

PROMOVENDO A DIFERENCIAÇÃO DE LINHAS: ESTUDO DE CASO PARA A MARCA FRANCIS

Giovana Eduarda Dreger Custódio
Heitor de Toledo Teodoro
Sarah Curado Coelho
Yasmim Oliveira Taveira

Data de submissão: 15/11/2022
Data de aprovação: 25/11/2022

Resumo

Desenvolvido nas aulas da Academia Seara/Flora em 2021, este caso de ensino teve como objetivo responder ao desafio de negócio da marca Francis. Para isso, foi efetuada uma análise na qual se buscou entender o cenário de mercado no qual Francis se encontra para que, a partir daí, fosse possível realizar uma estratégia de crescimento de receita e de marca, visando-se ao alcance de um posicionamento concreto. O caso de ensino foi realizado em três etapas, seguindo, então, a metodologia adotada pela Academia Seara Flora: i) diagnóstico, por meio de uma análise utilizando como ferramenta a matriz SWOT, ii) estratégia e iii) plano de ação.

Palavras-chave: Diagnóstico; Estratégia; Plano de Ação; Caso de Ensino; Francis.

Abstract

Developed in the classes of Academia Seara/Flora in 2021, this teaching case aimed to respond to the business challenge of the Francis brand. For this, an analysis was carried out in which we sought to understand the market scenario in which Francis finds himself so that, from there, it would be possible to carry out a revenue and brand growth strategy, aiming to reach a concrete positioning. The teaching case was carried out in three stages, following the methodology adopted by Academia Seara Flora: i) diagnosis, through an analysis using the SWOT matrix as a tool, ii) strategy and iii) action plan.

Keywords: Diagnosis; Strategy; Action plan; Teaching Case; Francis.

1 INTRODUÇÃO¹

Este trabalho corresponde a um estudo de caso de um caso de ensino inicialmente proposto em fevereiro de 2021 para as turmas de segundo ano do ensino médio da Academia Seara Flora, academia de Bens de Consumo Não Duráveis do Instituto J&F (Escola Germinare).

Principal metodologia de ensino adotada pela Academia Seara Flora, o caso de ensino apresentado no referido ano esteve centrado em Francis, cuja linha de produtos pertence à Flora, uma indústria nacional de bens de consumo que atua “nos segmentos de cosméticos, higiene pessoal e limpeza com marcas relevantes e muito queridas pelos consumidores, como Minuano, Francis, Neutrox, Albany, OX Cosméticos e Phytoderm” (FLORA, 2022).

De forma mais específica, Francis é uma marca tradicional de sabonetes que está no mercado há 50 anos, hoje também abrangendo não só a versão líquida do sabonete até então conhecido em barra, como também óleos corporais, desodorante e álcool em gel. Já outras informações, sobretudo no que diz respeito ao contexto no qual ela se situa junto ao mercado, serão contempladas durante a análise, na quarta seção deste artigo.

Em 2021, então, o desafio do caso de ensino de Francis proposto aos alunos do segundo ano foi o crescimento do negócio via expansão da marca, de modo que o objetivo deste estudo consiste em responder a esse desafio.

Para tanto, entre as bases teóricas que apoiam o desenvolvimento deste estudo, foram incorporadas reflexões sobre quatro aspectos principais: (i) o papel das marcas e o escopo do *branding*, (ii) o planejamento de uma estratégia de *branding* (decisões, portfólios e extensões de marca), (iii) a proposta de valor e (iv) o posicionamento. Na segunda seção deste artigo, dedicado à fundamentação teórica, todos eles são recuperados para a sua devida explicitação, mediante as contribuições emprestadas de Aaker (2015), Kotler (2012) e Ries e Trout (2019).

No que se refere à sua organização, além desta primeira seção introdutória e da segunda seção já pincelada (de caráter teórico), a pesquisa está dividida em três outras seções principais.

¹ A autoria desta seção é uma contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, ambas docentes na Academia Seara Flora (Escola Germinare) e editoras científicas da Repensar.

Em 3, dedicado à metodologia adotada para a elaboração da pesquisa, encontram-se sintetizados tanto os pressupostos do estudo de caso quanto os do caso de ensino, incluindo-se aí o modelo de aplicação do caso de ensino adotado pela Academia Seara Flora. Esta, por sua vez, é apresentada conjuntamente à Escola Germinare (Instituto J&F), cada qual acompanhada das suas respectivas propostas, uma vez que o desenvolvimento do presente trabalho atende a ambas, de maneira concomitante.

