

## SABONETE FRANCIS: FORTALECIMENTO DE MARCA E CRESCIMENTO DO NEGÓCIO

Manoel Antonio Ribeiro Machado  
Priscila Jeiny Carneiro Carmo  
André Luiz Vivan Clarizia

Data de submissão: 19/10/2021.

Data de aprovação: 23/11/2021.

### Resumo

Francis foi a primeira marca de sabonetes de luxo lançada no mercado com uma proposta de perfumação e uma embalagem única, em que o produto vem envolvido por um lencinho e tem forte poder de influência pela preferência de suas consumidoras fiéis. É uma marca madura, sendo a terceira em participação de mercado, e a quinta em preferência de marca. Este caso de ensino estimula professores e alunos a refletirem sobre qual a melhor alternativa para responder ao desafio, por meio de etapas, diagnóstico, estratégia e plano de ação, perpassando os quatro eixos do negócio: comercial, marketing, produto e supply chain.

**Palavras-chave:** Sabão em Barra; Comercial; Marketing; Produto; Supply Chain.

### Abstract

Francis was the first premium bar soap introduced in the Market based on a perfume promise and a unique packaging design featuring a delicate soap wrapping that has a strong influence in consumer preference. It is a mature brand that ranks third in market share and fifth in brand preference. This teaching case encourages teachers and students to reflect on the best alternative to respond to the challenge, through the stages, diagnosis, strategy and action plan, covering the four axes of the business: commercial, marketing, product and supply chain.

**Keywords:** Bar Soap; Commercial; Marketing; Product; Supply Chain.

## 1. O Caso de Ensino

### Histórico

A marca Francis foi lançada em 1972, pelas Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo, o conglomerado de indústrias fundado pelo lendário Conde Francesco Antonio Maria Matarazzo (1854–1937). Francis foi a primeira marca de sabonete de luxo no país e teve como primeiro produto da linha o **sabonete Francis Clássico**, cujo nome vem em homenagem ao conde Francisco.

A Flora, empresa de higiene e limpeza do grupo J&F, foi fundada em fevereiro de 1980 por José Batista Sobrinho, o senhor José Mineiro. Sua primeira marca foi a Minuano, inicialmente no segmento de produtos de limpeza, com uma linha de sabões em barra. O nome Flora surgiu como uma homenagem à esposa, Dona Flora Batista. O reconhecimento carinhoso do sr. José Mineiro gerou uma empresa que hoje engloba um portfólio de 12 marcas e mais de 195 produtos. As histórias do Sr. Matarazzo e do Sr. José Mineiro se cruzam em 2011, quando a Flora adquire a marca Francis.

Em 2007, a Flora tornou-se independente dentro da holding J&F. Passados quatro anos (2011), expandiu seu portfólio, adquirindo marcas importantes como Francis, OX, Kolene, Neutrox, Hydratta e Phytoderm.

Ao longo de sua história, a Flora foi imprimindo em sua marca uma tecnologia inovadora voltada para a qualidade de seus produtos, porém sempre muito vinculada à ideia de um fazer artesanal, atendida com as dores do seu público, longe do aspecto *high tech*. Em síntese, inovação e qualidade são duas importantes frentes da Flora em seu objetivo de transformar o cuidado pessoal e do lar em momentos especiais.

E olha aí a inovação no DNA da marca: **Francis Clássico foi o primeiro sabonete de luxo no Brasil a ter um lencinho envolvendo o produto**. E não acaba aí: cada unidade do sabonete vem com um brasão, bastante representativo para a marca, impresso no produto.

Francis é bastante presente na casa dos brasileiros: é a terceira marca em participação de mercado (atrás de Colgate e Unilever) e a quinta em preferência de marca. Seu faturamento está na ordem de R\$ 0,5 bilhão/ano, com EBITDA na casa de 10% (2020).

A Flora, sabendo do potencial do mercado, e tendo em vista a necessidade de expandir o seu negócio, dividiu as equipes de Personal Care em duas unidades distintas: pele e cabelo; além da unidade já existente no segmento de Home Care. Para tocar a unidade de negócio de Francis, a empresa contratou, no fim de 2019, uma excelente Gerente de Marketing, Giovana Alvim. Ela vem com a missão de fazer com que Francis atinja a liderança de mercado e preferência de marca.

## O mercado de sabonetes

O mercado brasileiro de beleza e cuidados pessoais está estimado em US\$ 30 bilhões e é o quarto maior do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, da China e do Japão (Relatório [Euromonitor International](#), dados de 2019 referentes a 2018).

