

**Área Temática: Administração Geral**

Alianças Estratégicas em franquias de Cosméticos e Perfumaria – Estudo da rede de franquias Oceanic Cosméticos.

**AUTORES**

**PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
resendemelo@ig.com.br

**FERNANDA CECÍLIA FERREIRA RIBEIRO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
fernandacr@yahoo.com.br

## SUMÁRIO

### 1. Introdução

### 2. Referencial Teórico

#### 2.1 Como tratar uma franquia na literatura de estratégia

### 3. Franquia de Cosméticos no Brasil

### 4. Estudo das Estratégias da Oceanic Cosméticos

### 5. Análise do Caso e Considerações Finais

### 6. Referencias Bibliográficas

## RESUMO

No setor de franquias brasileiras de cosméticos e perfumaria a ação de fortes marcas, tais como: O Boticário, L'acqua di Fiori, Chlorophylla e Água de Cheiro, representam cerca de 90% do número de unidades franqueadas em seu segmento. As demais quinze franquias de cosméticos e perfumaria filiadas à ABF disputam uma pequena fatia de mercado. Por ser um mercado bastante concentrado, as empresas são obrigadas a traçar com cuidado suas características e procedimentos específicos no tratamento de suas ações estratégicas. O objetivo deste artigo é: primeiro, discutir a adequação teórica do *franchising* na literatura de estratégia para maior compreensão seus conceitos e práticas, feito isto, apresentar a concentração do mercado de franquias de cosméticos e perfumaria no Brasil, discutindo algumas estratégias das franquias de menor porte. Na segunda parte deste texto apresentou-se um levantamento feito sobre estratégias da rede Oceanic Cosméticos, com o qual foi possível uma maior compreensão das franquias que possuem menor parcela de mercado. As principais contribuições do artigo são, além da elucidação teórica sobre como classificar as franquias no âmbito das estratégias de cooperação, mostrar alternativas estratégicas para as franquias de cosméticos de pequeno porte.

**Palavras-chaves:** *Franchising* – Franquias de Cosméticos e Perfumaria - Estratégias de Diferenciação – Planejamento Estratégico

## **1. INTRODUÇÃO**

O objetivo deste artigo é duplo: primeiro pretendemos discutir a adequação teórica do *franchising* na literatura de estratégia, feito isto, apresentar a concentração do mercado de franquias de cosméticos e perfumaria no Brasil, discutindo algumas estratégias das franquias com menor parcela de mercado. O segundo objetivo será alcançado por meio de um estudo de caso na rede de franquias Oceanic Cosméticos.

O *franchising* é uma opção estratégica cada vez mais popular em termos globais, responsável por 40% do volume de venda a varejo no Estados Unidos, 32% na Grã-Bretanha, 25% na Austrália e 24% no Brasil. Os dados do mercado mundial de franquias mostram que as empresas americanas dominam o *franchising* internacionalmente, com 767.000 unidades, seguida pelas franquias japonesas, 218.000 e em terceiro lugar aparecem as franquias brasileiras com 56.000 unidades e na quarta posição estão as alemãs com 41.000 unidades (ABF, 2004). No Brasil o desenvolvimento do *franchising* tem ocorrido com grande vigor nos últimos anos, em especial a partir da criação da Associação Brasileira de Franchising – ABF – em 1987. Até então, de uma maneira geral, as franquias existentes se restringiam a postos de gasolina, concessionárias de carros e distribuidoras de bebidas.

Segundo os dados da ABF em 2004 as redes de franquia movimentaram R\$ 30 bilhões e obtiveram uma média de crescimento de mais de 4%, com destaque para os setores de Alimentação, Educação e Treinamento. Os fatos determinantes para a propagação das redes de franquias no Brasil foram a criação e expansão de *shopping centers* e o desenvolvimento de outros centros urbanos.

