

A MARCA FRANCIS RESSIGNIFICANDO O BANHO POR MEIO DA AROMATERAPIA

Álvaro de Andrade
Fernanda Alves
Luana Silva
Melissa Medeiros
Raul Gonçalves

Data de submissão: 15/11/2022

Data de aprovação: 25/11/2022

Resumo

A marca Francis está no mercado há mais de quatro décadas, com um excelente portfólio de sabonetes perfumados, feitos com óleos florais que dão origem a fragrâncias únicas e inusitadas, além de sabonetes que oferecem hidratação e sensações diversas, em virtude da sua crença no poder da flor de transformar momentos. Entretanto, mesmo com sua forte atuação em perfumação, a marca encontra dificuldade em inovar e acaba não sendo lembrada pelos consumidores. Este artigo feito a partir do desafio proposto em Caso de Ensino aplicado nas aulas da Academia Seara ao longo de 2021 tem por objetivo apresentar uma proposta para que a marca Francis aumente 3 pontos percentuais do seu market share, atingindo o terceiro lugar no mercado de sabonetes em barra. A metodologia utilizada é da Academia Seara e inclui fases de Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação, tratados em detalhes no texto.

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

Abstract

The Francis brand has been on the market for over four decades, with an excellent portfolio of scented soaps, made with floral oils that give rise to unique and unusual fragrances, in addition to soaps that offer hydration and diverse sensations, due to its belief in the power of the flower to transform moments. However, even with its strong performance in perfumery, the brand finds it difficult to innovate and ends up not being remembered by consumers. This article, based on the challenge proposed in a Teaching Case applied in the classes of Academia Seara throughout 2021, aims to present a proposal for the Francis brand to increase its market share by 3 percentage points, reaching third place in the soap market. in bar. The methodology used is from Academia Seara and includes phases of Diagnosis, Strategy and Action Plan, dealt with in detail in the text.

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 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 (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

O diagnóstico desse caso foi elaborado com a ferramenta matriz SWOT, por meio da qual se analisa como as Forças e Fraquezas influencia as chances de Oportunidade ou Ameaças. A SWOT auxilia o posicionamento ou a verificação da situação e posição estratégica da empresa no ambiente que atua. A ferramenta vai estudar a competitividade de um negócio através das variáveis Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Especialmente sobre a marca Francis, foi possível identificar que ela possui como forças a sua participação de 7,70% no canal de Cash & Carry, o qual apresenta o maior crescimento de vendas e faturamento, 13,7% e 20% respectivamente e o foco no segmento de Perfumação, com 56,57% do volume da categoria (Nielsen, 2020). A produção localizada no interior de São Paulo é outra força, visto que essa é a segunda região com mais vendas, ou seja, a empresa pode atuar com mais eficiência na logística por estar perto do seu público. E, por fim, traz o valor agregado para a Flora quando se compara o preço médio da marca, com o total da empresa.

Como fraquezas, a marca está abaixo da média do EBITDA total da Francis, com 2,2 pontos percentuais, possui baixa participação no canal Farma, segundo as pesquisas da Nielsen, com 1,96%, sendo esse o canal que mais agrega valor na categoria. Já sua alta de custos não foi acompanhada pela alta de preços da sua principal matéria prima, o sebo, o qual é fortemente dolarizado. Outra fraqueza é a falta de inovação, quando comparada aos concorrentes, e divulgação da marca que impossibilita a percepção do benefício emocional pelo consumidor, uma vez que as concorrentes utilizam ferramentas como merchandising no PDV e propagandas em redes sociais para atingir o público-alvo.

Analisando tendências e comportamento do consumidor, é possível verificar que muitas pessoas têm buscado consumir produtos naturais, sem elementos químicos e que promovam algum benefício terapêutico, gerando um crescimento considerável da prática da aromaterapia em todo o mundo, a qual consiste em tratamento corporal e mental através

de óleos essenciais. De acordo com uma pesquisa feita pela *Research And Markets*, uma empresa americana, o mercado de aromaterapia e óleos essenciais podem alcançar 403 mil toneladas até 2025, o que representa 8,6% no período⁴.

Estudos realizados pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (LYRA; NAKAY; MARQUES, 2021) comprovam que a aromaterapia e óleos essenciais são eficazes na diminuição de estresses e ansiedade nas pessoas analisadas, tendo uma redução de 24% no nível de estresse e 11% no nível de ansiedade.

