

e-book

Da escolha à operação: como administrar uma franquia




SEBRAE

Sumário

Cuidado com as suas expectativas	04
1. Comprar bem para vender bem	05
2. Gestão de recursos humanos: recrutamento, seleção, contratação, treinamento e retenção de pessoal	08
3. Fazer marketing de resultados	11
4. Conhecer e usar sistemas de gestão	13
5. Analisar resultados	15

Muito se tem falado e escrito sobre como abrir uma franquia ou como escolher a franquia certa. Repetidamente, o tema volta à pauta e é abordado por diferentes pontos de vista, seja de franqueadores ou de franqueados.

No entanto, pouco se fala sobre a gestão da operação: E depois que eu montei minha franquia, como faço para operá-la?

Existe alguma regra para gerenciar o negócio de forma que os resultados projetados pela franqueadora e por mim, franqueado, realmente aconteçam?

Antes de mais nada, é preciso lembrar que algumas situações ou visões muito comuns entre pessoas que pensam em abrir uma franquia, não correspondem à realidade. As mais usuais são:

- 1º)** Comprei uma franquia e agora recebo tudo pronto. O sucesso do empreendimento acontece automaticamente; só depende da marca, do produto e do ponto;
- 2º)** A franqueadora vai estar o tempo todo comigo me ajudando a operar;
- 3º)** Vou trabalhar menos do que quando era empregado porque já recebo tudo pronto da franqueadora.

Cuidado com as suas expectativas

Tudo o que abordamos pode não ser real no dia a dia de uma franquia. Por isso, é muito importante alinhar as suas expectativas junto ao seu franqueador.

Se não fizer isso durante o processo de compra, você poderá se decepcionar com a operação do negócio, quando de fato você estará “pilotando a máquina” - a sua franquia.

É fundamental que o franqueado entenda que gerir qualquer negócio depende de uma pluralidade de fatores e de conhecimentos para que a operação flua e atinja os resultados projetados e esperados.

Traremos a seguir, neste e-book, o passo a passo de como administrar a sua franquia:





1 - Comprar bem para vender bem

Quem nunca ouviu essa máxima? Quem compra bem, vende bem.

Mas afinal, o que isso significa?

Comprar bem significa comprar produtos de qualidade, com boa margem para que você possa lucrar. Ao comprar, você automaticamente pensa em como vai definir o preço de venda.

Aqui, entra a necessidade de você entender qual o público para quem vai vender, já que existem vários tipos de negócio, direcionados a diferentes públicos-alvo.

Quem vende produtos de baixo valor ou com baixa margem de lucro, por exemplo, precisa de muito fluxo de pessoas comprando, de muitas vendas para poder atingir o lucro desejado.

Ao contrário, quem atende ao mercado de luxo vende menos volume, a preços mais altos - maior valor agregado ao produto - e com margens de lucro mais elevadas.

Vender no preço certo, sem dúvida, é o segredo para alcançar bons resultados. Se você não conhece sua margem de lucro, corre o risco de cair numa espiral **descendente**: quanto mais você vende, mais prejuízo tem.