No setor de franquias brasileiras de cosméticos e perfumaria a ação de fortes marcas, tais como: O Boticário, L'acqua di Fiori, Chlorophylla e Água de Cheiro, representam cerca de 90% do número de unidades franqueadas em seu segmento. As demais quinze franquias de cosméticos e perfumaria filiadas à ABF disputam uma pequena fatia de mercado. Como se pode observar, quinze redes possuem 10% do mercado, enquanto quatro grandes redes detêm 90%. Por ser um mercado bastante concentrado, as empresas são obrigadas a traçar com cuidado suas características e procedimentos específicos no tratamento de suas ações de marketing quanto à diferenciação.

Diante desta problemática levantaremos os seguintes pontos nas cinco seções seguintes deste texto: a primeira trata de forma crítica o referencial teórico referente às estratégias de cooperação enfatizando as diferentes visões sobre o assunto, em seguida apresentamos a dinâmica geral do mercado de franquias de cosméticos e perfumaria no Brasil. Feito isto, analisaremos o caso da rede de franquias Oceanic Cosméticos, examinamos no item número cinco a relação das estratégias de adotadas pela Oceanic e a concentração do mercado brasileiro de franquias de cosméticos de acordo com o referencial teórico apresentado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Como tratar uma franquia na literatura de estratégia**

Muitos autores já trataram a questão dos mercados globalizados e as novas formas de competição entre concorrentes que disputam mercados locais em diversas partes do mundo. Não pretendemos retomar aqui tais discussões. Ao mencionar a questão da globalização, pretendemos ressaltar que não é por acaso que a liberalização dos mercados e a hipercompetição da última década tem produzido, entre outras coisas, luta por propriedade intelectual (patentes), megaempresas e alianças estratégicas mais intensas e complexas

(Harvey, 2003). Nesse sentido, as estratégias de colaboração são uma forma que a empresa capitalista encontrou para ganhar vantagens competitivas e garantir retornos acima da média. As estratégias de cooperação acontecem quando as empresas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades para criar competências essenciais que os competidores consideram difíceis de entender e imitar (Dyer e Singht, 1998).

As alianças estratégicas são uma forma principal das estratégias cooperativas (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2002). Doz e Hamel (1998) ao discutir as alianças estratégicas como uma importante estratégia cooperativa observam que “um número sem precedentes de alianças entre firmas é formado a cada ano” e que a formação de alianças cada vez mais complexas são uma resposta a nova realidade competitiva que, trouxe para muitos negócios a redução do ciclo de vida dos produtos, uniformização de técnicas produtivas e administrativas e mudança do foco de competição de muitas empresas (Baumann, 1998). As alianças estratégicas entre empresas não são um fenômeno exatamente novo como a maior parte dos autores ressalta. Lorange e Roos (1996) dão exemplos de alianças que datam o início do século XX. Porém, uma intensificação das cooperações ente firmas aconteceu nas últimas décadas. Na década de 1970, o número de alianças estratégicas que se formavam a cada ano era na ordem das centenas. Em 1990, o índice anual chegou a 2 mil e em 2000 alcançou 20 mil (Daft, 2002).

Mesmo diante dessa intensificação das relações interorganizacionais, não há definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança estratégica.

Quadro 1: Diferentes definições de Alianças estratégicas

<b>Definição de aliança estratégica</b>	<b>Autor</b>
Alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Podem ser de 2 tipos: Aliança de Nível de Negócios (complementares, para redução da competição, resposta à competição e para redução da incerteza) e Aliança de Nível Corporativo (para diversificação, sinérgicas e <i>Franchising</i> )	Hitt, Ireland e Hoskisson(2002)
Uma aliança estratégica vincula facetas das atividades-fins de duas ou mais empresas independentes. A parceria deve propiciar o intercambio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. Essa definição exclui fusões e aquisições, acordos de licenciamento e franquias e relações entre subsidiárias de multinacionais. Para os autores esses procedimentos levam a perda de autonomia e do controle estratégico de um parceiro.	Yoshino e Rangan (1997)

Fonte: Os autores.

