

Formato de convergência

É INDÚSTRIA QUE ABRE LOJA PRÓPRIA, QUE VIRA FRANQUIA. É FRANQUIA QUE MONTA REDES DE VENDA DIRETA. É FRANQUEADO QUE DE LOJISTA PRECISA VIRAR TAMBÉM OPERADOR LOGÍSTICO. A CONVERGÊNCIA ENTRE OS CANAIS ESTÁ MUDANDO TUDO NO MERCADO DE COSMÉTICOS. E AS FRANQUIAS PODEM SE BENEFICIAR FORTEMENTE DESSE MOVIMENTO >>> **TATIANA FERRADOR**



O cenário do comércio global caminha a passos largos para a convergência. Parece não haver mais espaço para um único modelo de operação que seja capaz de crescer de forma totalmente sustentável por si só. Isso faz com que empresários e investidores busquem cada vez mais a adição de novos e diferentes formatos ao seu negócio para seguir avançando, ou mesmo, revitalizar um negócio que, eventualmente, não tem tanta energia.

Tem sido cada vez mais comum ver indústrias abrindo suas próprias lojas. Isso reflete, por um lado, a necessidade de estabelecer um canal de contato direto com os consumidores e um ponto de experiência com a marca, ao mesmo tempo que pode funcionar também como uma central de serviços, um mini centro de distribuição para o e-commerce ou consultores de venda direta; e, de quebra, um ponto de venda para os produtos da em-

presa, com a vantagem de poder controlar todos os aspectos da exposição da marca no local.

Muitas dessas indústrias, originalmente, conceberam o negócio tendo o varejo multimarcas como foco de distribuição. Por diferentes motivos – da dificuldade de entrar em um número maior de pontos, especialmente nas redes varejistas; até não conseguir expor a linha completa nos pdv's – essas empresas viram na abertura de um ponto de venda própria a independência necessária para expressar as marcas do modo mais próximo possível da sua concepção original.

E quando essa experiência é bem sucedida, muitas empresas acabam dando início ao segundo passo da estratégia: escalar o modelo de loja própria por meio de franquias.

Mas esse avanço de novos players de beleza apostando nas franquias não é o único movimento envolvendo o canal que tem O Boticário, como seu ator mais emblemático. Também existem franquias já estabelecidas que estão usando o canal

como ponto de expansão e convergência de diferentes modelos de distribuição, como venda direta e e-commerce.

Os números divulgados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), apontam que, em 2017, o mercado de franquias cresceu 8% e movimentou R\$163.3 bilhões, puxado pela abertura de novas unidades. De acordo com o presidente da entidade, Altino Cristofolletti Junior, em 2018, esse índice deve chegar a 10%.

CENÁRIOS VARIADOS, INTERESSE COMUNS

Um bom exemplo de indústria que tem apostado nas franquias como modelo de expansão é a mineira Kapeh Cosméticos. Criada pela empresária Vanessa Vilela, em 2007, a empresa nasceu com a proposta de oferecer cosméticos a base de café em farmácias e perfumarias. Para a empresá-



LOJA DA L'ACQUA DI FIORI: de "apenas" um ponto de venda para o consumidor final, a franquia da rede virou também centro de atendimento e distribuição para a rede de revendedores da marca.

em mais do que meros "operadores de franquia". "Eles tem potencial para atuar até como distribuidor regional tanto para consumidor final quanto para outros lojistas da região, como perfumarias e barbearias", vislumbra o empresário.

Campos destaca que, em meio a tantas possibilidades, o principal desafio da marca em relação aos seus novos parceiros é fazer com que eles tenham foco "Cada operação é muito diferente da outra, e exige habilidades específicas. A nossa vantagem é termos experiência em todas as operações que incluem distribuição, varejo e online", diz Campos, para quem parte importante do valor da franqueadora é justamente dar suporte e ajudar o franqueado a montar suas operações. "O lado positivo é que o franqueado passa a ter um controle muito maior na sua região, controlando todos os canais de venda. Isso fortalece muito o negócio do franqueado", afirma o empresário.

