

CASO FRANCIS: COMO CRESCER O SEU NEGÓCIO EM RECEITA E MARCA?

Ana Carolina Prado
Clara Sik
Moisés dos Santos
Vinícius Cayres

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

Resumo

A Francis foi criada em 1972 pelo Conde Matarazzo e em 2011 a marca foi comprada pela Flora. Ao longo de quatro décadas a Francis criou sabonetes em barra e líquido, produzidos com óleos florais para atuar com hidratação, perfumação e proteção. Atualmente a Francis, é a única marca de produtos para pele da Flora. Possui 3 linhas, Clássica, Hydratta e Suave, porém ainda tem a oportunidade de crescer em liderança de mercado e em preferência de consumo principalmente no segmento de sabonete em barra. Com esse objetivo, nesse artigo, diagnosticamos pontos fortes e fracos da marca, bem como oportunidades e ameaças do cenário externo, consolidando em uma matriz SWOT. Depois estabelecemos pilares estratégicos, com uma intenção em comum e, por fim, montamos um plano de ação detalhado pelo 5W2H.

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

Abstract

Francis was created in 1972 by Count Matarazzo and in 2011 the brand was purchased by Flora. Over four decades Francis has created bar and liquid soaps, produced with floral oils to act with hydration, perfume and protection. Currently, Francis is Flora's only skincare brand. It has 3 lines, Clássica, Hydratta and Suave, but still has the opportunity to grow in market leadership and consumer preference, mainly in the bar soap segment. With this objective, in this article, we diagnose the brand's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats from the external scenario, consolidating in a SWOT matrix. Then we established strategic pillars, with a common intention and, finally, we put together an action plan detailed by 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 na 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, a 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 da 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.

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

No processo de identificação das forças da marca Francis começamos com a alta taxa de recompra, onde conseguimos mapear por pesquisas em artigos e com o cliente, que quem compra Francis costuma recomprar o produto, sendo que essa recompra acontece por alguns fatores: (i) o lenço perfumado do sabonete Clássico, pois o cliente gosta de utilizá-lo para outros fins, como colocar nas roupas; (ii) a fragrância, que realmente transmite o poder da flor; e (iii) o poder hidratante da nova fórmula do Hydratta. Essa alta taxa de recompra engatilha outra força, que é a alta procura pelos produtos em drogarias, pois normalmente o cliente faz a primeiras compras em mercados e busca o produto posteriormente nos canais especializados, como as drogarias.

Outra força da marca, que é pouco explorada por Francis é o selo FSC, internacionalmente conhecido e que comprova que o produto é sustentável. Além disso, Francis tem um excelente preço médio, que é 91% acima do preço médio da categoria no geral.

Em fraquezas, começamos falando da baixa margem que Francis apresenta perante o mercado, devido aos seus altos custos. Outra fraqueza que podemos destacar é que através das experiências dos vendedores, mapeamos que os pequenos varejos não compram Hydratta, o que acarreta a outra fraqueza, qual seja, baixo share nesse canal. Também destacamos como última fraqueza, correlacionada com a terceira, a questão da pouca divulgação das nossas linhas, principalmente a Hydratta.

Quanto às oportunidades, destacamos os novos hábitos de higiene que vem se instalando com a pandemia, pois agora as pessoas buscam uma maior limpeza, o que aumenta o consumo dos produtos de higiene, como sabonete.

Outra oportunidade é a sustentabilidade, pois de acordo com pesquisa da Euromonitor de tendência de 2021, 69% dos profissionais estimam que os consumidores estarão mais preocupados com a sustentabilidade.

Por fim, em ameaças, localizamos os impactos na pandemia como, por exemplo, o aumento do preço do sebo e tivemos acesso a informações que os concorrentes compram sebo da JBS com maior prazo o que lhes dá uma vantagem competitiva.

4.2 Estratégia

A nossa intenção estratégica é a de reforçar o posicionamento da Francis para que crie um valor agregado para o consumidor assim rumando a liderança de mercado e preferência de marca, aumentando 7% da margem. Porque um dos principais pontos que identificamos na nossa SWOT através da DRE foi a margem inferior comparado a outras marcas do segmento da Francis, e para aumentarmos isso devemos reforçar o valor da marca, para que o volume não diminua, além de diminuir os custos.

