

METODOLOGIA DO CASO DE ENSINO: O CASO FRANCIS

Alexsander da Silva Barbosa
Bruna Carrion Boggian dos Santos
João Victor Araujo da Cruz
Ligia Mendes Correa
Vinicius Paiva Pereira

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

Resumo

Um dos maiores mercados em ascensão no cenário mundial é o de cuidados pessoais, também conhecido como mercado de higiene e beleza. Por isso, dominar uma fatia significativa dele corresponde ao objetivo de diversas empresas desse segmento, de modo que entender como essas empresas estão inseridas nesse mercado e qual a estratégia de cada uma para atingir essa métrica é um ponto essencial para que se possa compreender como ele efetivamente funciona. Uma vez situado nesse contexto, este estudo tem como objetivo responder ao desafio do caso de ensino da marca Francis trabalhado pela Academia Seara Flora (Escola Germinare) nas aulas por ela ministradas ao longo de todo o ano 2021. Assim, mediante a metodologia de aplicação do caso dividida em diagnóstico, estratégia e ação, o trabalho se volta a como aumentar a presença e a consciência de Francis no mercado em que a marca está inserida.

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

Abstract

One of the biggest rising markets on the world stage is the personal care market, also known as the hygiene and beauty market. Therefore, mastering a significant portion of it corresponds to the objective of several companies in this segment, so that understanding how these companies are inserted in this market and what is the strategy of each one to achieve this metric is an essential point for understanding how it operates. effectively works. Once situated in this context, this study aims to respond to the challenge of the teaching case of the Francis brand worked by Academia Seara Flora (Escola Germinare) in the classes taught by it throughout the year 2021. Thus, through the application methodology of the case divided into diagnosis, strategy and action, the work turns to how to increase Francis' presence and awareness in the market in which the brand is inserted.

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

É um mapeamento amplo de frentes que posteriormente deverão ser trabalhadas para a melhoria do Demonstrativo de Resultados. O objetivo é evidenciar oportunidades para que se estipulem estratégias. Coleta de informações, análise de dados, identificação de problemas e reconhecimento de território são pontos determinantes para essa fase.

O mercado de cuidados pessoais e higiene vêm crescendo mais a cada ano (segundo o Boletim Cielo, o segmento cresce cerca de 5,5% a cada ano) e a pandemia, mais do que nunca, contribuiu para esse crescimento, já que o coronavírus é um vírus de alta transmissibilidade e a uma das formas de prevenir a expansão dessa doença é através dos cuidados pessoais. Entretanto, sabe-se que o comércio, no geral, foi afetado por essa crise, tornando o mercado estável e imprevisível, assim, as estratégias construídas no ano de 2019 para o ano de 2020 tiveram que ser totalmente reformuladas e adaptadas devido as mudanças radicais nas demandas dos consumidores, sejam clientes intermediários como mercados, que exigiram demandas muito maiores do que as previstas pelas empresas fornecedoras, ou os consumidores finais, os quais mudaram drasticamente seus hábitos de consumo, canais de compra e etc.

Tendo em vista aprofundar o conhecimento do grupo sobre a marca e como essa está inserida no mercado, como é vista por seu público-alvo e pelo mercado como um todo, foi enviado um formulário de pesquisa para entender as concepções dos alunos da Escola Germinare sobre a Francis e para quantificar quantos alunos tinham a marca presente em suas casas, visando entender a política de penetração da empresa nos lares dessas pessoas e identificar a dor de cada um dos consumidores que motivou cada compra. Também, visando entender o porquê daqueles que não consomem produtos da marca e quais os principais gatilhos mentais, sociais e econômicos que os fizeram optar pela compra dos concorrentes.

Com essa pesquisa, conseguimos realizar o mapa de posicionamento, onde encontramos e localizamos a Francis e suas principais concorrentes, assim, entendemos

que existem concorrentes diretos que estão em quadrantes totalmente diferentes, porém que atuam com o mesmo consumidor.

Por fim, conhecemos o case Dove de posicionamento, que conseguiu com apenas uma campanha de marketing, aumentar sua posição nos quesitos qualidade e tradicionalismo. Dessa forma, após realizar essa pesquisa amostral e reunir dados de consultorias especializadas no estudo de empresas inseridas no mercado de Customer Care e Higiene, conseguimos realizar a análise SWOT (ou FOFA), listando os pontos que estão ilustrados na Figura 1.