O mercado de sabonetes é muito concorrido: cinco empresas representam 47,8% do mercado (Natura, Boticário, Unilever, L'Oréal e Colgate-Palmolive). Existe ainda um grande número de concorrentes menores: 2.794 empresas registradas na ANVISA até 2018 (Abihpec).

Durante sua integração em Francis, Giovana é informada que o mercado é dividido em três segmentos: perfumação, hidratação e proteção. Quem lidera em perfumação é Francis, em hidratação, Dove e em proteção, Protex.

Giovana tem um desafio imenso pela frente. Ao mesmo tempo em que busca entender mercado e marca, contextualiza a Francis no cenário atual. Há um aspecto positivo para a cesta de higiene e beleza. No último ano, segundo dados da Abihpec, a categoria cresce 16,7% em valor, com destaque para produtos voltados para pele e corpo.

## Posicionamento

Giovana passa por uma integração em diversas áreas da empresa. Iniciou a visita pela área de Produto e Desenvolvimento. Em seu primeiro contato com a equipe, Giovana conhece a engenheira química Fernanda Miyuki, responsável pelo P&D da Flora. Ela lhe explica que o setor dela tem como característica sempre trazer inovações que se refletem em seus constantes lançamentos.

Feita a análise do mercado, Giovana passa então a compreender as nuances do portfólio, com a integração do marketing feita pela gerente de marketing de Francis, Sabrina. Ela relatou que Francis é uma marca de identificação com produtos tradicionais para a maior parte de suas consumidoras e passa por um processo para ser reconhecida como uma marca rejuvenescida e moderna.

Giovana fez questão de compreender também todas as ocasiões de consumo do sabonete Francis, como hábito de higiene, opção de presente, status no lavabo, um momento de limpeza no banho e/ou vários momentos de indulgência. É uma marca humana e maternal, mas ao mesmo tempo empoderada.

Giovana percebe que o posicionamento de Francis reflete no processo de inovação incorporado na empresa, ou seja, conversa com a forma pela qual essa marca dá vida a seus produtos.

## **Portfólio**

Giovana toma conhecimento que Francis atua em seis linhas de produtos: Clássico, Sensações, Hydratta, Protege, além de sabonetes líquidos e desodorantes. Ela já sabe que o maior faturamento da marca está dentro de Clássico, Sensações e Hydratta.

Interessada em entender as linhas que iria gerenciar, ela passou pelo processo de experimentação de cada uma delas. Essa vivência foi importante para perceber os diferenciais existentes e lhe possibilitou observações para futuras consultas.

## **Estrutura operacional**

Após entender um pouco mais dos objetivos de cada produto dentro do portfólio, Giovana começa a estudar a estrutura operacional da Flora e de Francis. Para essa integração ela se reúne com Antonio Carlos, gerente nacional de vendas.

Antonio Carlos explica-lhe que a Flora atua com duas fábricas próprias, em Luziana e Itajai, e diversas fábricas terceiras. As fábricas próprias concentram-se na produção de produtos da linha Minuano e Albany, já as fábricas terceiras, no restante do portfólio. Antonio destaca que o time Qualidade tem um relacionamento muito próximo com esses terceiros, para garantir a qualidade e a padronização dos produtos, dos lotes e das entregas.

Contudo, ele ressalta que esse modelo de operação tem pontos positivos e negativos. Os positivos são o menor capital imobilizado (custo de fábrica), a agilidade em desenvolver novos produtos/tecnologias, com um ou mais parceiros, e projeção de custos mais definidos. Entre os pontos negativos estão limitação de capacidade, dificuldade de otimizações de recursos e impacto no custo das negociações de insumos. Ele também a informa que a empresa conta atualmente com dois CDs.

Do ponto de vista comercial, em reunião com o Gerente Comercial de Francis, Gilberto, Giovana descobre que 68% das vendas estão concentradas nos canais de Cash&Carry, Atacado e Atacado Especializados. Entre as regionais, a venda é bem distribuída, com destaque para a regional RIMES. Francis atua com equipe dedicada de

trade voltada para as categorias de pele e cabelo. Gilberto reforça a necessidade de pulverizar mais as vendas, buscando aumento do volume e penetração em novos canais.

## **Desafios produto/supply chain**

Para garantir o sucesso da marca, Giovana sabe que precisa trabalhar na formulação dos sabonetes considerando a cadeia produtiva, isto é, contrato com fornecedores, matérias-primas, preço, entre outros, de todos os seus insumos.

