



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Como o treinamento mantém o padrão da
operação Domino's

Jacqueline Dourado

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho 2017



Jacqueline Dourado

Como o treinamento mantêm o padrão da operação Domino's

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Edmundo Eutrópio

Rio de Janeiro

Junho 2017

Agradecimentos

Sou grata também aos meu pais por todo o esforço que fizeram durante a vida para que eu chegasse até aqui, sem a determinação e a confiança deles dificilmente eu chegaria a ser uma graduanda e a pessoa que sou hoje.

O principal agradecimento que gostaria de fazer é ao meu orientador, o professor Edmundo Eutrópio pela sua paciência e dedicação durante a evolução não somente deste trabalho, mas também durante toda a minha formação. Foi o primeiro professor no início da faculdade, e foi quem me acompanhou até o fim dela, o que inclui este trabalho de conclusão de curso.

Resumo

Dourado, Jacqueline. Como o treinamento auxilia na manutenção do padrão da franquia Domino's. Rio de Janeiro, 2017. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Souza, Edmundo E. C. (2017)

O presente trabalho destaca o modelo de expansão por franquias como um desafio de muitas vantagens para as partes envolvidas. Porém manter o padrão e o valor da marca pode ser um grande desafio para o franqueador, pensando nisso foram criados programas de treinamento para que os funcionários na ponta da operação se mantenham atualizados e trabalhem de acordo com os padrões que a marca propões. A Pizzaria Domino's quando foi instalada no Brasil inaugurou a sua loja escola, visando treinar e manter o padrão da sua operação no país. Este trabalho pretende mostrar que um sólido programa de treinamento pode ter seus benefícios para os lucros de ambas as partes no negócio.

Palavras-chave

Franchising, Domino's, franqueador, franqueado, treinamento.

Abstract

Dourado, Jacqueline. How Training Helps Maintain the Domino's Franchise Standard. Rio de Janeiro, 2017. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Souza, Edmundo E. C. (2017)

The present work highlights the franchising expansion model as a challenge of many advantages for the parties involved. But maintaining the brand's standard and value can be a big challenge for the franchisee, thinking that training programs have been created so that the employees at the end of the operation keep up to date and work according to the standards that the brand proposes. Domino's Pizzaria when it was installed in Brazil inaugurated its school store, aiming to train and maintain the standard of its operation in the country. This paper aims to show that a solid training program can have its benefits for the profits of both parties in the business.

Key-words

Franchising, Domino's, Franchisor, Franchisee

Sumário

Lista de figuras	VI
1 . Introdução	1
2 . Contexto e realidade investigada	4
2.1. Os números de Franquias	4
2.2. Entendendo o Franchising	5
2.2.1. Para o franqueado	6
2.2.2. Para O franqueador	8
2.3. A Domino's Pizza	10
3 . Diagnóstico da situação problema e oportunidade	12
3.1. Roteiro de treinamento da Loja Escola Domino's Leblon	12
3.2. Nas Inaugurações	13
3.3. Suporte pós treinamento inicial	14
4 . Análise da situação e proposta de solução	16
4.1. Entrevista	16
4.2. Analisando o Cliente	18
5 . Conclusões e contribuições do estudo	19
6 Referências	22

Lista de figuras

Figura 1 - Dados do Grupo Trigo publicado pela revista Época Negócios em setembro de 2015 5

Figura 2 - Sistema de Franquias por Paulo Cesar mauro na visão do franqueado 7

Figura 3 - Sistema de Franquias por Paulo Cesar mauro na visão do franqueador 9

. Introdução

Escolher uma franquia para investir, como modelo de negócio, é um dos meios escolhidos por brasileiros, por se tratar de um modelo com menor investimento e maior rapidez de expansão. Tem sido escolhido por parte da população brasileira, em especial, por aqueles que fazem parte da nova classe média, como foi citado no artigo Formatação de Franquias, escrito por Breno Cury em 2013.

O Ministério da Indústria e Comércio define o franchising como um sistema de distribuição de bens e serviços, no qual o titular de uma determinada marca concede a outro licença e assistência para exposição do produto ou serviço no mercado.

Este pode ser considerado um bom modelo de negócios por ter mais vantagens do que desvantagens para ambas as partes, isso faz com que tenha grande aderência no Brasil, por se tratar de um negócio com menos risco do que aqueles que começam do zero.

As franquias têm crescido consideravelmente e tornando marcas muito conhecidas e conceituadas no mercado de venda de know how. Apesar das vantagens a operação de uma franquia é uma tarefa bastante complexa pelo conjunto de fatores envolvidos para serem acordados entre ambas as partes para que a operação alcance êxito, e mantenha o padrão de qualidade desejado pelos envolvidos. A marca a ser franqueada primeiro de tudo precisa de uma boa aceitação, em larga escala, no mercado e uma estrutura de distribuição e marketing sólida para oferecer a sua marca com firmeza. O franqueador passa a não obter sozinho o lucro que teria caso fossem todas lojas próprias e atrelado a isso, pode ser que na escolha de um “sócio de marca” o franqueado selecione alguém que vai cuidar tão bem do seu negócio o quanto o próprio faz.

No caso do franqueado o que pode chamar a sua atenção para a escolha de investimento é a independência econômica e jurídica, ou seja, não há entre as partes nenhuma subordinação trabalhista. Em contrapartida existem obrigações contratuais com relação a marca que precisam ser cumpridas, sob pena de perder a marca e o modelo de negócio.

O interessante neste caso é que apesar dos desafios o número que redes de franquias no Brasil, segundo dados publicados pela Associação Brasileira de Franquias, em 2016 o faturamento médio das franquias no Brasil é de R\$ 151,2 Bilhões representando um aumento de 8,3% com relação ao ano anterior.

