



## A Inovação em Franchising

*«As empresas têm duas e apenas duas funções básicas: marketing e inovação»*

Peter Drucker

A inovação é uma das palavras mais repetidas actualmente no meio empresarial. Existe a consciência plena sobre o papel fundamental que desempenha nos novos tempos. Apesar disso, poucos empreendedores dominam as ferramentas através das quais se pode transformar uma empresa numa organização orientada para a inovação e a criatividade.

Há dois mitos que convém derrubar pela base. Por um lado, em certos círculos, persiste alguma tendência para tratar o fenómeno da inovação como estando relacionado exclusivamente com os sectores mais tecnológicos, equiparando os conceitos de inovação e I+D (Investigação e Desenvolvimento) de base industrial. Não é verdade. Por outro lado, segundo outros, parece que a inovação é aplicável apenas no âmbito das grandes empresas, com grandes recursos financeiros e humanos. Também não é verdade.

A maior parte das inovações nem sequer é disruptiva. Algumas das mais importantes são meras inovações incrementais, que apenas diferenciam ou melhoram um produto ou serviço já existente. E, neste quadro, é importante reter que as pequenas empresas, com estruturas de 4 ou 5 pessoas, também estão aptas a inovar. Entre elas, e desde logo, as empresas franchisadoras, até porque o franchising é sem dúvida um domínio que exige inovação contínua, sob pena de as empresas mais acomodadas não resistirem ao constante desenvolvimento pela concorrência de novos produtos e/ou serviços. Ou seja, para além dos complexos processos de base tecnológica (com patentes, invenções, tecnologia de ponta, etc.), abre-se para o franchising um longo caminho de oportunidades no campo da inovação, através do desenvolvimento de novos serviços, que criem valor para a empresa e respectivos clientes, e também da criação de novos modelos de negócio, de novos processos, de novas técnicas de comercialização. Enfim, mudanças que acrescentem valor para os clientes e constituam uma vantagem competitiva para a marca.

A frase de Drucker, em epígrafe, significa que só o marketing e a inovação produzem resultados, tudo o resto só gera custos. A inovação e o marketing são as funções através das quais a empresa se pode superiorizar face às outras — diferenciando-se. Podemos, em resumo, na linha de Drucker dizer que inovar é *o meio pelo qual o empreendedor cria riqueza mediante a produção de produtos/serviços novos, assim como utiliza os já existentes para fazer as coisas de maneira diferente.*

### Resistências à inovação nas redes de franchising

A inovação de serviços tem sobretudo a ver com as pessoas e as equipas. Não se trata de um produto, um protótipo, uma máquina. Às vezes a inovação de serviços tem fundamentalmente a ver com a própria actuação das pessoas, com o modo como estas prestam o serviço.

Isto quer dizer que a inovação em franchising pode encontrar, desde logo, uma barreira em alguns dos franchisados. Ao contrário de uma rede de lojas próprias, em que



a gestão de topo se limita a comunicar a “mudança” e, eventualmente, a ministrar formação aos colaboradores para a venda do novo serviço, a inovação em franchising implica a aceitação da rede. Caso contrário esta caminhará a duas velocidades. Ora, alguns franchisados resistem à mudança, ou porque estão já descontentes com a rede, ou porque estão acostumados a desenvolver as tarefas de determinada maneira, ou por outra razão qualquer.

Por outro lado, a gestão da inovação em franchising requer não raras vezes que o franchisador saiba adaptar o novo conceito aos diferentes locais de implantação da marca. Isto é notório sobretudo nas redes mais vastas e com projecção internacional.

Para ultrapassar estas dificuldades, há métodos próprios. No fundo, é preciso saber transformar um franchisado resistente num franchisado entusiasta da mudança e colaborador, do mesmo modo que é preciso dominar as técnicas para transformar um franchisado descontente num franchisado cumpridor. Reside aqui muitas vezes o segredo do sucesso das redes de franchising.

### **Objectivo: a inovação contínua**

A inovação não é episódica. Inovar significa buscar incessantemente o crescimento e a liderança. Envolve criatividade, transpiração, persistência e risco. Para que a inovação não seja apenas momentânea e pontual, convém que a empresa tenha um plano de inovação, a longo prazo, cuja elaboração obedece a regras próprias. A inovação não pode ser fruto de um impulso ou de circunstâncias concretas e conjunturais.

Com o Plano de Inovação, enquanto documento escrito, não se pretende burocratizar a empresa, sobrecarregando-a com mais procedimentos complexos. Na verdade, o Plano de Inovação pode ser parte integrante do plano estratégico.

A inovação é hoje tão importante e estimada que algumas empresas estão a inovar mais depressa do que o ritmo de mudança de vida dos seus clientes. Por outras palavras, os consumidores estão satisfeitos com o produto ou serviço mas a empresa insiste em superar as próprias expectativas do público — e acrescentar mais vantagens ou benefícios. Chega-se ao ponto de algumas empresas apresentarem novas funções que nunca serão usadas.

Noutro campo estão empresas colocadas perante um problema, o “dilema” — as empresas carecem tanto de inovar como de capacidade para inovar. Ou seja, querem inovar mas não sabem como fazê-lo. É que a inovação não é simplesmente mudar por mudar. É a mudança que dá resultados. Isto é, a inovação é a exploração com sucesso de novas ideias. Tal como nos processos da Qualidade, aqui também é preciso envolver toda a estrutura. Todos os colaboradores, dos mais altos cargos aos mais baixos, devem participar a seu modo no processo de inovação. O ideal seria que todos os colaboradores andassem sempre com um bloco para anotar ideias a qualquer hora e em qualquer lugar. Utiliza-se aqui a teoria dos 3B (*Bus, Bed, Bath*), que pode ser adaptada para português sob a denominação de 3C (Carro, Cama, Casa de banho).

A inovação tem ferramentas próprias, que podem ser ensinadas e aprendidas. Existem mesmo normas para a certificação da Inovação nas empresas, empreendimento em que Portugal foi pioneiro. Mas o mais importante é reter que há técnicas e processos comprovados para que a empresa possa inovar. Com o planeamento adequado, é possível “construir” empresas orientadas para a inovação.



BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

**CLAYTON M. CHRISTENSEN**, *The Innovator's Dilemma*, 1997, Harvard Business School Press.

**CLAYTON M. CHRISTENSEN, e MICHAEL E. RAYNOR**, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, 2003, Harvard Business School Press.

**CLAYTON M. CHRISTENSEN, SCOTT D. ANTHONY, e ERIK A. ROTH**, *Seing What's Next*, 2004, Harvard Business School Press.

**MICHAEL MICHALKO**, *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques*, 1991, Ten Speed Press.

**PETER DRUCKER**, *Inovação e Gestão*, 1986, Ed. Presença.

**SOUMODIP SARKAR**, *Empreendedorismo e Inovação*, 2007, Escolar Editora.

**TOM KELLEY, e JONATHAN LITTMAN**, *As Dez Faces da Inovação: o poder da criatividade e da inovação na empresa*, 2007, Ed. Presença.