

OCEANIC COSMÉTICOS:

Os desafios no setor de franquias



Case elaborado por Elaine Michely Furtado Carozzi, sob a orientação do professor Ivan Pinto, com base em publicações editadas no período de fevereiro de 2001 a setembro de 2003

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

Resumo

Este estudo de caso descreve o surgimento de um novo sistema de franquia, a "loja móvel", e como a Oceanic Cosméticos busca, com esse novo formato de varejo, fortalecer sua marca e ampliar sua rede de franquias.

PALAVRAS-CHAVE: Oceanic Cosméticos; franquias; varejo

*Abstract

This case-study describes the birth of a new franchising system, the "mobile shop", and how Oceanic, a cosmetic company, intends to strengthen its branding and increase its franchising network through-out this new kind of retailing.

KEYWORDS: Oceanic, cosmetics, mobile shop, retailing.

Estrutura do Case

- Introdução
- Mercado de cosméticos no Brasil
- Franquia no Brasil
- A Oceanic
- O Desafio
- A Estratégia
- Conclusão

INTRODUÇÃO

O sistema de franquias é um modelo de negócio que vem obtendo muito êxito e aceitação no mercado brasileiro. Porém, é um sistema que pressupõe a existência de rígidos padrões, impostos pelas empresas aos franqueados, para que a marca franquada mantenha sua identidade por toda a rede. A estrita padronização dos produtos e serviços é ponto comum entre as franquias vencedoras e muitos analistas chegam a pensar que essa é a principal característica para que um sistema de franquia funcione e tenha sucesso. Bons exemplos são McDonald's, Boticário, Cultura Inglesa, entre vários outros.

Este caso descreve como surgiu a marca Oceanic, um sistema de franquia que quebra alguns paradigmas do modelo tradicional e, mais ainda, num tipo de negócio, o de cosméticos, caracterizado pela sua complexidade e competitividade. O modelo da Oceanic é flexível e atípico. Com "lojas móveis", que vão até onde o consumidor está, a Oceanic se antecipa às tendências de um consumidor cada vez mais exigente e que busca um relacionamento estreito com uma marca e os vendedores dessa marca.

MERCADO DE COSMÉTICOS NO BRASIL

A indústria da beleza é um dos setores que mais crescem no Brasil. Em 2002, só o setor de cosméticos registrou um faturamento de R\$ 9,6 bilhões¹, que garantiu ao Brasil o quinto lugar entre os consumidores de cosméticos do planeta. O crescimento do setor foi de 7,4% sobre 2001. Comparado com o crescimento negativo de 1,5% da indústria em geral, registrado no mesmo período, o setor se revela como de especial atratividade para novos investimentos e negócios.

Um ramo tão atraente não poderia deixar de apresentar grandes desafios aos participantes. É preciso se conformar a uma rígida legislação, com definição exata do negócio que se vai montar. E, como seria de esperar, a concorrência é das mais acirradas, com muitas empresas, grandes e pequenas, nacionais e multinacionais, disputando a preferência dos consumidores.

É crucial uma análise de todas as "forças" que atuam no setor – clientes, concorrentes atuais e entrantes, substitutos, fornecedores e governo – e procurar vantagens competitivas inovadoras, se se quiser ter sucesso na disputa.

É indispensável uma decisão cuidadosa sobre o segmento a conquistar, sobre o tipo de negócio que se pretende montar, bem como uma avaliação das tendências mundiais da moda e das tecnologias que substituem produtos existentes (como aparelhos de depilação, Botox, medicamentos e cirurgias estéticas). Um bom produto não basta. É preciso que a marca esteja posicionada corretamente para o segmento visado, seja bem divulgada e, se a estratégia for de segmentação geográfica, atenda às necessidades dos consumidores potenciais de uma região específica.

Embalagem e inovação constante são pontos muito importantes no setor de cosméticos, que é regido por tendências muito acentuadas e pela moda, fazendo da mudança a única constante. Consumidores e consumidoras estão sempre buscando novidades, o que os tornam vulneráveis a marcas concorrentes e novos tipos de produto. Não obstante, o setor possibilita pouco espaço para competição por preço, principalmente para as pequenas empresas, o que faz com que a diferenciação do produto pese bastante na hora da compra.