Tendo em mente que esta é uma boa escolha para modelo de negócios, são necessárias algumas precauções para que a marca não perca o seu valor e espaço no mercado, foi pensando nisso que Fabiana Estrela, diretora de prêmios entregues pela ABF destaca em seu artigo, A importância dos programas de treinamento/ capacitação nas redes de franquias, que treinar o funcionários, de 2014, que mesmo não sendo próprios pode ser uma solução ótima para que o negócio se mantenha no mercado conhecido pelo seu bom serviço ou produto, além disso, é um grande auxílio para que o franqueador cumpra o que prometeu em matéria de faturamento. Com a capacitação daqueles que estão na operação e do próprio franqueado, eles se tornam capazes de cuidar do negócio, desenvolvendo uma cultura de servir e manter o padrão. Segundo Fabiana “ Franquear é compartilhar, o que inclui o padrão de operação que é esperado.”

Para Bastos (2002) uma questão bastante importante que transforma o universo trabalhista é a sua qualificação, e é a partir disso que se criam novas demandas, capazes de atuar em qualquer cenário e situação apresentada por eles. No caso das franquias o treinamento e desenvolvimento de pessoas é vital para a manutenção do processo, qualificando todos os funcionários e franqueados a mantendo o padrão de qualidade da marca.

Tendo em mente que a transferência de conhecimento para a equipe é um dos principais negócios de franchising e isso só ocorre com um programa de treinamento sólido, a rede Domino's pizza logo que se uniu ao grupo Trigo em 2004, coordenada por Antônio Moreira Leite, que atualmente é presidente do Grupo, implantou a inserção dos funcionários da ponta da operação no início dela, pensando justamente em fazer com que estes ajudassem na tomada de decisões que afetaria a todos, e além disso, foi implantado um sistema de treinamento para todos os franquiados novos que os auxiliaria a manter o padrão de excelência da marca pra que ela continuasse crescendo no Brasil, se tornando um caso de sucesso que aplicou a teoria na prática.

Atualmente com mais de 300 lojas em todo o país, e um programa de treinamento ativo com 6 treinadores, e consultores de marketing atentos a cada

região do Brasil, conseguiu elevar o seu padrão que pode ser percebido por meio dos números apresentados pela empresa, que tem driblado a crise.

Este artigo pretende mostrar como o programa de treinamento da rede Domino's atua para manter o padrão das lojas pelo Brasil e qual o impacto disso nos clientes. Isto foi esclarecido por meio de entrevistas de clientes, treinadores e franqueados. Entendendo por fim, quais as vantagens de um programa de treinamento bem estruturado.

Em resumo, o objetivo deste artigo é apresentar como funciona o programa de treinamento na rede de franquias da Pizzaria Domino's e qual a sua contribuição para a consolidação e sucesso da marca no mercado brasileiro.

2

. Contexto e realidade investigada

2.1. Os números de Franquias

No livro *Franchising na pratica* de Marcelo Cherto e Marcus Rizzo, de 1994 é explicado que a grande explosão de franquias no Brasil se deu em 1987 quando um pequeno grupo de empresários e executivos que de alguma forma haviam manifestado interesse no tema, se uniram e fundaram a associação brasileira de franchising no Brasil. É possível dizer que a primeira franquias no Brasil ainda que num sistema rudimentar foi a Ellus fabricante de jeans e outras roupas para jovens e a partir daí cada um levou um amigo interessado em franquias, formando assim um embrião para o sistema que há hoje. Porém, quando se fala de alimentação rápida, em 1983 foi inaugurado a loja Well's Burger, que em 1985 começou a existir conforme as regras criadas para franquias no Brasil.

Segundo os dados da ABF no ano de 2016 o faturamento das franquias no Brasil somou R\$ 151,2 Bilhões o que indicou um crescimento de 8,3 % em relação ao ano anterior além possuir 3.039 redes de franquias com mais de 142 milhões de unidades gerando 1,192 milhões de empregos no 1º semestre do ano de 2016, sendo classificado assim como o 4º mais com mais redes de franquias no mundo. Vale destacar aqui também que entre as redes de franquias no Brasil 138 delas já possuem atuação do exterior, sendo a maior parte 27,5 % delas atuantes no ramo de moda no Brasil.

O franchising brasileiro começou 2017 com bons resultados, um faturamento de 36,890 bilhões neste primeiro trimestre, um crescimento de 9,4% em relação ao mesmo período em 2016. O dado é da Pesquisa Trimestral de Desempenho realizada pela ABF – Associação Brasileira de Franchising.

É possível destacar aqui também que o setor de alimentação, que é no qual a Domino's e as outras marcas do grupo trigo, estão inseridos variou positivamente 2%, com relação ao 1º trimestre do ano passado.

O Grupo Trigo é um exemplo de franqueadora máster que contribui para o aumento dos números de franquias no Brasil. Seus donos Mario Chady e

Eduardo Ourivio possuem a rede focada em culinária italiana Spoleto, a pizzaria Domino's e o restaurante de comida japonesa Koni, além do recém adquirido Gokoni e Gurumê, ao todo eles detêm 538 lojas franqueadas pelo Brasil.