Em 4, encontram-se os três pilares por meio dos quais se dá a aplicação do caso de ensino pela Academia Seara Flora, a partir dos quais os dados são analisados: diagnóstico, estratégia e plano de ação. E, em 5, às conclusões são incorporadas as potenciais contribuições deste estudo para o próprio negócio, bem como aquelas identificadas por estes autores como as mais importantes para a sua própria formação como futuros tocadores de negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA²

A aplicação do caso de ensino de Francis em sala de aula demandou que nela fossem abordados alguns dos principais conceitos de Marketing, cujo entendimento se fez necessário à resolução do desafio. Entre eles, tal como já antecipado na seção introdutória, destacaram-se quatro: (i) o papel das marcas e o escopo do *branding*; (ii) o planejamento de uma estratégia de *branding* (decisões, portfólios e extensões de marca); (iii) a proposta de valor; e (iv) o posicionamento.

No conjunto desses aspectos, a começar pelo papel das marcas (i), tem-se que, mais do que uma relação utilitária, os profissionais de Marketing zelam para que elas sejam capazes de criar vínculos com os seus consumidores – o que é possível na medida em que se compreende que, “[...] muito mais do que um nome e um logo, ela [marca] é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais”, conforme as palavras de Aaker (2015, p. 1).

Assim, desde o final da década de 1980, é sob essa lógica que se consolida a percepção de que, se o intuito consistisse em gerar um crescimento sustentável, o esforço

² Além da contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, esta seção conta ainda com a colaboração de Manoel Machado, também docente na Academia Seara Flora (Escola Germinare).

do marketing voltado para o curto prazo, orientado exclusivamente pelo propósito de gerar vendas, não mais se caracterizaria como uma estratégia adequada. Logo, seria preciso que as marcas oferecessem um nível adequado de qualidade, através de valor real e percebido dos seus produtos e/ou serviços, a fim de que, inspirando confiança, conquistassem, então, a fidelização dos seus consumidores.

Desde então, pode-se, pois, afirmar que o foco hoje está em se construir e entregar valor, o que implica que as marcas devem ser tratadas na sua natureza real, isto é, enquanto um *ativo* do negócio. Nessa perspectiva, aos profissionais de Marketing cabe, portanto, uma gestão estratégica – aquela que mercado e ciência definirão como “*branding*” –, a fim de que uma boa administração da marca culmine em vantagem competitiva do negócio perante os seus concorrentes.

Passando-se do seu escopo ao planejamento de uma estratégia de *branding* (ii), é papel dos gestores de marca, portanto, batalhar pela construção de uma marca forte que gere fidelidade – o que, por parte das marcas, significa maior previsibilidade e segurança na demanda, funcionando também como barreira para novos entrantes, sendo que, por parte dos consumidores, significa disposição para o pagamento de um preço mais alto, uma vez que eles percebem valor na oferta da marca, o que corresponde ao terceiro aspecto já mencionado (iii).

Dessa forma, concomitantemente a todo o investimento nessa construção, os gestores devem ainda atuar em busca de garantir uma posição na mente dos potenciais consumidores dessa marca. Em outras palavras, trata-se de os esforços de marketing também estarem obrigatoriamente voltados para que a marca seja posicionada da maneira mais exclusiva possível no mercado – e em sintonia com a sua oferta (RIES; TROUT, 2009) –, encontrando-se aí o quarto e último aspecto contemplado, relativo ao posicionamento (iv).

Em suma, conforme Kotler (2012, p. 258) já adverte, “ainda que os concorrentes possam reproduzir um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente de pessoas e organizações graças a anos de atividade de marketing e experiência com o produto”. E, no que envolve o desafio de Francis para o ano de 2021, diante da necessidade de promover o seu crescimento, a importância de a gestão estratégica de uma marca perceber os impactos que

uma marca forte tem quando se decide estender (ou não) a marca para outras categorias e/ou subcategorias.

Aqui, algumas questões devem ser levadas em consideração: a marca está madura o suficiente para, na extensão do portfólio, garantir clareza, sinergia e relevância? Quando em conjunto, as marcas conseguem transmitir a sua mensagem, estando alinhadas e fortalecidas, trabalhando com sinergia em prol de visibilidade? Elas inspiram credibilidade com as suas ofertas? Além disso, podem se constituir enquanto plataformas de marcas fortes – ou, ainda, como ativos consistentes – o suficiente para ser alavancadas para outros mercados? E, por fim, ainda que atuando em sinergia, as marcas têm funções claras? (AAKER, 2015).