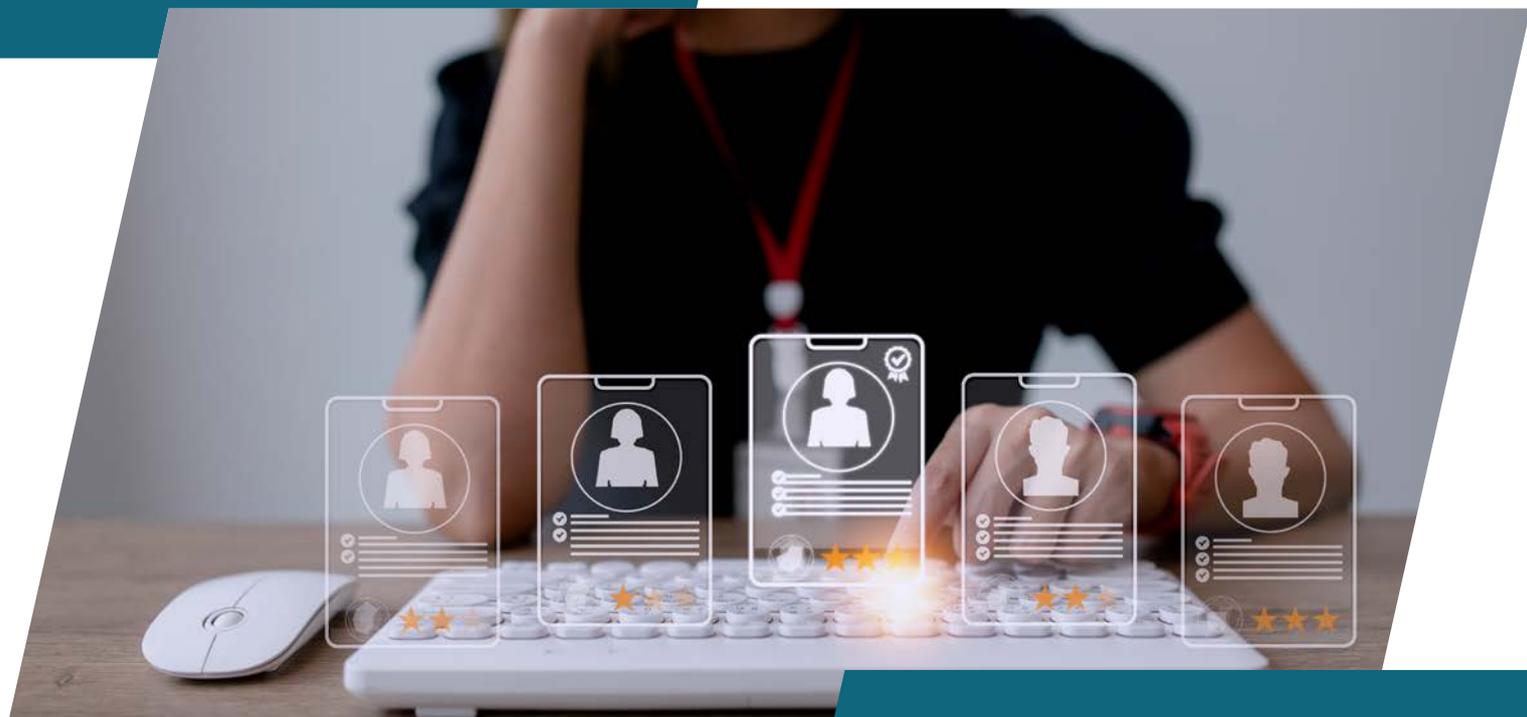


Ao mesmo tempo, muitos empresários têm a tendência de fazer promoções pensando apenas no faturamento. Lembre-se, faturamento não é lucro.

***Portanto, além de comprar bem,
o importante é vender bem,
com a margem certa.***

Se você tem dúvidas ou dificuldades em fazer contas para definir preço de venda e calcular margem de lucro, consulte o seu contador. Ele, com certeza, poderá ajudar você.

Outro ponto importante quando falamos de compra e venda, é fazer uma boa gestão de estoque, indicador que mede a circulação - entrada e saída - de mercadorias. É comum haver falhas nas operações de compra, gerando rupturas de estoque (quando o cliente procura algum produto e ele não está mais disponível para venda). O contrário também acontece bastante. Por isso, é essencial definir o ponto de equilíbrio, o estoque ideal. Comprar muito gera sobra de estoque e prejuízos; comprar pouco acarreta falta de produtos e perda nas vendas. Nesse quesito, a franqueadora pode ajudar você, como franqueado, a estabelecer parâmetros corretos de compra, de acordo com o perfil do seu negócio.



2 - Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento, Seleção, Contratação, Treinamento e Retenção de pessoal

A gestão de colaboradores de uma franquia, assim como em todos os negócios, é a parte mais importante de qualquer operação.

As empresas são organismos vivos e sua alma são as pessoas. As empresas são feitas de pessoas.

De nada adianta ter marca, produtos, preços e localização ótimos se quando o seu cliente vai à sua loja ou a outro tipo de estabelecimento, é mal atendido ou atendido com indiferença.

Hoje em dia, fala-se muito em experiência de compra. As empresas investem muito dinheiro para atrair e fidelizar clientes, mas todo o investimento pode ser perdido se os seus colaboradores forem despreparados ou desinteressados.



Portanto, esse é um ponto importante que o franqueado deve estar atento.

Selecionar e contratar pessoas é um processo que deve ser planejado e organizado de acordo com as necessidades da franquia e das habilidades que cada cargo ou função exige.

