

CRESCIMENTO DE NEGÓCIO EM MARCA E RECEITA: UM ESTUDO DE CASO DA MARCA FRANCIS

Ana Carla Manarim
Higor Gabriel de Freitas
João Pedro Moreira
Luiz Gustavo Xavier
Samuel Veloso

Data de submissão: 15/11/2022

Data de aprovação: 25/11/2022

Resumo

Para que sejam aumentados a rentabilidade, o alcance e a competitividade de um negócio, é essencial um plano de marca. Orientado por esse entendimento, o presente trabalho aplica essa ferramenta de marketing para o caso de uma empresa de *personal care* participante do grupo Flora: a marca Francis. Para a aplicação referida, foram utilizadas as três etapas nas quais se estrutura a aplicação do caso de ensino de Francis, proposta pela Academia Seara Flora durante as aulas ministradas em 2021 às turmas de segundo ano da Escola Germinare (Instituto J&F): diagnóstico, estratégia e plano de ação. Para o diagnóstico, o estudo contou com a matriz SWOT; para a estratégia, contou com a “Casa da Estratégia”, recuperando e avançando nos aspectos levantados durante a SWOT a fim de que fosse criado um objetivo do plano de marca; e, para o plano de ação, criou um “5W2H”.

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

Abstract

In order to increase the profitability, reach and competitiveness of a business, a brand plan is essential. Guided by this understanding, the present work applies this marketing tool to the case of a personal care company participating in the Flora group: the Francis brand. For the aforementioned application, the three stages in which the application of Francis' teaching case is structured, proposed by Academia Seara Flora during the classes taught in 2021 to the second year classes of Escola Germinare (J&F Institute): diagnosis, strategy and action plan. For diagnosis, the study used the SWOT matrix; for the strategy, it counted on the “House of Strategy”, recovering and advancing in the aspects raised during the SWOT in order to create an objective of the brand plan; and, for the action plan, created a “5W2H”.

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 é uma etapa importante na criação do planejamento de marca, sendo a chave essencial para se construir uma estratégia, no qual entendemos todo o mercado e o público para qual estamos trabalhando.

Nesse sentido, através da análise SWOT, pudemos elencar os pontos fortes de Francis, destacando-se o fato de que a marca tem uma das maiores margens de lucro da Flora, além do seu mix de produtos adequado para o conceito que define o seu posicionamento: “sinta o poder da flor”. Ainda em questão das nossas forças, por meio da pesquisa com o consumidor e da nossa pesquisa sobre o mercado em geral, chegamos à conclusão que a marca Francis já está consolidada na categoria na “perfumação” (o que também influencia no crescimento da estratégia do “sinta o poder da flor” e fortalece ainda mais a sua linha Clássica).

Sobre as fraquezas, pudemos identificar baixa divulgação e a pouca penetração de mercado. Além disso, a Francis apresenta uma queda do volume histórico comparado. A isso, podemos relacionar as ameaças de mercado instável em relação a três pontos: alta do preço do sebo e do preço do dólar (impactando no custo e assim, no preço médio da marca), e no mercado que demanda por produtos *mass* (já que os consumidores tiveram uma diminuição de poder de compra, além do aumento da inflação).

Em relação às oportunidades presentes, temos o crescimento do mercado de *personal care* (principalmente na pandemia) e o aumento do canal de Cash&Carry (higiene e beleza teve um crescimento de 23,6%).

Essa forma de construção de análise utilizou de quatro eixos para serem focos da investigação: Comercial, Marketing, Cadeia de Suprimentos e Produto. Entendemos em primeiro lugar o eixo de marketing, área do negócio responsável por desenvolver e construir uma relação com o consumidor, mapeando seus comportamentos e entendendo suas dores, a fim de construir, manter e fortalecer a marca. Com isso fizemos uma pesquisa completa sobre a relação entre o público-alvo da marca Francis e seu posicionamento.

Abordando o eixo de marketing, iniciamos a pesquisa com um formulário para o consumidor, a fim de aprofundarmos nosso conhecimento sobre a experiência dele com a marca, entendendo em detalhes o público-alvo e sua jornada de compra.