Como se pode depreender, o desafio de Francis trabalhado nos casos de ensino de 2021 demandou dos estudantes uma reflexão acerca desses pontos, conduzindo-os no sentido de perceberem a importância de administrar a marca enquanto um *ativo* do negócio para que pudessem tomar as melhores decisões diante do desafio imposto, no que diz respeito à possibilidade (ou não) de extensão de marca.

Ademais, ele perpassou ainda uma questão anterior, atrelada ao posicionamento e à proposta de valor, uma vez que a perspectiva de que a marca é um ativo a ser gerenciado possibilitou que os alunos ponderassem sobre qual atributo e/ou benefício gera valor para qual segmento de cliente. Assim, foi o caso de eles considerarem: qual desses atributos e/ou benefícios deve ser ressaltado ou posto de lado, tendo-se em vista as preferências dos consumidores e as movimentações do mercado? Qual, efetivamente, a particularidade que a indústria nunca ofertou, mas que deveria/deve ser criado?

Por meio dessas questões, as duas turmas do segundo ano foram estimuladas a refletir sobre o mercado de *personal care* e a verificar tanto o posicionamento quanto a proposta de valor da concorrência, vinculada a tal ou qual atributo e/ou benefício. Dessa maneira, ambas se debruçaram sobre a busca de ações efetivas e rentáveis para Francis, na qualidade de “tocadoras de negócio” em desenvolvimento, conforme a proposta da instituição a que estão afiliados e que será apresentada na seção a seguir.

3 METODOLOGIA³

A abordagem metodológica adotada neste artigo consiste no estudo de caso. Isto porque, em decorrência do objetivo estabelecido, entendeu-se que qualquer outro recurso metodológico não seria o mais apropriado, uma vez que a situação de pesquisa se evidencia como aquela bem descrita por Yin (2002, p. 13), para quem “os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto”. Em consonância com o autor, o estudo de caso possibilita que os investigadores indaguem “como” ou “por que” o fenômeno analisado acontece, tal como se pretende nesta investigação.

Ainda no que diz respeito à metodologia, esta seção se divide em três partes: em 3.1, explica-se, em linhas gerais, a metodologia caso de ensino; em 3.2, situa-se essa metodologia aplicada especificamente pela Academia Seara Flora na Escola Germinare (Instituto J&F), apresentando-se tanto uma quanto outra; e, em 3.3, finalmente, explicitam-se as fontes das quais os dados para análise foram coletados, bem como a organização dessa análise para a seção seguinte.

3.1 A metodologia caso de ensino

Entre as estratégias de ensino-aprendizagem que valorizam a experiência (SANTOS, 2013), privilegiando tanto a articulação entre teoria e prática quanto o desenvolvimento das competências necessárias aos futuros administradores, está a metodologia denominada “caso de ensino”, que confere uma aplicação mais imediata às aprendizagens dos estudantes ainda durante o seu percurso, mediante conteúdos contextualizados, correlacionados ao momento atual, e que, na esteira disso, os desafiem por meio de problematizações reais (BENDER, 2014; DAVID, 2008; BACICH; MORAN, 2018).

Conforme Alberton e Silva (2018, p. 750) com base numa revisão da literatura, “Um caso para ensino é uma descrição de uma situação administrativa (BONOMA, 1989), uma fonte rica de dados detalhados que representa a complexidade organizacional

³ Tal como a Introdução, a autoria desta seção é uma contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, ambas docentes na Academia Seara Flora (Escola Germinare) e editoras científicas da Repensar.

(BOOTH, BOWIE, JORDAN, & RIPPIN, 2000), que imita ou simula uma situação real”. No que tange à sua principal finalidade, ele visa a “promover uma representação da realidade (ELLET, 2007, 2008), encorajando a tomada de decisão e o risco em um ambiente controlado”, sendo que, quando utilizado no contexto do ensino, “um critério determinante é que o caso deve fomentar um debate entre os estudantes (JENNINGS, 1996, 2002), o qual, para ser ‘rico’ em aprendizagem, demanda o relato de uma situação estruturada e detalhada, com um dilema bem definido” – exatamente, portanto, o que se verificou no caso de ensino de Francis aplicado às turmas do segundo ano do ensino médio da Escola Germinare.

