

AUMENTO DE GERAÇÃO DE VALOR E EXPANSÃO DE MARCA: OS DESAFIOS DE FRANCIS

Felipe Pinheiro Dias
Giovanna Monteiro Lopes
Gustavo dos Santos Costa
João Pedro Querino Pereira
Murilo Cestari da Cunha Bueno

Data de submissão: 20/06/2023

Data de aprovação: 21/06/2023

Resumo

Para este caso foi proposto um desafio “crescimento em receita e percepção de valor junto ao consumidor através da expansão da marca Francis”, com o foco em acelerar a aprendizagem através da subordinação da teoria à prática e garantir que nossa jornada como estudante simule o confronto direto do desafio com o cotidiano do negócio. O caso foi desenvolvido em três etapas: diagnóstico, estratégia e plano de ação. E, para cada etapa foi usada uma ferramenta, SWOT, casa estratégica e 5W2H, respectivamente. Com a finalização de cada etapa realizamos uma consultoria para recebermos feedbacks de profissionais adaptados ao negócio. Os resultados foram ótimos, com ações estruturadas e uma DRE consistente. Portanto, o caso foi muito agregador pelo nível de dificuldade na reconstrução da marca, que nunca conseguiu se estabilizar como líder na categoria sabonetes, e o trabalho foi acompanhado por profissionais do negócio nos ajudando na solução desse desafio.

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

Abstract

For this case, a challenge was proposed “growth in revenue and perception of value with the consumer through the expansion of the Francis brand”. With the focus on accelerating learning by subordinating theory to practice and ensuring that our journey as a student simulates the direct confrontation of the challenge with the daily life of the business. We made the case in three stages: diagnosis, strategy and action plan. And for each step a tool was used, SWOT, strategic house and 5W2H, respectively. With the completion of each stage, we carry out a consultancy to receive feedback from professionals adapted to the business. The results were impressive with structured actions and a consistent DRE. Therefore, the case was very aggregating due to the level of difficulty in rebuilding the brand, which never managed to establish itself as a leader in the soap category and the work was accompanied by business professionals helping us to solve this challenge.

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

1 INTRODUÇÃO¹

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.

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.

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

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).

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 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

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.

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”. 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 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, que visa compreender a situação atual da companhia, ressaltando as suas forças e fraquezas, e visa entender como a empresa está posicionada no mercado frente aos concorrentes e ao ambiente externo no geral; 4.2, à estratégia, desenvolvida com base no diagnóstico e com foco em atender o desafio; e, 4.3, ao plano de ação, que visa detalhar as ações referentes a estratégia para que se torne executável. Em 4.3.1 encontra-se a venda persuasiva, uma simulação acadêmica de uma venda ao varejista através do uso da venda persuasiva para introdução do plano de ação.

4.1 Diagnóstico

Para desenvolver o diagnóstico foi utilizada a metodologia SWOT para identificar os principais aspectos da Francis. Em perspectiva das forças da empresa foi verificado que a Flora, empresa por trás da marca, é a maior produtora de sabonetes nacional, o que lhe concede a capacidade de produzir e distribuir um grande volume de sabonetes. Isto, por sua vez, lhe concede outra força: a distribuição em quilos acima do mercado na Região Sudeste, segundo maior mercado de sabonetes do Brasil. Além disso, a empresa possui um vasto portfólio de sabonetes com diferentes fragrâncias, sendo a maior do mercado

nesse quesito. Aliada a essa força, a Francis possui um sistema de distribuição próprio em São Paulo, que lhe permite estar mais presente em mercados pequenos na região. E, por fim, a Francis é a única empresa com a tecnologia da aromacologia certificada em seus produtos, tecnologia essa que gera sensações como relaxamento durante o banho.