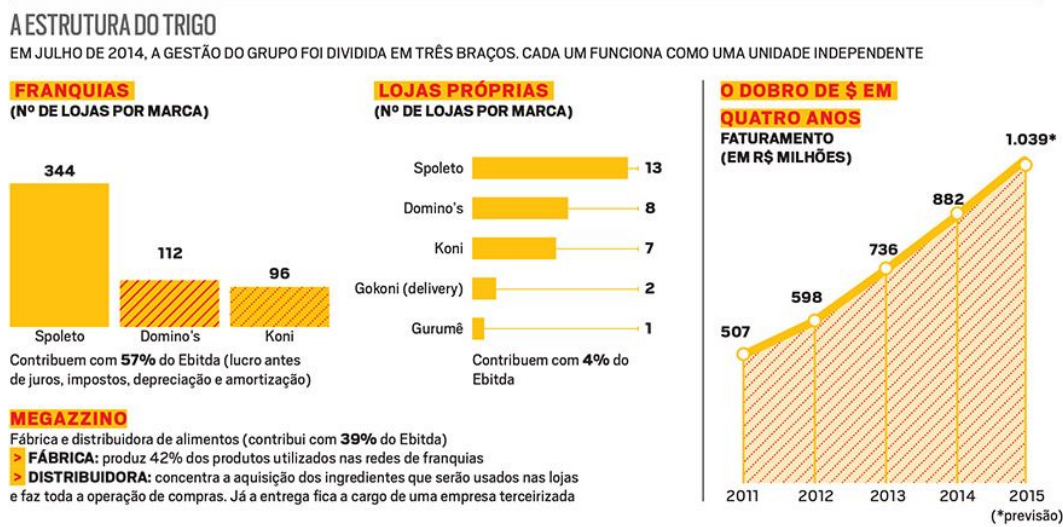


Figura 1 - Dados do Grupo Trigo publicado pela revista Época Negócios em setembro de 2015

2.2. Entendendo o Franchising

Franchising é um sistema no qual uma empresa possui know how de produção e distribuição de determinado produto e/ou serviço e a além disso possui uma marca conhecida, ou seja, no Franchising a ideia é manter uma relação duradoura entre as partes, afinal é uma relação que precisa ser de total confiança. O dono da marca cede tudo isto para terceiros, que estão dispostos a pagar pelo direito exclusivo de utilização da marca e seu modelo de negócios, em determinado local e período fixo, seguindo sempre os padrões determinados para a operação.

“A principal vantagem de ter uma franquia é trabalhar com uma marca consolidada. Assim, você entra numa marca que já não precisa mais se desenvolver no mercado e nem trabalha sozinho para o crescimento dela. Se alguém abre uma loja Domino's, por exemplo, no Rio de Janeiro ou em Fortaleza, está fortalecendo essa marca. Além disso, você tem abastecimento garantido, já que o franqueador negocia o volume de compra com os fornecedores, a nível nacional. Outro ponto que destaque é o marketing, porque quando você ou alguém abre uma nova loja, essa ação atinge todas as unidades

em nível mundial. Ou seja, é uma bela vantagem você ser um franqueado. ” Foram as palavras de um dos melhores franqueados do Grupo Trigo, Nilo Otero, em uma entrevista para a página online FoodService News.

Segundo o Artigo 2 da lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994 é possível definir a franquia empresarial como um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente também de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos mediante remuneração direta ou indireta sem que fique caracterizado vínculo empregatício.

Dito de outro modo franchising é um sistema no qual uma empresa possui know how de produção e distribuição e cede tudo isso para terceiros, que estão dispostos a pagar pelo direito exclusivo de um modelo de negócios já montado e com uma estrutura de expansão estabelecida. Neste caso, o investidor obtém um negócio que não precisa de estratégia de marketing, negociação com fornecedores, e estratégias de expansão. O único investimento necessário é o pagamento do direito de uso da marca e suas estratégias de crescimento.

2.2.1. O franqueado

Já no caso do franqueado, a franquia é uma maneira de estabelecer um negócio com menos preocupações, para ele o que precisa ser levando em consideração é basicamente a sua análise de risco e retorno, pois ele já recebe pronta uma operação de negócio, com uma marca solida em mercado, além disso não vai ter preocupações como as investimento em marketing que é feito pelo franqueador e não precisará se preocupar em solidificar e expandir sua marca pois normalmente isso já foi estabelecido no passado. Basicamente a sua preocupação será fazer com que seu negócio tenha faturamento e dê lucro, e siga as regras que foram estabelecidas em contrato com o dono da marca. O mais importante nesse caso é que cada franqueador mantenha o padrão da marca necessário para manter o valor da marca, assunto que seja mais discutido em outra situação neste artigo.

Na figura a seguir é possível identificar como o franqueado vê a obtenção de um negócio como franquia: É a “compra” de know-how tendo em mente um

retorno que uma estrutura que já tem fundação no mercado e tendo a estrutura de uma empresa que já é sólida no mercado tendo as suas vantagens. Daí a grande vantagem de investir em um negócio que já está no mercado, por isso é possível dizer que este é um modelo de negócio que possui mais vantagens do que desvantagens, não para o franqueado, mas também e principalmente para o franqueador.



Figura 2 - Sistema de Franquias por Mauro (1994) na visão do franqueado

Uma das desvantagens para o franqueado é caso faça uma escolha ruim de marca pode correr o risco de investir num negócio em que o dono na marca não entende o real significado de vender franquias por não conhecer o potencial do seu negócio, não pensa nele como um produto que precisa fazer manutenção e garantir tudo o que promete para o seu franqueado. Vale destacar aqui que analisar os programas de treinamento oferecidos pela franqueador pode ser um indicio de que o negócio é eficiente e que o dono conhece a sua operação e preza pelo valor que a sua marca tem. Outro grande problema é não ter a flexibilidade na operação do investimento que fez no negócio pois franquias precisam manter o padrão estabelecido pelo dono da marca, desde os produtos que vendem até os serviços que oferecem, e nesse caso o franqueado está sujeito as limitações impostas pelo franqueador por meio de um contrato, que depois de fechado mesmo que não concorde terá de obedecer aos padrões do detentor da marca.

Outro risco que corre é estar vinculado a uma marca ligado a outros franqueadores que podem ou não ter o mesmo comprometimento que o seu, e a qualquer momento podem perder valor e cliente caso a sua marca seja ligada a boatos ou problemas operacionais de outros detentores da marca como é o caso das franquias Koni, quando em uma de suas lojas foram encontrados peixes em má conservação e sem identificação. O caso que foi divulgado na mídia ocasionando uma má reputação para todas as outras lojas da rede e trazendo prejuízo não somente para os outros franqueados, mas também para as outras marcas que fazem parte do grupo franqueador.