Outros autores como Lorange e Roos (1996), Garai (1999), Dussauge e Garrette (1997) Teece (1992), Narula e Hagedoorn (1996), Porter e Fuller (1988) também tratam a questão das alianças estratégicas com definições próprias que não vamos descrever aqui, devido a limitação de espaço. Procuramos ressaltar no Quadro 1 apenas as visões mais conflitantes. Percebe-se que existem autores, assim como o citado Yoshino e Rangan (1997), que adotam uma visão mais restritiva e não consideram fusões e aquisições como alianças e nem mesmo acordos de distribuição de produtos, licenciamentos e franquias Garai (1999), Dussauge e Garrette (1997) Teece (1992). Outros adotam uma visão mais ampla como Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) e classificam diversas formas de acordos de cooperação e parcerias entre empresas (Lorange e Roos (1996), Narula e Hagedoorn (1996), Porter e Fuller (1988)). Portanto, podemos perceber a dificuldade de estabelecer uma definição do que constitui uma aliança estratégica entre as diversas formas de

cooperação entre empresas. E quando se tem o objetivo de discutir um tipo específico de estratégia cooperativa como o *Franchising* a dificuldade de consenso teórico é ainda maior. Assim, como Hitt, Ireland e Hoskisson (2002:380) entendemos que no caso específico do franchising, este baseia-se numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o franchising é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma aliança estratégica baseada numa relação contratual. Numa definição formal uma franquia “é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado”

Mas porque alguns autores como Yoshino e Rangan (1997) entre outros não consideram a franquia como aliança estratégica?

O argumento mais comum é que nas franquias, assim como nas fusões, nas compras de maioria acionária e nas aquisições apenas uma empresa assume o controle estratégico. Na visão desses autores essas relações não constituem aliança estratégica porque não envolvem empresas independentes com metas e interesses individuais (Garai (1999), Dussauge e Garrette (1997), Yoshino e Rangan (1997)). Mas ao analisarmos os diferentes tipos de franquias existentes percebemos que pode haver casos de empresas autônomas com objetivos e metas independentes que estabelecem contratos de franquias. Esse argumento ficará claro à medida que explicitarmos os diferentes tipos de franquias (Leite, 1990).

Começaremos pelo modelo de **Franchising de serviços** que, como o próprio nome já diz, se refere ao fornecimento de serviços. O franqueador estende ao franqueado assistência técnica e garantia de produtos, padrão de atendimento, fornecimento de peças e equipamentos entre outras coisas. Do ponto de vista do consumidor final, a qualidade na prestação dos serviços e a garantia do produto são as principais fontes de atração e o serviço deverá ser percebido igualmente em toda a rede de franqueados. Por meio das franquias de serviços o franqueador/fabricante fortalece sua marca e imagem sem manter unidades de negócios próprios. Os exemplos mais comuns são as assistências técnicas autorizadas de marcas consagradas, sejam essas de eletrodomésticos, maquinários industriais, carros etc. Outros exemplos são algumas redes de hotéis, escritórios de advocacia, escritórios contábeis, tinturaria, lavagens e aluguel de carros, academias de ginástica etc.

Neste caso do **Franchising de distribuição** o negócio deve ser visto como um canal de distribuição. Os franqueados assumem o papel de revender produtos onde o franqueador possui um papel de atacadista ou fabricante. A distribuição obedecerá a arquitetura-padrão dos pontos de vendas franqueados. Os exemplos são as redes de postos de gasolinas, algumas confecções e fábricas de calçados que possuem lojas que somente comercializam suas marcas, móveis e as franquias de perfumaria e cosméticos que são discutidas com mais profundidade neste artigo.

O **Franchising industrial** se refere à fabricação de produtos e pode haver envolvimento de empresas autônomas com objetivos independentes. Nesse caso, por meio de uma aliança estratégica contratual o franqueador transfere o *know-how* necessário para que o franqueado industrialize o seu produto. O exemplo típico dessa franquia são os engarrafadores de Coca-Cola, da Pepsi-Cola e outros similares. Esses franqueados normalmente são fábricas locais de bebidas que recebem do franqueador assistência técnica para ampliar sua instalação industrial, obedecendo às especificações de máquinas, equipamentos, processos e até

arranjo físico do franqueador. É interessante notar que na maioria dos casos as fábricas franqueadas não deixam de produzir suas bebidas de comercialização local.

