídicos do negócio, como Circular de Oferta de Franquia e Contrato de Franquia.

Ainda, em reuniões, encontros e convenções com os franqueados, é comum o gestor compartilhar com a rede os planos da franqueadora e ações que estão sendo traçadas para o próximo período.

Como gestor, pergunte-se: estou realmente realizando TODO o suporte que prometi ao franqueado durante a venda? Estou colocando em prática as ações planejadas? Se sim, elas foram realizadas no prazo combinado? Se não, a rede tem informações de por que não?

Além disso, pergunte-se: os franqueados estão satisfeitos com o suporte e as ações realizadas? O que estou entregando tem impacto no resultado do negócio ou estou fazendo somente para cumprir as obrigações contratuais?

3ª Pergunta: algumas das melhorias que você implantou recentemente foram ideias que surgiram a partir de sugestões da rede?

Esta pergunta ajuda a refletir sobre a comunicação com a rede e a motivação dos seus franqueados.

Caso a empresa tenha acatado recentemente alguma sugestão da rede, temos aí ao menos três sinais positivos:

- Existem canais para que as pessoas manifestem suas opiniões;
- O gestor está disposto a ouvir essas críticas ou sugestões;
- E, principalmente, a rede ainda está engajada e tem espírito colaborativo.

Caso nenhuma sugestão tenha sido acatada (ou nem sequer tenha sido feita), é preciso avaliar se isso ocorreu e por que:

- Não há canais de comunicação;
- Não há disposição por parte do gestor em ouvir o que a rede tem a dizer;
- Não há disposição por parte da rede em expor suas críticas ou sugestões, pois ninguém acredita que sua opinião será levada em conta;
- Ou tudo está muito bem e ninguém tem críticas ou sugestões a fazer.

4ª Pergunta: você acredita que a maioria dos franqueados da sua rede está satisfeita, a ponto de indicar a compra de uma unidade para um familiar ou amigo?

A pergunta testa o nível de satisfação da rede com os resultados do negócio e o nível de engajamento dos franqueados. Ao querer trazer mais gente para o negócio, o franqueado demonstra que acredita no futuro da empresa e no resultado do negócio a ponto de colocar a sua credibilidade e relacionamento com o familiar/amigo em risco.

Caso a resposta seja negativa, é importante saber se trata de uma percepção sobre a expansão da rede, como por exemplo: franqueado acha que não cabem mais unidades na região dele ou não gostaria de ter um concorrente próximo; ou se ele acha que este é um negócio ruim de ser indicado, seja pelo resultado financeiro, complexidade da operação, investimento ou mesmo pelo franqueador.

2

Como identificar corretamente os Problemas da Minha Rede?

Depois da sua reflexão sobre alguns dos principais aspectos do negócio e do relacionamento com a rede, você agora deve ouvir outras pessoas, olhar para fora.

É muito importante ouvir a equipe, é claro. Também vale a pena pesquisar o mercado e conversar com pessoas que possam trazer uma "visão de fora" para sua empresa – como visitas de benchmarks a outros franqueadores.

Mas o principal é conversar, de forma sistematizada com os franqueados. Quem está na ponta no dia-a-dia do negócio, pode trazer a visão real dos problemas da empresa e a diferença entre a expectativa do suporte fornecido pela rede a seus franqueados X a realidade da rede.

Dependendo do porte da rede (até cerca de 15/20 unidades, dependendo da distribuição geográfica), é possível conversar com todos os franqueados. Entretanto, caso não seja possível, recomenda-se conversar com uma amostra de franqueados, que representem de 20% a 30% dos integrantes.

As perguntas que você, gestor, fez a si mesmo e à equipe, também podem ser dirigidas aos franqueados. Vale também fazer com que o franqueado reflita sobre a unidade dele e engajamento com o negócio e a rede de franquias.

De preferência, esse questionário deve ser realizado presencialmente. Mesmo com todos os recursos de tecnologia disponíveis, a conversa olho-no-olho permite maior profundidade nas respostas e observar aspectos não verbalizados, como estado de espírito do franqueado, clima da unidade etc.

Cuidados importantes:
Existem várias redes dentro de uma mesma rede

Em uma rede, sempre haverá franqueados que estão em diferentes momentos do negócio. Há aqueles que acabaram de entrar, mas também há os veteranos. Há quem tenha uma pequena unidade e outros que administram dezenas delas. Enfim, há diferentes perfis, com diferentes necessidades e percepções diferentes sobre a rede. Por isso, é importante considerar essas diferenças na montagem da amostra e depois, propor soluções para os problemas.

Evite uma análise contaminada por questões pessoais.

Antes de conversar com os franqueados, é importante tomar cuidados para que as relações pessoais não contaminem as respostas e nem inibam os entrevistados.

Listar as perguntas e não desviar do foco, definir com cautela quem irá conversar com os franqueados e preservar a identidade de quem fez os comentários são pontos importantes para conquistar a confiança das pessoas, e tentar garantir respostas mais honestas.

Para tanto, vale a pena avaliar que o questionário seja aplicado por um agente externo, como um consultor.

3

Como resolver os problemas e melhorar o Desempenho da Rede?

Depois de conversar com as pessoas, analisar os números e apurar qual é a sua percepção sobre a empresa, você terá indícios concretos sobre os problemas da rede.

Aqui, cabe ainda o cuidado de não tratar os sintomas como causa. Como vimos nos exemplos das perguntas do item 1, cada resposta merece uma análise. Se um franqueado nunca fez uma sugestão de melhoria, isso não significa que ele não tenha boas contribuições a oferecer. Pode significar que não há canais para que ele se manifeste. Por isso, caso ainda haja dúvida sobre as reais causas dos problemas, aprofunde a investigação para não correr o risco de errar o diagnóstico.

Mas se os problemas já foram identificados, chegou a hora de refletir sobre as mudanças necessárias para colocar a empresa nos trilhos:

Cuide da comunicação

Em grande parte das redes, a comunicação costuma ser o principal problema. As áreas são muito compartimentadas, não existe uma centralização da comunicação – e por isso a informação não circula.

Há casos em que a empresa se esforça para gerar novas soluções para sua rede, porém os franqueados nunca ficam sabendo dessas ações ou não têm acesso a informação correta. Enviar um e-mail ou publicar um comunicado na intranet não é a melhor forma de se comunicar com a rede.

Copie o que dá certo

Muitas reclamações costumam surgir quando os franqueados comparam o suporte oferecido pela franqueadora ao da concorrência. Desde aspectos técnicos (como softwares ou ferramentas de controle) até inovações em produtos ou gestão costumam constar entre as queixas.

Mas é possível reverter esse quadro e transformar o check-up em um ótimo momento para a empresa se atualizar em relação ao mercado, aplicando técnicas e ferramentas de sucesso no seu negócio.

Trabalhe as oportunidades

O check-up não deve ser encarado apenas como um momento para descobrir problemas e corrigi-los. Essa análise geral do desempenho da empresa também é a ocasião ideal para encontrar novas oportunidades.

Ao revisar o negócio, pesquisar o mercado e colher críticas e sugestões da equipe e dos franqueados, você terá um material rico nas mãos para detectar espaços de melhoria e inovação.

cherto
cherto