

O REPOSICIONAMENTO SUSTENTÁVEL DA MARCA FRANCIS: ESTUDO DE CASO

Danielle Margarido
Emilly Camargo
Evelyn Santos
Isabella Lanzoni
Laura Romero
Sara Cuter
Thamires Formigoni

Data de submissão: 20/06/2023

Data de aprovação: 21/06/2023

Resumo

Francis é uma marca experiente e tradicional, com 50 anos de mercado, que está inserida no segmento mastige, que conta com 41% de share volume e cresce 24,5% anualmente. A marca baseia seu posicionamento em atributos funcionais, como perfumação, que é o principal fator ao se comunicar com o consumidor, gerando baixa diferenciação em relação à concorrência. Assim, com o objetivo de gerar uma mudança de cenário para a empresa, em primeiro lugar, como proposta principal, a marca deveria aumentar a geração de valor através do reposicionamento com foco em sustentabilidade e rejuvenescimento. Para isso, são necessárias três etapas principais: diagnóstico (identificação das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), estratégia (definição de 4 vertentes principais, sendo elas portfólio, comunicação, aumento de preço e praça) e plano de ação (viabilização estratégica e econômica dos pilares definidos na etapa anterior).

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

Abstract

Francis is an experienced and traditional brand with 50 years in the market, and is inserted in the mastige segment, which has a 41% volume share and grows 24.5% annually. The brand bases its positioning on functional attributes, such as perfume, and brings this as the main factor when communicating with the consumer, generating low differentiation in relation to the competition. Thereby, to bring about a change of scenery for the company, firstly, as a main proposal, the brand should increase the generation of value through repositioning with a focus on sustainability and rejuvenation. For this, 3 main steps are necessary: Diagnosis (identification of the main strengths, weaknesses, opportunities, and threats), Strategy (definition of 4 main aspects, namely portfolio, communication, price increase and place) and action plan (strategic and economic viability of the pillars defined in the previous stage).

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 2022 para as turmas de segundo ano do ensino médio da Academia de Marcas, academia de Bens de Consumo Não Duráveis do Instituto J&F.

¹ A autoria desta seção é uma contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, ambas docentes na Academia de Marcas (Instituto J&F) e editoras científicas da Repensar.

Principal metodologia de ensino adotada pela Academia de Marcas, 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 2022, 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.

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 de Marcas. Esta, por sua vez, é apresentada conjuntamente ao 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 de Marcas, a partir dos quais os dados são analisados: diagnóstico, estratégia e plano de ação, sendo que, neste último, encontra-se também um exercício prático de implantação, abordado por essa mesma academia como “venda persuasiva”.

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

² Além da contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, esta seção conta ainda com a colaboração de Manoel Machado, também docente na Academia de Marcas (Instituto J&F).

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 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 à anos de atividade de marketing e experiência com o produto”. E, no que envolve o desafio de Francis para o ano de 2022, 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 2022 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 de Marcas no 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

³ Tal como a Introdução, a autoria desta seção é uma contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, ambas docentes na Academia de Marcas (Instituto J&F) e editoras científicas da Repensar.

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”. No que tange à sua principal finalidade, ele visa a “promover uma representação da realidade (ELLET, 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 do Instituto J&F.

3.2 O caso de ensino como principal metodologia da Academia de Marcas

Conjuntamente às Academias Swift (Varejo), Friboi (*Commodities*), Original (Finanças) e PicPay (Tecnologia), a Academia de Marcas (Bens de Consumo) integra o 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, o Instituto J&F 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 de Marcas 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 de Marcas 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 de Marcas (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 de Marcas 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. Em 4.3.1 encontra-se a venda persuasiva

4.1 Diagnóstico

Sobretudo, durante o processo de pesquisa e análise de dados, foram utilizados alguns métodos para a construção de um diagnóstico da marca. Um deles foi a matriz Swot, que auxilia na identificação de aspectos-chave da empresa em questão, isto é, por meio dessa ferramenta, foi possível constatar forças e fraquezas da marca; oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Como forças principais, a Francis tem uma linha de sabonetes com alta quantidade de óleos florais em sua formulação, o que proporciona mais durabilidade da fragrância na pele do consumidor. Inclusive, ainda nesse viés, a marca tem essências únicas, sendo esse um fator determinante para 35% das brasileiras no momento da compra. Além disso, participa de um projeto chamado Flora nas Escolas, que influenciou mais de 8 mil alunos a repensarem seus hábitos de higiene. E como um grande diferencial dessa marca, todos os sabonetes não têm SBPO (talco usado para agregar peso) em sua composição, o que implica a sua oferta em mais rendimento.