Outro ponto que merece destaque desta etapa é o fato de que o mercado apresenta um crescimento no consumo de sabonetes, acompanhado por mudanças nos hábitos de consumo de *personal care*, em razão da crescente demanda por ações sociais e de sustentabilidade.

Por fim, falando sobre a SWOT de DRE e Supply, tivemos uma pequena dificuldade para elaborar a pesquisa, pois não conseguimos identificar muitos itens com relação ao demonstrativo do resultado da empresa. Então, anotamos a Verba Trade como força, já que a companhia possui um alto valor para ações que vão estreitar o relacionamento com os compradores. Além disso, percebemos que a margem de contribuição dos sabonetes da Francis abaixa a média do grupo Flora como um todo já que o custo para o transporte terceirizado do centro de distribuição é alto.

4.2 Estratégia

A nossa intenção estratégica final foi “Transformar o Francis Suave e Clássico em linhas modernas reconhecidas pelos consumidores da Flora, a partir de um crescimento rentável e de uma atuação em uma frente sustentável neste nicho do mercado de cosméticos”. Com base nela, criamos cinco pilares que reforçam nosso propósito, sendo eles:

- Pilar 1: utilizar uma nova matéria prima vegetal, agregando valor sustentável às linhas e se adequando à tendência vegana. Significa que queremos mudar a proposta original das linhas Francis Clássico e Suave para uma mais sustentável, com uma matéria-prima não originada de animais e sim de plantas. Esta preocupação é crescente no público brasileiro, a comunidade vegana aumentou para 7 milhões de pessoas em 2020, cerca de 3,2% da população, e a vegetariana, para 14,1%. Ou seja, a oportunidade é expressiva e nossa proposta é inserir progressivamente a Francis nesse público. Teríamos foco no início da produção destes novos produtos também, afinal é uma etapa fundamental para que o trabalho de marketing e comercial seja melhor executado e mais embasado;

- Pilar 2: aumentar o conhecimento (Brand Awareness) da Francis em consumidores preocupados com sustentabilidade. Nossa intenção com isso é implementar

os conceitos de ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) na Francis e em cada linha, além de produzir campanhas de comunicação tanto para os consumidores finais da nossa marca, quanto aos clientes representantes e compradores de mercados e redes de varejo;

- Pilar 3: auxiliar o time comercial na negociação dos SKUs veganos. Treinar a equipe é fundamental para que a argumentação com os compradores seja assertiva, uma vez que devem passar as informações corretamente, destacando a qualidade do produto e a vantagem que obterão com nossos produtos em seu ponto de venda. Visar o benefício financeiro para o mercado e aumentar o poder de compra dos consumidores é uma vantagem consistente tanto para a Francis, quanto para o varejista, e por isso o time comercial precisa estar bem-preparado, com os argumentos necessários;

- Pilar 4: introduzir os novos SKUs veganos nos varejos de São Paulo. Nosso projeto inicial é dar ênfase ao mercado paulistano, o polo principal dos consumidores veganos, mas mais do que isso, o polo das vendas de Francis. Pretendemos ter pontos de exposição em todos os clientes das bases de atendimento dos nossos vendedores externos, através de bonificação e disponibilização de MPDVs (materiais de divulgação para ponto de venda). É essencial que os clientes varejistas tenham nossa nova linha à disposição nas gôndolas; e

- Pilar 5: melhorar a distribuição e a exposição da Francis nos Cash & Carry. O canal é o maior comprador de Francis e por isso é preciso muita atenção e disponibilidade com tais clientes. Além da disponibilização de MPDVs, negociações de maior espaço no ponto de venda é nosso maior objetivo. Utilizar o bom relacionamento e a credibilidade principalmente do Francis Clássico tradicional é uma grande vantagem, e com certeza, nossa linha desperta o interesse do público que frequenta os atacarejos.

Em segundo lugar, falando agora sobre nossos facilitadores e recursos, para o primeiro pilar estratégico achamos pertinente um fornecedor do sebo vegetal, um terceiro que crie a formulação do produto (inicialmente pensamos na Symrise, empresa parceira da Flora), e as fábricas terceirizadas para a produção do novo sabonete. Para o segundo pilar, pesquisas com o consumidor e uma empresa de publicidade que crie as propagandas dos nossos novos SKUs.