Para isso, traçamos cinco pilares estratégicos: (i) aprimorar a distribuição e share dos produtos Francis em pequenos varejos e drogarias, que têm menos participação da marca, principalmente nos estados de SP, MG, RS e PR, que representam 67,8% no setor supermercadista; (ii) posicionar a marca de maneira que chame atenção no PDV; (iii) aumentar a penetração da linha Hydratta da Francis entre mulheres de 25-45 anos; (iv) reforçar o posicionamento sustentável da marca, utilizando o seu selo FSC; e (v) otimização de custos para maximização da margem dos produtos. Os facilitadores que necessitamos para realizar essas ações passam por: (i) organizar eventos sociais para divulgar o apelo emocional da marca e reforçar o posicionamento sustentável, para nossa ação de marketing com a tendência; (ii) criar combos da linha Hydratta com a linha Clássico, para a nossa ação comercial de venda cruzada alavancando Hydratta com Clássico; (iii) equipe comercial com metas da linha Hydratta para atingir, focando no aumento de share, de modo a incentivar o time de vendas para melhorar a penetração dos produtos e gerar mais pontos de contato com o cliente; e (iv) implementar uma equipe focada em aprimorar a distribuição dos produtos Francis em pequenos varejos e drogarias. Por fim, cabe ressaltar que a Estratégia de Porter que adequa a nossa é a de diferenciação, pois é uma estratégia para agregar valor, sendo voltada para conquista de mercado.

4.3 Plano de Ação

Para o pilar 1, aprimorar a distribuição e share dos produtos Francis em pequenos varejos e drogarias individuais, principalmente nos estados de SP, MG, RS e PR, que representam 67,8% no setor supermercadista, destacamos as ações a seguir:

- Ação de sell in – pedido com sortimento de mix visando aproveitar pequenos clientes já atendidos para introdução do mix da Francis, incluindo as linhas Hydratta, Suave e Clássico. Especificações da ação: (i) why: a Flora já possui uma área focada em positivar pequenos clientes e agora os vendedores precisam ter foco em positivar nosso mix de Francis nestes; (ii) who: supervisor de vendas, diretor e vendedores de rua; (iii) where: pequenos clientes já atendidos dos estados de SP, MG, RS e PR; (iv) when: março-maio; e (v) how: o diretor de vendas, junto com o supervisor, vai desenvolver metas específicas de Francis clássico, Hydratta e suave, para os vendedores rota. Diferente das outras metas que normalmente envolvem Francis como um todo, agora eles vão ter metas específicas por linha, pelo menos por 3 meses, para que eles foquem na introdução deste item, já que o comprimento da meta influencia diretamente na variável, se caso a ação não suprir o efeito desejado, poderemos ter mais 3 meses com essas metas. Para estimular os vendedores, vai ser feita uma campanha de premiação no primeiro mês, onde os 3 vendedores que mais positivarem o mix da Francis e os 3 vendedores que mais positivarem o mix da Francis em clientes novos, vão ganhar R\$300, R\$200 e R\$100, de acordo com suas posições. A quantidade mínima de positivações para ativar a primeira campanha é X e para ativar a segunda é Y.

- Ação de sell in – bonificação: utilizar as bonificações para introdução do mix da Francis. Especificações da ação: (i) why: a bonificação melhora o relacionamento com o cliente, traz incentivos financeiros, e aumenta o mix; (ii) who: supervisor de vendas com autorização do Gerente Regional; (iii) where: Pequenos clientes já atendidos dos estados de SP, MG, RS e PR; (iv) when: abril-maio; (v) how: O gerente regional vai liberar uma verba entre 1 e 3 meses (dependendo do resultado da campanha) para combos com bonificação de Francis suave, clássico ou Hydratta. Os combos serão de 2 tipos, aqueles com o mix já pré-definido pela empresa, e por isso possuem os descontos maiores e aqueles que vão ter montados pelo vendedores com mix livre e consequentemente vão ter um desconto menor. Os combos livres, vão ter sua regra baseada na margem do pedido, para aqueles que introduzirem apenas uma linha, poderão trabalhar com margem de 8%, para quem introduzir 2 linhas, margem de 7% e para quem conseguir introduzir as 3 linhas, margem de 5%.