2.2.2. O franqueador

No caso do franqueador, segundo Paulo Mauro no guia do franqueador, a sua franquia é um canal de distribuição que não interfere no ciclo de vida dos produtos e serviços distribuídos. Porém é um sistema que mantém uma grande aproximação dos participantes, visando aumento da eficiência em relação a concorrência, nesse caso, o mais importante para o franqueador é manter ativa a sua definição da estratégia de crescimento da marca.

Para o dono da marca abrir a sua estrutura para o franchising é uma forma de crescer relativamente rápida com um investimento bem menor do que se decidisse expandir sozinho, além disso a taxa de mortalidade de um negócio que funciona como franquia é bem menor do que outros tipos de negócios oferecidos no mercado, isso acontece porque onde quer que o consumidor esteja ele precisa encontrar o mesmo bom serviço, e custos, em qualquer lugar que esteja, pois a ideia inicial das franquias é oferecer serviços e produtos iguais em qualquer lugar que o consumidor esteja.

É nesta situação em que o começo a dissertar sobre o problema principal deste artigo, pois ao mesmo tempo em que isso é um grande benefício para o franqueador pois é uma forma mais eficiente de expansão, é também um dos grandes problemas pois com a expansão das franquias, mesmo com todo o cuidado na escolha dos franqueados para que mantenham o valor da marca, ainda há problemas no padrão de todas elas, pois o serviço das pessoas pode se apresentar de forma diferente, dependendo da forma como são monitoradas as operações de cada um, tornando-se assim um problema para a operação e fundamental o treinamento de funcionários, e a reciclagem periódica deste treinamento visando lembrar aos participantes da operação o que é esperado

deles em matéria de atendimento, porém este treinamento precisa surgir do franqueado tendo em mente manter o padrão de sua marca, pois isso será a forma que ele tem de mostrar qual o seu modelo de negócio ideal.



Figura 3 - Sistema de Franquias por Mauro (1994) na visão do franqueador

Segundo a ABF existe um caminho que os franqueados devem seguir para montar o seu treinamento que começa em manuais de procedimentos detalhado da operação, passa pela integração de ferramentas de ensino a distância com ensino presencial e finalmente chega em definição de indicadores de desempenho avaliando a efetividade dos treinamentos oferecidos. Cita também a importância de estarem ligados a indicadores de desempenho e que estes estejam conectados a ambas as partes interessadas para saberem como fazer melhorias.

Segundo Fabiana Estrela diretora de premiações da ABF cita no seu artigo A importância dos programas de treinamento / capacitação nas redes de franquias “A transferência de know-how para franqueados e suas equipes é um dos principais negócios do Franchising. E isso só se faz com muito treinamento.”

O mesmo artigo explica que a franqueadora precisa ser capaz de incentivar e dar treinamento aos seus funcionários indiretos e franqueados sempre pensando no bem-estar do seu negócio, afinal o seu principal papel é transferir conhecimento de gestão, serviços e no caso do grupo Trigo os

produtos também, pois um dos braços do grupo é a tendo em mente fazer com que os seus franqueados de forma única e igual cuidem dos seus negócios trazendo resultados positivos. O franqueado precisa desenvolver manuais de forma simples e objetiva, sem esquecer que precisam ser práticos para o dia a dia, ensinando o que esperam das técnicas utilizadas na operação. Precisam fazer isso de forma que chame e prenda atenção dos funcionários, fazendo com que eles percebam a importância de estar em dia com todos os protocolos.

Vale destacar que podem ser colocados formas de avaliação, e de bonificação para que eles fiquem motivados a manter em dia as suas técnicas. Nessas avaliações é que podem ser mensurados o quanto os treinamentos estão sendo uteis e válidos para a prática, além disso, é importante gratificar aqueles que tem bom desempenho na sua operação.

Um bom exemplo de empresa que usou destas técnicas a Domino's Brasil fez o seu dever de casa e pensando na sua expansão inaugurou a sua loja escola, que tem como objetivo treinar os funcionários de novos franqueados e inclusive os próprios, ensinando como fazer cada passo na operação desde como atender o cliente na frente de caixa, até como montar a pizza e entregar ela ao cliente.

Pensando em como diminuir este problema é que a empresa tem uma equipe focada em treinar todos esses funcionários, que viaja pelo Brasil sempre que um produto é acrescentado ao cardápio ou que um franqueado precisa de reciclagem dos seus funcionários pensando até mesmo em aumentar as vendas.

2.3. A Domino's Pizza

A rede Domino's é a maior rede de pizzeria delivery do mundo, iniciou suas atividades no Brasil em 1993, se juntou ao Grupo Trigo em 2005 – o grupo é a franqueadora máster de outras marcas no Brasil. Falando um pouco mais a respeito da Rede Domino's de pizzeria, ela surgiu em 1960 tendo como objetivo principal ser a maior rede de delivery dos EUA naquele momento. Para alcançar este objetivo definiu 5 pilares: Sabor, preço, velocidade, delivery e promoção. Pensando em agir com excelência em cada país por onde passar, iniciou a sua operação no Brasil em 1993 com uma primeira loja na praia de Botafogo seguido de Brasília e Belo Horizonte. Em 2005 pensando na sua expansão se une ao Grupo Trigo que podemos dizer que é especializado no sucesso de franquias.

