

PROMOVENDO AROMATERAPIA: ESTUDO DE CASO PARA A MARCA FRANCIS

Eduardo Antonio Leite da Silva
Felipe Franco Inojoza
Gabryel Aparecido da Silva Batista
João Pedro Aguiar Bonfim
Júlia Goulart Pogere

Data de submissão: 15/11/2022

Data de aprovação: 25/11/2022

Resumo

O presente artigo objetiva documentar o diagnóstico e a estratégia elaborados para a marca Francis durante o trabalho “Estudo de caso: Francis”, realizado nas aulas da Academia Seara/Flora ministradas no Instituto Germinare durante o decorrer do ano 2021. Para tanto, no decorrer deste trabalho são abordados três pontos centrais do estudo realizado: i) diagnóstico e análise mercadológica centrada na marca Francis, ambos elaborados sob a ótica das áreas de Marketing, Comercial, Produto e *Supply Chain*; ii) estratégia baseada na análise mencionada com objetivo de se interverter o atual cenário para um mais favorável à marca; e iii) plano de ação detalhando as etapas que devem levar ao atingimento dos objetivos estabelecidos na estratégia.

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

Abstract

This article aims to document the diagnosis and strategy developed for the Francis brand during the work “Case Study: Francis”, carried out in the classes of Academia Seara/Flora taught at Instituto Germinare during the year 2021. Three central points of the study are discussed in this work: i) diagnosis and market analysis centered on the Francis brand, both elaborated from the perspective of the Marketing, Commercial, Product and Supply Chain areas; ii) strategy based on the aforementioned analysis with the objective of changing the current scenario towards a more favorable one for the brand; and iii) action plan detailing the steps that must lead to the achievement of the objectives established in the strategy.

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 da 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 deprender, 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 (BOOTH, BOWIE, JORDAN, & RIPPIN, 2000), que imita ou simula uma situação real”.

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.

No que tange à sua principal finalidade, ele visa a “promover uma representação da realidade (ELLETT, 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

Toda empresa possui forças e fraquezas, assim como também é influenciada pelas oportunidades e pelas ameaças provenientes do ambiente externo, dado que nenhuma delas existe separadas do mundo, mas incorporada a ele. Logo, as turbulências cotidianas que assolam a todos não fazem exceção às grandes corporações, que devem estar preparadas e munidas de estratégias para concretizar as suas missões.

Partindo dessa premissa e ante a vasta concorrência presente no mercado, conhecer os pontos que influenciam a empresa se torna essencial na busca pelo sucesso seu sucesso, razão pela qual a análise SWOT – cuja sigla é proveniente das palavras inglesas *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) – se torna uma valerosa ferramenta para o diagnóstico da situação empresarial.

Orientada por essa linha de raciocínio, bem como sob o intuito de compreender os principais pontos nas quatro áreas de atenção da empresa que a matriz SWOT dispõe de maneira simples e objetiva, é que foi elaborada a Análise SWOT disposta na Figura 1, cujos pontos serão detalhados logo na sequência.

Figura 1 – Análise SWOT de Francis realizada pelo grupo.

FORÇAS: vantagens / benefícios do seu negócio, produto.	FRAQUEZAS: desvantagens, ineficiências do seu negócio, produto.
<ul style="list-style-type: none"> • Posição central na gôndola de AS; • Posicionamento de perfumação reconhecido pelos consumidores; • Alto valor agregado; • Identificação visual da fragrância; • OTIF (92%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de representatividade no canal Farma e mau posicionamento em seu PDV; • Perda de 1% de Market Share em MG, ES e Interior do RJ, que representa 17,8% do mercado; • Consumidor não relaciona a marca à linha Hydratta; • EBITDA percentual menor que o da Flora; • Pouca participação em Key Account.
OPORTUNIDADES: aspectos externos afetar positivamente seu negócio.	AMEAÇAS: aspectos externos afetar negativamente o seu negócio.
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda por produtos que não são testados em animais; • 8,6% de crescimento anual no mercado de aromaterapia até 2025; • Região de MG, ES e Interior do RJ cresce 3,5% a mais que o mercado a nível Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos devido à crise financeira nacional; • Variação de 259% no preço do sebo em um período de 2 anos; • Aumento de 30% do dólar nos últimos 2 anos; • Base sintética;

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

4.1.1 Forças

A Francis enfrenta sólidos concorrentes, vários dos quais estão à sua frente em representatividade de mercado. Em vista disso, as suas forças são essenciais para a empresa se manter competitiva, devendo ser usadas a favor dela durante a estratégia.