Para o pilar 2, se colocar como uma marca que chame atenção no PDV, estabelecemos as seguintes ações:

- Ação Merchandising – Material PDV para trazer uma diferenciação para o PDV, através de materiais de suportes exclusivos, wobblers e faixas de gôndolas, com as seguintes especificações: (i) why: atualmente o PDV de sabonetes é muito padronizado, sendo que a única diferenciação é a embalagem dos próprios sabonetes. Desta maneira se conseguirmos emplacar expositores próprios e outros materiais de PDV nos destacaremos; (ii) who: gerente de Trade Categoria; (iii) where: Todos os canais (enxoval varia pelo tamanho do PDV); (iv) when: abril-junho; (v) how: O Gerente de Trade criará suportes exclusivos, wobblers e faixas de gôndolas. Para os suportes exclusivos, teremos alguns cestos de sabonetes que serão utilizados em clientes de médio e grande porte, pois eles possuem espaço para a ação. Os suportes vão contar com o tema da marca, que são as flores, além de conter escrito nele “FRANCIS” e os nomes das nossas linhas. Para os wobblers, teremos algumas variações, para os mercados maiores que possuem uma separação mais clara entre nossas linhas, teremos wobblers específicos para sabonetes Hydratta, Clássico e Suave, sendo que será destacado além do sabonete o nosso selo FSC. Para os médios e pequenos, teremos wobblers que mostrem todas as nossas linhas, para não precisar ocupar tantos espaços e eles também vão falar do selo FSC e caso algum desses mercados tenham um espaço maior de sabonete, poderemos disponibilizar os wobblers separados dos mercados maiores.

Para o pilar 3, aumentar a penetração da linha Hydratta da Francis entre mulheres de 25-45 anos, propomos a ação de desenvolver conteúdo para aprimorar a comunicação/propaganda da marca. Como especificações, temos: (i) why: Atualmente a Francis não possui nenhum conteúdo específico para a linha Hydratta, fazendo que muitos clientes nem saibam que o produto relançou com cara nova, desta forma o conteúdo que será desenvolvido para ajudar a mostrar para o nosso público-alvo sobre o nosso produto; (ii) who: Gerente de comunicação e com suporte do gerente de compras; (iii) where: Mídias on e off When: março-abril; e (iv) how: A gerente de comunicação irá criar uma equipe exclusiva para desenvolver o conteúdo para a marca. Para começar, o conteúdo vai precisar falar sobre a linha Hydratta em si, mostrando que ela está diferente e com uma proposta mais premium. O segundo ponto será mostrar a eficácia do nosso poder hidratante, pois hoje a Francis é mais vista pelo seu poder de perfumação, para isso eles vão ter que mostrar que as matérias primas utilizadas em nossos sabonetes. E o terceiro e último ponto vai ser mostrar que mesmo com a hidratação, o sabonete continua dentro dos

padrões da marca, trazendo também a perfumação. Esse conteúdo inicialmente será desenvolvido como algo geral e como pilar para ser ramificado para as plataformas onde ele será utilizado, que vão ser rádio, que precisa de algo mais falado e Instagram, que vai depender mais do visual.

Também temos a ação de desenvolver mídia, a partir das seguintes especificações: (i) why: a Francis possui mídia no Instagram e na televisão, mas nada voltado para a linha Hydratta, então queremos desenvolver mídia focando especificamente para essa linha, mantendo no Instagram e indo para o rádio, onde conseguimos atingir bastante gente, e não precisa de tanto investimento quanto para televisão; (ii) who: gerente de mídia; (iii) where: Instagram e rádio; (iv) when: abril-maio; (v) how: o gerente de mídia vai utilizar o conteúdo exclusivo criado para a Francis Hydratta e desenvolver uma mídia exclusiva, pois atualmente a mídia é voltada para a Francis como um todo. Como mídia queremos manter o Instagram da Francis e incorporar algumas publicações exclusivas e queremos também utilizar como mídia o rádio, sendo exclusivo para o Francis Hydratta, conseguindo assim uma comunicação mais em massa, sem precisar de tanto investimento quanto se fossemos usar televisão.

Como última ação do pilar, ação de sell out – compre e ganhe: na compra de produtos da linha Hydratta ganhe brindes exclusivos, conectados com as ações de sell-in e, como especificações: (i) why: ações em que o shopper ganha um brinde influenciam diretamente na tomada de decisão de compra e conseqüentemente a experimentação da linha Hydratta, aumentando a penetração; (ii) who: supervisor do canal supermercadista com autorização do gerente regional; (iii) where: mercados e drogarias; (iv) when: junho-agosto; (v) how: a equipe de marketing vai desenvolver brindes exclusivos para essa ação. O primeiro brinde para essa ação e compre e ganhe vai ser uma necessaire, e a ação vai ser da seguinte maneira, na compra de 5 unidades do sabonete Francis Hydratta, o cliente vai ganhar a nossa necessaire exclusiva. Essa ação vai ser utilizada em mercados de média e grande porte, tendo X caixas de sabonete como o mínimo de compra para ativar a ação.