Em relação as fraquezas, o principal desafio da empresa é o seu posicionamento atual, que não é forte e instigante, sendo considerada pelos seus consumidores como uma marca velha, de acordo com o tracking de marca. Essa fraqueza no posicionamento é embasada principalmente pela estratégia de diferenciação da Francis, que é baseada em atributos funcionais do produto, sendo o principal a perfumação, que é considerada condição de entrada para a categoria. Além disso, a escolha do Cash & Carry como canal de distribuição atual dificulta a criação de uma marca forte, pois nesse canal é muito difícil desenvolver um material de ponto de venda capaz de atrair a atenção do consumidor e gerar diferenciação, enquanto os principais concorrentes utilizam o canal KA para distribuir seus produtos, pois é um canal capaz de gerar retorno financeiro e construir marca. Ademais, existe uma disputa muito grande de preços nesse canal, o que por sua vez reduz a geração de valor para a companhia, reduzindo a sua capacidade de investir. De acordo com a base de dados da Nielsen, atualmente a Francis possui uma defasagem de preço de 25% em relação à média de mercado, o que deixa clara a oportunidade de capturar esse valor. E isso se reflete nos investimentos de comunicação e marca da empresa, porque hoje ela comunica muito menos do que suas principais concorrentes, e o conteúdo comunicado não gera diferenciação, sendo confundido com concorrentes como Lux, de acordo com o tracking de marca.

Analisando agora pelo ponto de vista do ambiente externo, existem algumas oportunidades e ameaças muito claras. Em relação às oportunidades, o mercado global de cosméticos veganos deve atingir R\$ 20,8 bilhões em faturamento até 2025, representando um mercado potencial para a Francis, que hoje não detém nenhum produto com uso de base vegetal. Além disso, o segmento de farmácias, cujo canal é subutilizado pela marca, teve um aumento em valor de R\$ 14,8 bilhões de 2020 para 2021, o que demonstra o potencial de geração de valor por meio do investimento nesse canal. Por outro lado, quando analisamos o setor de higiene e limpeza em geral, percebemos que o segmento de hair care é o maior mercado com R\$ 23 bi em faturamento, mercado não explorado pela marca, sendo, portanto, um mercado potencial. Por fim, é válido destacar que 39% dos consumidores valorizam produtos que ajudam a relaxar na hora do banho, fazendo uma conexão direta com o bem-estar mental, sendo esse um ponto que a Francis pode adotar através da aromacologia.

Em relação às ameaças, atualmente existem dois grandes desafios para a empresa. O primeiro desafio é a variação de preço do sebo bovino, que somente nos últimos 12 meses cresceu em 80%, aumentando assim os custos da empresa e pressionando as margens. A consequência disso é clara, quanto menores forem as margens, menos dinheiro a companhia terá para investir em novos produtos e comunicação para revitalizar a marca. O segundo desafio é a falta de diferenciação no mercado e a alta rivalidade entre os concorrentes, pois o mercado é dividido atualmente em três grandes “segmentos”. O segmento voltado a perfumação, que hoje é disputado pela Francis, Lux e outras companhias, o segmento voltado a hidratação, que hoje é dominado pela Dove e Nívea, e por fim, o segmento voltado a proteção, dominado pela Protex. Ou seja, existe um grande domínio de mercado pelos concorrentes, e não existem diferenciais tecnológicos que sejam representativos.

Dito tudo isso, é possível gerar alguns insights, projetos estratégicos a partir do cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e as ameaças. Um dos projetos estratégicos é inserir a Francis no segmento de farmácias para aumentar a capacidade de investimento e a percepção de valor do consumidor, aproveitando-se do crescimento desse canal. Outra estratégia é substituir a base animal pela vegetal para reduzir custos e aumentar a cremosidade do produto, agregando valor e tecnologia ao portfólio. Além disso, é fundamental que a Francis aumente em pelo menos 20% o preço no C&C para aumentar a sua capacidade de investimento e reduzir a defasagem de preço. Por fim, é crucial que a empresa garanta a presença no Ka para desenvolver marca e aumentar a percepção de valor do consumidor.

4.2 Estratégia

O desenvolvimento da estratégia foi baseado na metodologia da casa estratégica, que consiste na criação de uma intenção estratégica, a partir do diagnóstico feito por meio da Swot, e de pilares que suportem essa estratégia. A estratégia desenvolvida se sustenta em estabelecer Francis como marca forte de personal care através da reformulação da linha de sabonetes por meio de um reposicionamento, inspirando autoconfiança e tornando-se referência na rotina de bem-estar e cuidados pessoais dos seus usuários, possibilitando uma maior geração de valor e permitindo a futura expansão da marca.