No caso da estratégia elaborada por este estudo, optou-se pela utilização da estabilidade das forças da companhia, voltando-se os recursos e as ações para a remediação das fraquezas da marca.

Exposto isso, a partir de pesquisas de campo realizadas na cidade de São Paulo por estes autores, foi identificado que os sabonetes Francis costumam estar dispostos em posição central nas gôndolas em comércios do tipo autosserviço – em especial, nos supermercados. Tal constatação demonstra de forma concreta a força da marca, tendo em vista que essa posição privilegiada é reservada aos produtos que são bem vendidos e que, portanto, nela permanecem somente quando os varejistas entendem que o produto em questão interessa aos clientes.

Em decorrência dessa pesquisa, também foram identificados outros dois pontos que conferem vantagem à Francis na disposição das prateleiras de mercado. O primeiro é a identificação visual da fragrância por meio das cores e do *design* das embalagens, que contribui para uma fácil percepção do cliente na hora da compra e segue em linha com o posicionamento aromático da empresa. O segundo, que apresenta uma vantagem mais orientada ao comerciante que precisa alocar os produtos nas prateleiras, é a possibilidade de dispô-los verticalmente e, assim, de otimizar a utilização do espaço. Além disso, esse segundo ponto também pode despertar a atenção do cliente durante a sua jornada de compra, tendo em vista que Francis é a única grande marca que possui sabonetes com embalagem projetada para ser exposta na vertical, diferenciando-os dos demais.

A partir de pesquisa mercadológica, também elaborada pelo grupo, verificou-se igualmente que os consumidores de Francis reconhecem a marca pelos marcantes aromas florais característicos dos seus sabonetes, sendo esse um aspecto muito positivo, posto que a marca se propõe a fabricar produtos perfumados e voltados à aromaterapia. Por último, ao se observarem as operações da empresa, o alto valor agregado dos produtos foi também identificado como força, uma vez que o seu preço médio é próximo do dobro da média

dos outros produtos da Flora – de modo mais específico, 91% maior. Com isso, evidencia-se um alto potencial de lucratividade. Sem contar o On Time In Full (OTIF) de 92% nas entregas, métrica que mostra um comprometimento da empresa com os clientes, que podem contar com a entrega correta dos pedidos.

4.1.2 Fraquezas

Em contrapartida às forças há sempre as fraquezas; logo, elas também estarão presentes no ambiente empresarial e precisam ser tratadas com muita atenção e cautela, já que podem acabar anulando as forças da companhia e desencadear, de certa forma, algum prejuízo à marca.

Com base nesse entendimento, a primeira fraqueza apontada é a falta de representatividade no canal Farma e um mau posicionamento no seu ponto de venda, ambos identificados a partir de pesquisas realizadas no próprio ponto de venda de farmácias na cidade de São Paulo e de uma base de dados extraídos pela Nielsen, empresa global de informação e coleta de dados.

A falta de representatividade no Farma impacta diretamente o resultado da empresa, já que esse canal está relacionado à divulgação de conceitos e de cuidados pessoais, aspectos que a Francis preza muito na formulação dos seus produtos e fragrâncias.

Quando analisada a atuação da marca em diferentes regiões do Brasil, é notável a perda de *market share* de 1% na Área II da base da Nielsen, representada pelos Estados de Espírito Santo, Minas Gerais e interior do Rio de Janeiro, que totaliza cerca de 17,8% de todo o mercado de sabonetes. Esse, portanto, é um ponto de atenção e que deve ser tratado com seriedade, já que a marca, no período de um ano, perdeu espaço numa área tão importante no mercado nacional.

Além disso, a Francis conta com um portfólio amplo, composto pelas mais diversas fragrâncias e tamanhos voltados para diferentes perfis, a fim de tirar melhor proveito da diversidade do mercado. E, apesar de o seu carro-chefe ser o sabonete, é importante ressaltar que a marca também dispõe de desodorantes, que estão dentro do mix da linha Hydratta, a qual foca em hidratação, diferenciando-se do restante dos produtos, cujo foco está nos perfumes. O único problema dessa diferenciação é que dificilmente os

consumidores associam a marca Francis à linha Hydratta e a outros produtos que não sejam os próprios sabonetes, entre os quais se destaca a linha Clássico.