Entretanto, a Francis também apresenta algumas fraquezas, como a ausência de ações de marketing no pdv e baixa presença nas redes sociais, - o que, por extensão, também envolve falta de investimento em comunicação digital e influencers. Nesse sentido, faltam, então, outros elementos que fortaleçam seu posicionamento, como meios

que atestem a imagem da marca em relação à sustentabilidade. Dessa forma, a Francis acaba se posicionando de forma demasiadamente genérica, uma vez que utiliza benefícios funcionais como diferencial e não se destaca dos demais concorrentes. Dessarte, é relevante destacar que os atributos da marca são muito femininos, além de o portfólio ter pouca variedade de produtos focados em skincare. Além disso, tendo como foco a distribuição, a Francis possui participação de 5% no canal Key Account, sendo que esse representa 30% do mercado.

Em relação aos aspectos do ambiente externo, isto é, às oportunidades e ameaças que a marca tem ao seu redor, foram implementadas algumas ferramentas de pesquisa como a PESTAL, a fim de promover uma análise completa com uma base de dados sólida, proporcionando pontos relevantes sobre a Francis.

No quesito ameaças, o primeiro fator analisado é a alta do preço das matérias-primas do sabonete e aerossóis desodorantes, sendo que ambos são produtos inclusos no portfólio da marca. Dado que o sebo aumentou 80% e, o petróleo, 64%, essa é uma grande ameaça à produção da marca, especialmente considerando que desde 2020 a exportação do sebo está sendo impulsionada, criando uma competição com o mercado interno. Ademais, houve um aumento na procura de produtos naturais e veganos, como o sabonete em barra, e os consumidores estão se preocupando cada vez mais com os impactos que os aditivos químicos presentes nos produtos podem provocar na sua destinação final. Assim, ambos os dados representam outra ameaça à marca, visto que não há atuação nesse segmento.

No que se refere às oportunidades, o principal aspecto em que a marca deveria investir diz respeito à sua atividade nas redes sociais, especialmente devido ao crescimento das plataformas digitais pós-pandemia e do e-commerce, que aumentou 84,5%. Além disso, tendo em vista o TikTok, por exemplo, mais de 30% dos usuários realizaram uma compra depois do uso do aplicativo. Inclusive, é fundamental ressaltar que as lacunas não estão só nas redes sociais, mas há grande oportunidade no pdv também, já que 83% das consumidoras comprariam diferentes produtos com uma mesma fragrância, além de uma embalagem informativa influenciar na escolha de compra de 52% dos consumidores.

Após essas etapas de diagnóstico, foi feito o cruzamento das informações para identificar possíveis estratégias de melhorias. Dessa forma, foram apuradas estratégias de crescimento (forças com oportunidades), manutenção (forças com ameaças), desenvolvimento (fraquezas com oportunidades) e sobrevivência (fraquezas com ameaças).

Em síntese, essa última etapa de Swot Cruzada consiste em antecipar a estratégia a que a marca deve aderir por meio da união das informações do ambiente interno (forças e fraquezas que dependem da marca para existirem) e ambiente externo (oportunidades e ameaças impulsionadas pelo mercado, em que a marca não tem controle sobre).

4.2 Estratégia

Referente à estratégia da marca, a principal intenção para que a Francis aumente a sua percepção de valor e se estabeleça no mercado é um reposicionamento com foco em sustentabilidade. Para isso, é fundamental partir de 4 principais vertentes, sendo elas a alteração do portfólio, a ampliação dos esforços de comunicação digital, o aumento do preço em 30% e a distribuição da marca.

Em primeiro lugar, a ação ideal é a mudança na composição dos sabonetes das linhas Clássico e Suave com a adição de ingredientes naturais e de origem sustentável,

além da inserção do selo cruelty free e o clean label, elementos essenciais para atestar a sustentabilidade da marca, que trarão uma oportunidade melhor de comunicar os seus diferenciais para o seu público.

Em segundo lugar, sobre a segunda vertente, é necessária uma ampliação dos esforços de comunicação da marca, a fim de divulgar de forma massiva o seu novo posicionamento. Assim, o principal meio de atingir essa expectativa é investir em comunicação digital com a criação de um perfil nas redes sociais, como o TikTok, além de firmar parcerias com influenciadores. Além disso, para aproveitar genuinamente as oportunidades, a Francis deve diferenciar-se quanto àqueles seus atributos que se demonstram facilmente replicáveis e divulgar projetos relevantes da companhia, como o Flora nas Escolas. Ademais, ainda nesse pilar, ressalta-se que a partir dos hábitos de consumo retratados no diagnóstico, é evidente que há uma valorização muito grande por produtos da mesma fragrância. Portanto, uma ação eficaz é apostar em uma divulgação conjunta de produtos com a mesma base de perfumação com foco em continuidade no consumo.