A Dr. Jones enxerga a possibilidade que as franquias oferecem, como a do franqueado expandir sua atuação para outros formatos de venda - resultado da tendência mundial do Omnichannel. "Toda marca de consumo tem que se adaptar, e as marcas que são franqueadoras tiveram que mudar o modelo de operação dos franqueados para se adequar a esse novo conceito", alerta Campos.

Fato é que o franqueado, independentemente do formato específico da operação, é uma extensão da empresa e o melhor parceiro comercial possível para a marca. Por isso é natural que, seguindo a tendência da convergência dos pontos de venda para as marcas de consumo, o franqueado comece a ter um papel mais amplo, agregando à loja uma distribuição regional, ou uma venda online e assim por diante.

A Orgânica, marca criada em 1989 com a proposta de produzir acessórios de higiene e beleza com base em técnicas sustentáveis, também aposta no crescimento sustentável por meio de franquias. "Nosso plano é crescer, ampliar nesse grande nicho, mas precisamos de cuidado, pois não queremos vender apenas franquias, o nosso produto", afirma o responsável pelo desenvolvimento desse canal na empresa, Octávio Galhardi.

Para tal, a empresa aposta em opera-

ria, a integração dos canais é um caminho inevitável e importante para as marcas. "Precisamos estar onde o nosso cliente esteja, seja on ou offline, possibilitando experiência no ponto de venda, por meio da degustação, por exemplo", diz. Para ampliar essa presença, a empresa aposta na expansão pelo modelo de franquias, tendo como base a loja conceito da marca localizada em Varginha (MG), na qual a marca mescla a oferta dos seus produtos de beleza com uma cafeteria. Vanessa acredita que com o novo formato, a experiência no ponto de venda transforma o PDV em um canal de abastecimento e prestação de serviço. "Integrar todos os canais de forma a não causar conflito é o nosso principal desafio", afirma ela que espera iniciar a expansão no segundo semestre deste ano.

Outra empresa jovem, que está decidida a se expandir por franquias é a Dr.

Jones, marca criada em 2013 e especializada em produtos masculinos e comercializada em perfumarias como a Sephora e drogarias como a Panvel. "Sentimos uma carência enorme de marcas e produtos na categoria de beleza masculina no Brasil, e nesses cinco anos de vida percebemos que existia outra oportunidade: o varejo especializado em beleza masculina", conta o sócio-fundador da empresa, Guilherme Campos.

No ano passado a empresa lançou um modelo de quiosque com atendimento especializado e uma linha completa de produtos para o homem. "O formato deu muito certo e, por isso, neste ano queremos expandir nossa rede de quiosques Dr. Jones por meio de franqueados", afirma o empresário. Ele acredita que mais do que um ponto de venda, o ponto de venda da Dr. Jones poderá tornar seus franqueados,

CANAL Franquias

ções com quiosques – já está no quarto e espera ao menos 30 lojas até 2019 – e agora investe em ajustes burocráticos para comportar esse crescimento. “No nosso plano de franquias – que comporta até 300 lojas em longo prazo – estão contemplados estudos geográficos que visam o crescimento partindo do centro-oeste para o sul, com sólida estrutura logística para atender com eficiência todos os pontos de operação”, explica Galhardi. “Hoje a distribuição é extremamente concentrada e é um grande desafio, já que fizemos o caminho inverso, pois atendemos grandes players e passaremos a atuar também no pequeno varejo”, diz.

DAS FRANQUIAS PARA MULTICANAIS

Se a franquia se mostra um novo território promissor para a expansão de algumas indústrias, ele serve também de pilar de sustentação para empresas já estabelecidas no canal avançarem, a partir da sua rede, para novos formatos de venda.

É o caso da Mahogany, que há pouco mais de uma década migrou do varejo multimarca para as franquias (justamente pelos motivos citados acima). Na estratégia da empresa, os pontos de venda físicos devem ser geradores de experiência e vendas, reforçando o objetivo e fortalecendo a percepção de marca, conforme explica o gerente de marketing e produtos da empresa, Brian Drummond. “Não acreditamos em um modelo ou outro como definitivo, pois tanto o mercado como a forma de comprar pelo consumidor mudaram e estão mudando em uma velocidade nunca antes vista. Logo, o que vai acontecer – e o que já está acontecendo em diversos mercados – é um varejo com diversos formatos postos em prática pelas marcas e o cliente vai aderir àquele que mais lhe convier”, afirma.