No mais, conforme já exposto no tópico anterior, a Francis possui um alto valor agregado tanto para os clientes como para a própria Flora, já que o seu preço médio é 91% maior que a média das outras marcas da empresa, como Minuano e Assim, entre outras. Quando, no entanto, observa-se o EBITDA da Francis, ele é 31% menor que a média da Flora. Portanto, mesmo tendo um alto valor agregado e um alto potencial de lucratividade, o seu EBITDA acaba apontando o resultado mais desfavorável para a Flora.

Por fim, por intermédio de pesquisas realizadas com funcionários da própria empresa e também por meio de pesquisas de campo, foi percebido que a presença de Francis é quase nula em clientes *key account*, isto é, em comércios de grande porte com uma alta representatividade no cenário nacional. Para a Francis conseguir se consolidar no mercado e conquistar uma fatia ainda maior no mercado de sabonetes, a presença da marca nesse tipo de clientes deve ser indispensável, mas ainda está longe de ser alcançada.

4.1.3 Oportunidades

A cada dia que passa uma nova tendência surge no mercado, impulsionada por pessoas diferentes que buscam algo em comum. Isso ocorre principalmente pelo avanço da tecnologia presente no cotidiano e pela mudança de valores e comportamentos da própria sociedade, que está em constante transformação.

Partindo desse pressuposto, foram encontradas algumas tendências que a Francis pode aproveitar para impulsionar o seu atual resultado e se tornar uma marca ainda mais conceituada no mercado de sabonetes. A primeira delas é um aumento anual de 5% na demanda por produtos que não são testados em animais, já que a população está cada vez mais preocupada com o bom tratamento dispensado a eles, repudiando as práticas desses testes que os envolvam. Outra oportunidade encontrada está relacionada ao crescimento de 8,6% no mercado de aromaterapia até o ano de 2025, algo que pode ser aproveitado pela marca, já que ela possui produtos cuja formulação contém óleos essenciais, como é o caso da linha Clássico de sabonetes.

Por último, como já assinalado no tópico anterior, a Francis está perdendo *market share* em uma área muito importante para o mercado de sabonetes, já que a Área II,

formada por Espírito Santo, Minas Gerais e interior do Rio de Janeiro, representa cerca de 17,8% das vendas em valor do Brasil. Ademais, essa região cresce 3,5% a mais que a média a nível Brasil; portanto, se a Francis conseguir recuperar a fatia perdida e conquistar parte da fatia dos concorrentes, poderá conquistar um ótimo resultado para a Flora.

4.1.4 Ameaças

Enquanto as oportunidades vêm do ambiente externo e têm o potencial de alavancar as qualidades da empresa, as ameaças fazem exatamente o oposto. E, nesse sentido, na mesma velocidade em que a pandemia de Covid-19 promoveu uma crescente preocupação com a higiene pessoal, desencadeou também uma crise financeira que impactou e que, ao menos até o momento no qual este trabalho está sendo desenvolvido, segue impactando a imensa maioria da população.

Tendo em vista que Francis não é a marca com maior custo-benefício ou considerada “a mais barata do mercado”, ocorre que a situação financeira pode tirá-la da linha de preferência de muitos possíveis compradores, sendo uma ameaça direta ao seu plano de crescimento. A crise em questão atinge não só a Francis, como também quase todas as empresas do mercado; porém, há outra ameaça que lhe diz respeito ainda mais diretamente: o preço do sebo.

Devido à base do seu sabonete ser exclusivamente de origem animal, a marca certamente sofre com o aumento no preço dessa matéria-prima, que variou 259% num período de dois anos. Com isso, houve uma grande instabilidade nos preços de Francis, que refletiram na margem da empresa e, em alguns momentos, no seu preço final. Além disso, acrescenta-se ainda que o preço do dólar aumentou 30% nesse mesmo período, transtornando o preço do sebo e o de suas fragrâncias.

Devido às questões citadas acima e à crescente tendência de vegetarianismo, veganismo e até mesmo de saudabilidade, surge no mercado uma demanda por sabonetes de base sintética, sendo que a Francis ainda não possui um sortimento que possa ser disponibilizado a esses clientes.

4.2 Estratégia

A priori, de um diagnóstico empresarial deve resultar uma estratégia, de modo que o conhecimento dos dados não seja dissociado de uma aplicação. De tal modo, a análise retratada anteriormente serviu para alicerçar uma estratégia focada nas circunstâncias atuais da marca Francis. E, como pontos intrínsecos à estratégia, estão o objetivo, os principais âmbitos de atuação e os recursos, aqui respectivamente nomeados como “intenção estratégica”, “pilares estratégicos” e “facilitadores e recursos”, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 – Estratégia desenvolvida pelo grupo.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Tomando-se a intenção estratégica como ponto central que influirá em todas as ações deste trabalho, ela consiste em transformar a marca Francis numa líder de mercado e “Top of Mind” em aromaterapia.