O caso do **Franchising de produção** em muito se assemelha com a franquia industrial, este se refere a produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por fabricas licenciadas, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto ou controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado os produtos daquela marca. Por exemplo, em 1990, a empresa brasileira de confecções Vila Romana S.A. fabricava produtos com a marca VR, mas ao mesmo tempo era licenciada para fabricar no Brasil produtos de *griffes* internacionais, como Piere Cardin, Cristian Dior, Yves St. Laurent, distribuídos em lojas multimarcas.

Após analisarmos os diferentes tipos de franquias existentes constatamos que, principalmente, a franquia industrial e a de produção, podem sim envolver mais de uma empresa com objetivos e metas independentes. Um exemplo de franquia industrial ainda mais complexo do que os engarrafadores de Coca-cola é a tradução, produção e comercialização de quadrinhos e outros produtos Disney pelo Grupo Abril no Brasil e em Portugal. Não resta dúvidas que a Abril é uma empresa de grande porte, possuidora de produtos próprios competitivos e, portanto, com autonomia suficiente para estabelecer objetivos bastante distintos da Disney. Mas por meio da produção e comercialização de quadrinhos Disney têm ganhos de imagem ao atrelar sua marca a uma empresa multinacional com uma marca consagrada, de *know-how* tecnológico, pois o produto importado e traduzido tem que ter o padrão e a qualidade aprovados pela empresa fornecedora entre outras vantagens. As vantagens da Disney com essa franquia de produção está no canal de distribuição e na capacidade da Abril de traduzir e adequar ao mercado brasileiro as produções internacionais. Supondo que não exista essa esta franquia a Disney despenderia um volume significativamente superior de investimento tanto no que tange ao estabelecimento da nova empresa (intra-estrutura, impostos), como na construção dos canais de distribuição e na contratação e formação de pessoas capacitadas para adequar os produtos estrangeiros para o mercado nacional.

Como aliança estratégica, o *franchising* reduz o risco financeiro, uma vez que os franqueados comumente investem parte de seu próprio capital no empreendimento local. Este investimento financeiro motiva os franqueados a terem um bom desempenho, reforçando e enfatizando os padrões, o nome da marca e até a qualidade que são associados ao negócio original do franqueador. Devido a esses benefícios potenciais, o *franchising* pode proporcionar crescimento com menos risco do que a diversificação.

Se considerarmos as definições de estratégias cooperativas de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) entendemos o *franchising* como uma aliança estratégica de nível corporativo:

As Estratégias Cooperativas de Nível de Unidades de Negócios são projetadas para tirar proveito de oportunidades de mercado combinando os ativos da firma sócia de uma forma complementar para criar novo valor, reduzir a competição ou ainda reduzir a incerteza e o risco de novos negócios. As estratégias cooperativas de nível de unidades de negócios podem ser subdivididas em quatro tipos:

- Alianças Complementares
- Alianças para redução da competição
- Alianças de resposta à competição alianças para redução da incerteza
- Alianças para redução da Incerteza

Já as Estratégias Cooperativas de Nível Corporativo são projetadas para facilitar a diversificação de produto e ou mercado. Elas permitem que a firma se expanda para novas áreas de produtos ou mercado sem ter o ônus de uma fusão ou uma aquisição. Uma das razões pelas quais muitas firmas optam por alianças estratégicas de nível cooperativo. É que essas oferecem parte dos benefícios sinérgicos de uma fusão ou aquisição, mas com menos riscos e maiores níveis de flexibilidade. Isto é para uma empresa sair de uma aliança estratégica é mais fácil e os custos são menores do que desinvestir numa aquisição que não contribuiu da forma planejada. Além disso, muitos governos restringem as aquisições, principalmente as horizontais, nas quais as empresas combinam os ativos para ganhar fatias de mercado. Portanto, as estratégias Cooperativas de Nível Corporativo são:

- Alianças para diversificação
- Alianças sinérgicas
- *Franchising*

### 3. FRANQUIAS DE COSMÉTICOS NO BRASIL

Atualmente este mercado no Brasil é constituído por cerca de 5.000 unidades franqueadas em 16 redes de franquias filiadas à ABF – Associação Brasileira de Franchising- entre elas estão: Água de Cheiro, Aneethun, Anna Pegova, Antídoto, Aromas Naturais, Chamma da Amazônia, Chlorophylla, Empório Bothanico, L’acqua Di Fiori, Natural Company, Julie Burk Perfumes, O Boticário, Oceanic Cosméticos, Tanjo, Valmari e Vita Derm Cosmética, que estão listadas no último guia publicado em 2004.