O executivo explica que a empresa entende o desejo do consumidor de adquirir o produto onde ele quiser, no momento em que ele quiser. Em determinado momento ele pode optar pela comodidade do meio digital, e adquirir seu produto favorito em uma loja virtual, e em outro momento, pode se valer do relacionamen-



VANESSA VILELA, DA KAPEH: a loja própria da marca, que oferece uma experiência conceitual ao mundo do café, servirá de referência para a expansão via franquias.

to oferecido pelas consultoras da venda direta – modelo que a empresa adotou a alguns anos atrás, emulando um modelo similar ao adotado pelo Grupo Boticário, nos quais os franqueados ficam responsáveis pelo recrutamento e gestão das consultoras – com recomendações pessoais sobre lançamentos. Já em outro, pode desejar ter a experiência e a curadoria de beleza na loja física.

Isso implica uma série de cuidados que a franqueadora deve tomar em relação aos seus franqueados ao partir para uma operação multiformato, nas quais os franqueados é quem vão operar no dia a dia, com essas diferentes formas de vendas. “Todo o encantamento gerado pela comunicação e produtos deve ser refletido no canal de vendas, e o consumidor ou revendedor não deve pensar que existem várias formas da marca em diversos locais e, sim, que a marca é uma só e existem várias formas de comprar”, afirma Drummond.

O momento atual da Mahogany tem

como pilar principal de vendas o seu canal de franquias, e o crescimento da marca está focado na expansão e fomento das suas lojas em todo Brasil. “As lojas estão se tornando um ponto de experiência com a marca, onde o consumidor pode não só ter contato com os produtos, mas, principalmente, entender os seus benefícios e diferenciais”, pontua Drummond. Cada vez mais as equipes das lojas físicas da Mahogany oferecerão uma curadoria de beleza exclusiva, orientando sobre as melhores soluções para cada tipo de cliente e também trazendo conhecimento para quem se interessar em revender”, ressalta o executivo.

FRANQUIA COMO SUPORTE A DISTRIBUIÇÃO

Esse atendimento dedicado, com um nível de tratamento que canais como a venda direta não costumam oferecer (baseado em padronização e muito treinamento) que é, justamente, um dos pilares da tradicional fabricante mineira de perfumes e cosméticos L’acqua di Fiori. Uma das pioneiras do franchising no Brasil, com quase quatro décadas

de atuação, a L’acqua fez da sua rede de franquias um ponto de partida para avançar com outros canais de venda, num movimento fundamental para reavivar a empresa e colocá-la de volta na rota do crescimento. “O consumidor está mudando os seus hábitos de consumo. Acho que a tendência mundial é você atingi-lo onde quer que ele esteja”, diz Antônio Mesquita, presidente da empresa mineira.

Nesse processo de expansão para outros canais, a L’acqua, assim como a Mahogany, também avançou para a venda direta. Só que depois de uma primeira tentativa pelo modelo tradicional, a empresa acabou optando por se estabelecer no marketing multinível. Quando estabeleceu esse modelo, a empresa mineira apresentou o projeto para os franqueados, que puderam participar do modelo convertendo as suas franquias de “apenas” um ponto de venda para os consumidores finais da marca, também num centro de distribuição para líderes e revendedores da marca. Mas, paralelamente, a L’acqua

CANAL Franquias

também apostou na abertura de centros de distribuição exclusivos para atender aos revendedores do multinível. Os dois modelos convivem hoje até hoje. Mas para a surpresa do presidente da empresa, a maior parte das vendas para os revendedores, hoje, se dá por meio das franquias, e não pelos centros de distribuição exclusivos, como ele imaginou que fosse acontecer. “Isso é muito nítido para a rede hoje. Pouco mais de um ano depois de entrarmos no multinível, as franquias que se dispuseram a servir também como centro de distribuição, têm performance muito melhor (do que os centros de distribuição exclusivos)”, acredita o empresário. Para ele, isso tem a ver justamente com o melhor atendimento que os profissionais que trabalham numa franquia conseguem prestar ao consumidor, incluindo aí também os revendedores. “Ali você tem o trato do comerciante, que em geral busca sempre uma forma de agradar ao cliente. É uma cultura bem diferente do que costuma acontecer no universo do multinível, que em muitos casos funciona como um mero ‘entregador’, de produtos, sem a preocupação em atender e facilitar a vida desse revendedor”, conta Mesquita.