Muitas empresas negligenciam essa etapa contratando funcionários por indicação de terceiros, por ser amigo ou parente. Isso vira um problema, visto que a relação entre patrão e empregado acaba não sendo profissional, diminuindo a possibilidade de cobranças por resultados e, conseqüentemente, o alcance das metas estipuladas.

Não basta contratar bem, é preciso inculcar no colaborador a cultura da franquia, gerando engajamento. Além disso, é necessário promover um bom treinamento quanto à forma e à linguagem de atendimento que se deve adotar junto aos clientes; bem como no que se refere ao conhecimento dos produtos à venda.

Uma equipe bem selecionada e bem treinada, com certeza, entregará melhores resultados à operação da franquia, diminuindo a troca frequente de funcionários.

Não podemos esquecer também de outro ponto importante: uma equipe motivada é um dos fatores que faz uma empresa crescer. Portanto, devemos motivar nossos colaboradores a atingirem seus objetivos individuais, o que trará como consequência bons resultados para a empresa. E isso se faz estabelecendo metas e objetivos claros, tanto individuais quanto da franquia como um todo.





3 - Fazer marketing de resultados

A próxima etapa importante em qualquer negócio é a adoção de uma boa estratégia de comunicação com o público-alvo.

Para que a comunicação seja eficiente, é fundamental definir as formas de interação que o cliente pode ter com algum elemento relacionado à marca, desde uma peça de marketing até um produto comercializado. É preciso atenção com a jornada do cliente, com o processo que compreende a história do consumidor com a empresa, desde o primeiro contato até o pós-venda, o que é chamado de “experiência do usuário”.

Todos falam em empresa multicanal (omnichannel), uma estratégia adotada para oferecer a mesma experiência de compra para o cliente em qualquer um dos canais de interação dele com a empresa. No entanto, na maioria das vezes, não está claro onde começa e onde termina a relação de compra.

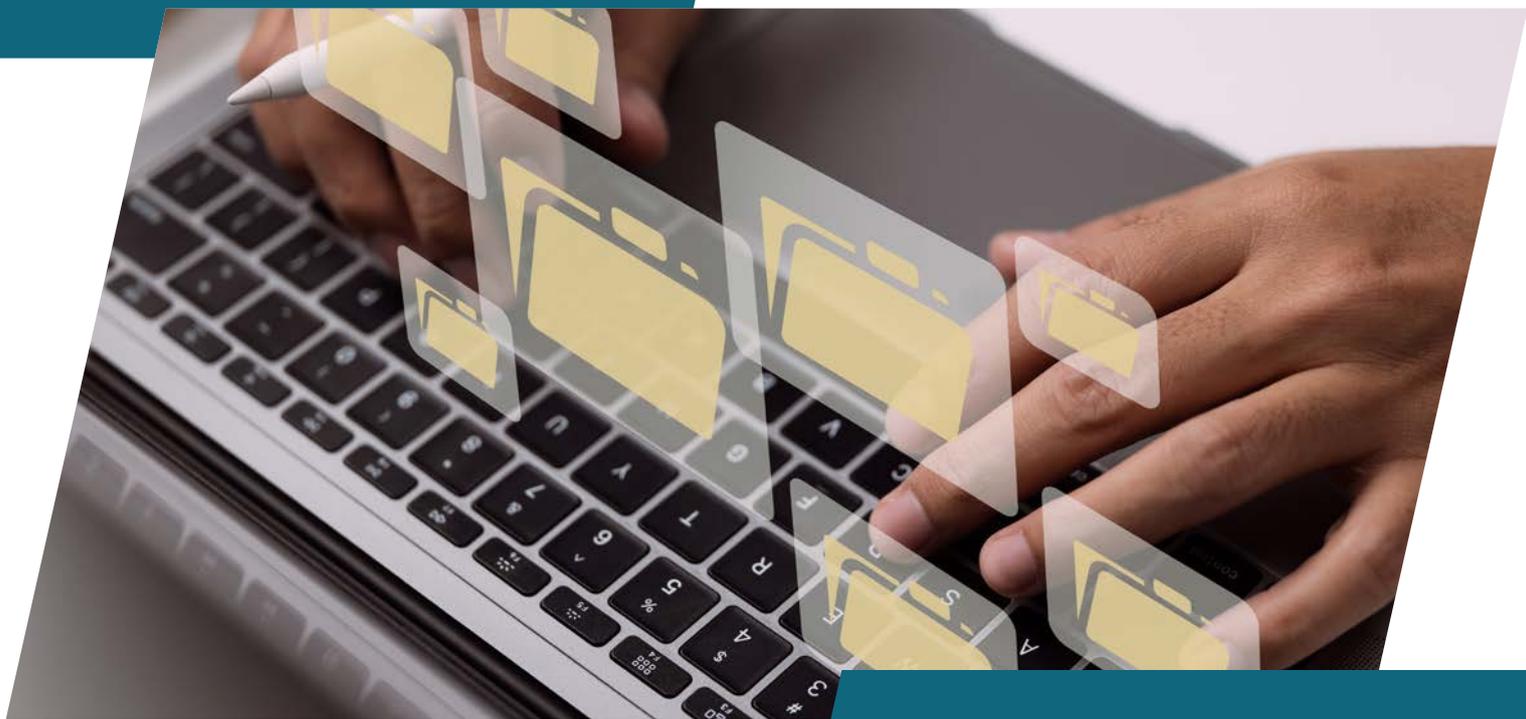
Por esse motivo, definir bem os canais e a jornada do cliente facilitam a geração de conteúdo e a forma de se comunicar com o cliente.