O consumidor brasileiro de cosméticos busca um relacionamento com a personalidade da marca e com o pessoa do vendedor ou vendedora, o que ajuda a explicar o sucesso da venda direta e, também, o posicionamento adotado por grandes marcas, como Avon, com seu slogan "A gente conversa, a gente se entende". Não é por acaso que empresas como Natura e Avon trabalham para transformar suas vendedoras em verdadeiras consultoras de beleza. A consumidora confia na vendedora. A informação sobre o produto é muitas vezes fator crítico na venda, devido às grandes mudanças nas linhas do produto. No varejo tradicional não é diferente. Muitas consumidoras entram na loja sem bem saber o que desejam e com pouco ou nenhum conhecimento sobre as características dos produtos. Cabe à vendedora orientá-las para garantir o sucesso da venda.

FRANQUIA NO BRASIL

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising, existem no país cerca de 600 empresas franqueadoras de suas marcas, serviços ou produtos. Isso significa, hoje, mais de 53.000 pontos de vendas diri-

1 Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec)

gidos aos mais variados segmentos. Esses números colocam o Brasil na 3ª posição do ranking dos países franqueadores.

A avaliação da ABF é de que o ano de 2003 seja de transição, com a provável procura pela abertura de novos negócios. Os dados da ABF indicam que, nos últimos cinco anos, a taxa de mortalidade das franquias foi de 5%, contra 45% dos negócios próprios. Para 2003, as expectativas são de um faturamento de R\$ 25 bilhões².

O sistema de franquias no Brasil iniciou-se nos anos 60, com o lançamento da Escola de idiomas Yázigi. Depois disso, várias mudanças ocorreram com esse formato de negócio.

Até 1992, não havia leis específicas para a franquia enquanto alternativa de negócio. Naquele ano, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) começou a aceitar contratos de franchising, expedindo uma resolução, número 035 de 29 de junho de 92, que vigorou por cinco anos. A resolução foi revogada por dois atos normativos. Hoje, o sistema conta com a Lei de Franquia, número 8955 e com a Lei de Propriedade Industrial, número 9279, de 14 maio de 1996. A averbação dos contratos entre franqueados e franqueadores é feita pelo INPI e pode envolver empresas nacionais e estrangeiras, para normatizar o pagamento dos chamados "royalites" – uma espécie de taxa pelo direito de uso da marca

Há dois pilares básicos que fundamentam o sistema de franquia:

- Marca forte, já consolidada;
- Capacidade para inovar constantemente.

Porém, essa abordagem, que faz sentido teórico, não leva em conta o espírito empreendedor e a prática revela muitas exceções, empresas que começam com pequenos quiosques ou lojas, sem que suas marcas estejam ainda consolidadas. Academias, supermercados e shoppings são alvos das mais inusitadas formas de lojas, quiosques e, agora, as chamadas "lojas móveis", da Oceanic.

² Fonte: InfoMoney

A OCEANIC

A marca Oceanic nasceu em 1996, como uma linha de produtos de verão da marca Racco, que atua há 12 anos no setor de cosméticos, utilizando o sistema de venda direta ao consumidor.

A Racco é uma marca de produtos cosméticos para venda direta ao consumidor. A proprietária da marca é a Bayonne, empresa fundada em Curitiba, PR, por Luiz Felipe Rauen, com o objetivo de produzir cosméticos que obedecem a normas internacionais de qualidade. Para isso, a Bayonne desenvolveu uma sólida estrutura fabril, com um moderno laboratório equipado para análises físico-químicas e microbióticas, além de uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento que acompanha de perto as tendências mundiais do setor de cosméticos.

Ao longo dos seus 15 anos de existência, a Bayonne sempre procurou desenvolver produtos adequados ao clima brasileiro. Rauen, um empreendedor criativo, sempre aberto a novas oportunidades, teve a inspiração para uma linha de produtos de verão para ser vendida sob a marca mestra Racco, quando estava de férias na praia de Camboriu, em Santa Catarina. A então sub-marca Oceanic nasceu naquele momento, tanto pelas as emoções evocadas pelo mar quanto pela lembrança de possibilidades de matéria prima que ele oferece.