A fabricante mineira também envolve as franquias no seu e-commerce. E de forma bastante direta. Os franqueados que aderiram ao projeto da empresa, são responsáveis por todo o processo de venda e entrega do produto que está dentro da sua região de atuação. Ao apontar o CEP no site da L’acqua, o consumidor está automaticamente falando com o franqueado que atende aquela região. “O cliente não sai do site da empresa, mas ele passa a ver o estoque disponível daquele franqueado, que vai receber diretamente e fazer a entrega para o cliente”, explica Antônio Mesquita. Com isso, a empresa não precisa administrar um centro de distribuição específico para o seu e-commerce, e, principalmente, tem o produto mais perto do destinatário final, melhorando o nível de serviço e reduzindo os custos, além é claro de manter o franqueado como parceiro prioritário também nesse canal de vendas.

O resultado de todas essas mudanças foi mais do que positivo para a empresa. A empresa dobrou de tamanho em 2017, na comparação com 2016. Com 200 lojas franqueadas e outros 50 centros de distri-



GUILHERME CAMPOS, DA DR. JONES: a franquia foi o modelo escolhido para acelerar a expansão da marca, num mercado ainda com poucas opções especializadas em cuidados masculinos.

buição (exclusivos para venda a revendedores), a empresa espera mais do que dobrar de tamanho em 2018. Hoje, cerca de 70% das vendas da empresa são geradas pelo marketing multinível, que conta com quase 100 mil revendedores cadastrados.

É obvio que é um resultado e tanto. Mas, que demanda um grande esforço para fazer com que os parceiros entendam essa nova dinâmica, na qual a visão é a de expansão do universo da loja, que por muito tempo ficou restrita ao atendimento do público de uma determinada localidade. “Não foi fácil fazer os lojistas, alguns com raízes históricas no comércio, entender o novo modelo e o papel que eles precisariam (ou poderiam) exercer. Tem lojista que não entende até hoje.”, diz Mesquita. Agora, ao invés de ser apenas o “dono da lojinha”, ele também precisaria ser um operador logístico, um centro de distribuição e serviços, vender produtos no atacado, e, em certos casos, gerir uma equipe de vendas multinível (muitos franqueados têm montado suas próprias redes). As lojas tiveram que repensar os seus níveis de estoque e muitas acabaram abrindo espaços externos para estocar um maior volume de produtos.

O maior desafio no modelo multi-formato está em alinhar as competências

necessárias ao franqueado, que em geral compra uma franquia para operar um único formato de venda, e quando se depara com a inclusão de novos canais, pode perder o foco ou ainda não se adaptar ao novo modelo de gestão multicanal.

Apesar dos desafios, a experiência tem sido rica segundo o empresário, pois permite que a empresa se depare com a realidade, a verdade de cada canal. “Cada um fala que o seu é melhor, mas isso não existe”, afirma o presidente da L’acqua, para quem é justamente na mescla das tradições e pontos positivos de cada um deles que se pode criar algo adequado às novas necessidades do negócio.

Já a paulista Hinode, que está completando 30 anos de atuação, embora reconhecida como uma empresa de venda direta multinível, tem as franquias como pilar central do na sua estratégia de distribuição.

De acordo com o vice-presidente de franquias do Grupo Hinode, Arnaldo Peixoto, a empresa desenvolveu um modelo de distribuição por meio de franqueados, que consegue entregar, com maior agilidade, os produtos aos líderes e revendedores da marca. Atualmente, são mais de 450 pontos distribuídos por todo o País. “Acreditamos que a convergência entre os modelos – venda direta multinível e franquias – é a mais completa evolução do mercado, pois, quando analisamos cada método e fazemos a integração entre eles, conseguimos potencializar as vendas, já que nossos produtos estão em contato direto com o consumidor, esteja ele onde estiver, e otimizar a gestão logística com a garantia da demanda”, explica Peixoto.