No terceiro pilar, pensamos que é fundamental o treinamento do time comercial e disponibilização de verba trade para as negociações. Já no quarto pilar, faríamos um

mapeamento nos clientes de varejo em São Paulo e teríamos um fornecedor de MPDV, que mandaria os tabloides, lâminas, *wobblers* etc., ao Centro de Distribuição e de lá seriam enviados para os pontos de venda. Por fim, para o quinto pilar, o recurso do fornecedor de MPDV também seria utilizado, pois é a mesma ação, mas para um canal de vendas diferente.

Finalizando, sobre a Estratégia de Porter (2004), escolhemos o quadro de diferenciação, pois a nossa proposta é muito focada em custo-benefício, não queremos ganhar o mercado com o preço como seria a proposta do quadro de liderança de custo ou do foco em custo, mas queremos dar ao cliente a boa sensação de fazer um negócio justo, com preço e qualidade com nossos produtos.

Por isso também que o foco na diferenciação não se enquadra perfeitamente no que queremos fazer, pois ser singular é um dos nossos diferenciais, mas não o principal. A estratégia de diferenciação, no entanto, é a mais ideal, pois conseguimos atender às necessidades de muitos públicos e ainda manter características únicas com nossos novos SKUs, além de fazer da Francis uma empresa que está sempre em movimento e acompanhando as tendências do mercado sem cobrar mais dos consumidores.

4.3 Plano de Ação

Consolidando todas as informações reunidas e os objetivos finais de cada pilar estratégicos definidos, foram desenvolvidas algumas ações. A primeira, seria desenvolver uma formulação de sabonete a qual utilize matéria-prima vegetal para ser produzido. Nela, o responsável da área de Pesquisa e Desenvolvimento da marca Francis irá apresentar a um laboratório, terceirizado e localizado dentro do estado de São Paulo, com a proposta de desenvolvimento de 2 novos SKUs de base vegetal: um para a linha Suave; e outro para a linha Clássica. Neles a essência floral deverá estar presente, mantendo o padrão Francis e atendendo as exigências de conteúdo artesanal do sabonete moderno. A gramatura do produto será a mesma em cada linha (85 g e 90 g), porém sua apresentação e visual serão distintos das suas respectivas linhas e semelhantes entre si.

Na segunda, definir a produção da nova versão vegetal dos SKUs de Clássico e Suave a em uma fábrica terceirizada, em que o gerente de Supply do estado de São Paulo deverá contatar com uma fábrica terceirizada, já parceira de negócios (produção SP) da marca Flora. Cada um deles terá uma linha de produção com uma estimativa de 9.000 kg

de volume (totalizando 1.000 caixas, aproximadamente 1/5 do resultado mensal vendido no Distribuidor Direto Flora das linhas tradicionais). A produção deve começar no mês de dezembro de 2021 em seu primeiro dia útil, terminando assim no último dia útil. Visando reduzir os custos e viabilizar a operação, a produção dos produtos Sabonete Suave Branco, Amarelo, Azul, Laranja, Verde, Sabonete Clássico Branco, Lilás e Rosa será reduzida em, 200, 100, 100, 100, 100, 200, 100 e 100 caixas, respectivamente (somando 1.000 caixas).

Na terceira, fazer uma revisão do portfólio das linhas da Francis Suave e Clássica, para inserir a matéria-prima vegetal em um dos SKUs do portfólio. Então, o gerente de Marketing deveria, junto de sua equipe, analisar o portfólio da marca da Francis identificando o retorno de cada SKU das linhas Francis Clássico/Suave. Os produtos com maiores resultados serão base para a criação dos novos SKUs, reutilizando de seus pontos fortes: fragrância (flor de origem), aparência (cor e embalagem) e qualidade (no geral); junto de algumas pequenas alterações buscando melhores vendas.

