

## PROMOVENDO A LIDERANÇA NO *PERSONAL CARE*: O ESTUDO DE CASO DE FRANCIS CLÁSSICO A PARTIR DO SEU CASO DE ENSINO

Gabriela Araujo  
Isabella Vasquez  
Julia Ravena  
Pamella Torres

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

### Resumo

O trabalho apresentado derivou-se de uma longa jornada de pesquisas e estudos sobre a marca Francis, com o foco principal na linha de sabonetes Francis Clássico. Dessa forma, o intuito por trás dessa análise visa ao aumento de suas vendas e receita, desenvolvendo o crescimento da marca perante o mercado e aos próprios consumidores, alcançando uma posição crescente como Top of Mind. A proposta partiu inicialmente de um diagnóstico da marca, representado por uma análise SWOT, seguido por uma estratégia e, por fim, por um plano de ação relacionado ao propósito de crescimento da marca Francis. Assim, respondeu-se ao desafio do caso de ensino de Francis aplicado pela Academia Seara Flora (Escola Germinare) nas aulas ministradas ao longo de todo o ano de 2021: promover a liderança de Francis Clássico no mercado feminino, mediante o posicionamento “O poder da flor” para promover a autoestima e o autocuidado entre as mulheres.

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

### Abstract

The work presented was derived from a long journey of research and studies on the Francis brand, with the main focus on the Francis Clássico soap line. Thus, the purpose behind this analysis is to increase its sales and revenue, developing the brand's growth in the market and the consumers themselves, reaching a growing position as Top of Mind. The proposal initially started with a diagnosis of the brand, represented by a SWOT analysis, followed by a strategy and, finally, by an action plan related to the growth purpose of the Francis brand. Thus, the challenge of Francis' teaching case applied by Academia Seara Flora (Escola Germinare) in classes taught throughout 2021 was answered: promoting Francis Clássico's leadership in the female market, through the positioning "Power da flor" to promote self-esteem and self-care among women.

**Keywords:** Diagnosis; Strategy; Action plan; Teaching Case; Francis.

## 1 INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> 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 TEÓRICA<sup>2</sup>

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

---

<sup>2</sup> 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 METODOLOGIA<sup>3</sup>

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”.

---

<sup>3</sup> 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 da linha Francis Clássico foi feito com base em uma análise SWOT, dividida entre Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A partir da utilização desta ferramenta, conseguimos obter muitas informações importantes para iniciarmos a criação de pilares estratégicos.

#### Forças

Em primeira análise, abordamos as forças dos sabonetes Clássicos. Deste modo, observamos que o produto acompanha uma embalagem sofisticada e delicada, remetendo à qualidade e posicionamento da marca. O design da embalagem é composto por uma estampa floral, condizente à fragrância e ao posicionamento “O poder da flor”, estipulado pela marca. O que é uma grande força para a Francis, que se destaca na gôndola através do neuro marketing, fixando seu posicionamento na cabeça do consumidor.

Francis supera dois de seus principais concorrentes em relação a durabilidade da fragrância, elevando o patamar e inserindo todo o seu valor agregado. Referente à tecnologia e investimento voltados ao “Poder da Flor”, as matérias-primas passam por uma intensa pesquisa, com o foco na obtenção do perfume mais intenso e duradouro possível, tendo neste ponto uma das forças da marca (enquanto Dove promete hidratação e Palmolive foca no custo-benefício).

As parcerias com atacadistas e Cash&Carry de Francis é uma grande vantagem para o negócio, pois assim, aumenta-se o volume de produtos da Francis nesses estabelecimentos, proporcionando um bom espaço de gôndola fazendo com que sejamos percebidos pelo cliente.