Mais detalhadamente, o objetivo estabelecido para a empresa no prazo de três anos é o de adquirir 13% de todo o mercado nacional de sabonetes sólidos, equiparando-se com o atual líder de mercado, Protex. E, em paralelo a isso, a marca buscará popularizar o conhecimento sobre a aromaterapia, que será elemento fundamental da sua comunicação.

Para se alicerçar uma grandiosa estratégia são necessários pilares robustos, sendo que os cinco pontos cruciais aqui propostos são apresentados e explicados a seguir.

i) Apresentar e encantar os consumidores com a aromaterapia

Como a maioria dos indivíduos desconhece a aromaterapia, a Francis terá um trabalho inicial de ensinar aos seus clientes e potenciais compradores o que ela é, ao mesmo que poderá se valer dessa oportunidade para associar na mente das pessoas as palavras “Francis” e “aromaterapia”.

ii) Aumentar a distribuição no canal Farma

O canal Farma é um local de divulgação de conceitos ligados à saúde e a cuidados pessoais, diferenciando-se de locais de vendas cotidianas, como os supermercados. Por essa razão, é um local ideal para que sejam centrados os esforços na popularização da aromaterapia e na divulgação dos efeitos positivos da prática. Portanto, o plano se resume a aumentar a distribuição interna dos produtos da companhia nesse canal para 6%, ou seja, 6% do volume de vendas da Francis irá para esse canal, atualmente (2020) esse número é 2%.

iii) Melhorar a participação em clientes *key account*

Os clientes *key account* são os clientes mais importantes para a empresa, sendo que, no caso da Francis, são os grandes grupos de porte nacional. Atualmente, a presença da marca nesses clientes é quase nula; daí o motivo pelo qual é essencial aumentar a participação neles, pois as grandes redes representam um alto volume, impactam muitas pessoas e são um ponto-chave para a marca aumentar a sua participação no mercado.

iv) Aumentar o *market share* de MG, ES e interior do RJ

Já citada anteriormente, a região de MG, ES e interior do RJ, que é uma das analisadas pela Nielsen, tem um grande valor mercadológico, representando 17,8% do

mercado brasileiro de sabonetes sólidos. Além disso, esse foi um segmento que cresceu 3,5% a mais nesse mercado do que a média nacional entre 2019 e 2020. No entanto, apesar de ser uma região-chave, a Francis perdeu 1% de participação nesse mercado no mesmo período. Dessa forma, por representar um grande valor estratégico, tem-se como estratégia que a marca atinja 13% de *market share* na região, partindo dos seus 8,9% atuais.

v) Expandir o conhecimento da linha Hydratta

A linha Hydratta é uma linha pouco conhecida da Francis, que se propôs a oferecer a hidratação como um dos seus benefícios, algo muito buscado pelos consumidores. Dessa forma, ela possibilita atrair outra fatia de consumidores, sem abandonar a característica aromática dos sabonetes. Logo, para utilizar o potencial subaproveitado da linha, planeja-se aumentar o *market share* nacional dela para 2%, já que representa 0% atualmente.

Por fim, quanto aos facilitadores e recursos que encerram este tópico das estratégias, tem-se que, para poder colocar em prática os pilares apresentados, é necessário investimento financeiro nas áreas de Comercial e de Marketing, além de uma expansão e especialização da equipe de vendedores.

4.3 Plano de Ação

Com base nos pilares citados anteriormente, foi arquitetado um plano de ação para que a estratégia possa ser alcançada da forma mais eficiente possível.

i) Apresentar e encantar os consumidores com a aromaterapia

Para concluir esse pilar, antes de tudo, deve-se compreender o que o consumidor entende pelo termo “aromaterapia”, sendo esse um trabalho que deve ser realizado por uma instituição de pesquisa, mediante um levantamento de mercado naqueles clientes em que Francis já se encontra presente.

A partir dos dados dessa pesquisa, a proposta é de que sejam produzidos materiais informativos em redes sociais, tais como Facebook e Instagram, assim como comerciais

televisivos no SBT. Tudo isso deve ser planejado no escritório da Flora pela equipe de marketing e com o auxílio de uma agência publicitária, sendo que, para a realização desse pilar, que terá a duração de dois meses (outubro e novembro), foram reservados R\$ 598.080,00.