O sucesso inicial da linha Oceanic estimulou Rauen a expandi-la como marca autônoma que incorpora produtos para o corpo todo e independentemente de sazonalidade, inclusive uma linha pioneira de Aromaterapia, pesquisada e desenvolvida na França.

Os produtos da Oceanic são posicionados como de alta qualidade mas a um preço atraente. São mais de 175 produtos para todo o corpo, incluindo maquiagem e perfumaria. Os preços variam de R\$ 9,00 (um baton) a R\$ 40,00 (um perfume). A empresa é forte na linha de FitoAmazônica, que utiliza como matéria prima extratos vegetais e marinhos. O mix de produtos, segundo a empresa, é focado em produtos básicos, para atrair o público masculino, e práticos, para atrair as mulheres, que cada vez dispõem menos de tempo para cuidar de si mesmas.

A aceitação dos produtos com a marca Oceanic estimulou Rauen a ampliar a concepção da Oceanic

para se tornar a Oceanic Cosméticos, uma unidade de negócios apoiada no sistema de franquia. Em dois anos, a Oceanic cresceu para 50 lojas, próprias e franqueadas.

O DESAFIO

Com o precoce sucesso em seu sistema de franquia, a empresa se deparou com grandes problemas.

O primeiro deles foi uma forte queda nas vendas, devido à saturação e à alta concorrência do setor de franquias no Brasil. Por exemplo, só o Boticário possui 2.200 lojas, entre próprias e franqueadas, e uma fatia (market share) de 80% do mercado. As vendas da empresa registraram um aumento real de quase 50% nos últimos seis anos. A empresa faturou 134 milhões de dólares em 2002, com a produção de 52 milhões de unidades de perfumes, cremes e maquiagem. Sua rede de lojas próprias e franqueadas movimentou quase 370 milhões de dólares.

Além desse grande concorrente, as empresas que buscam o sistema de franquias enfrentam a falta de espaço. Garantir um bom ponto pode custar muito caro para o franqueado e tornar o negócio pouco atrativo.

Outro problema da Oceanic era que os franqueados estavam muito insatisfeitos com o desempenho das lojas. A empresa, por seu lado, percebeu que, no período de crescimento acelerado, não selecionara seus franqueados adequadamente: a maioria deles não possuía um perfil apropriado a um mercado caracterizado pela agressividade da concorrência. E não tinham suficiente vivência no sistema de franquia.

O desafio inicial, então, era como sobreviver e se expandir num mercado onde há uma forte concorrência e em que só um dos competidores, experimentado e proprietário de uma marca reputada, detém quatro quintos das vendas?

A ESTRATÉGIA

Para orientá-la na superação desse enorme desafio, a Oceanic contratou o consultor Anderson Portes, que veio a se tornar seu Diretor de Marketing. Sob sua orientação, lançou um modelo inédito de franquia no país: a loja móvel.

O primeiro passo dessa estratégia foi a recompra de 40 das 50 lojas físicas franqueadas, o que a libertou para aplicação da estratégia, em parceria com novos franqueados, com um perfil adequado.

Em seguida, o sistema foi desenvolvido com a participação do Grupo Cherto, especialista em sistemas de franquias e estratégia de canais de distribuição.

A loja móvel é uma minivan Fiat Doblò, totalmente equipada como uma completa loja de cosméticos, que permite ao franqueado se locomover, dentro de uma área predeterminada de atuação, podendo visitar residências, condomínios, indústrias, clubes, feiras, exposições, universidades, escolas, hospitais, salões de beleza, praças, parques, etc.

A loja móvel, a minivan, é totalmente “envelopada” para exibir com grande visibilidade a marca Oceanic e o telefone da empresa. Assim, os compradores potenciais (e outros públicos interessados, como os responsáveis pelos pontos onde as lojas móveis podem estacionar para servir os frequentadores desses pontos) podem obter informações sobre o itinerário das lojas móveis. As lojas móveis funcionam, então, como “outdoors móveis”, que se deslocam por toda a cidade, 24 horas por dia, 365 dias por ano, equivalendo a um investimento de cerca de R\$ 20.000 por ano, cada uma.