Para o pilar 4, reforçar o posicionamento sustentável da marca, utilizando o seu selo FSC temos a ação de desenvolver conteúdo sobre ações sustentáveis da marca: (i) why: segundo pesquisas da Euromonitor, o mercado sustentável terá um crescimento considerável em 2021; (ii) who: equipe de marketing e branding; (iii) where: em mídias sociais da marca e propagandas digitais; (iv) when: janeiro-fevereiro; e (v) how: a equipe

de marketing e branding da empresa irá desenvolver conteúdo para as mídias sociais da marca no Instagram e Facebook, mantendo como foco o público-alvo por um prazo médio por meio de posts no feed com o objetivo de conscientizar os clientes sobre o selo FSC assim como propagandas digitais se baseando nas pesquisas mercadológicas de tendências da sustentabilidade. Também propomos ação de merchandising - material PDV com informações sobre os produtos e selo FSC, com as especificações: (i) why: utilizar o vínculo da marca com a sustentabilidade, dando destaque para o selo FSC, e convencer o consumidor a comprar; (ii) who: gerente de trade categoria; (iii) where: mercados e drogarias; (iv) when: março-maio; e (v) how: O Gerente de Trade irá trabalhar o vínculo da marca com a sustentabilidade criando wobblers. O material criado pensando na sustentabilidade com informações sobre os produtos e o selo FSC, esse material será exposto em mercados e drogarias dos estados: MG, SP, RS e PR, totalizando em 10.000 pontos de venda.

Como pilar 5, otimização de custos para maximização da margem dos produtos, temos a ação de desenvolver base de fornecedores para o sabonete vegano, com as especificações: (i) why: Buscar aumento da rentabilidade da categoria de sabonetes Francis para equiparar com a média de margem dos produtos no mercado de cosméticos. Tendo em vista, a troca da matéria-prima para a nova linha vegana; (ii) who: gerente de compras e gerente de embalagem; (iii) where: categoria de sabonetes, das linhas Clássico, Hydratta, Suave; (iv) when: janeiro-maio; e (v) how: Montar Edital de pré-seleção para workshop de possíveis parceiros para a produção de base vegetal, que é mais barata, para o sabonete e embalagem acessível e sustentável. A estimativa de produção é de 3000 kg em sabonete.

Por fim, temos a ação de desenvolver fornecedores de embalagem, com (i) why: buscar aumento da rentabilidade da categoria de sabonetes Francis para equiparar com a média de margem dos produtos no mercado de cosméticos. Tendo em vista, a troca da matéria-prima para a nova linha vegana; (ii) who: Gerente de Compras e gerente de embalagem; (iii) where: Categoria de sabonetes, das linhas Clássico, Hydratta, Suave; (iv) when: janeiro-maio; e (v) how: montar edital de pré-seleção para workshop de possíveis parceiros para a produção de base vegetal, que é mais barata, para o sabonete e embalagem acessível e sustentável. A estimativa de produção é de 3.000 kg em sabonete.

5. CONCLUSÕES

Quando fomos instados a responder ao desafio da marca Francis, passamos pelas três etapas previstas quando da aplicação da metodologia: diagnóstico, estratégia e plano de ação. Em cada uma delas, trouxemos as contribuições acima descritas, sendo que, especialmente na última etapa (plano de ação), já com conhecimento consolidado acerca da realidade do mercado de *personal care*, propusemos ações endereçando o desafio de negócio de Francis, qual seja, fortalecimento da marca, e expansão (ou não), para outras categorias. As contribuições do eixo de Marketing – explicitadas na fundamentação teórica – nortearam as nossas propostas, sem prejuízo dos três outros eixos do negócio, também contemplados: produto, comercial e *supply chain*.

Assim, esperamos que a resposta dada ao desafio de Francis possa – se aplicada – se constituir como uma potencial contribuição para a conquista pretendida pela marca, sendo que, no que se refere à sua contribuição para os alunos participantes deste estudo, é certo que esse caso de ensino, desenvolvido ao longo de todo o ano, foi decisivo para a nossa 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.