

Os dois lados do treinamento no franchising

Os dois lados do treinamento no franchising: Treinamento e reciclagem constantes são essenciais para o bom funcionamento de redes de franquias, qualquer que seja o segmento de atuação. Da implantação de uma nova unidade, contratação de novos funcionários, imprescindível que os padrões inerentes à marca sejam absorvidos pelos franqueados (novos ou antigos), seus funcionários e, antes de tudo, pelos profissionais que estão à frente da gestão da rede. Os benefícios são inúmeros, mas os desafios também. É o que muitas redes deixam de levar em conta, que a preparação das unidades deve vir acompanhada sempre de uma conscientização interna, da própria franqueadora, desde os tomadores de decisão até os profissionais que serão encarregados do suporte operacional e da consultoria de campo. É preciso, mais do que nunca, fazer valer o conceito de processos nas redes de negócio. São, portanto, dois os vértices que devem pautar qualquer treinamento ou reciclagem no sistema de franquias: a equipe da franqueadora e os franqueados. Nossa vivência como consultores de estratégia e gestão de empresas, não foram poucos os casos de redes – grandes ou pequenas – que registraram insucessos no treinamento de suas equipes. Há casos e casos, mas normalmente são dois os pontos que determinam uma eventual falha na implementação dos conceitos apresentados: 1. Descompasso entre o que é aplicado no treinamento e a realidade do negócio;

2. Falta de sintonia entre os conceitos e prática que pautam o treinamento e o real preparo da equipe interna da franqueadora seja na implantação ou acompanhamento. O primeiro caso, normalmente, diz respeito ao desconhecimento da franqueadora acerca das especificidades de cada mercado, das necessidades e do conhecimento técnico-operacional de seus franqueados. Não é suficiente continuar seguindo os padrões e conceitos adotados na implantação das unidades. O treinamento deve se aproximar das realidades regionais de cada unidade, suas características em termos de gestão do negócio, adaptando-se essencialmente a um fator: o momento de vida da unidade e do franqueado e sua visão do negócio focada em seu público-alvo. Temos então a constatação de que o treinamento não pode ser um processo totalmente rígido, pautado apenas pelos manuais da franqueadora. A elaboração deve ser feita caso a caso, tendo em mente quais são as necessidades e características de cada franqueado. O outro problema, da falta de sintonia, é o mais rotineiro. Digamos que uma franqueadora resolva implantar junto aos franqueados treinamentos com projetos customizados, considerando as realidades regionais e os mesmos objetivos a cada unidade. A pergunta que se coloca a seguir: de que vale todo esse trabalho se a equipe interna da franqueadora não é capaz de dominar tais procedimentos e regras de conduta? E mais! O que dizer se a consultoria de campo adota formas diferentes de analisar os franqueados sob sua responsabilidade, com planilhas e condutas diferentes? Que resultado de performance pode-se esperar dessa rede, como tabular, que informa e gerencia?? Pois isso é mais comum do que se pode imaginar. Depois, o franqueado que tem culpa... De nada adianta a franqueadora definir os melhores processos de treinamento e reciclagem se tais definições não forem de pleno domínio da equipe interna, contemplando a equipe de consultoria de campo. Tudo faz parte de um grande e detalhado processo! O comportamento e resultados que uma rede apresenta é espelho da cultura e visão de negócio da franqueadora. Não vamos falar mais em treinamentos motivacionais enquanto os de gestão, estratégia, marketing, gerenciamento de pessoas, gestão por resultado não tiverem sido feitos ou trazido o resultado esperado. Se não alcançaram os objetivos traçados, vamos questionar o porquê e tirar, dos ombros dos franqueados, o peso de sua ignorância. Enquanto consultores de campo tiverem que ir às unidades para fazer o fluxo de caixa de franqueados, elucidar as informações que os relatórios administrativos apresentam ou para demitir um funcionário algo está muito errado. A rede não se tornou ainda uma rede composta por empresários gestores de seus negócios. Continua uma rede de franqueados dependentes. Por falha de quem? Cada assunto, tema, aspecto, novidade deve ser de domínio padronizado da equipe interna da franqueadora. Somente assim será possível implantar padrões que garantam uma melhor gestão da rede e de cada franquia. O resultado pode ser outro: aumento da produtividade, do faturamento e consequentemente satisfação dos franqueados. E a franqueadora opta, ou não, em realizar cursos motivacionais, mas por opção!;

Sobre o Autor

Vecchi & Ancona Estratégia e Gestão: <http://www.vecchiancona.com.br>