O objetivo da empresa é facilitar o acesso de seus produtos ao consumidor final, e ao mesmo tempo, oferecer uma oportunidade de negócio para o franqueado a um custo acessível. O investimento do franqueado para montar uma loja móvel é de, em média, R\$60.000. Nesse valor, estão incluídos a minivan e o seu seguro, o estoque inicial e taxas municipais. Além disso, o franqueado conta, sem custos adicionais, com o apoio de marketing e mídia da empresa e treinamento em marketing, produtos e vendas. O franqueado da loja móvel não paga aluguel e condomínio.

A margem bruta dos produtos é de 100%. A Oceanic calcula que o franqueado obtém o retorno sobre o investimento em 4 a 12 meses.

Em comparação, uma loja fixa num shopping center, no mesmo período de um ano, pode custar em torno de R\$230.000, já que as taxas pagas para obter espaço em shopping centers e o investimento para montar e manter lojas fixas é consideravelmente maior e os

custos com aluguéis e condomínios são significativos.

Para atrair franqueados – e tornar sua marca conhecida – a Oceanic veiculou uma campanha publicitária na televisão, em rede nacional. O primeiro comercial gerou mais de 18.000 ligações para a Central de Atendimento de Franquia e, quando este case foi escrito, a empresa já contava com 1.300 nomes cadastrados que foram pré selecionados para uma posterior avaliação financeira e de perfil.

O segundo comercial traz depoimentos de franqueados sobre a experiência que tiveram com as loja móveis.

CONCLUSÃO

O setor de cosméticos cresce constantemente no Brasil e, com isso, surgem muitas novas opções de negócios mas, também, muitos desafios para quem quer garantir o sucesso. O sistema de franquia é uma solução de sucesso, que permite expansão rápida, mas é muito competitiva e carregada de seus outros tantos desafios.

É nesse ambiente que a Oceanic Cosméticos inaugura o inovador formato da “loja móvel”.

A rede busca, com esse modelo, minimizar os custos e riscos para o franqueado e, ao mesmo tempo, uma solução diferenciada para enfrentar a concorrência acirrada no setor, já que a loja móvel pode operar em lugares em que a concorrência é bem mais reduzida, como universidades, escolas, empresas, clubes, associações, igrejas, feiras, shows e quase qualquer outro tipo de lugar ou evento.

A essa solução inventiva, a Oceanic procura aliar produtos com bom desempenho e preço adequados aos segmentos visados.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Recomenda-se ao leitor que, ao iniciar o estudo deste caso, vá conhecer as lojas físicas da Oceanic e também as suas lojas móveis. Sabendo-se que o ambiente é uma das principais vantagens competitivas de uma rede de franquia, compare o atendimento oferecido por estas com o dos concorrentes. Analise, também, a estratégia do novo formato da loja móvel da Oceanic. A rede está certa nesta preferência? Você acha que o posicionamento da Oceanic se adapta bem às lojas móveis?

Você acredita que a loja móvel possa resultar em falta de precisão para a marca Ocenic, já que ela pode atingir públicos diferentes ao mudar de lugares constantemente?

Marcelo Cherto, especialista em franquias, elenca os seguintes pré-requisitos para se obter sucesso através do sistema de franquias:

- Empresa detentora de marca “forte”, com apelo junto ao público-alvo;
- Produtos e serviços que respondam aos anseios do mercado consumidor;
- Tecnologia de instalação, operação e comercialização no varejo eficaz e que possa ser transferida facilmente e em pouco tempo para os franqueados.
- Pontos padronizados e instalação em territórios julgados adequados, sem maiores dificuldades para o franqueado.
- O investimento necessário para a instalação e as despesas operacionais devem ser compatíveis com a rentabilidade esperada.

Levando em conta esses pré-requisitos, quais são os fatores críticos da estratégia da loja móvel da Oceanic?

Bibliografia:

Cherto, Marcelo Raposo; Franchising: Revolução no Marketing; São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

Sites:

www.portalexame.com.br

www.franquianaweb.com.br

www.franca.com.br

Artigos:

O Ambulante da Beleza, IstoÉ Dinheiro, número 312, de 20/08/2003.

Case diagramado por: Éverton Bertolazzi