## Fraquezas

Inicialmente, observamos que o sabonete Francis tem a menor representatividade dentre os seus concorrentes (Palmolive, Dove e Lux) nas regiões Sul e Centro-Oeste no Cash&Carry, mesmo assim, apesar das parcerias citadas anteriormente, a visibilidade do sabonete em barra dentre os concorrentes é a menor, de acordo com o YTD de 2020, a Francis obteve 14,61% no Sul e 21,34% no CO. Um dos focos deste diagnóstico é encontrar pontos de melhoria para aumento de vendas e receita, sendo assim, o ideal seria a Flora pôr em prática a estratégia de distribuição numérica, que possui o foco no aumento das positivamente, porém a empresa executa a distribuição ponderada, que aplica muito volume em poucos PDVs. Este ponto tornou-se uma fraqueza para a marca, pois é mais difícil da Flora ser encontrada nos mercados. Dove é uma grande concorrente quando falamos de autoestima e beleza real, podemos ver isso através das propagandas e principalmente do Projeto Dove pela Autoestima, administrado pela marca há mais de dez anos, sendo ministrados programas educacionais sobre autoestima que até agora já impactou mais de 20 milhões de jovens no mundo todo.

## Oportunidades

A tendência de crescimento no mercado Personal Care se tornou uma excelente oportunidade para a Francis. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) e do Sebrae, em fevereiro de 2020, algumas oportunidades de negócios do mercado de beleza e bem-estar foram apresentadas pelo caderno de tendências, entre elas o *self care*. De acordo com um estudo da Nielsen, em tempos de crise econômica, uma parcela dos latino-americanos buscam por produtos de cuidados para si mesmos, incluindo produtos para cabelos e pele. Além disso, a comunicação focada na autoestima das mulheres vem crescendo no mercado e Francis atua na área de Personal Care e algo que está em ascensão é falar sobre autoestima. As marcas não querem mais falar do produto e sim do que ele proporciona ao seu usuário. O público de Francis, em sua maioria é feminino, logo a comunicação e o cuidado em relação a autoestima se tornaram uma oportunidade. Dove saiu a frente nessa questão, trazendo propagandas e campanhas focadas na autoestima de mulheres e em suas histórias,

mostrando a importância do amor próprio e a valorização de cada momento (inclusive o banho). É necessário utilizar essa tendência a favor da marca para impulsioná-la.

### Ameaças

Os sabonetes em versões líquidas como Gel e Mousse vêm apresentado projeção. De acordo com o mais recente Caderno de Tendências da Abihpec (2019/2020), existe uma grande oportunidade de crescimento para as versões em gel e mousse dos sabonetes. O que é uma ameaça para a Francis, essa ainda não possui no seu portfólio com as opções em gel e mousse. A principal concorrente de Francis em relação ao seu posicionamento é a Lux. A premiação Folha Top of Mind, realizada pelo Datafolha de 2021 premiou a marca Lux novamente como a primeira na cabeça dos brasileiros.

### SWOT Cruzada

Na SWOT Cruzada existem os quatro quadrantes onde definimos quais pontos da nossa SWOT consolidada são mais importantes e se estão de acordo com eles. No primeiro quadrante, definimos quais forças estão de acordo com nossas oportunidades de mercado, então decidimos: "Poder de perfumação batendo de frente com Lux e superando Palmolive e Dove" porque existe uma Comunicação voltada para mulheres crescendo no mercado e isso pode ser uma boa força para impactar nessa oportunidade e "O produto acompanha uma embalagem sofisticada e delicada que remete à qualidade e posicionamento da marca.", já que existe uma tendência de crescimento no Mercado de Personal Care e precisamos estar à frente dos concorrentes.

No segundo quadrante focamos em forças que diminuem nossas ameaças, então decidimos: "Poder de perfumação batendo de frente com Lux e superando Palmolive e Dove", pois novamente conseguimos diminuir um pouco a questão da Lux ser Top of Mind e "Parcerias com atacadistas e Cash&Carry" porque conseguimos diminuir um pouco do impacto que é a Comunicação de Dove estar a frente em relação a autoestima, conseguimos um bom relacionamento com os atacadistas para não perdermos para eles no ponto de venda e com o plano de ação de comunicação desenvolvemos o fato de que nosso posicionamento ainda não atinja tanto as mulheres.