Essa nova tendência de mercado é pouco explorada no segmento de sabonetes, já que as marcas possuem dificuldade de fugir do comum, como antibactericida e hidratação. Além disso, cada vez mais, o consumidor procura produtos personalizados que se adequam mais a sua necessidade e estão dispostos a pagar mais por esse benefício. Valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado.

Um mercado pouco explorado pela marca é a Região Sul e Sudeste, regiões brasileiras com alto poder aquisitivo e, por isso, possuem capacidade para consumir produtos com mais valor agregado, o que contribui para uma melhoria no EBITDA da marca. Numa análise sobre a concorrência, identifica-se que alguns players já perceberam que garantir apenas hidratação e perfume não é o suficiente para manter os consumidores.

Por exemplo, a Dove, além de ter uma produção própria do material base, o qual é menos exposto à flutuação de câmbio, também está ressignificando o banho através do discurso de cuidados pessoais e autoestima. Outros concorrentes estão inovando em segmentos de sabonetes íntimos, vegetais e dermatológicos, como por exemplo Protex Íntimo e Natura Ekos, o que indica que a Francis precisa de uma mudança para competir e atender o novo consumidor.

Com a SWOT Cruzada, análise da SWOT já consolidada, deve-se cruzar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, para assim, propor uma estratégia efetiva para o cenário atual da empresa. Cruzando as análises da SWOT, pode-se perceber que a Francis tem como projetos estratégicos para desenvolvimento o benefício emocional, através da sua força de perfumação e o crescimento da prática de aromaterapia, óleos essenciais, com perfumação e valor agregado para a Flora e a aromaterapia e canal, devido a participação no Cash & Carry, junto a região Sul e Sudeste.

⁴ Disponível em: <https://www.researchandmarkets.com/>. Acesso em: nov. 2021.

Projetos estratégicos para crescimento também estão ligados ao canal, o qual tem uma baixa participação em Farma, mas possui as regiões Sul e Sudeste como oportunidade e o digital, que está relacionado com a falta de divulgação da marca nas redes sociais.

Em relação à manutenção, os projetos estratégicos são relacionados aos óleos essenciais, uma vez que o foco da marca é em perfumação, mas seus concorrentes estão inovando em segmentos opostos, como sabonete íntimo.

Projetos estratégicos para sobrevivência remete ao material base, devido a dependência do sebo e sua crescente alta de 240% no segundo semestre de 2020, gerando prejuízos a empresa, pois ela não consegue repassar esse aumento ao consumidor final. Isso faz com que Francis tenha uma desvantagem em relação as suas concorrentes, como por exemplo, a Dove, que possui um material base próprio que não sofre influências do dólar. E, por fim, a estratégia com o pilar dos óleos essenciais, a fim de criar um benefício emocional com os consumidores, como a Dove ressignificando o banho, através de comunicação.

4.2 Estratégia

Segundo Kotler, a estratégia de marketing é a lógica pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos. Estas estratégias devem ser direcionadas para alcançar as metas da empresa. A intenção estratégica com essa nova proposta para Francis é conquistar o terceiro lugar em Market share no mercado de sabonetes em barra, o que representa um aumento de 3 pontos percentuais, através da ressignificação do banho e da função do sabonete. Ou seja, mudar o momento do banho e a forma como ele é visto, de uma coisa corriqueira, do dia a dia a um momento único, de tranquilidade para relaxar.

Para atingir essa intenção estratégica, é necessário atuar em quatro pilares. O primeiro pilar, comunicação, irá explorar o momento único do banho na comunicação da marca. O segundo pilar, tecnologia, é a criação da nova linha premium que foca na exploração efetiva dos óleos essenciais e a aromaterapia. Vale lembrar que a Francis já trabalhou com essa proposta, mas sem os óleos essenciais, o que balizou a comunicação e, agora, a comunicação será colocada em prática. O terceiro pilar, canal, consiste em fechar parcerias agressivas com o Cash & Carry, com as linhas Suave e Clássico, já que o comprador já reconhece o benefício devido o preço e agora é preciso aumentar o share em

vendas, e, no canal Farma, o foco será na nova linha, principalmente, nas regiões Sul e Sudeste uma vez que o público dessas regiões tem mais poder aquisitivo. O quarto pilar, matéria prima, mostra a importância de mudar a matéria prima para diminuir a dependência do sebo e reduzir a volatilidade dos custos variáveis, dessa forma, os custos serão otimizados para diminuir os prejuízos na operação.