3.2 O caso de ensino como principal metodologia da Academia Seara Flora

Conjuntamente às Academias Swift (Varejo), Friboi (*Commodities*), Original (Finanças) e PicPay (Tecnologia), a Academia Seara Flora (Bens de Consumo) integra a Escola Germinare (Instituto J&F), uma organização sem fins lucrativos mantida por um grupo corporativo privado – o J&F Investimentos – e voltada à formação regular na educação básica e no ensino técnico em Administração de Empresas para estudantes entre o sexto ano do ensino fundamental e o terceiro ano do ensino médio.

Como missão por ela própria apresentada, a Germinare atua para se tornar referência na formação de cidadãos capazes de, com excelência, autonomia e senso de responsabilidade, transformar o seu futuro sendo gestores ou técnicos em desenvolvimento de aplicativos orientados para Negócios, todos devidamente preparados para os desafios da sua vida pessoal e profissional (ESCOLA GERMINARE, 2022).

Assim, a proposta pedagógica do Instituto – que “prevê o pleno desenvolvimento do estudante, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” – é ser uma escola de negócios, assentando-se em uma formação híbrida dos alunos (acadêmica e técnica), abrangendo, para tanto, “o desenvolvimento de habilidades e competências demandadas pelo mundo do trabalho como liderança, orientação para resultados, capacidade de inovação, visão sistêmica e conduta ética, com uma educação de alta qualidade conectada com a realidade empresarial” (ESCOLA GERMINARE, 2022).

Daí ao longo da sua trajetória escolar, em todos os anos, os alunos terem aulas nas áreas de conhecimento da educação básica – o “currículo acadêmico”, envolvendo Linguagens, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Sociais e Matemática –, bem como naquelas das chamadas “Academias de Ensino” – novamente, as cinco já mencionadas na introdução deste tópico, cada uma personificando um pilar de negócio no qual o grupo mantenedor da Escola atua e constituindo, ao final, um “currículo de gestão”.

Quanto ao destaque dado à Academia Seara Flora neste estudo, ele se justifica em razão de ela ser a única dentre as Academias que utiliza a metodologia caso de ensino no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

3.3 Coleta dos dados e critérios de análise

A coleta dos dados do estudo de caso aqui desenvolvido se deu, concomitantemente, com base em fontes primárias e secundárias.

No caso das fontes primárias, foram acessados relatórios elaborados pela própria Flora no que diz respeito aos dados de Francis, bem como documentos de circulação interna por ela igualmente produzidos, além de informações verbais coletadas juntamente aos colaboradores nela atuantes, com os quais os professores e os alunos dos segundos anos da Academia Seara Flora tiveram contato graças a essa intersecção Escola-Empresa.

No caso das fontes secundárias, foram consultados diversos materiais, a exemplo de outros casos de ensino já publicados por autores-professores da Academia Seara Flora (MACHADO; CARMO; CLARIZIA, 2021), assim como pesquisas publicadas por veículos/empresas de reconhecida credibilidade na cobertura de dados estatísticos no campo dos negócios, como a Nielsen, a Euromonitor e a McKinsey, entre outras.

Quanto às categorias adotadas para análise, reproduziu-se a estrutura já adotada pela própria Academia Seara Flora na aplicação do caso de ensino, dividida em três etapas basilares: diagnóstico, estratégia e plano de ação, sendo que, ao plano de ação, acrescenta-se o seu exercício prático de implementação, tratado pela referida academia como venda persuasiva.

No mais, as três etapas possibilitam que sejam encontradas soluções rentáveis ao desafio a partir de quatro eixos teóricos: Marketing, Comercial, Desenvolvimento de Produtos e *Supply Chain*, os quais também são contemplados na seção a seguir.

4 ANÁLISE

Conforme já antecipado, esta seção se divide em três tópicos principais: 4.1, relativo ao diagnóstico; 4.2, à estratégia; e, 4.3, ao plano de ação.

4.1 Diagnóstico

Nesta primeira etapa – a de diagnóstico –, a ferramenta de análise utilizada consistiu na matriz SWOT, que permite um melhor entendimento das forças e das fraquezas da marca, bem como das oportunidades e das ameaças externas que podem afetar o negócio, tal como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Matriz Swot de Francis.