No terceiro quadrante focamos em fraquezas que podem atrapalhar nossas oportunidades então escolhemos: “Menor representatividade dentre concorrentes, nosso plano estratégico será o de ampliar a base de clientes (*sell-in* e *sell-out*) com a finalidade de não barrar crescimento no mercado de personal care” e “Usar a distribuição ponderada ao invés da numérica”, com o plano estratégico de colocar em prática a iniciativa de conseguir mais positivamente com a finalidade não barrar crescimento no mercado de personal care.

No quarto e último, escolhemos as fraquezas que podem ampliar ameaças então escolhemos "Menor representatividade dentre concorrentes" com o plano estratégico de “ampliar base de clientes (*sell-in* e *sell-out*) e a finalidade de ultrapassar Lux em Top of Mind ou pelo menos diminuir a ameaça em parte" e outro plano estratégico seria desenvolver conteúdo focando na autoestima das mulheres com a finalidade de impedir que Dove vá além na comunicação sobre autoestima feminina.

## 4.2 Estratégia

Pensando em desenvolver um diferencial para a marca Francis Clássico, a intenção estratégica descrita no plano possui como objetivo Crescer Francis Clássico em liderança no mercado feminino utilizando do posicionamento “O poder da flor” para promover a autoestima e cuidado das mulheres.

A autoestima é demonstrada a partir do momento em que a mulher possui um cuidado consigo mesma, e Francis pode promover este cuidado através do posicionamento estratégico “O poder da flor”, por estar presente na hora do banho, momento mais íntimo da mulher, o qual ela mantém o foco em si mesma.

A autoestima como foco no objetivo de desenvolvimento promoveu a criação de quatro pilares estratégicos, sendo o primeiro pilar ser referência em comunicação voltada para a autoestima, proporcionando a melhor experiência de cuidado, fixando a marca na cabeça do público feminino; segundo pilar: ampliar a base de clientes; terceiro pilar: aprofundar o posicionamento “O poder da flor” na cabeça das consumidoras, além de reforçar como Francis pode ajudar no cuidado e autoestima; e por fim o pilar quatro: aumentar em 30% a representatividade de Cash&Carry nas gôndolas das Regiões Sul e Centro-Oeste. Dessa forma, será possível aumentar a visibilidade, levando em

consideração a baixa representatividade de Francis comparada aos seus concorrentes nesse canal.

Os facilitadores e recursos constituem em contrato com agência de publicidade, pesquisa de mercado, negociação de espaço nas plataformas digitais e horário das publicidades na televisão, contratação de responsáveis pela interação nas redes sociais, pesquisa de mercado e introdução de anúncios digitais. Todas as ações citadas anteriormente serão aplicadas no pilar um. Para o pilar dois serão utilizadas verba e equipe comercial focadas em positivação, abertura de novos cadastros e combos sugestivos. O pilar três comporta adaptação de produção de embalagens para introdução de novos lenços envoltórios. Por fim temos o pilar quatro, possuindo alçada para combos sugestivos e verba comercial.

Quando se trata de Francis, é claro que valor agregado é um ponto muito forte. Dessa forma, a Estratégia de Porter (2004) escolhida para desenvolvimento do plano foi Diferenciação, levando em consideração que não será necessária a diminuição do preço de venda se for obtido algo inovador, que atraia a atenção do consumidor. Aliás, o propósito não é entregar custo-benefício, e sim um produto de alta qualidade, que o consumidor enxergue a qualidade e a necessidade dele em sua vida cotidiana. Pode-se concluir que para Francis o reconhecimento do público-alvo seria o principal foco da diferenciação, sendo importante destacar que o público feminino busca por confiabilidade acima de preço, sendo assim, a marca realizará uma mudança na comunicação e propaganda focando na autoestima.