É possível observar uma grande concentração em unidades de franquias em quatro redes: O Boticário, L’acqua Di Fiori, Chlorophylla e Água de Cheiro. Como foi dito anteriormente, estas marcas representam cerca de 90% das franquias de cosméticos e perfumaria no Brasil. Abaixo segue um quadro para melhor visualização.

Quadro2: Divisão do mercado de franquias de cosméticos e perfumaria

<b>Empresa</b>	<b>Adoção do <i>franchising</i></b>	<b>Número de lojas no Brasil</b>	<b>Parcela de Mercado</b>
O Boticário	1980	2240	44%
L’acqua Di Fiori	1983	877	18%
Chlorophylla	1986	750	15%
Água de Cheiro	1981	580	12%
Outros	-	553	11%

Fonte: ABF, 2004

Diante de um cenário onde somente um dos concorrentes possui quase 50% do mercado e se apresenta como a maior rede de franquias do Brasil, estando a quarta, a sexta e a oitava posições ocupadas por franquias de cosméticos, pode-se ter uma noção da complexidade dos demais concorrentes atuarem neste segmento.

Um advento bastante interessante sobre este segmento é o crescimento que se configura desde a última década. A preocupação com a aparência e a prevenção do envelhecimento já não é algo restrito a determinadas classes de consumidores. Independente da etnia e do sexo, jovens, adultos e idosos procuram esses produtos com a finalidade de um melhor tratamento da aparência e do bem estar, há alguns anos este mercado era exclusividade das mulheres de mais idade.

Pode-se dizer que para que fosse possível sustentar diferentes públicos consumidores mudanças foram necessárias, como exemplo podemos citar: pesquisas de aprimoramento dos produtos, diversificação dos canais de vendas, estando o consumidor com maior

afinidade na compra especializada. Antes dessas mudanças ocorridas na última década, a grande maioria dos produtos cosméticos e de perfumaria eram oferecidos em supermercados e drogarias, onde o consumidor nem sempre poderia contar com uma orientação de qual produto seria o mais adequado para o seu biótipo.

Em pesquisa publicada em setembro de 2000, pela revista “The Economist”, observa-se a preocupação do brasileiro com a beleza. Esta publicação criou uma classificação, titulando-a de “ranking da vaidade”. A base do índice era o tempo em que as pessoas gastavam para cuidar de sua aparência. Entre os 30 países pesquisados o Brasil situou-se na sétima posição, no qual a “média de vaidade” entre homens e mulheres foi de 30%, enquanto a média mundial foi de 23%. Isto mostra a importância deste tipo de produto para os consumidores brasileiros, os produtos de cosméticos fazem parte da sua cesta de consumo, mas evidentemente que as compras e escolhas por marcas se posicionem de acordo com faixas de renda.

#### **4. ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DA OCEANIC COSMÉTICOS**

Ilustramos nossa argumentação com a experiência da rede de franquias Oceanic Cosméticos. Não procuramos descrever sua trajetória desde a fundação, mas sim, apontar as mudanças em sua estrutura organizacional durante os últimos anos e ressaltar suas redes de alianças com os franqueados. A pesquisa em fontes públicas e privadas permitiu caracterizar a empresa privilegiando sua forma de organização em *franchising*. O estudo qualitativo e o método de estudo de caso foram escolhidos, de acordo com Goode & Hatt (1979), por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa ou gerassem hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores. Empiricamente, busca-se entender a estrutura de *franchising* como aliança estratégica. Os levantamentos de dados sobre a Oceanic e sobre suas atividades foram realizados por meio das publicações existentes sobre a empresa e do relatório anual de suas atividades.