Figura 1 – Matriz SWOT de Francis.

FORÇAS: vantagens / benefícios do seu negócio, produto.	FRAQUEZAS: desvantagens, ineficiências do seu negócio, produto.
<ul style="list-style-type: none"> • Aromas e essências exclusivas e especiais percebidas pelos consumidores (Poder da Flor); • Demanda projetada e confiabilidade de supply (OTIF = 92%); • Selo FSC; • Marca tradicional e consolidada no mercado; • Mix amplo e adaptação rápida as necessidades de mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca visibilidade em gôndola (rodapé); • Linha Hydratta saiu e está retornando ao mercado; • Consumidores não fidelizados a marca; • Pouca visibilidade digital (Mídias sociais); • Vantagens emocionais ou racionais não percebidas pelo consumidor;
OPORTUNIDADES: aspectos externos afetar positivamente seu negócio.	AMEAÇAS: aspectos externos afetar negativamente o seu negócio.
<ul style="list-style-type: none"> • Estar em um mercado em expansão (±5,5% crescimento anual – Boletim Cielo); • A expansão do mercado sustentável (Preocupação entre 32% dos brasileiros – Nielsen); • Trabalho de vendas no canal online (+75% durante a pandemia - Novarejo); 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvalorização do real perante o dólar (matérias primas importadas); • Aumento do preço do @ do boi e do sebo (R\$2,50 – R\$6,65); • Crescimento do mercado de sabonetes artesanais (Euromonitor e Marketwatch); • Mercado tipo “Oceano Vermelho” (Dove, Nivea e Casa Granado);

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Quesitos internos da marca:

FORÇAS: Foi apurado durante a pesquisa realizada com o público que a marca possui um excelente aspecto na questão de qualidade de seus produtos, ênfase nos sabonetes, os quais apresentam o “Poder da Flor” constantemente citado pela marca em suas campanhas de comunicação, dessa forma, sabemos que nossa marca apresenta diferenciais no quesito de aromas e essências em seus sabonetes. Podemos citar como força também o OTIF da marca (On Time In Full) que está em 92% atualmente, o que comprova a capacidade da marca de atender as necessidades de seus compradores (Sell In) entregando tudo o que foi pedido e no momento necessário. O Selo FSC é uma vantagem que a marca tem, pois esse agrega valor aos produtos assegurando a origem da

matéria prima e a preocupação da marca com o meio ambiente. Como pode ser concluído através de estudos das consultorias Cosmetic Innovation e Nielsen, a marca Francis possui um mix que pode se adaptar rápido as necessidades do mercado (Ex: Desenvolvimento do Álcool em gel em 3 meses dado o contexto pandêmico) e por essa adaptabilidade contínua, a marca acaba se tornando constante e tradicional no mercado, demonstrando “presença” junto ao mercado.

FRAQUEZAS: Sobre as dificuldades identificadas no modelo de negócio da marca, podemos relacionar grande parte ao momento do Sell Out do produto no PDV para o consumidor final. Como primeiro tópico, podemos ver que a marca está posicionada em locais “invisíveis” aos olhos do consumidor, como por exemplo, o rodapé da gôndola, que traz uma visão de marcas de baixo valor e/ou não percebidas pelo consumidor. O segundo tópico é identificado como fraqueza pelo fato de que quando uma linha/marca está retornando ao mercado ela é percebida como uma marca que tem um modelo de negócios falho e que não funciona, assim, reinserir a Francis Hydratta nos PDV’s de nossos clientes, é uma dificuldade para a empresa. Com relação aos três últimos tópicos do setor, eles se correlacionam pois embora a Francis realize diversas campanhas para despertar o melhor de cada pessoa e fazê-las se enxergarem com outros olhos, a marca não transmite os benefícios emocionais e racionais de seus produtos, dessa forma, não cria vínculos ou memórias associadas a marca em seus consumidores e devido a essa dificuldade e um trabalho em mídias sociais quase que inexistente, a marca não consegue “se fixar na mente” do consumidor, tornando-se apenas mais uma empresa de sabonetes, que não consegue a fidelidade destes consumidores.