Para suportar essa intenção estratégica, foram desenvolvidos 5 pilares. O primeiro pilar de produto busca renovar o portfólio através da introdução da base vegetal e da fusão entre a linha Hydratta e a Clássica para gerar diferenciação e agregar valor. O objetivo desse pilar é tornar o portfólio da Francis competitivo frente aos concorrentes, com foco em adicionar os benefícios que os consumidores procuram e valorizam. A introdução da base vegetal aos produtos tem a função de reduzir os custos e trazer um produto com qualidade superior e tecnologia já empregada por outros concorrentes, como Dove e Natura. Já a fusão entre as linhas Hydratta e Clássica visa agregar a hidratação presente na primeira linha à segunda, que hoje é a mais conhecida, e por consequência, a mais vendida da Francis.

Em seguida, será necessário desenvolver um novo posicionamento voltado a autoconfiança e cuidados pessoais, para rejuvenescer a imagem da marca e torná-la mais próxima do público, com uma mensagem voltada as demandas atuais dos consumidores, que buscam uma vida mais saudável e querem se sentir mais bem cuidados. Além disso, é importante destacar que o desenvolvimento de um novo posicionamento implica uma programação intensa e constante de comunicação em massa para transmitir essa nova mensagem, mas isso será mais bem abordado no plano de ação.

Após renovar o portfólio com produtos competitivos e comunicar uma nova mensagem ao consumidor, é de suma importância que a marca esteja presente no ponto de venda. Por isso, o terceiro pilar voltado à distribuição busca desenvolver um time de KA e Farma mais experiente para ajudar no desenvolvimento do canal e na distribuição dos nossos produtos. O objetivo dessa ação é realocar a Francis em canais mais rentáveis para a companhia e que permitirão o desenvolvimento da marca, por meio da criação de um novo time que seja especializado nesses dois canais, para colocar a Francis de uma vez por todas nesse importante ambiente em que todos os seus concorrentes estão presentes em peso, menos ela.

Mas é de conhecimento geral que entrar no KA não é uma tarefa fácil devido a exigências contratuais. Por isso, será necessário desenvolver ações que suportem e

auxiliem a nova equipe focada em KA e Farma para que seja possível entrar nesses meios de distribuição com um portfólio renovado de produtos. O objetivo principal dessa ação é facilitar a introdução da marca nesses canais e gerar diferenciação no ponto de venda, atraindo a atenção dos consumidores, aumentando o conhecimento de marca e potencializando o consumo.

Por fim, após essas quatro ações será possível capturar todo o valor gerado pela renovação do portfólio, a comunicação de uma nova mensagem e a introdução da marca em um canal de maior valor agregado. Por isso, a última ação será promover um aumento dos preços para gerar valor e suportar os investimentos, colocando os preços de volta a “paridade” de mercado e aumentando a margem.

4.3 Plano de Ação

Partindo para o plano de ação, foi utilizada a metodologia dos 5W2H, que consiste na criação de “tarefas” eficazes se tornando uma maneira mais simples de acompanhar seu andamento. A organização dessas tarefas é feita a partir de sete perguntas: What (o que deve ser feito); Why (por que isso deve ser feito); Who (por quem será feito); Where (onde será implementado); When (quando deverá ser feito); How (como será feito); How much (quanto custará para ser feito). Totalizando assim cinco palavras com a inicial “W” e 2 palavras com a inicial “H”, formando a sigla que utilizamos para nomear a metodologia. Portanto, foi possível formar cinco tarefas que se baseiam nos cinco pilares introduzidos anteriormente.

Como primeira ação a ser realizada, tem-se o relançamento da linha Clássica e Sensações. A partir desse relançamento, os produtos das duas linhas teriam uma reformulação baseando-se na substituição da base animal, feito a partir de sebo, para a base vegetal, feito a partir de óleos vegetais. Além disso, como uma estratégia de agregação de valor à linha Clássica seria feita a adesão dos benefícios da linha Hydratta à linha Clássica, tudo isso com a colaboração da área de P&D da companhia. Os produtos terão como foco estar presentes nos canais de distribuição KA e Farma assim que forem liberados ao público, ademais com uma previsão de R\$ 1.500.000,00 investidos para o lançamento que será feito em março.