Segundo o executivo, para atuar em diferentes formatos a empresa conta com estratégias pontuais para cada modelo de negócio, assim como para a convergência entre eles. “O canal de franquias, por exemplo, é muito versátil, pois pode vender no balcão, no catálogo, no marketing multinível e ainda tem a possibilidade de ser um ponto logístico para as vendas do e-commerce gerando agilidade na entrega de produtos devido à capilaridade”, diz. No entanto, o executivo da Hinode pondera que a franquia deve possuir uma estrutura completa onde os líderes e consultores buscam não só produtos, mas também, motivação e treinamento, além

CANAL Franquias

do fato de as franquias serem a representação da marca em qualquer lugar do Brasil. “Vemos a franquia como um centro completo, que atende todas as necessidades da equipe de vendas”, afirma.

A possibilidade de sucesso contida no modelo de franchising é quase que uma unanimidade para todas as empresas ouvidas para esta matéria. Além de suportar os canais de vendas ao longo do seu crescimento, ele permite ao investidor compartilhar o risco com a franqueadora e, mais do que isso, contar com o know how da mesma.

O modelo de franquias foi adotado pela Hinode há oito anos como forma de potencializar seu canal de venda direta e fortalecer a marca. “Quando estudamos a especificidade de cada canal, enxergamos na franquia uma oportunidade de inovar o nosso modelo de negócio por meio da convergência com a venda direta e o marketing multinível. Atualmente, vemos a franquia multiformato como o modelo ideal, porém, não deixamos de pensar no futuro e em novos modelos de inovação para potencializar nossa presença no mercado”, pondera Peixoto.

DIFERENTES ESTRATÉGIAS

Para a gerente de Inteligência de Mercado da Associação Brasileira de Franchising, Vanessa Bretas, o ponto de venda agora não precisa ser mais físico. Pode ser virtual, home-based, store in store, móvel, venda direta, dentre outros. Nesta nova visão, o franqueador continua na liderança da rede em termos de marca, produto/serviços, estratégias comerciais e de comunicação, mas passa a oferecer ao franqueado não apenas mais a loja física, mas as demais opções mencionadas acima. Em outras palavras, o franchising é um ótimo sistema para estruturar negócios



BRIAN DRUMMOND, DA MAHOGANY (ACIMA) E ANTÔNIO MESQUITA, DA L'ACQUA (À DIR.): as tradicionais marcas de beleza usam suas redes de franquias como ponto de expansão para novos modelos de distribuição.



colaborativos. O foco e centro passa a ser o consumidor e não mais o canal. “A ABF considera que o mercado caminha a passos largos para o omnichannel, uma integração total destes canais de venda, tendo o consumidor acesso ao canal que mais lhe aprouver em cada situação. Como isso irá ocorrer, depende, porém, de cada ramo e empresa”, explica.

Nesse sentido, cresce a importância dos estudos de geolocalização e do desenvolvimento de políticas para vendas cross-channel. Assim, uma marca ao desenhar sua política de canais pode atribuir a cada ponto seu foco em termos de público e prever ações de retroalimentação. “No começo, de fato, pode haver alguma migração, mas o trabalho em conjunto com o franqueado para fazer as adequações necessárias pode trazer benefícios para ambos. No caso específico da venda direta, este canal já se provou fundamental para atingir outros públicos e mercados, logo, este canal deve fazer parte do mix, mas de forma planejada e organizada”, acredita.

De fato, coordenar os canais de forma conjunta e integrada é um grande desafio,

e pode fazer com que, neste contexto, os custos cresçam muito ou, pelo contrário, estruturas muito enxutas pequem pela qualidade. A questão logística ganha complexidade também e deve ser observada com atenção.