Quesitos externos à marca:

OPORTUNIDADES: Quanto ao terceiro setor da análise, sabe-se que foi apurado no Boletim Cielo que o mercado no qual Francis está posicionada (H&B ou CC) está em crescimento constante variando perto da casa dos 5 pontos percentuais por ano, dessa forma, o crescimento do mercado e a entrada de novos consumidores é uma oportunidade de crescimento para a marca se um trabalho de fidelização for realizado com estes novos entrantes. Quanto ao segundo tópico da Swot, a Nielsen revelou recentemente que existe uma preocupação na mente de 32% da população brasileira quanto a sustentabilidade nas

fontes de seus produtos e as marcas que os produzem, assim, a empresa possui a vantagem competitiva do selo FSC, o qual assegura justamente a origem de uma matéria prima sustentável e a preocupação da marca com o meio ambiente. Com relação ao último tópico listado, a Novarejo divulgou um relatório sobre o crescimento dos canais de venda durante a fase mais severa da pandemia, nesse relatório, destaca-se o crescimento do e-commerce (+75%), e, ainda, esse canal cresce mais a cada ano segundo o Boletim Cielo, dessa forma, a marca Francis possui a oportunidade de criar sua própria plataforma de vendas no modelo digital e se inserir nesse canal de vendas (ainda não explorado por suas concorrentes diretas).

AMEAÇAS: Com a alta do dólar e a perda de poder de compra do real, juntamente a sua desvalorização, a dificuldade na aquisição de matérias primas por parte da Francis só cresceu, já que cerca de 95% dos ingredientes que compõem os produtos da marca são advindos da importação, dessa forma, tanto os ingredientes importados quanto os advindos das plantas da JBS no Brasil estão representando altos gastos as contas da marca, já que o valor do sebo aumentou em cerca de 210% nos últimos anos. Os aumentos constantes das matérias primas e o surgimento de novos mercados, como por exemplo o mercado de sabonetes artesanais, que cresce mais a cada ano segundo as empresas especializadas em monitoramento de novos mercados Euromonitor e Marketwatch, podem gerar implicações no modelo de negócios atual da marca e impacto nos preços finais de sua cadeia, dessa forma, repassando valores aos consumidores finais. Devemos citar também que o mercado de sabonetes hidratantes em que a linha Hydratta da Francis opera, e que está retornando ao mercado, já é um mercado explorado por outras marcas de renome como Dove e Casa Granada, e com grande parte dos consumidores já fidelizados, uma barreira externa que pode implicar na retomada dessa linha no mercado.