Na reunião com o Antonio, o gerente nacional de vendas, a Giovana ainda descobre a dificuldade que Francis tem, por vezes, para negociar suas matérias-primas. Como, por exemplo, o sebo, que é um item fundamental para a elaboração do produto, e teve alta demanda em 2020, tanto pelo setor de biodiesel, quanto pelo setor de higiene e beleza, impactados pelo dólar e compra futura da soja por parte da China. Vale ressaltar também, o fato de Francis trabalhar com terceiros e fixar contratos de curto prazo (menor demanda). Tais contratos ficam prejudicados com possíveis oscilações de preço diante de concorrentes que compram em maior quantidade.

## **DESAFIO DO CASO**

Giovana já conheceu o negócio de Francis e agora contratou vocês, germinares, na qualidade de consultores, para desenvolverem um Plano de Ação que responda ao desafio: Como Francis pode (i) fortalecer sua marca e (ii) crescer o seu negócio?

Lembrando que:

- as etapas estão definidas em Diagnóstico/Análise; Estratégia; e Plano de Ação;
- os quatro pilares do negócio devem ser considerados (marketing, comercial, supply chain e produto)
- toda decisão deve estar amparada em métricas de DRE.

## **2. Notas de Ensino**

### **2.1 Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino**

O primeiro objetivo deste caso de ensino é capacitar o estudante a analisar e entender que, pela estratégia de marketing mix, na forma de entrega do produto, como a marca se comunica na promoção, na definição do preço e na atuação no ponto de venda, é possível compreender a essência da marca (KOTLER, 2012).

Após essa análise, o professor (a) deverá conduzir o estudante a compreender as dores dos clientes (OSTERWALDER, 2010) e identificar oportunidades de transformação que não saiam do *Path dependence* ou do design dominante da categoria (MENDES, 2017). O terceiro objetivo de ensino é permitir que os alunos reflitam sobre quais os indicadores de desempenho devem ser considerados para que a implementação da estratégia seja feita da forma mais adequada. Esses indicadores são formados de acordo com as características do plano e podem ser volume, receita, rentabilidade, distribuição, preço ao consumidor etc.

Diante dessas análises, esse caso de ensino visa proporcionar aos estudantes do Ensino Básico do 6º ano do Ensino Fundamental ao 2º ano do Ensino Médio, um contato mais aprofundado com os eixos do negócio, quais sejam, comercial, marketing, produto

e supply chain, incentivando-os a mapear seus principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do setor na etapa do diagnóstico. Uma vez em contato com o negócio da marca, e localizando-o no mercado, passa-se para a etapa da estratégia, quando, então, o caso de ensino tem por objetivo capacitar os estudantes a desenvolverem uma estratégia de diferenciação que possa priorizar os pontos do negócio a serem alavancados (PORTER, 1996; MINTZBERG, 2010). Atendendo, desse modo, ao desafio de apresentar uma solução distinta da do mercado e que consiga alcançar um grau de inovação incremental aplicável para o mercado de atuação da marca Francis do estudo. Por fim, o presente caso almeja ser uma ferramenta para auxiliar os estudantes na construção de um plano de ação. A partir dos direcionamentos das etapas anteriores, diagnóstico e estratégia, incentiva-se a aproximação com a realidade do negócio quando diante de um desafio: elaborar e implementar um plano de ação.

## 2.2 Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

<b>Atividades Propostas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Objetivo da Etapa</b>	<b>Tempo de Atividade</b>
1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino  2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes  3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT	Diagnóstico	Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso.	1) 1 aula 2) 2 aulas 3) 8 aulas  (2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e <i>supply chain</i> )
1) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia  2) Elaboração da estratégia.	Estratégia	Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos	1) 1 aula 2) 3 aulas
1) Aula para introdução do Menu de Ações  2) Elaboração do plano de ação	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto	1) 1 aula 2) 5 aulas

Fonte: Autores, 2021.

### 2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Como propõem Rocha e Motta (2021), o Caso de Ensino vem se destacando como metodologia das mais importantes no ensino e aprendizagem em Administração. É uma metodologia que serve de material de referência para ser utilizado em sala de aula, e contribui com aportes de qualidade que permitem uma aprendizagem significativa, por trazerem problemáticas conectadas à vida real dos negócios (MOTTA; LACERDA; WANDERLEY; SANTOS, 2019; ROCHA, 2021).

#### Referências

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P. de; WANDERLEY, D. de F. C.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, jan. 2019.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 7-12, 2021.

ROCHA, C. R. N. C.; MOTTA, R. G. A Metodologia Caso De Ensino Como Estratégia No Contexto Pandêmico De Ensino Remoto. In: EGEN – Encontro de Gestão e Negócio, 2021, Uberlândia/MG, *Anais...* Uberlândia: EGEN – Encontro de Gestão e Negócio, 2021, p. 1256-1270.