Em terceiro lugar, a Francis deve aumentar seu preço em 30% com o objetivo de introduzir a marca no mercado com uma melhor percepção de valor e aumentar a margem de lucro. Nesse sentido, destaca-se que a exposição dos produtos é crucial e deve ser feita da melhor maneira possível, tendo em vista que o mercado oferece uma oportunidade de maior aceitação de produtos que evidenciem o posicionamento da empresa em relação à sustentabilidade. Por fim, para realizar essa ação, é fundamental ampliar a distribuição da marca. Com isso, o ideal é a Francis expandir sua distribuição para os canais Farma (Sudeste – BR) e Key Account (BR).

4.3 Plano de Ação

Como plano de ação, em primeiro lugar, vale destacar que a princípio a Francis se posicionava como uma marca tradicional que mantinha uma proposta sólida focada em perfumação. A fim de substituir esse posicionamento por outro mais concreto que rejuvenesça a marca, a principal oportunidade é tornar a Francis uma marca “Top of Mind” no aspecto sustentabilidade no mercado.

No primeiro trimestre do ano, os esforços da marca devem ser destinados em reformular as duas linhas com maior representatividade (Clássico e Suave). Assim, tendo em vista a demanda já existente de produtos sustentáveis, a principal proposta é a utilização da base vegetal na composição dos sabonetes, ou seja, a marca deve, ao mesmo tempo, mudar a fórmula desses produtos e a alterar as embalagens (uso do clean label), buscando agregar valor, proporcionando maior conhecimento de marca e consequentemente, estabelecendo maior força ao posicionamento. Para essa ação, é previsto um investimento de R\$1.460.000,00.

De abril a dezembro, a alternativa mais eficiente para a Francis é ser mais frequente em redes sociais. Para isso, é fundamental desenvolver parceria com no mínimo duas influenciadoras digitais que tenham relação com o novo posicionamento focado em sustentabilidade. Além disso, criar uma conta para a marca no TikTok e melhorar a comunicação no Instagram, redes sociais mais usadas pelo público-alvo novo.

Ademais, durante esses meses citados anteriormente, outra saída para a Francis seria divulgar o Flora nas Escolas, que engaja crianças em idade escolar sobre conscientização de hábitos de higiene. Assim, o foco principal da ação é motivar o público jovem a usar a marca e desenvolver mais interesse pelos produtos, influenciando os

adultos (público-alvo no PDV). Dessa forma, como o projeto consiste em estimular a higiene entre os jovens mediante ações de experimentação nas escolas, a divulgação ocorreria especialmente no perfil da Francis que seria criado no TikTok, já que essa é uma rede social caracterizada pela postagem de vídeos interativos. Nesse sentido, o investimento previsto para essas duas ações de marketing é de R\$6.685.000 e um retorno na MACO de R\$5.457.000.

Com o objetivo de evidenciar o valor agregado da marca em relação a benefícios como a sustentabilidade, além de aproximar o relacionamento do consumidor com a Francis, a marca deve lançar um comercial na televisão de abril a dezembro, já que são meses posteriores ao lançamento das linhas reformuladas, e que, por essa razão,

oferecem uma excelente oportunidade para divulgação da marca. Para isso, o investimento previsto é de R\$21.630.000. Essa ação é fundamental, visto que é necessário o público compreender a nova imagem da marca e reconhecê-la também por esse motivo. Segundo dados de um tracking realizado pela empresa, aproximadamente 70% do público jovem, por exemplo, se importa com a sustentabilidade, o que reforça essa estratégia.

No mês de lançamento, a área de Pricing deve aumentar os preços em 30%, incluindo nessa ação todos os sabonetes da marca, inclusive aqueles que não sofrerão nenhuma alteração na fórmula. Assim, deve ter como principal finalidade melhorar a percepção de valor dos consumidores em relação ao produto, aproveitando a imagem dos canais Farma e KA para promover a nova estratégia de preço. Para essa ação, é previsto um aumento de R\$38.803.000 na Receita Líquida.

Além disso, a marca pode adotar a distribuição no canal Key Account com as principais redes em território nacional, uma vez que ele representa 30% do mercado e tem preço 23% maior do que o C&C, ou seja, há uma expectativa de gerar uma participação maior para a Francis, além de contribuir significativamente para os ganhos financeiros, como variação positiva na receita. Assim, para garantir uma execução eficaz, a marca deve criar uma diretoria especializada na distribuição e vendas diretas para o canal KA, tendo em vista o melhor atendimento e abastecimento desse canal. Além disso, realizar também ajustes com a fábrica sobre a demanda e alinhar as entregas junto com a logística. Para essa ação, é previsto um investimento de R\$8.200.000, englobando a distribuição e ações de PDV (Merchandising e Ponta de gôndola).