É o que chamamos de marketing de resultados.

Muito em voga hoje em dia, o marketing digital não é o único meio de sua franquia alcançar os melhores resultados.

É importante também conhecer e saber se comunicar com o cliente, a partir de pesquisas e de uma boa gestão de seu cadastro. Tudo isso favorece a obtenção de resultados positivos.

A comunicação pode ser digital, mas existem outros pontos de contato que não podem ser esquecidos, como o atendimento presencial, o atendimento telefônico, respostas rápidas a problemas com produtos ou serviços, entre vários outros.



4 - Conhecer e usar sistemas de gestão

Um recurso muito útil, mas ainda pouco aproveitado pelas franquias, são os sistemas de gestão: ERP, CRM e outros similares.

Os sistemas de gestão interligam todos os dados e processos de uma empresa em um único sistema. Agrega informações, por exemplo, sobre a entrada de mercadorias, atendimento ao cliente e fechamento da venda.

Os sistemas de gestão são estruturados para atender às exigências da legislação fiscal e contábil. São a maior fonte de informações disponíveis em uma empresa, inclusive sobre os clientes.

Praticamente todos os sistemas atuais de informática não só registram os dados do cliente, como também o seu histórico individualizado de compras e o seu perfil de consumo.

O objetivo do uso eficaz desse poderoso instrumento não é somente saber o montante de vendas ou faturamento, mas sim utilizar as informações extraídas do sistema para, por exemplo, organizar e esquematizar a aquisição de mercadorias, ajustando o estoque da franquia aos interesses de compra dos clientes; fidelizar a clientela, vendendo mais para os mesmos clientes; fazer promoções mais frequentes, sem deixar o produto encalhado no estoque. Enfim, esses são apenas alguns exemplos de infinitas possibilidades e análises que podem ser realizadas com o uso de sistemas de gestão.

No entanto, para se obter sucesso e bons resultados, é fundamental que a sua equipe de colaboradores tenha familiaridade com essa solução e a use de fato! E para que isso aconteça, é necessário que ela seja treinada. Essa preocupação deve estar no radar do franqueado e da franqueadora, junto à empresa responsável pela entrega desse serviço.



5) Analisar resultados

Com todas essas premissas descritas nos itens anteriores, é importantíssimo estabelecer as métricas de análise. Cada operação tem a sua forma de medir resultados. Listamos, a seguir, algumas sugestões:

- a) **Avaliar os índices de performance da operação**
como: ticket médio de venda, peças por atendimento, cobertura de estoque, entre outras;
- b) **Vendas, faturamento** – Análise de alcance das metas estabelecidas, comparando os resultados com

outras unidades da rede franqueada. Avaliar histórico, relacionando com períodos ou anos anteriores;

c) Custo da Mercadoria Vendida (CMV) – Quanto o produto vendido representa sobre o faturamento. Quanto menor o custo, melhor a margem bruta da operação, proporcionando maior lucro;

d) Despesas fixas e variáveis – Quanto melhor a gestão dessas despesas, melhor o Resultado Líquido Operacional;

e) Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) – Relatório contábil que mostra a posição financeira da empresa, elaborado anualmente, com o resumo das receitas e despesas. Definitivamente, proporciona ao empresário um raio-x financeiro da sua operação, fundamental para análise dos resultados obtidos e para projetar cenários futuros.