#### **4.3 Plano de Ação**

Dando continuidade e base à intenção estratégia construída, foram aplicadas ações que em grande maioria aprofundassem a comunicação da marca com o seu público. O primeiro pilar prega a necessidade de que nos tornemos uma referência na comunicação voltada para a autoestima, entendendo que nos tempos atuais o discurso que cada marca promove possui um peso imensurável na sociedade. Assim, valorizar a mulher, abrir espaço para o debate de questões humanitárias e reais é o que faz com que uma marca seja vista preocupada realmente com o que prega.

## Pilar 1

Ser referência em comunicação voltada para a autoestima, proporcionando a melhor experiência de cuidado fixando nossa marca na cabeça das mulheres. Para darmos base ao pilar, a primeira ação estruturada foi de que desenvolvamos conteúdo focando em relacionar Francis clássico com autoestima feminina, buscando reforçar nossa intenção estratégica. Nós queremos converter mulheres vaidosas de 20 a 45 anos que ainda não compram a nossa marca, estatisticamente elas representam a maior parte da população feminina e que é a que pretendemos alcançar. A intenção é que o gerente de comunicação com suporte do gerente de marketing trabalhem esses pontos com foco nas mídias digitais. Pois, de acordo com o relatório Digital 2021, existem cerca de 150 milhões de usuários de redes sociais no Brasil e foi realizada uma pesquisa em janeiro do mesmo ano que revela que 70% da população brasileira utiliza alguma rede social no seu dia a dia. Vamos direcionar estrategicamente o nosso conteúdo para o público feminino que consome produtos da categoria a intenção é destacar o nosso posicionamento de “O poder da flor” com o autocuidado. Então nós implementaremos uma página especial no site oficial da marca e disponibilizaremos conteúdos em nossas redes sociais próprias que dêem introdução ao novo posicionamento, buscando atrair mulheres que cuidam de si mesmas e de suas famílias.

A expectativa é que isso tudo tenha início no dia 17 de janeiro de 2022. As postagens seriam feitas nos meses de janeiro e fevereiro. Estima-se que a ação irá custar R\$ 200.000,00 e o tempo de duração da ação será de três meses, entre os meses de fevereiro, março e abril de 2022. Como indicador de sucesso iremos utilizar o alcance que essas postagens terão, esperando que atinjam pelo menos 120%.

A segunda ação é algo muito importante e contaremos com muito apoio do gerente de marketing e mídia. Pois atuando no mesmo espaço que os concorrentes, podemos tomar parte da atenção dirigida a eles para nós que atuamos no mesmo segmento que eles e é exatamente combater a concorrência nos canais de comunicação que precisamos. O foco será nas plataformas audiovisuais como youtube e televisão, pois novamente de acordo com a Digital 2021, o Youtube é a rede social mais usada no Brasil. Já a televisão é uma mídia que nossos concorrentes, principalmente Dove, já atuam e podemos utilizar para combatê-los. Na televisão vamos fazer um comercial focado em mostrar como Francis e

“o poder da flor” podem entregar uma experiência única para a mulher e aumentar a autoestima dela através do auto cuidado depois de um dia cansativo de trabalho, focando em mulheres de 25 a 45 anos que trabalham fora de casa, no horário em que elas chegam em casa e param para descansar, que seria entre 18h a 22h, na Record. Já no Youtube vamos fazer anúncios em vídeo de 30 segundos focando em resumir que Francis é a escolha perfeita para a hora do autocuidado com mesmas imagens do comercial de TV, querendo atingir mulheres de 25 a 45 anos que estão assistindo vídeos de beleza e cuidado. Estima-se que a ação vá custar em torno de R\$ 100.000,00 e a campanha será exibida entre os meses fevereiro, março e abril. Como indicador de sucesso iremos utilizar o aumento nas vendas, isso mostrará que estaremos conseguindo a visibilidade que desejamos.