FORÇAS: vantagens /benefícios do seu negócio, produto	FRAQUEZAS: desvantagens, ineficiências do seu negócio, produto
Margem de 18,92% da Flora	Comunicação não transmite a diferenciação das linhas
Boa diversificação do portfólio	Baixa experimentação do portfólio
Alto índice de aprovação dos produtos	Baixa divulgação das linhas sensações e hydratta
Composição das fragrâncias com óleos florais	
OTIF de 92% garante boa relação com o consumidor	
O setores de Cash e Carry e Atacado representam 68% das vendas	
OPORTUNIDADES: aspectos externos afetar positivamente o seu negócio	AMEAÇAS: aspectos externos afetar negativamente o seu negócio
Canal Farmácia foi o único tirando o Cash and Carry que obteve crescimento em 2021 (0,4%)	Preço dolarizado do sebo, principal matéria prima do sabonete.
Em 2019 16,4% das compras online foram no setor de perfumaria e beleza	
Sustentabilidade Social	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Assim, com base na Análise SWOT da marca, puderam ser estabelecidas seis forças principais:

- (i) representando quase 1/5 dos resultados da Flora, a margem de 18,2% implica que Francis apresenta um retorno significativo para a companhia, sendo esse, portanto, um dado mediante o qual se pode inferir que essa é uma marca rentável;

- (ii) no seu portfólio, a marca conta com aproximadamente 50 skus, abrangendo categorias e fragrâncias diferentes – o que também pode ser traduzido como uma variabilidade de opções de escolha para o consumidor, que, dentro desse portfólio, conseguirá encontrar um produto – ou um conjunto de produtos – que se adapte à sua rotina e satisfaça às suas necessidades. A esse respeito, vale ressaltar ainda que Francis dispõe de um portfólio que pode ser avaliado como coerente, composto por itens que se complementam;
- (iii) observando as redes sociais da marca, principalmente os comentários deixados nas suas publicações, pôde-se verificar que os clientes de Francis expressam satisfação em relação a ela, isto é, gostam dos itens adquiridos, tendo “uma história com a marca” – dado que também ressalta a qualidade desses produtos;
- (iv) do ponto de vista logístico, identifica-se também um indicador muito positivo, o On Time In Full (OTIF), que está em 92%, ou seja, de cada dez entregas dos produtos Francis, nove são feitas dentro do prazo combinado e sem rupturas, conferindo, assim, um aspecto muito importante entre a marca e os seus clientes: a confiabilidade; e
- (v) quanto ao cenário dos canais em que a marca se encontra, os mais fortes são o *Cash & Carry* e o Atacado, representando quase 70% das vendas, o que é um fator positivo, considerando-se que esses setores estão em ascensão dentro dos canais. E, com Francis dentro desses locais, tem-se um aumento na visibilidade dos seus produtos – e, por extensão, acredita-se que um aumento de vendas também.

No que se refere à análise das fraquezas, foram destacadas três principais:

- (i) na estratégia de divulgação de uma marca, sabe-se que é essencial uma comunicação efetiva. A comunicação da marca, porém, não transmite a diferenciação dos conceitos e dos propósitos de cada uma das linhas, o que acaba gerando uma imagem unificada, indistinta e uma comunicação ineficiente a respeito delas;
- (ii) num levantamento de mercado envolvendo consumidores de produtos de higiene, pôde-se observar que, embora a maior parte dessa amostra conhecesse a marca Francis, a maioria ainda não consumia os seus produtos, evidenciando aí uma baixa experimentação; e
- (iii) também numa pesquisa de mercado, pôde-se constatar que os consumidores tinham baixa ou nenhuma consciência dos propósitos das linhas Sensações e Hydratta, dada a ausência de matérias de mídia dedicadas a essas linhas no mercado.

Passando aos aspectos externos que podem afetar positivamente essa marca (oportunidades), são três os fatores principais:

- (i) em canal, conforme já citado em forças, o *Cash and Carry* obteve um crescimento muito significativo, seguido por Farmácias, também em ascensão. Uma vez que esses estabelecimentos estão investindo na sua área de perfumarias, Francis encontra uma ótima oportunidade para ingressar nesse segmento ainda novo, consolidando-se nesse tipo de canal;
- (ii) em meio à pandemia de Covid-19 no Brasil, ocorreu também a abertura de um novo grande canal, o comércio *on-line*, que ganhou força no cenário de completo isolamento e acabou se tornando um formato de compra usual. Daí o porquê de os 16,4% das compras *on-line* realizadas no setor de perfumaria, no qual Francis está presente, significar que a marca também pode vender e ter uma boa participação nesse canal; e