Ainda na vertente de distribuição, a Francis pode expandir as duas linhas que passarão pela reformulação, isto é, Clássico e Suave, para o canal Farma na Região Sudeste. Assim, essa ação seria feita principalmente objetivando agregar maior valor aos produtos e introduzi-los em um canal com um público formador de opinião que gera uma visibilidade diferenciada para a marca. Nesse sentido, seria feita uma parceria com farmácias especialmente do SP e RJ. Para essa ação, é previsto um investimento de R\$4.100.000.

Com a finalidade de obter maior coerência na exposição nas farmácias e no “brand concept”, a marca Francis pode optar por uma exposição de produtos no formato de packs promocionais nas farmácias para que os consumidores tenham uma experiência de banho completa e conheçam produtos diferentes com a mesma fragrância.

Tendo em vista a parte contábil das ações, a Francis teria um custo de R\$50.875.000,00 a mais, que será a consequência dos investimentos que já foram citados. Além disso, haverá um aumento de 46,4% da Receita Líquida, uma vez que o mercado conhecerá mais a marca e terá uma melhor percepção de valor em relação a Francis. Em síntese, o impacto de tudo isso para a Margem de Contribuição será um crescimento de

129,6% e variação positiva do EBITDA de 9% após a aplicação do que foi planejado, o que mostra a viabilidade financeira daquilo que foi proposto.

4.3.1 Venda Persuasiva

Na última consultoria, o grupo responsável teve a oportunidade de colocar em prática o aprendizado sobre venda persuasiva com um material visual que ofereceu o suporte necessário para a apresentação. Assim, as etapas trabalhadas foram:

Resumir a situação – O primeiro passo do vendedor é analisar a situação que seu comprador se encontra para conseguir encontrar todas as oportunidades e o melhor mix para oferecer e se tornar um consultor para o estabelecimento que ele atenda.

Expressar a ideia – Já no segundo passo, o vendedor deve mostrar ao seu comprador os benefícios do seu produto depois que ele o comprar para o comércio, como margem e exposição.

Explicar como funciona – Já nessa etapa, a função do vendedor é mostrar ao comprador humildemente como o mercado está funcionando e como ter o nosso produto irá fazer com que o giro e margem dele melhorem.

Enfatizar os benefícios chave – Finalizando a venda, o vendedor deve trazer a tona novamente o porquê o comprador deve realizar a compra.

Sugerir uma etapa fácil – O quinto e último passo é, basicamente, facilitar o sim do comprador, então você apresentar algum benefício como um desconto que ele vai ter se a compra for realizada.

Apresentada as etapas, o nosso roteiro foi o seguinte:

Comprador: Bom dia, Sara, tudo bem?

Vendedor: E aí, como vai o movimento?

(Nessa pergunta, a ideia é entender como foi a semana e o giro)

Comprador: O que você tem para mim?

Vendedor: Benefício

(Com essa resposta nós atrairemos a atenção com o cliente)

Vendedor: *Explicação dos benefícios para o estabelecimento, mas lembrando de falar primeiro o benefício e depois a característica que o torna possível, assim conseguindo a atenção do comprador*, o que você acha?

Comprador: *Introdução da objeção*

Vendedor: *Parafrazeia a objeção*, tem mais alguma outra coisa que lhe preocupa?

Comprador: *Responde e acrescenta, ou não uma nova objeção*

(Nesse momento é a oportunidade de o vendedor analisar qual é a objeção real e a falsa. Com base nisso, introduzir os argumentos necessários para contrapor essas reclamações e dúvidas da cliente. Caso o vendedor perceba que se trate de um cliente semelhante, poderá também utilizar de algum outro cliente como case de sucesso do produto).

5. CONCLUSÕES

Em síntese, o principal objetivo do estudo realizado foi responder ao desafio de caso de ensino da Francis, sendo ele expandir a marca com a finalidade de promover

crescimento. Nesse sentido, conforme o material já evidenciou, por meio de um diagnóstico, definição da estratégia e elaboração de um plano de ação, foi proposto que a marca em questão relançasse as suas duas principais linhas, tendo como foco a sustentabilidade, de modo que a composição de seus sabonetes se tornaria vegetal.

Além disso, a fim de destacar esse novo posicionamento, foi sugerido um maior investimento em comunicação, tanto offline como online, juntamente com um aumento de preço de 30% em todos os sabonetes Francis e melhor distribuição dos produtos, isto é, migração para os canais Key Account Brasil e Farma (Região Sudeste – SP, RJ).

Concluindo, tendo em vista os aprendizados, o grupo responsável considera que em primeiro lugar, o projeto foi fundamental para sua evolução como tocadoras de negócio, visto que estimulou o conhecimento de forma mais prática, além de possibilitar um contato maior com o negócio. Com isso, em segundo lugar, também houve grande contribuição para a marca Francis, uma vez que com a análise e ações sugeridas, a empresa pôde criar “insights” novos e reforçar aos alunos aquilo que a companhia já está implementando como mudança.

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. **Administração de Marketing**. 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.