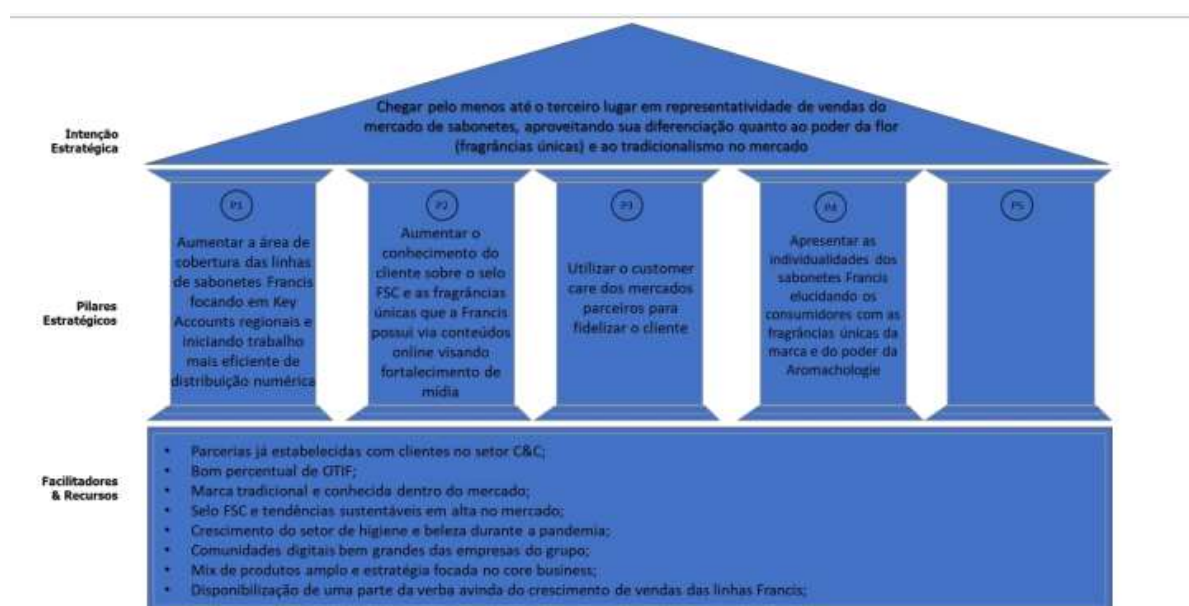
4.2 Estratégia

A estratégia pode ser considerada como o estabelecimento dos meios necessários para atingir os objetivos do negócio. Neste momento, as grandes frentes de atuação devem estar em evidência para que sejam trabalhadas no Plano de Ação.

Após a etapa do diagnóstico, conseguimos ampliar nossa visão para uma perspectiva macro sobre a marca Francis, identificando assim, caminhos para alavancar

os pontos fortes e oportunidades, além da neutralização das fraquezas e ameaças. Dessa forma, visando aumentar a participação da marca no mercado e a penetração/presença dela no mercado e na casa dos consumidores, foram desenvolvidos quatro pilares estratégicos, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Casa Estratégica.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

São quatro pilares estratégicos que sustentam a nossa intenção estratégica. Esses pilares serão mais bem explicados na etapa do Plano de Ação, mas como base inicial, foram feitos para combater os pontos fracos do negócio e as ameaças externas, visando trabalhar oportunidades de melhoria identificadas através de nossas forças, por meio dos nossos facilitadores e recursos.

Nossa intenção estratégica foi baseada na premissa de que a marca tem capacidade de estar no top 3 marcas com maior share no mercado de sabonetes (atualmente Francis ocupa o 4º lugar), por ser o mercado do nosso Core Business, dessa forma, sempre com a ambição de ser melhor a cada dia, a intenção foi definida com uma meta de chegar pelo menos até o terceiro lugar em representatividade de vendas nesse mercado utilizando das nossas principais forças.

4.3 Plano de Ação

Um Plano de Ação é um cronograma de atividades que indica o que deve ser atingido e como deve ser atingido em um período. Ou seja, um documento que define o planejamento de uma empresa. Ele inclui diversas tarefas e as ações que irão fazer sua empresa atingir o que foi proposto.

Para realizar o plano de ação, foi utilizada a metodologia 5W2H que consiste no uso de algumas perguntas, nomeadas em inglês, para compor o plano de ação de forma mais eficiente. Essas perguntas são: *What (o que)*, *Why (por que)*, *Who (quem)*, *When (quando)*, *Where (onde)*, *How (como)* e *How Much (quanto custa)*.

No plano de ação, esta ferramenta está implementada em cada um dos quatro pilares, para o melhor desenvolvimento de cada um deles. O primeiro pilar “Aumentar a área de cobertura das linhas de sabonete Francis focando em Key Accounts regionais e iniciando trabalho mais eficiente de distribuição numérica” tem como ações aumentar a base de clientes/compradores de Francis Clássico em 500 PDVs com foco comercial no Key Account e trabalhar a comunicação de marca com os clientes apresentando as vantagens racionais de Francis e converter isso em volume de vendas. Este é um pilar relevante pois a marca precisa e deve estar presente para os clientes e compradores, além de estar cada vez mais próxima deles. Também é interessante que essa explore mais canais como KA regionais e estabeleça parcerias com os mesmos. Esta ação terá o apoio da liderança da área comercial Francis, que comunicará o novo foco da empresa aos vendedores, e começará a monitorar o andamento da ação por meio de indicadores de sucesso novos cadastros e positividade do Francis Clássico. Os vendedores terão contratos de adesão (com diferentes condições em cada estado do Brasil), o que garantirá que os preços desses clientes sejam competitivos com os da concorrência, ou seja, um desconto comercial inferior a 15% atualmente implementado pela Francis. Isso será possível com Francis comunicando suas ações de fidelização (Pilar 3) para que os benefícios percebidos pelos consumidores sejam iguais ou maiores do que os benefícios reais. Ela será realizada em alguns canais Key Accounts das regiões Centro Oeste, Nordeste e Grande RJ, como Redes Comper, GBarbosa e Prezunic, além das redes sociais.