A rede de franquias Oceanic Cosméticos nasceu em Curitiba/PR em 1996 como uma linha de produtos de verão da marca Racco pertencente ao grupo Bayonne, inicialmente operando através do modelo de vendas diretas. Em 2002, visando uma expansão da linha Oceanic, torna-se uma marca autônoma dos produtos Racco, aderindo então ao *franchising* como canal de distribuição de seus produtos, iniciando assim a busca por parcerias.

Atualmente, possui 59 franqueados, entre lojas fixas, móveis e quiosques por todo o território brasileiro (ABF, 2004). Com planos de expansão de suas franquias para outros países, especialmente as franquias móveis, a Oceanic Cosméticos se fez presente na “XXVIII Feira Internacional de Franquias”, em fevereiro de 2005.

Detentora do prêmio “Melhor Franquia de Cosméticos de 2004”, em análise realizada pela revista “PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios”, esta rede de franquias vem revolucionando o mercado de franquias de cosméticos através da adoção de um novo canal de distribuição de suas mercadorias. Por intermédio de sua loja móvel, uma mini van Fiat Doblò, o franqueado tem a possibilidade de oferecer seus produtos por toda a extensão do Brasil, em eventos, em cidades do interior, em regiões específicas de grandes centros urbanos, assim como universidades, entre outros.

A rede Oceanic Cosméticos busca se estabelecer no mercado de franquias de cosméticos e perfumaria por meio dessa nova forma de distribuição móvel, priorizando a facilidade de acesso a seus produtos para o consumidor final e oferecendo ao franqueado uma opção de investimento de baixo custo, se comparado com o investimento necessário em uma loja



fixa. Alguns indicadores podem ser levantados a fim de se caracterizar os investimentos necessários em uma franquia de cosméticos e perfumaria, como se segue em quadro comparativo:

Quadro 3: Comparação de custos e retornos de franquias de cosméticos e perfumaria:

Rede	Unidades	Taxa de franquia (R\$)	Instalação (R\$)	Capital de giro (R\$)	Royalties	Taxa de publicidade	Faturamento médio (R\$)	Tempo retorno (meses)
<i>Água de Cheiro</i>	580	3.500 – 8.000	50.000 – 78.900	14.000 – 22.000	Nfornecido	NFornecido	NFornecido	18 – 36
<i>Chlorophylla</i>	750	12.000	42.000 – 72.000	15.000	40% sob compras	5% sob fat. bruto	23.000	24
<i>L'acqua di Fiori</i>	877	NCobra	40.000 – 80.000	15.000	34,3% sob compras	21,4% sob compras	30.000	24 – 36
<i>O Boticário</i>	2.240	NCobra	130.000	NExige	38% sob compras	NFornecido	55.000	18 – 36
<i>Oceanic</i>	59	10.900	29.100 – 49.100	10.000	33% sob compras	1% sob vendas brutas	30.000	6 -18

Fonte: Franquias Guia Oficial - ABF 2004

Diante de um mercado concentrado com cerca de 90% das unidades franqueadas pertencentes a empresas com marcas já consolidadas junto aos consumidores, a rede Oceanic Cosméticos, procura realinhar o seu canal de distribuição, ou seja, seu modelo de negócio com a adoção de franquias móveis. Por meio deste tipo de loja, ela busca estabelecer pontos de distribuição com menores necessidades de investimento por parte dos franqueados, assim como reduzir os custos fixos existentes em uma loja física.

Para o estabelecimento desta transição, alguns desafios foram lançados à Oceanic, o primeiro deles foi o desconhecimento quanto à sua marca, uma vez que um dos atributos que se dá ao *franchising* é o reconhecimento por parte dos consumidores da qualidade do produto por sua marca, pela força que ela possui em seu reconhecimento e associação. Para superar isso foram lançadas campanhas publicitárias em diversos veículos de comunicação.