Diretor de marketing da Domino's na época da integração, Antônio Moreira Leite explica que, apesar de apresentar um elevado faturamento médio nas lojas, a empresa lutava para continuar no mercado, além disso a rotatividade era alta, o nível de comprometimento dos funcionários era baixo e a própria estrutura da empresa não sabia como engajar esses trabalhadores. Segundo Antônio faltava uma visão estratégica compartilhada entre a direção da marca e todo o time de operações. "Era necessário humanizar a gestão e alinhar os processos"- Acrescenta.

Toda a estratégia de marketing foi reconstruída, foi montada uma House, ou seja, um grupo de profissionais de marketing bastante experientes para alavancar a marca no Brasil, o que incluiu uma estratégia de inserção dos funcionários dando opinião nas estratégias utilizadas pelo grupo, e um programa de treinamento intenso para fortalecer o valor da marca em alcançar os seus pilares inclusive no Brasil. Como consequência em julho de 2005, a venda virou e os números ficaram positivos. Desde então, eles nunca mais pararam de subir.

Voltando ao foco do estudo, e pensando no sucesso da sua operação, foi inaugurada a loja Domino's Leblon, porém com um diferencial, essa seria a loja própria que formaria profissionais, tendo em mente o padrão da operação. Nessa loja passariam a maior parte dos funcionários de todas as lojas que seriam inauguradas ao redor do Brasil, e nela é que todo o processo de treinamento visando o padrão é feito, passando pela teoria até a prática do dia a dia, logo se o leitor frequenta esta loja provavelmente foi atendido por alguém que é funcionário ao redor do Brasil.

Treinamento este que é aplicado no início da operação para que haja um embasamento para a inauguração da loja, porém existem algumas situações em que o treinador vai até a loja, que é quando o franqueado tem problemas na operação e pede ajuda a franqueadora, neste caso atua a figura do consultor que vai entender a necessidade e solicita um treinador para fazer uma reciclagem da operação que é aplicada, ou no caso de algum item ser incluído no cardápio como foi o caso da pizza pan no ano de 2016. Nessa última situação os treinadores, são ensinados pelo chefe da rede no Brasil, e depois passa tudo o que aprendeu para os funcionários franqueados e só assim o item vai para o cardápio.

3

. Diagnóstico da situação problema e oportunidade

Atualmente há aplicação de treinamento logo que o franqueado é escolhido, a sua operação o que inclui local, e instalação da marca é assessorado pela franqueadora que tem autoridade para opinar em todo o processo de instalação da marca naquele local, além de uma equipe responsável por auxiliar neste processo até a inauguração da franquia. Depois da contratação de funcionários faz parte do roteiro de abertura de loja, mandar todos os agentes da operação no dia a dia para a loja escola no Rio de Janeiro, que é a única loja própria localizada no Leblon, na qual todos os funcionários são experientes e treinados para ensinar os funcionários alunos que vem para o Rio com esse intuito.

3.1. Roteiro de treinamento da Loja Escola Domino's Leblon

Foi feita uma entrevista com um dos seis treinadores da rede que explica que o programa de treinamento atualmente começa com aulas teóricas que ensinam como funciona desde 2011 no formato que tem hoje na loja escola do Leblon, que é uma sede reformulada da anterior que ficava no Humaitá. O treinamento é dado a todos os funcionários de franqueados novos, vale destacar aqui que aqueles franqueados que já possuem uma loja e querem abrir uma nova podem pular esta etapa da abertura, ou seja, mandam para a escola aqueles que entendem que seja necessário.

Todos os que vem treinar, podem ter experiência ou não com pizzeria, pois o pré-requisito incentivado, pela franqueadora, inicial para ser um funcionário Domino's é o ensino médio completo. O objetivo principal do treinamento é que o aluno aprenda o padrão Domino's de fazer pizza, segundo o entrevistado a idéia é: Se você não tem nenhuma experiência nós vamos te ensinar a fazer tudo do nosso jeito, e caso você venha de alguém outro lugar, vamos desconstruir tudo o que você aprendeu, ou seja, esqueça tudo o que você sabe sobre pizza do passado e precisa a partir de agora fazer do jeito Domino's afim de manter o padrão de qualidade que é prezada na rede. É por isso que todos precisam vir porque todos precisam saber cada detalhe da operação.

Este treinamento atualmente dura 4 semanas, sendo a primeira em sala de aula, entendendo na teoria todo o necessário para o funcionamento de forma excelente de uma loja e o padrão esperado pela rede. As próximas 3 semanas serão na operação: A cada três dias a sua função muda, para que assim os funcionários aprendam todas as funções da loja, ou seja, ele passará desde caixa até o telefonista que recebe os pedidos. Porém na última semana o treinamento é voltado para as funções gerenciais. Dito de forma simples e mais direta todos os funcionários são treinados para serem capazes de administrar uma loja Domino's, tendo autonomia para exercer todas as funções que uma franquia possui.

Este treinamento na teoria funciona bem e é de fato bem estruturado para que todo o planejando funcione, porém não há atualmente nenhum parâmetro de mensuração que prove a eficiência deste modelo, a única coisa que acreditam que mede a eficiência do que é aplicado é bom faturamento das lojas que recebem este programa.

3.2. Nas Inaugurações

Neste caso, é de extrema importância que se inicie a relação de confiança citada no artigo de Breno Cury, Formatação de franquias, de 2013 que fala que quando esta confiança existe o negócio já estará "redondo" e tem um grande diferencial de mercado. É pensando nisso que sempre que lojas são inauguradas por todo o Brasil, a ajuda do franqueador continua de perto no primeiro mês. O treinamento também passado continua, um dos treinadores que acompanhou a turma durante o mês na loja escola vai acompanhar a turma para saber se o padrão tem sido aplicado de acordo com tudo que foi passado. Além dele, acompanham a operação o consultor e o responsável do marketing para que tudo aconteça de acordo com o planejado pelo padrão Domino's de franquia

Neste caso é possível citar o segundo franqueado entrevistado que conta a sua boa experiência com o grupo, mesmo no mercado desafiador para penetração que é Campinas em São Paulo que já é extremamente explorado pelo mercado de pizzarias. Conta que foi bastante assessorado tanto pelo consultor que cuida da sua região como também pelo treinador que acompanhou a sua inauguração. O resultado foi tão positivo que ele estava visitando a loja escola para recomendar o negócio com uma franquia nova, segundo o modelo da anterior.