O segundo pilar “Aumentar o conhecimento do cliente sobre o selo FSC e as fragrâncias únicas que a Francis possui via conteúdo online visando fortalecimento de

mídia” também possui três ações, sendo elas desenvolver posicionamento, desenvolver conteúdo e desenvolver mídia.

A função desse pilar é mostrar aos consumidores que a Francis é uma empresa preocupada com a preservação dos recursos naturais, diferencial que, de acordo com uma pesquisa da Nielsen, é atrativa para pelo menos 32% dos consumidores na faixa de 20 há 40 anos. Para realizá-la seria interessante subdividir a equipe de marketing digital da empresa em uma área concentrada no trabalho nas redes sociais. Essa equipe deverá definir uma frequência de postagem semanal de 2x na semana de posts ilustrando e destacando a marca e suas ações em prol do meio ambiente, correlacionando também essa frequência de postagens com stories e enquetes gerando engajamento ao consumidor, também premiando as pessoas que mais interagirem e acertarem as respostas dos “quizzes” do Instagram também. Os 10 primeiros ganham kit Francis com 3 sabonetes Francis Suave, um álcool em gel Francis e um desodorante Francis. A equipe de Marketing Digital da Francis negociará também a questão dez cookies aos consumidores acessarem sites relacionados a marca, ao grupo JBS e a Flora para reforçar a presença da marca na mente dos consumidores, dessa forma, já negociando também uma posição de destaque em navegadores da web, entre os 3 primeiros da página de resultado de pesquisas relacionadas a marca e produtos do segmento em que ela atua. Essa ação seria realizada através das principais redes sociais, como Instagram, Facebook e Twitter.

Para a terceira ação “Utilizar o Customer Care dos mercados parceiros para fidelizar o cliente”, ou seja, fazer acordos com mercados, garantindo melhores condições de compra dos sabonetes Francis, em troca de poder comunicar a partir do canal de fidelização dos deles, e fazer acompanhamento no pós-venda, enviando e-mails de *follow up*, realizando pesquisas de satisfação e oferecendo exclusividades.

Essa ação permite criar melhores condições de venda visando construir uma relação melhor onde o cliente vê as vantagens em continuar trabalhando com a marca. A realização desta ação se dá fazendo acordos de melhor condição de compra para os clientes, ou seja, descontos acima dos 15% normais da marca, para competir com os outros PDVs. O foco seria ter esse preço competitivo, não o menor do mercado, justamente visando manter o lucro da marca. Seria ofertado também materiais de PDV na loja que exaltem as forças do produto trabalhadas na SWOT. Em troca dessas condições, os clientes deveriam comunicar a marca nos próprios pontos de venda. Também seria

interessante criar um canal de conversas via email com os clientes cadastrados na área de Customer Care dos supermercados, para enviar promoções, ofertar exclusividades e possibilitar o consumidor a dar feedback, a partir de contratação de empresa terceira especializada.

O quarto e último pilar “Apresentar as individualidades dos sabonetes Francis elucidando os consumidores com as fragrâncias únicas da marca e do poder da Aromachologie” possui como ações desenvolver conteúdo, desenvolver mídia e degustação/Sampling.

Essa última ação consiste em desenvolver as individualidades dos sabonetes Francis, visando elucidar os consumidores das ótimas fragrâncias que a marca tem, desenvolvendo conteúdos nas Redes Sociais com posts e interações, para trazer os consumidores para mais perto da marca e trazer uma imagem de “Marca Inovadora e Tecnológica”. Também será possível utilizar as grandes mídias, visando atender outro público, com mais idade e que utiliza muito a televisão, por fim para conseguir estar o mais próximo de todos os clientes usando o Sampling, para promover o maior diferencial dos nossos produtos, para que eles possam experimentar e esclarecer possíveis dúvidas, assim criando um vínculo duradouro e extenso com nosso consumidor. Ela tem como função promover o poder Aromachologie, visando atrair um outro público, que considere a ida ao supermercado um passeio.

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.