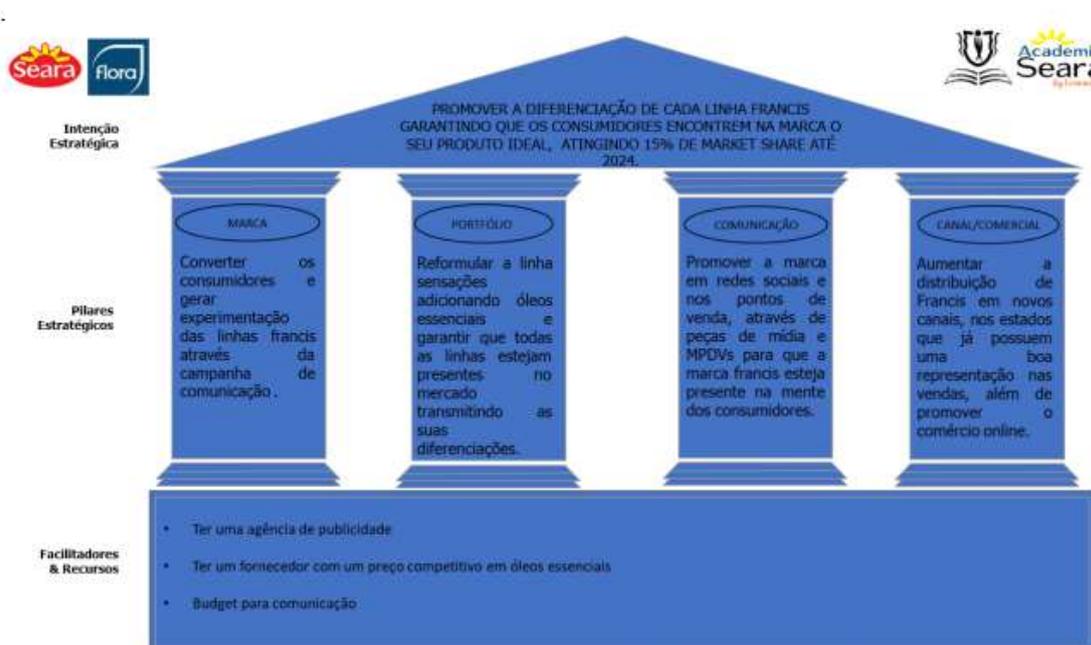
- (iii) analisando-se a preocupação com a sustentabilidade social no momento atual, visualiza-se aí a oportunidade de a marca trabalhar de forma mais consciente dentro da sociedade. Isto porque, orientada por esse conceito de sustentabilidade social, é possível desenvolver projetos que, antes mesmo de visar ao lucro, almejem o bem-estar da comunidade na qual Francis está inserida. Consequentemente, estima-se que, com isso, a marca será mais bem vista aos olhos dos consumidores, possivelmente aumentando o seu engajamento.

Considerando os aspectos externos que podem afetar negativamente o negócio (ameaça), foi identificado um único fator, que corresponde ao preço dolarizado do sebo (principal matéria-prima do sabonete), o que impacta significativamente o custo. Acrescido da instabilidade da economia brasileira e do aumento exponencial do dólar, esse é um aspecto que faz com que os produtos de Francis sofram aumentos constantes.

4.2 Estratégia

Para aprimorar o diagnóstico, a ferramenta de análise agora utilizada foi a Casa Estratégica, que se divide em três partes: na intenção estratégica, que contempla qual o objetivo da proposta aqui apresentada para responder ao desafio do caso de ensino; nos pilares estratégicos, que indicam os caminhos por meio dos quais esse objetivo será alcançado; e nos facilitadores e recursos, que indicam o que é necessário para viabilizar cada pilar.

Figura 2 – Casa Estratégica da marca Francis.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Como intenção estratégica, foi considerada a necessidade de promover a diferenciação de cada linha Francis, garantindo-se que os consumidores encontrem na marca o seu produto ideal, atingindo, assim, 15% de *market share* até 2024. Para tanto, foram definidos os quatro seguintes pilares estratégicos:

(i) **Marca**: converter os consumidores e gerar experimentação das linhas Francis por meio de campanha de comunicação.

Conforme um levantamento próprio, observou-se que os consumidores revelam maior aderência apenas em relação à linha Clássica, o que implica a oportunidade de que lhes sejam apresentadas – e inseridas de maneira mais assertiva – as outras linhas da marca, enfocando-se o diferencial de cada uma.

(ii) **Portfólio**: reformular a linha Sensações, adicionando a ela os óleos essenciais, e assegurar que todas as linhas estejam presentes no mercado, transmitindo as suas diferenciações.