3.3. Suporte pós treinamento inicial

Depois de todo esta fase de treinamento que é dado para aqueles que são novos na marca, o suporte necessário para o funcionamento continua. Segundo o artigo controle e desempenho de franquias: Um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizado por franqueadores escrito por, Lavieri, Corrês e Cunha (2015), explica que a atenção do franqueado com o franqueador é, além de ser uma forma de aumentar os seus próprios ganhos, devido ao pagamento de Royalties baseados no faturamento, como também é uma forma de controlar o padrão de qualidade da sua marca e o seu valor de mercado.

Vale destacar também que o mesmo artigo mostra que é necessário que haver uma parceria entre ambas as partes pensando em controlar ameaças, além de ser a confiança entre si um fator fundamental para que a parceria continue. É pensando nisso que a Domino's aplica treinamento em mais três situações: a primeira, que já foi citada é que além do treinamento dado na loja escola, em caso de inauguração de lojas um treinador vai acompanhar a operação nos primeiros 10 dias. Uma segunda ocasião é quando é lançado algum item novo no cardápio, nesse caso os treinadores se dividem entre as lojas de todo o Brasil para não só ensinar as técnicas, mas também os padrões esperados de como servir o produto novo, como foi o caso da pizza pan que entrou no cardápio da Domino's no ano de 2016, havia necessidade de desconstruir qualquer ideia preestabelecida nos funcionários de como faziam os concorrentes, e aplicar para todos como seria o padrão usado na rede.

Há uma terceira possibilidade de o treinamento ser aplicado: quando há retreinamento da loja. Citando mais uma vez o artigo de Carlos Lavieri, Hamilton Luiz Corrêa e Júlio Cunha há uma grande necessidade que o franqueado dê suporte para todos os franqueadores pensando na via de mão dupla que é necessária entre eles, para que a loja alcance o desempenho esperado. Tendo isso em mente a rede Domino's assim que percebe uma queda constante de faturamento rapidamente aciona o consultor e o treinador que vão até a loja identificar quais os problemas por isso, neste caso é aplicado retreinamento dos funcionários, que vai desde uma reciclagem da operação até auxílio em divulgação da marca.

Neste caso é possível citar o franqueado entrevistado da loja Domino's de Três Rios, cidade no interior do estado do Rio de Janeiro. Que apresentava faturamento muito abaixo do que era esperado pela capacidade mapeada da loja. Neste caso o franqueado conta que uma pessoa do Marketing, um consultor e o treinador passaram uma semana refazendo toda a operação, tentando identificar o problema e neste caso além de todo o suporte dado pela franqueadora, foi citado que a reciclagem feita nos funcionários aumentou a qualidade dos itens do cardápio oferecido. O resultado disso foi visto não somente no faturamento que em uma semana mais que dobrou como também na quantidade de clientes satisfeitos com o serviço que receberam na loja.

O que prova também mais uma vez o artigo de Fabiana Estrela de que ter suporte de treinamento estruturado pode ser o segredo de uma franquia de sucesso.

Porém há uma grande crítica a ser feita aqui também, não há nenhum programa preestabelecido de reciclagem do padrão da operação das franquias, que é um grande problema para mais uma vez mensurar o bom resultado obtido pelo programa de treinamento. É possível destacar aqui que a maior parte dos programas de treinamento oferecido por franqueadores não possui nenhum mapeamento de resultados atrelado ao treinamento oferecido por eles, e sim entender isto como um pré-requisito para uma franquia de sucesso. Grande parte dos artigos a respeito de franquias de sucesso indicam um programa de treinamento bem estruturado como é o da rede Domino's.

. Análise da situação e proposta de solução

4.1. Entrevista

Para analisar a eficiência do treinamento que é dado pela rede de pizzaria foi entrevistado um dos treinadores que exerce essa função a 5 anos, sendo que antes teve o mesmo papel na rede Spoleto. Este funcionário passou por todas as funções nas quais hoje dá treinamento para os novos, por isso além de toda a sua experiência na teoria, que é dada tendo em mente a didática de ensino, ele tem a aplicação de tudo isso na prática e todas as situações que podem ocorrer no dia a dia da operação. Além disso, são contados relatos de franqueados que tiveram bom êxito na sua operação, um deles na situação de problemas no seu faturamento e o segundo cita o suporte que recebeu da rede frente a sua inauguração em um dos mercados de mais difícil inserção.

Pensando em ouvir um terceiro lado foi entrevistada também uma cliente que pede em mais de uma franquía Domino's a fim de ouvir do consumidor final se o treinamento dado pela loja escola funciona também na ponta da operação.

Depois de conversar com um treinador e conhecer o programa de treinamento oferecido pela rede de pizzaria delivery é possível perceber que a estrutura do programa oferecido está de acordo com o artigo citado pela diretora de prêmios da ABF, quando cita processos de treinamento como excelente escopo, são de extrema importância pois além de desenvolver as pessoas converge no objetivo que gerar aprendizado prático gerando resultado para todos. Ela cita também que para que a transferência de know how ser efetiva e de forma plena para que o conhecimento necessário se torne padrão de operação, é importante que haja um projeto de treinamento e desenvolvimento com detalhes, desenvolvendo assim o compartilhamento de conhecimento e cultura da empresa.

Com base nisso é possível dizer que a Domino's aplica todo o roteiro citado na literatura para um bom desenvolvimento de padrão, tais como manuais detalhados de passo a passo, utilizando consultores para controle de qualidade

e de padrão, ferramentas de ensino a distância e constante para a manutenção do treinamento de padrão que é dado.