Os facilitadores e recursos necessários para a estratégia ser feita, em comunicação, é a ampliação dos estudos do uso de sabonetes na prática da aromaterapia e a sua aplicação no tratamento de transtornos psicológicos, para tornar o momento do banho único. Em tecnologia, é preciso um fornecedor especializado em óleos essenciais e nesse ponto encontramos uma dificuldade em encontrar uma produção em grande escala, por conta da delicadeza que é o material. E, em matéria prima, precisa de estudos de uma possível base para o produto, não patenteada e que não sofra efeitos de dolarização.

A estratégia de Porter que guia esse projeto é a diferenciação, isto é, se diferenciar das marcas do mercado, por meio da criação da nova linha, da ressignificação do banho e da mudança da imagem da marca.

4.3 Plano de Ação

O plano de ação dessa proposta foi elaborado com a ferramenta 5W2H, a qual permite identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto, a qualquer momento, possibilitando, também, quem é quem, o que e porque realiza tais atividades. No primeiro pilar estratégico, de Comunicação, o grande objetivo é transformar o banho e a ocasião de consumo do sabonete.

Portanto, serão desenvolvidos o posicionamento, conteúdo e a mídia, visto que é necessário repaginar a marca Francis para gerar uma percepção de valor por parte do mercado, principalmente, em relação ao benefício emocional. O banho é uma atividade corriqueira desde a época da antiguidade e, agora, o propósito é ressignificar esse momento e a ocasião de consumo, visando em um momento único, especial e de total relaxamento.

Outra ação a ser elaborada é o desenvolvimento do site da marca, o qual, através de um pequeno questionário, irá indicar uma versão personalizada de sabonete de acordo com o motivo que toma banho, o horário e o momento. Com esse site, trabalhar com a

mídia social da marca, visando a penetração no público de 25 a 30 anos, os quais estão se tornando o novo shopper na categoria, ficará mais fácil. O segundo pilar, referente à tecnologia, o propósito é criar um benefício funcional atrelado ao benefício emocional. Dessa forma, será desenvolvido uma linha de sabonetes, focada na aromaterapia e com o uso de óleos essenciais, para atingir a exploração prática do benefício emocional, do momento único do banho, junto a funcionalidade do produto. Lançar uma nova linha de produtos com foco no uso da aromaterapia para a exploração prática do benefício emocional, tornando com um benefício funcional o momento único do banho, ainda mais único. Para isso, será adicionada a fórmula básica dessa nova linha uma solução de óleos essenciais, que irão variar de acordo com a funcionalidade de cada SKU.

O terceiro pilar estratégico, referente à canal, a primeira ação consiste em desenvolver experimentação, ou seja, amostra grátis para os consumidores experimentarem e validarem o benefício emocional e funcional da nova linha focada em aromaterapia, que será distribuída entre os principais clientes do canal Farma, o qual possui um alto valor agregado. A segunda ação desse pilar é implementar um plano comercial de sell in e sell out para potencializar as vendas dos nossos clientes. No canal de *cash&carry*, o foco será nos produtos tradicionais da Francis, já que esse é o canal que mais cresce e puxa o volume dos produtos da marca. E, por ter um alto volume de compra, será disponibilizado descontos nos produtos. Já no canal Farma, mesmo com um baixo volume de compra, o valor agregado é alto, por conta do preço médio do quilo de R\$35,00. Por esse motivo, será negociado pontos extras nas principais farmácias do Sul e Sudeste. Dessa maneira, um canal equilibra o outro em relação à volume e receita. No quarto e último pilar, sobre matéria-prima, a ação será desenvolver um material de base sintética e glicerinado, com o objetivo de perder a dependência do sebo, diminuir os custos variáveis no curto prazo e diversificar as matérias primas, analisando qual tem o maior custo-benefício e benefício percebido pelo consumidor.

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.

LYRA, C. S.; NAKAY, L. S.; MARQUES, A. P. Eficácia da aromaterapia na redução de níveis de estresse e ansiedade em alunos de graduação da área da saúde: estudo preliminar. In: FISIOTERAPIA E PESQUISA, 2010, São Paulo, p. 15. FLORA. Documento eletrônico. Disponível: <https://flora.com.br/marca/francis/>. Acesso em 9 nov. 2021.

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.