Conforme pesquisa feita pela empresa americana Research and Markets em 2019, até 2025 existe uma expectativa de crescimento de 8,6% por ano nesse mercado que procura pelos óleos essenciais. Assim, há uma grande oportunidade na exploração desse

mercado. Além disso, estima-se que promover uma comunicação que mostre aos consumidores as diferenças das linhas Francis fará com que, dentro da própria marca, eles encontrem a solução para cada uma das suas necessidades.

(iii) Comunicação: promover a marca nas redes sociais e nos pontos de venda por meio de peças de mídia e materiais de comunicação de ponto de venda (MPDVs), a fim de que a marca Francis esteja presente na mente dos consumidores.

Trata-se de um pilar que recupera e avança um pouco mais em relação à prática já referida nos dois tópicos anteriores.

(iv) Canal: aumentar a distribuição de Francis em novos canais e nos Estados que já apresentam uma boa representação nas vendas, além de promover o comércio *on-line*.

Algumas pesquisas apontaram que, em 2019, 16,4% das compras *on-line* foram no setor de perfumaria e beleza, indicando, assim, uma grande oportunidade nesse canal em que Francis deve atuar.

Quanto aos facilitadores e recursos, este estudo sugere que Francis disponha de uma agência de publicidade para a produção dos materiais digitais e de MPDV, além de um fornecedor com um preço competitivo em óleos essenciais. Com isso, será possível atuar nesse novo mercado sem que se comprometam nem a sua margem de contribuição nem o orçamento adequado para a sua comunicação e o investimento em divulgação.

4.3 Plano de Ação

A fim de que seja atingida a intenção estratégica, são propostas ações nos quatro pilares estabelecidos pelo grupo – novamente, Marketing, Comercial, Desenvolvimento de Produtos e *Supply Chain*.

A primeira área de ação é em marca, na qual o resultado buscado é o de converter os consumidores e gerar a experimentação das linhas Francis por meio da campanha de comunicação. Esse pilar foi escolhido em razão de se considerar necessária a definição de um objetivo para a marca, o que a ajuda no sentido de se comunicar de maneira correta, obtendo transparência junto ao mercado.

Para o alcance desse primeiro objetivo, foram criadas três ações:

1. Remodelar o guarda-chuva da marca, processo que se dá por meio de análise e estudo dos benefícios de cada linha para que se verifique, em relação a cada benefício, se é ele que deve ser percebido pelo nicho buscado;
2. Revisar os conceitos das linhas para *clusters* específicos, pois, estudando e entendendo os conceitos e as propostas de cada uma das linhas, se torna mais fácil definir qual público busca os benefícios que estão sendo entregues com os nichos de produtos de Francis; e
3. Trabalhar a imagem da marca, estabelecendo um manifesto de marca por meio do qual se declare o objetivo de Francis como empresa, desde o que ela é e o que faz até o que almeja oferecer a cada um dos seus diversos consumidores.

Em conjunto ao pilar de marca, também será trabalhado o pilar de comunicação, cujo objetivo principal consiste em promover a marca em redes sociais e nos pontos de venda, por meio de peças de mídia e MPDVs, a fim de que a marca Francis esteja presente na mente dos consumidores. Essa necessidade foi estabelecida em razão da necessidade de que o benefício de cada linha seja comunicado para transmitir uma identidade individual, focando em atingir uma comunicação efetiva e abrangente, podendo oferecer uma experiência visual para o cliente.

Para o alcance desse objetivo, foram criadas quatro ações:

1. Desenvolver uma campanha para as linhas, o que foi planejado para acontecer com foco em comunicar as propostas de cada uma das linhas de sabonete atualmente presentes em Francis. E, para cada uma delas, será criada uma identidade própria, com um linguajar moldado para o público-alvo que ela deve alcançar;
2. Definir peças de mídia, etapa em que ocorrerá o desenvolvimento de *posts* em plataformas, adaptados ao formato dela. No TikTok, por exemplo, as publicações serão definidas por uma comunicação mais leve e divertida; no Instagram, a linguagem será mais refinada e contará com um ar de mais sofisticação;
3. Brifar e produzir MPDV, uma ação na qual será estabelecido um padrão de comunicação nos materiais de PDV, que serão distribuídos para fazer a

comunicação das linhas, como tabloides, expositores e *wooblers*. Assim, mesmo transmitindo uma imagem diferente de cada linha, ainda existirá uma coesão entre os materiais produzidos, de modo que todos eles consigam comunicar principalmente a marca Francis; e

4. Reformar a estética da marca, com uma proposta de dar conferir uma nova imagem para Francis, sendo essa um reformulação que pretende conferir mais foco e atualidade às embalagens da marca. Por meio da mudança de estética, cor e formato dos produtos, será oferecida uma experiência completa ao consumidor.