Como foi destacado anteriormente o treinamento precisa ser interessante a fim de despertar uma vontade espontânea dos franqueados e treinandos de aprender o padrão da empresa, o que pode ser considerado uma falha no caso da Domino's por se tratar de um tratamento enxuto, apesar de pensar no dinamismo que é necessário pode ser que três dias em cada função dependendo da pessoa não seja o suficiente para que o aluno entenda e saiba aplicar na sua loja para manter o padrão desejado das lojas no Brasil todo. Neste caso, é possível citar que o principal problema é o nível diferenciado dos alunos que estão em uma única turma, pode ser que alguns precisariam de um treinamento a mais para estarem no padrão esperado pela rede.

Porém, um grande problema encontrado nesta análise do programa de treinamento é que não há nenhum sistema de avaliação de indique o treinamento como “provocador” de bons resultados, ou seja, o faturamento alto de uma loja não é parâmetro que prova a excelência do programa de treinamento oferecido.

O único mapeamento feito pela empresa é a satisfação dos franqueados com o suporte dado pela franqueadora e o aumento do seu faturamento, porém pode haver situações em que a queda de faturamento não significa que a equipe está funcionando mal por não ter o padrão necessário aplicado pela rede.

As únicas coisas que podem ser indícios de que este programa funciona bem, atingido o seu objetivo, são relatos de franqueados muito satisfeitos com o suporte que lhes foi dado em matéria de treinamento. Um primeiro franqueado de Três Rios que já foi citado, consideram o treinamento que foi reciclado na sua loja de extrema importância para o sucesso da operação no primeiro fim de semana depois do auxílio dado pela franqueadora. Neste caso, foi usada a regra de reciclagem do grupo que é quando há um faturamento baixo, segundo relato de franqueado o seu número de clientes no fim de semana mais que dobrou devido a todas as ações aplicadas. Porém é possível citar algumas ressalvas aqui: A primeira, não foi feito um estudo de que o treinamento foi de fato o responsável pelo aumento do faturamento, o que na verdade prova que a junção dos fatores é que vai gerar o aumento do lucro. Segundo, além do treinador para a operação, o funcionário de marketing foi junto para mudar layout da loja e promover campanhas para que a loja ganhasse visibilidade naquela região.

Uma segunda situação percebida com a pesquisa é que mesmo em outras redes de franquias não há um estudo aprofundado sobre o efeito do treinamento no sucesso do seu padrão. Isso se apresenta como um fator importante na escolha por investidores, segundo a ABF as redes de franquias que possuem um programa de treinamento sólido são as que têm maior possibilidade de serem escolhidas para investimento.

Segundo a revista Exame no artigo Como avaliar o programa de treinamento das franquias? escrito por Marcus Rizzo em 2012, se uma franqueadora possui um programa de treinamento fraco, o indicado é procurar outro investimento, pois certamente o próprio dono não tem conhecimento do negócio. Levando em conta que a ideia da franquia é a troca de conhecimento, o treinamento inicial deve capacitar o franqueado a gerir o seu negócio no padrão da franquia e quando ele não cumpre esse requisito provavelmente esta não é uma empresa bem estruturada. O que não é o caso da Domino's.

É o possível perceber que no primeiro trimestre do ano de 2016 teve crescimento das vendas em 16% superando o crescimento previsto no ano anterior, e revelando números acima da média de mercado. Porém não é possível dizer o quanto o treinamento foi importante para este crescimento, ou seja, treinar funcionários é de extrema importância, a rede investiu bastante para que o processo de treinamento fosse bem estruturado, porém não é possível mensurar qual o grau de participação e a sua eficiência, pois não há um estudo analisando o impacto deste programa no sucesso da rede no Brasil.

4.2. Analisando o Cliente

Um dos poucos métodos que podem ser utilizados para a comprovação do padrão é a satisfação de clientes. Neste caso uma cliente foi entrevistada, e apesar de não conhecer o programa de treinamento que a rede possui destacou que o atendimento ao público da domino's – o inicial seja pelo telefone ou na loja- é totalmente diferente em cada loja que frequenta. Mas ao mesmo tempo entende que são pessoas e como todos possuem personalidades diferentes é mais provável que aconteça. Porém falando em matéria de qualidade das pizzas oferecidas elas são bem parecidas, nas lojas em que o entrevistado é cliente, não há nenhum diferencial gritante que precise ser destacado. Segundo a própria entrevistada isso pode ser um indicador de que o treinamento dado pela rede de franquias pode funcionar.

O mesmo relato se repete quando uma segunda pessoa é entrevistada, este cliente frequenta lojas de regiões diferentes do anterior, percebe que o padrão nas pizzas é bastante evidente, o que destaca que o padrão da rede busca ser mantido mesmo num país diferente da origem da rede mundial.

5

. Conclusões e contribuições do estudo

Este artigo provou que expandir um negócio por meio de franquias é uma excelente opção por possui muitas vantagens em especial por ser uma forma de divulgação de marca com menor investimento. Para o franqueado é o investimento em negócio próprio com mais certezas pois, além de investir num negócio que já tem consolidação no mercado, investimentos em marketing por exemplo podem ser descartados, pois é esta uma obrigação do franqueador.

Uma das obrigações do franqueador é cuidar para que todos os franqueados escolhidos sejam comprometidos em manter o padrão da operação e principalmente se preocupem com o valor que a marca tem no mercado. Pensando em mitigar esta situação são criados pelos donos da marca programas de treinamento de franqueadores e seus funcionários para que o padrão de qualidade e de entrega de serviço seja mantido.