Reforçando a nossa segunda ação, na terceira concluímos que é fundamental inserirmos e humanizarmos a marca Francis nas redes sociais. Atualmente o que o cliente está mais preocupado é com o atendimento e com o relacionamento da marca. Ter um contato mais direto com o nosso público-alvo através do Facebook e o Instagram, que estão no TOP5 das redes sociais mais usadas por pessoas de 20 a 45 anos, pode nos ajudar a reforçar esse relacionamento com as consumidoras.

Portanto, o trabalho dos gerentes de marketing e mídia será focado no Facebook e Instagram. Nós vamos agregar ao Facebook e Instagram da marca comunicação voltada para interação com as consumidoras através de uma linguagem mais coloquial e focada nos assuntos atuais sobre nosso público. Bem como o iFood e a Netflix já fazem. Utilizaremos da nossa própria equipe de marketing para realizar essas interações com o público, investindo em um treinamento adequado para o novo perfil de atendimento, porém contrataremos uma agência para produzir as artes dos posts. No Instagram, iremos focar no autocuidado e investir na interação através dos stories que é uma ferramenta muito utilizada por outras marcas para se comunicar com os consumidores, engajando o uso de hashtags. E sempre responder os comentários dos consumidores e estabelecer um canal de comunicação mais direto e informal. Já no Facebook, iremos focar no cuidado da mulher consigo e com a sua família, investir em postagens constantes, pois a Francis possui um perfil mas não posta muito. Estima-se que a ação vai sair por volta de R\$ 100.000,00 e determinamos que seja uma ação contínua, uma melhoria que vai ser implementada e continuará na marca, mas começará no dia 17 de janeiro de 2022. Como

indicador de sucesso iremos utilizar o alcance do perfil como um todo, a expectativa é que nossos seguidores do Instagram cresçam em 60% e as curtidas do Facebook em 50%.

Em meio a toda essa mudança na comunicação da marca que estamos propondo, encaramos como necessário a elaboração de um manifesto unindo a autoestima a “O poder da flor”. Assim, iremos reforçar o posicionamento direcionado ao autocuidado e a nova identidade e crenças da marca, promovendo uma declaração que atraia as consumidoras para o universo da marca. Iremos buscar depoimento de mulheres de cada uma das regiões onde os óleos essenciais foram extraídos para que inspirem umas as outras. Os lugares de origens dessas mulheres dizem muito sobre a história delas e a proposta é ressaltar que isso importa. Assim como a origem dessas mulheres fala sobre as suas histórias, queremos ressaltar que as origens das nossas fragrâncias falam sobre a nossa marca. A hora do banho é o momento em que essas duas caminhadas se cruzam, formando uma linda trajetória ajudando a mulher a lembrar das suas raízes e o seu valor. Esse conteúdo será disponibilizado por meio de vídeo nas nossas plataformas como Youtube, Facebook e Instagram. Conteúdo produzido com auxílio da agência. Todo esse conteúdo fica em cargo do gerente de comunicação, tendo a disponibilidade de todas as nossas mídias próprias para trabalhar o manifesto. Estima-se que o manifesto como um todo custará R\$ 400.000,00 e o mês estimado para o início da sua circulação é fevereiro. Iremos utilizar como indicador de sucesso os comentários positivos que receberemos nas nossas redes sociais após essa ação.

Na última ação para o pilar um iremos realizar um sorteio de um dia em um Spa recebendo os cuidados com acesso a todos os SKUs da linha Francis Clássico com direito a acompanhante. A intenção é de engajar nossas consumidoras, atraindo a atenção delas com uma ação legal e que promova um dia de cuidados especiais. O acompanhante tornará o momento mais especial e íntimo. Ação a cargo do gerente de marketing com aprovação do gerente comercial, já que será em todos os SKUs da linha Francis Clássico onde iremos adicionar códigos em QR Code nas embalagens dos produtos Francis Clássico, e o vencedor(a) irá receber um dia de cuidados especiais com todos os produtos da linha. Estima-se que essa ação sairá por R\$ 2.800,00 e ela terá início em março de 2022, iremos utilizar como indicador de sucesso um aumento de 15% nas vendas.