Relacionado ao pilar estratégico comercial, após serem analisados os estudos das linhas em comunicação, é importante que se inicie o planejamento da campanha. Para isso, é preciso decidir uma estratégia para que seja alcançado o objetivo esperado (crescer 15% em *market share*) e implementar meios para concretizá-lo e obter sucesso. Essa tarefa é realizada pelo gerente comercial. Parte da campanha exige que o MPDV seja distribuído, haja vista que é de suma importância atrair novos clientes para Francis, diferenciando-a dos concorrentes e criando sua proximidade visual com o consumidor.

O foco principal do MPDV é transmitir os benefícios de cada linha da Francis e, conseqüentemente, aumentar a experimentação dos seus produtos. Para garantir que os resultados sejam atingidos, é essencial acompanhar as vendas.

Finalmente, no pilar canal, a primeira ação está associada aos estudos das linhas relacionadas a *clusters* específicos, como foi visto a propósito da marca. Em outras palavras: é necessário estabelecer a relação canal vs. linha, resultando daí uma concorrência mais efetiva da marca no ponto de venda.

O segundo tópico em canal é a reestruturação do *e-commerce*, pois, como já visto por ocasião da SWOT, os resultados da marca estão abaixo do esperado e, tendo-se em vista que 16,4% das compras *on-line* no ano de 2019 foram no setor de perfumaria e beleza, é essencial que Francis esteja ativa e mantenha esse canal atualizado. Além disso, o *e-commerce* também poderá atrair o público jovem, aumentando as vendas das linhas – como a Sensações, que será o foco do *site*, além da campanha da marca.

Por fim, sugere-se a criação de um novo Distribuidor Direto Flora (DDF) para realizar uma melhor distribuição em canais pequenos nos Estados do sudeste brasileiro (região no Brasil que, de 2018 para 2019, mais cresceu em participação no faturamento

total do setor supermercadista, de acordo com a Nielsen), o que ajudará no aumento da participação de mercado da marca.

5. CONCLUSÕES

Instado a responder ao desafio do caso de ensino da marca Francis, este grupo passou pelas três etapas previstas quando da aplicação dessa metodologia pela Academia Seara Flora, da Escola Germinare (Instituto J&F): diagnóstico, estratégia e plano de ação. Para cada uma delas foram propostas as contribuições explicitadas ao longo da análise.

Especialmente na última etapa da metodologia aplicada (plano de ação), já com o conhecimento mais bem consolidado acerca da realidade do mercado de *personal care*, o grupo propôs ações ainda mais específicas no que diz respeito aos desafios enfrentados por Francis, qual seja, o fortalecimento da marca e a sua expansão (ou não) para outras categorias. De modo mais específico, as contribuições do eixo de Marketing, abordadas na fundamentação teórica deste trabalho, nortearam a maior parte dessas propostas, o que não implicou qualquer prejuízo quanto aos outros três outros eixos do negócio, nelas também contemplados – Produto, Comercial e *Supply Chain*.

Diante de todo o exposto, espera-se que, se aplicada, a resposta dada ao desafio de Francis possa se constituir como uma potencial contribuição para a conquista pretendida pela marca, sendo que, no que se refere à sua contribuição para estes autores, é certo que, desenvolvido ao longo de todo o ano de 2021, esse caso de ensino foi também determinante na sua formação como futuros tocadores de negócio.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **On branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos**: educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAVID, J. L. Project-based learning. Teaching Students to Think. **Alexandria**, [s.l.], v. 66, n. 5, p. 80-82, 2008.

ESCOLA GERMINARE. **Regimento escolar 2022**. Disponível em: <http://www.escolagerminare.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Regimento-Escolar-2022.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2022.

FLORA. Flora Cosméticos e Limpeza. **LinkedIn**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/flora-cosmeticos-e-limpeza/>. Acesso em: 29 set. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACHADO, M. A. R.; CARMO, P. J, C. C.; CLARIZIA, A. L. V. Sabonete Francis: fortalecimento de marca e crescimento do negócio. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 17-22, 2021.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M Books do Brasil, 2009.

SANTOS, G. T. **Aprendizagem experiencial: um estudo com acadêmicos dos cursos de administração do estado da Paraíba**. 2013. 172p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.