Um outro desafio que se conseguiu superar através das franquias móveis foi a redução dos investimentos necessários para a adoção de uma unidade de franquia, algo que com as franquias fixas, eram necessários investimentos de maior envergadura. Também se mostrou necessário um realinhamento do perfil do franqueado Oceanic Cosméticos, para isso as franquias daqueles que não estavam diante deste novo perfil traçado foram compradas para um melhor direcionamento do plano a ser estabelecido. Uma queixa comum dos franqueados até então era sobre o desempenho nas vendas, possivelmente afetada pela concorrência direta das quatro grandes redes deste segmento.

Com a adoção de novos canais de distribuição, entre eles os quiosques e as lojas móveis, esta última com maior destaque, a Oceanic Cosméticos consegue minimizar os investimentos necessários para a aquisição de uma franquia, isso fez com que mais

franqueados fossem atraídos e, ao mesmo tempo, foi estabelecido um negócio flexível capaz de atuar em residências, condomínios, indústrias, clubes, feiras, exposições, universidades, escolas, hospitais, salões de beleza, praças, parques e tantos outros lugares. Com cidades alvo ou mesmo micro-regiões abaixo de 100.000 habitantes, essas franquias móveis conseguem atender localidades que, em muitos casos são desprovidas de boas lojas de cosméticos e perfumaria.

A Oceanic Cosméticos realmente agiu de forma inovadora ao criar um novo formato de franquia. Podemos dizer que com a implantação desse novo modelo de distribuição a Oceanic Cosméticos adotou uma estratégia de diferenciação de seus produtos. A estratégia de *diferenciação* procura ofertar produtos e serviços com benefícios superiores à concorrência através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, dentre outras dimensões. Esta estratégia não considera grandes volumes e preço baixo. Ao contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Desta forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores. Além disso, o poder de barganha dos compradores diminui à medida que os mesmos são menos sensíveis ao preço e também por causa da escassez de alternativas que atendam às suas necessidades de forma satisfatória. Mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas (Porter, 1986).

## **5. ANÁLISE DO CASO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve a intenção de discutir a adequação teórica do *franchising* na literatura de estratégia e de apresentar a concentração do mercado de franquias de cosméticos e perfumaria no Brasil, procurando mostrar as alianças estratégicas das franquias com menor parcela de mercado.

Diante da falta de definições universalmente aceitas sobre o conceito de aliança estratégica e sob qual perspectiva teórica é mais adequada, ainda inexiste o que poderíamos chamar de uma teoria da cooperação entre empresas que explicasse a complexidade que envolve esse fenômeno. Quando se escolhe um tipo específico de estratégia de cooperação para tratar, como por exemplo, as franquias, ocorre uma maior dificuldade de adequação teórica. A grande maioria da literatura sobre franquia não se preocupa com a relação do assunto com a teoria de estratégia, mais especificamente em relação às estratégias de cooperação. Como mostramos no referencial teórico alguns autores possuem uma visão mais restritiva do que seria uma aliança estratégica e não considera as franquias e nem as fusões e aquisições com alianças. Outros possuem uma visão mais ampla e incluem as franquias como alianças. Não analisamos aqui o caso das fusões nem das aquisições de empresas, mas ao tomarmos a questão das franquias percebemos que elas podem ser consideradas alianças estratégicas. Isso fica mais claro quando exploramos exemplos de franquias industriais e de produção que evoluem de forma explícita duas empresas independentes. Mas mesmo nos casos de franquias de serviços e de distribuição como o caso da Oceanic Cosméticos podemos tomá-las como alianças estratégicas. As franquias da Oceanic Cosméticos, assim como todos os outros casos específicos do *franchising*, envolvem uma relação contratual entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Analisando os aspectos jurídicos que envolvem uma franquia de distribuição, como a Oceanic, percebemos que o contrato se dá entre duas pessoas jurídicas, ou seja, entre duas empresas devidamente registradas. No caso do