Como afirma a consultoria especializada em vendas diretas, DirectBiz, há pelo menos dois movimentos importantes que favoreceram o crescimento das Franquias no Brasil. O primeiro deles é a evolução da sociedade brasileira na direção do empreendedorismo, inicialmente apenas fruto da necessidade de sobreviver às sucessivas crises econômicas que assolavam o país. Porém, se por volta dos anos 1970/80, esse era o perfil de quem não conseguia ingressar nas grandes organizações, hoje o empreendedorismo tornou-se uma escolha, inclusive de jovens que não buscam mais empregos “para vida toda”, mas sim oportunidade de montar seu próprio negócio, primando pela busca de mais qualidade de vida. Já o segundo grande movimento é o surgimento do novo consumidor Omnichannel, que hoje determina onde,



ARNALDO PEIXOTO, DO GRUPO HINODE: embora reconhecida pelo marketing multinível, as franquias que permitiram à Hinode acompanhar a expansão da rede de forma sustentável.



JOSEANE TOSTES, DA DIRECTBIZ: tendência forte de que as marcas escolhidas pelos consumidores sejam as que integrem e façam convergir os diferentes canais.

quando, por quanto e como deseja comprar e receber seu produto. Ele dita a necessidade acelerada de adaptação das empresas aos novos canais e, com isso, a tecnologia passa a protagonizar a inovação, criando possibilidades até então jamais imaginadas por todos nós.

Para a diretora de Omnichannel da consultoria, Joseane Tostes, a solução “Franquia” veio de encontro a esses dois principais movimentos, pois o empreendedor busca por algo já testado, acreditando assim serem maiores suas chances de sucesso. “Para as empresas, torna-se uma excelente solução montar uma rede de franquias, pois ao invés de investir em Força de Vendas e estrutura própria, fornece know how e é remunerada por isso”, acredita. “Além disso, adota como estratégia uma ótima oportunidade de expandir a marca, de modo a garantir qualidade na distribuição e no atendimento, tendo um canal exclusivo com custos reduzidos e ainda gerando monetização no sistema de Franchising”, diz.

Atualmente, a indicação mais rentável é o modelo de franquia que une serviços

a produtos, no qual a franqueadora mantém controle e padrão da rede. Dando sequência ao mundo de possibilidades dentro do “canal franquias”, um bom exemplo é de O Boticário, que provocou uma disruptura no mercado, unindo o modelo de Franquia ao modelo da Venda Direta. “Apesar de já ter uma rede franqueada bastante difundida e consolidada, com mais de três mil franquias pelo país, o acesso aos produtos não era privilégio de todas as classes sociais, ressaltando que já operava a Venda Direta anteriormente, de forma indireta através de parte de seus franqueados, ainda sem estrutura de apoio da empresa, através de uma rede informal de revendedoras dos próprios franqueados, que se solidificou e explodiu após sistematização do modelo de vendas diretas”, endossa Joseane.

Para a executiva, todas as marcas que trabalharem integração e convergência de canais serão provavelmente as escolhidas pelos consumidores. “As lojas devem ser o local físico onde seja possível ter uma experiência real com os produtos, pois o cliente é cada vez mais ‘da marca’ e não

‘do canal’”, ressalta. “Já podemos constatar essa sinergia em um ótimo exemplo, como o da Polishop, pois o seu cliente pode olhar o produto na internet e comprar na loja física, ou ainda, pode ainda ser atendido por um revendedor Polishop ou ver o produto fisicamente e comprar pela internet. Todos os preços são iguais, alinhados entre os canais e preservando a remuneração da fonte que realizou a venda. Esse é o futuro das redes de franquias”, argumenta a diretora.

Sem dúvida, a convergência e integração dos canais é a chave para o sucesso de empresas, pois com a diversificação aliada à necessidade de expansão dos negócios, muitos segmentos antes não explorados ganham destaque tanto nos canais de franquias como de vendas diretas. “Minha aposta para o futuro são as franquias digitais de venda direta (home based), onde a rede de relacionamento virtual será um grande potencial de comercialização de produtos. Nesse caso, mantém-se a essência da venda por meio das relações, entretanto, com possibilidade de crescimento exponencial”, finaliza.