## Pilar 2

Ampliar a nossa base de clientes. Como primeira ação desse pilar definimos que a equipe de vendas com aprovação do supervisor irá oferecer bonificações ou ações de cobertura para os clientes que são difíceis compradores, pois eles provavelmente compram de outros fornecedores e quando damos essa bonificação estamos colaborando para que vejam benefício e parceria com a nossa marca e testem seu giro e preferência dos clientes. A ação será realizada focando nos canais de Cash&Carry no Sul e Centro-Oeste do país, com a proposta de dar 10 caixas de um SKU de Francis Clássico de graça a cada 100 caixas compradas ou adicionar alçada de 15% em SKUs para clientes ainda não positivados a partir de janeiro de 2022, o que terá um custo de R\$ 83.000,00 e como indicador de sucesso definimos aumento de pelo menos 15% nas vendas.

A segunda ação que definimos foi que a equipe de vendas deve utilizar uma estratégia do pedido com sortimento de mix para clientes recém cadastrados no Cash&Carry com foco na região Sul e Centro-Oeste, em que na compra de 3 SKUs de Francis Clássico ganha caixas de 1 SKU diferente, que custará, em estimativa para a Francis R\$83.000,00 com um indicador de sucesso determinamos pelo menos 10% de aumento nas vendas.

## Pilar 3

Aprofundar o posicionamento de “O poder da flor” na cabeça das consumidoras e de como Francis pode ajudar no cuidado e autoestima delas. A ação que desenvolvemos para este pilar é a partir de janeiro de 2022 desenvolver um novo lencinho com mensagens que reforcem nosso compromisso da autoestima feminina contando com a participação do gerente de P&D e do gerente de Marketing, trazendo para o lencinho que envolve o sabonete elementos que destaquem a campanha e 10 diferentes frases que busquem aumentar a autoestima da mulher e motivar o autocuidado com Francis. A ideia é que esses lencinhos sejam guardados e usados para perfumar os armários dessas mulheres que já é um hábito entre nossas consumidoras, que identificarão as frases e sempre que olharem se lembrarão da campanha. Como indicador de sucesso colocamos aumento nas interações com a marca nas redes sociais sobre a nova campanha.

#### Pilar 4

Aumentar representatividade na gondola do Cash&Carry em 30% nas regiões Sul e Centro-Oeste. A primeira ação que desenvolvemos é de que a equipe comercial invista em combos promocionais da categoria Francis Clássico que instiguem o cliente a explorar o nosso mix, pois queremos mostrar que a Francis é uma marca que se importa com a autoestima da mulher tendo produtos que remetem a isso no ponto de venda dos clientes Cash&Carry da região Sul e Centro-Oeste, fazendo combos semanais com diferentes SKUs da linha Francis clássico oferecendo ambos com um desconto de 10% a partir de janeiro de 2022 com prazo de validade sendo de 6 semanas, que terá um custo de cerca de R\$ 153.000,00. Como indicação de sucesso escolhemos um aumento no share de 30% dentro do Cash&Carry da região Sul e Centro-Oeste

A segunda ação que definimos consiste em que o supervisor ou coordenador de vendas do Cash&Carry negociar com os clientes o espaço da ponta de gôndola para Francis, com proposta de que colocar em exposição os sabonetes Francis Clássico em troca de desconto no SKU exposto em até 15%, no mês de janeiro de 2022, que terá custo de, em média, R\$124.500,00. Como indicação de sucesso escolhemos um aumento de 15% no share dentro do Cash&Carry da região Sul e Centro-Oeste.

## 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.