franqueador a condição de empresa é explícita, mas no caso do franqueado, dado a característica da franquia de distribuição, pensa-se que se trata de uma pessoa física. Mas o franqueado da Oceanic Cosméticos ou de qualquer outra franquia arca com direitos e deveres de uma empresa, pois este não é um funcionário do franqueador, mas sim um aliado estratégico que, mesmo com pouca autonomia para mudar o padrão do negócio, precisa administrar o ponto de venda, seja ele móvel ou fixo, pagar funcionários, arcar com imposto e aluguéis, as obrigações e direitos das partes depende do tipo de contrato que se trava. Para o franqueado um dos maiores benefícios que se pode ter ao adquirir uma franquia está no fato da transferência de conhecimentos, técnicas, enfim, do *know-how* de uma rede que já detém o conhecimento prévio de como se deve administrar o negócio. Quando se trata de uma marca conhecida, torna-se ainda mais positivo para o franqueado, seus clientes serão atraídos por uma marca já reconhecida pelo mercado. Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma aliança estratégica baseada numa relação contratual entre duas empresas independentes. A assinatura do contrato marca o início de uma cooperação que se pretende durável e frutífera entre as partes.

A nova estratégia adotada pela Oceanic Cosméticos, em priorizar as lojas móveis em detrimento às lojas fixas, seja em *shoppings centers* ou mesmo em pontos comerciais, nos traz questionamentos: ao mudar o foco do canal de distribuição e do franqueado, ela não estaria se posicionando em uma situação onde não concorra diretamente com as quatro grandes redes do segmento?

Principalmente quando tratamos dos consumidores de *shoppings centers*, como já é de conhecimento, este tipo de consumidor adota parâmetros próprios em suas compras, como um ambiente seguro, confortável e que invariavelmente lhe agregue um momento de lazer. A questão que fica é que ao posicionar o seu canal de distribuição fora destes locais a Oceanic Cosméticos não poderia estar perdendo o filão de consumidores de maior renda?

A resposta a essa pergunta requer análises estatísticas mais profundas, mas podemos concluir que o posicionamento do seu canal de distribuição móvel certamente possui um ponto muito favorável, que é a flexibilidade de movimentação. O leitor que conhece pequenas cidades com seus 10.000 – 30.000 habitantes, como tantas que existem pelo Brasil, sabe que dificilmente encontrará lojas de cosméticos e perfumaria especializadas nessas localidades, este tipo de compra acaba sendo realizada por catálogos de venda direta, uma grande empresa líder nesta modalidade de venda é a Natura, ou mesmo comprando produtos em supermercados. Nessa situação, esta loja móvel ganha um mercado até então restrito.

Resta-nos abriremos questões quanto a sustentabilidade deste modelo de negócio. Não seria esse modelo de fácil assimilação por possíveis concorrentes? Criar bases que tornem complicado para a concorrência este canal de distribuição é um dos fatores primordiais quando falamos em estratégias de diferenciação, caso contrário todo o esforço se diluirá com o tempo.

## **6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

BAUMMAN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 505-530, 1995.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, 23: 660-679, 1998.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, Mar-Apr., 1999.

HARVEY, D (2003). “A arte de lucrar: globalização, monopólio e exploração da cultura”. In MORAES, D. (org) **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro, Record.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.

KLOTZLE, M. C. **Alianças estratégicas: conceito e teoria**. In: RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 85-104.

LEITE, R. C. Franchising: na criação de novos negócios. São Paulo: Atlas, 1990.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. E. 1986. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coalitions and Global Strategy. In: Porter, M. E. (org) **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

TEECE, D. J. Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 18, p. 1-25, 1992.

YOSHINO, M.; RANGAN, U S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

**Pesquisa em meios eletrônicos:**  
<http://www.abf.com.br/abf.com.br/pfModel.asp?IDAREa=1>. Acesso em 15 ago. 2004.  
<http://www.abf.com.br/abf.com.br/abfint/sistema/site.asp?pnCdMenu=67&pnCdIdioma=3&pnCdMenuPai=1>. Acesso em: 22 mar. 2005.  
[http://www.crq4.org.br/informativo/junho\\_2001/pagina10.html](http://www.crq4.org.br/informativo/junho_2001/pagina10.html). Acesso em: 23 mar. 2005.  
<http://www.franquia.com.br/franquia.com.br/gfNumeros.asp>. Acesso em 15 ago. 2004.  
<http://www.oceanic.com.br>. Acesso em: 19 fev. de 2005.  
<http://www.pegn.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2005.