Na quarta, desenvolver posicionamento sustentável para a Francis seguindo os conceitos do *Environmental Social and Corporate Governance* (ESG). O gerente de Marketing deverá, junto com sua equipe, lançar um comunicado escrito e ilustrado para o público, em todos os canais de comunicação *on e off* da Flora, com relação ao compromisso ESG. Nele, deverão ser especificadas as intenções sustentáveis que a marca tem com o meio-ambiente, além de conter o detalhamento das propostas e uma demonstração das aplicações sustentáveis dentro da empresa. Esse comunicado terá repetição periódica, com postagens de intervalos de no mínimo 1 mês, para reforçar que a Francis tem um posicionamento fixo e definido quanto a sustentabilidade.

Na quinta, desenvolver plano de mídias. O gerente de Marketing deverá, junto com a sua equipe, produzir dois posts de introdução para cada linha nova, totalizando 4 posts. O conteúdo deles será informativo, contendo os detalhes de seus detalhes parciais e uma foto; enquanto, no segundo post, estará explícito as vantagens de um sabonete de base vegetal, em tópicos, relacionando com as postagens ESG feitas na ação anterior. Dessa forma, os consumidores finais poderão acessar as informações em qualquer lugar e geraria mais contato com nosso *target*.

Na sexta, treinamento especializado sobre os novos itens para a equipe comercial para auxiliar na argumentação de venda. A equipe de RH, de Marketing e Trade Marketing da Francis deverá desenvolver um treinamento simples, prático e especializado, com todos

os dados, informações e benefícios do futuro lançamento na plataforma online da Flora, o *E-Flora*. Dessa forma, o time comercial terá argumentos de negociação melhores e mais precisos para serem usados no momento da venda. O treinamento não será obrigatório, porém extremamente recomendado, o que motivará aqueles que participarem a colocarem em prática o conteúdo que aprenderão naquele momento, enquanto afastará os desinteressados. Ele ocorrerá no dia 1º de março de 2022. Essa reunião deve durar entre 1 e 1 hora e meia com todas as informações e dinâmicas de venda dos itens veganos das linhas principais da Francis.

Na sétima, lançar um programa de incentivo para a venda dos dois itens veganos, como foco em positivação e venda. O Gerente Comercial e o Gerente de Trade Marketing deverão supervisionar uma campanha envolvendo todos os vendedores e coordenadores do DDF, os quais receberão prêmios de acordo com sua posição (vendedor rota, vendedor II, vendedor III ou coordenador). Essa técnica de motivação será utilizada do começo de março até o fim de agosto. O programa acompanhará a venda e positivação desses três meses e utilizara o critério de relevância de ponderação (peso), (faturamento/positivações) 30/70, 40/60 e 50/50, no primeiro, segundo e terceiro mês. O programa funcionará na região da Grande São Paulo e essa classificação será feita de acordo com as condições da carteira de clientes ativos de cada vendedor: positivação dos valores/clientes ativos; logo, o vendedor que atingir a maior porcentagem estará em uma classificação maior. A classificação definirá o *top 10* vendedores e, dependendo da sua posição, o vendedor ganhará algo compatível a sua atuação. Os prêmios não serão revelados todos simultaneamente no primeiro mês, eles serão divulgados nas reuniões Faixa Preta mensais: na primeira (Reunião Faixa Preta Março 2022), serão revelada os prêmios do 6º ao 10º colocado, uma quantia em dinheiro (de R\$ 100 até R\$ 500, escalando de R\$ 100 por posição) para ser utilizada exclusivamente em compras na loja online restrita para funcionários da Flora; na segunda reunião (Reunião Faixa Preta Abril 2022), os prêmios do 4º, 5º e 3º lugar serão revelados, sendo uma cafeteira (quarto lugar), um conjunto de boné, camisa e uma mochila lotada de produtos da Francis Vegano (quinto lugar) e uma bicicleta (terceiro lugar), respectivamente; na terceira reunião (Faixa Preta Maio 2022), os prêmios dos top 2 serão revelados, o 2º uma Amazon Echo e o 1º lugar uma televisão. No fim de agosto, os itens ganhados deverão ser retirados no CD da Flora e o crédito dos prêmios entre 6º e 10º concedido no site online.