Pensando que um programa de treinamento sólido é não só o que mantém uma rede de franquias padronizadas, mas também uma porta de entrada para novos franquiados é que a rede Domino's de pizzaria delivery, para se inserir no Brasil em 2004 montou um programa de treinamento aprimorado em 2011 com a loja escola no Leblon.

Analisando o programa de treinamento da rede Domino's, é possível dizer que segue todos os padrões necessários para uma franquia de excelência, criando valor para a marca e atraindo investidores interessados em franquias. É de fato um treinamento prático para que todos aprendam e é aplicado de forma enxuta para que as pessoas não percam o foco do que é necessário. Este tipo de modelo tem em mente manter o padrão na operação e de fato conseguem fazer isso, segundo o que dizem alguns clientes entrevistados.

Vale destacar também que o treinamento aplicado pela rede forma um funcionário completo capaz de atuar em qualquer função da loja, o que faz com que sejam polivalentes para crescer em qualquer função dentro da loja inclusive a gerencial. Além disso, é possível destacar que caso estes funcionários saiam da loja em que trabalham terão uma vasta experiência para ser usada no

mercado o que pode deixar o currículo destes funcionários enxuto, dando mais oportunidades a estes de crescimento no mercado de trabalho.

Porém a grande crítica a se fazer ao modelo é que não há nenhum estudo sobre a sua eficiência, ou seja, não há estudos em redes de franquias que comprovem a eficiência no padrão de franquias. O que há são análises de faturamento crescentes no caso da rede Domino's que vem superando o mercado brasileiro frente a crise. Porém não há garantias de que este aumento é resultado da aplicação de um bom programa de treinamentos.

Porém é possível destacar que tem problemas como o fato de não haver um retreinamento prático e sistemático de funcionários. Isto só ocorre em situações específicas. Neste caso uma sugestão é aplicar um programa de retreinamento sistemático com visitas dos treinadores para que identifiquem problemas comuns nas operações e assim aperfeiçoando o material online que é produzido pelo franqueador.

Falando mais a respeito do resultado do treinamento, é possível identificar que há uma grande falha na mensuração do resultado de eficiência desta aplicação. O único parâmetro apresentado visando o resultado são relatos de clientes que não estão insatisfeitos com o que consomem. É possível citar aqui que o resultado desta pesquisa só acontece devido a entrevistas feitas com clientes que mostram sua satisfação com o produto que recebem e percebem padrão no cardápio da rede.

Uma sugestão aqui seria pensar em métodos que mensurassem de forma mais objetiva e clara a eficiência dos resultados de um programa de treinamento que não somente sejam o aumento de faturamento. Falando mais sobre o faturamento, é possível afirmar que o crescimento da Domino's superando a crise não se dá somente pelo eficiente programa de treinamento, ou seja, o treinamento sozinho não é garantia de crescimento constante de faturamento, por isso investimentos em marketing por exemplo será essencial para o crescimento apesar da crise de mercado. Há, portanto, a necessidade de uma união de fatores para que o padrão e o valor da marca sejam mantidos, como é a ideia inicial dos donos da marca.

Concluindo o programa de treinamento atualmente não é visto com um fator vital para a manutenção do padrão de franquia e sim um pré requisito para que a marca seja um bom investimento para novos entrantes, ou seja, um bom programa de treinamento deve ser a porta de entrada para novos franqueados,

pois é assim que vão conhecer o negócio que investirão, neste caso o investimento por parte do franqueadores se faz de extrema importância.

Como última sugestão é necessário que haja maior controle da eficiência dos programas de treinamentos, sendo possível que sejam mensurados e percebidos com vital para o padrão da marca em todo o seu território de atuação.

6

Referências

Associação Brasileira de Franquias, Pesquisas de desempenho 1º trimestre de 2017 -

<http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/05/2017-Desempenho-do-Franchising-1-Trimestre.pdf> - Acessado em 30 de Maio de 2017

BASTOS, Antonio. **Trabalho e educação: bases conceituais**. Brasília: SESI, 2002

CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1988. 178 p.

CHERTO, Marcelo. RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. Rio de Janeiro: Makron, 1994. 118 p. ISBN 8534602484

CURY, Breno. **Formatação de Franquias**. Brasília, DF. 2013.

FREITAS, Isa Aparecida. BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. Rio de Janeiro, 2005.

HINOHARA, Keiji Kimura. **Análise de gestão de expansão de empresas Brasileiras através da internacionalização a partir de franquias máster: O caso da rede de fast food Spoleto**. Porto Alegre 2014

LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistema de avaliação desempenho aplicados em redes de franquias**. São Paulo 2008.

LAVIERI, Carlos Amorim. CORRÊA, Hamilton Luiz. CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da. **Controle e desempenho de franquias: Um estudo sobre as**

atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueados. REGE, São Paulo, V. 22 p. 337-355, jul. /set. 2015.

Master House manutenção e reformas -
<https://www.franquiamh.com.br/o-que-e-franquia/> acessado em 05 de maio de 2017

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador:** como crescer através do franchising. 2.ed. rev. São Paulo: Nobel, 1994

PINTO, Claudia Ribeiro. **A franquia na odontologia: vantagens e desvantagens em relação ao negócio de marca própria.** Instituto universitário de Lisboa, outubro de 2009.

Portal do Franchising (ABF) -
<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-2003-2014> - Acessado em 25 de Abril de 2017

Portal do Franchising (ABF) -
<http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Desempenho-do-Franchising-2016Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf> - Acessado em 10 de maio de 2017

Revista Época Negócios
<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/10/donos-do-spoletto-faliram-varias-vezes-mas-hoje-possuem-quase-600-lojas.html> -
Acessado em 10 de maio de 2017

SILVEIRA, Claudio Vieira da. **Franchising:** guia prático: tudo o que você precisa saber para tornar-se um consultor de franchising. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2001. 391 p. ISBN 857394790X