Por fim, a fim de que o alcance do objetivo possa ser devidamente assegurado, deve-se realizar uma nuvem de palavras no início e no final do período de duração desse primeiro pilar, a fim de que a (nova) visão do consumidor a respeito de Francis possa ser apurada. Assim, deve-se perguntar a primeira coisa que vem à cabeça dele quando pensa na marca Francis, sendo que ao menos 70% das respostas aí obtidas devem ser “aromaterapia”.

ii) Aumentar a distribuição no canal Farma

Para que esse pilar possa ser efetivado, a equipe de RH deve montar um time especializado para negociar com os clientes do canal Farma, a fim de criar um laço maior com esses clientes, melhorando a participação de Francis nesse canal e aumentando a sua competitividade no mercado.

Ademais, agora por parte da equipe comercial de Flora (e com o apoio da sua equipe de marketing), deve ser desenvolvido um plano para os clientes que ainda não são atendidos por Francis, com vistas a facilitar a argumentação e a entrada de produtos, do mesmo modo como também deve ser separado um material de ponto de venda exclusivo para as farmácias.

Esse pilar terá a duração de dois meses, podendo ser investidos até R\$ 398.720,00 para a sua realização, sendo que o indicador de sucesso utilizado para esse segundo pilar será a conquista de quatro pontos percentuais no *market share* da marca nesse canal.

iii) Melhorar a participação em clientes *key account*

Para o terceiro pilar, deve-se realizar uma série de ações para fortalecer o relacionamento com clientes *key account*, visto que a participação da marca nesse canal é quase nula.

A primeira dessas ações consiste em montar uma equipe exclusiva para construir um relacionamento forte e duradouro com o setor de compra dos clientes, negociando preços especiais e material de ponto de venda. Outra ação muito importante é o desenvolvimento de um JBP, ou seja, um plano anual para melhorar ainda mais os laços comerciais. Todas as ações devem ser montadas com muito cuidado, buscando agradar ambos os lados, sempre com auxílio das equipes de marketing e comercial.

O valor estipulado para todas essas ações é de R \$427.200,00, sendo a duração delas estimada em dois meses. Para que o sucesso nesse pilar possa ser quantificado, deve-se utilizar o número de positivamente da Francis pela equipe exclusiva durante o ano inteiro, a fim de que se verifique se as ações foram tão eficazes quanto o planejado.

iv) Aumentar o *market share* de MG, ES e interior do RJ

Para esse pilar, foi arquitetado algo mais ambicioso, quando comparado ao restante dos pilares. Com a finalidade de facilitar a administração e a distribuição de recursos nessa região com muito potencial de lucratividade, propõe-se a construção de um Distribuidor Direto Flora (DDF) em Belo Horizonte, que é ponto central dessa área. Posteriormente, o RH deve, evidentemente, contratar um certo grupo de pessoas para trabalhar nesse DDF.

A fim de que seja arrecadado o dinheiro para a sua construção, deve-se criar uma meta especial para cada vendedor, definida como 20% maior do que aquela já estipulada durante os meses com direito a prêmio, caso seja atingida. Além disso, a construção inicial conta com R\$ 1.900.000, sendo que essa meta deve durar o ano inteiro, com a sua construção se dando em meados do último trimestre do ano seguinte.

A fim de que o alcance desse objetivo também possa ser assegurado, o indicador de sucesso empregado deve ser o faturamento da marca em 20%, o que será reflexo do resultado da equipe comercial, caso atinjam a meta especial.

v) Expandir o conhecimento da linha Hydratta

Para finalizar esse plano de ação, a equipe de P&D terá um papel importante, já que ela terá que medir a efetividade da linha para entender como impulsionar as suas vendas.

Durante um mês inteiro, essa equipe deve analisar tanto os relatórios da própria marca quanto os dos concorrentes mais próximos, dedicada a compreender os comportamentos do mercado.

Durante os dois meses de duração desse pilar, estão reservados R\$ 356.000,00 para a análise de mercado e de portfólio, junto do planejamento de ações de *sell-in* nos clientes já atendidos pela Flora, para facilitar a entrada da linha nos estabelecimentos. Ações de *sell-out* também devem ser feitas, voltadas a facilitar o giro de produtos nesses clientes.

Por fim, para que se possa ter certeza de que de todo o esforço culminou o retorno desejado, o indicador de sucesso deve ser o aumento de *market share* de 2% em relação ao período anterior das ações.

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.