Na oitava, cadastrar e posicionar os itens nos pequenos varejos na região da Grande São Paulo. Os coordenadores do time comercial da cidade de São Paulo irão instruir os vendedores a mapear os pequenos varejos de suas regiões (Norte, Sul, Leste e Oeste) no site My Maps do Google para realizar o cadastro deles, assim eles poderão introduzir os SKU's novos nesses clientes como positivamente.

Na nona, elaboração de proposta comercial dos itens veganos para os varejos regionais de SP. O gerente comercial da cidade de São Paulo deverá alocar verba de R\$25.000,00 para os promotores de vendas da equipe do DDF negociarem a inserção das linhas veganas durante março e os dois meses seguintes. Essa verba será usada em uma campanha: para cada 9 dúzias compradas de sabonete Francis, de mesma fragrância (caixa fechada) ou não (dúzias de fragrâncias mescladas), o cliente receberá uma dúzia inteiramente bonificada do recém-lançado SKU vegano da linha respectiva. Dessa forma, não só as novas linhas seriam inseridas, como a quantidade das vendas seriam aumentadas.

Na décima, inserir lâminas com informação dos novos itens veganos da Francis. O responsável por MPDV da marca Francis fará uma encomenda de aproximadamente 700 lâminas para o fornecedor de Materiais de Ponto de Vendas parceira da Flora e residente da cidade de São Paulo. Nessa matéria será descrito o conteúdo dos novos SKUs (Benefícios, Vantagens, Comparações com as linhas base, entre outros) de maneira chamativa, porém não poluída e leve, da maneira que os consumidores se sintam atraídos e confortáveis. As lâminas serão enviadas para o CD da Flora e cada coordenador do time comercial de São Paulo irá distribuir aos vendedores de cada região (Norte, Sul, Leste e Oeste). No fim, cada vendedor terá posse de cerca de 15 lâminas e irá fazer a exposição delas em seus clientes dentro do PDV, posicionando-a ao lado da gôndola dos produtos Francis.

Na décima primeira, introduzir os SKUs na negociação fazendo com que o cliente trabalhe com maior mix da Francis. O gerente comercial da cidade de São Paulo deverá alocar verba de R\$ 50.000,00 para os promotores de vendas da equipe do DDF negociarem espaços específicos para as linhas veganas durante março e os dois meses seguintes. Essa verba será usada para possibilitar benefícios para o cliente mediante as condições: para cada SKU da linha vegana inserida na negociação exclusiva com Cash and Carry's, com volume mínimo de metade do volume médio por SKU sabonete Francis, os produtos Francis recebem verba de 5% a mais de desconto geral.

Na décima segunda, negociar maiores espaços de exposição dos novos SKUs com base vegana através de relacionamento com cliente. O gerente comercial da cidade de São Paulo deverá alocar verba de R\$ 50.000,00 para os promotores de vendas da equipe do DDF negociarem espaços específicos para as linhas veganas durante março e os dois meses seguintes. Essa verba será usada para possibilitar benefícios para o cliente mediante as condições: para cada espaço em gôndola adicional alocado exclusivamente em Cash and Carry's para as linhas veganas no PDV do cliente (máximo 3), os produtos da linha em questão terão 3% de desconto a mais do já proporcionado normalmente (máximo de desconto de 9%).

Na décima terceira e última, disponibilização de Material de Ponto de Venda para todo o time comercial responsável pelo canal. O responsável por MPDV da marca Francis fará uma encomenda de mais ou menos 1000 tabloides, cartazes, faixa de gôndola e wobblers para algum fornecedor dentro da cidade de São Paulo, onde será descrito o conteúdo dos novos SKUs (Benefícios, Vantagens, Comparações com as linhas base etc.). Esses MPDVs serão enviados para o CD da Flora e cada coordenador do time comercial de São Paulo irá distribuir aos vendedores de cada região (Norte, Sul, Leste e Oeste). No fim, cada vendedor irá fazer a exposição em seus clientes dentro do PDV, posicionando a lâmina ao lado da gôndola dos produtos Francis.

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.