A segunda ação a ser feita é o reposicionamento da Francis pois essa decisão faria com que a empresa expusesse melhor a sua mensagem aos consumidores e possibilitaria o rejuvenescimento da marca Francis, que hoje é considerada uma marca envelhecida como visto no diagnóstico. Porém, para isso será necessário que os conteúdos apresentados aos clientes sejam renovados e distribuídos em massa, facilitando assim a conquista de públicos mais jovens. Os conteúdos a serem apresentados aos consumidores serão adaptados as necessidades contemporâneas, com foco em uma experiência de banho com os produtos Francis, abordando o novo propósito da marca, o autocuidado juntamente com o relaxamento. Serão investidos R\$ 31.000.000,00 para a divulgação da marca por todo o Brasil e será feita a partir de março até dezembro.

A terceira ação seria a expansão a distribuição no KA e Farma. A marca tem uma grande fraqueza no aspecto distribuição, pois, como citado no diagnóstico, há uma baixa presença de Francis nesses canais, seria necessário estar presente nesses meios para o desenvolvimento do awareness de marca. Dessa maneira, para um atendimento mais assertivo, seria necessário a Francis criar uma equipe de vendas especializada nesses dois canais, adotando como uma maneira de incentivar a equipe o programa faixa preta, potencializando os resultados. Serão investidos R\$ 7.000.000,00 nesta ação, contando com

a contribuição das áreas de RH, para a seleção e desenvolvimento do time de vendas, e comercial, para o programa de incentivos, a seleção será feita no primeiro bimestre do ano e o programa Faixa Preta será implementado pelo resto do ano.

Para possibilitar um maior awareness e lembrança de marca, será realizado um programa de trade marketing, com o principal foco de fortalecer o relacionamento entre a empresa e os novos canais de distribuição que a Francis estará presente. Será utilizado um contrato de implementação de 100 gondolas nos maiores KA's e Farmas nas regiões Sudeste e Sul do Brasil, que estariam acompanhadas de uma ação de divulgação dos produtos através de tabloides. A implementação dessa ação terá o seu início em março e será finalizada em dezembro, já os tabloides estarão presentes o ano todo, com um custo total de R\$ 12.000.000,00 para a área de trade marketing.

Por fim, a última ação a ser apresentada será o aumento de preço, haverá esse aumento de preço para que seja possível que a companhia gere fluxo de caixa para sustentar todo o plano traçado, mas além disso o aumento de preço proporciona para a Francis uma imagem melhor, pois em seus produtos foram incorporados inúmeros benefícios que geram valor a marca e são justificados a partir das ações anteriores, possibilitando também uma maior margem. Esta ação gera para a empresa R\$ 38.000.000,00 e o aumento de preço será feito juntamente da inserção da nova linha ao mercado.

4.3.1 Venda Persuasiva

A metodologia utilizada nessa etapa do caso foi a venda persuasiva. O objetivo dessa etapa é desenvolver um discurso argumentativo que seja capaz de convencer o comprador a adquirir essa nova proposta da empresa, através do manejo de objeções e da valorização dos benefícios para o cliente. Essa venda foi conduzida a partir das seguintes etapas:

- **Resumir a situação:**

Vendedor: Bom dia! Estava olhando o seu ponto de venda e verifiquei na parte de sabonetes que você tem somente algumas marcas e que o nível de exposição está bem baixo. Além disso o valor médio desses sabonetes gira na casa dos R\$1,70.

Comprador: Bom dia! Realmente eu procuro trabalhar somente com algumas marcas e boa parte dos sabonetes que eu vendo tem um preço mais baixo para serem mais acessíveis e saírem mais.

- **Expressar a ideia:**

Vendedor: Minha recomendação é que você continue com esses sabonetes porque eles tornam a sua loja acessível. O que você pode fazer é adicionar a sua exposição sabonetes que tenham um valor agregado maior, porque isso impulsionará seu ticket médio, e no final das contas, você vai ganhar mais dinheiro por unidade vendida. Pensando nisso eu tenho uma oportunidade para você. A Francis está preparando um relançamento de sua linha clássica em nível nacional. Serão 6 novos sabonetes com uma fórmula nova que torna o produto muito mais hidratante, e a nova base vegetal intensifica ainda mais a perfumação do sabonete.

Comprador: Mas como você me garante que essa sua nova linha vai ter giro na minha loja? Além disso, eu não tenho espaço para colocar essa sua linha no meu ponto de venda.

Vendedor: Então você está me dizendo que o giro e o espaço no ponto de venda lhe preocupam certo? Qual lhe preocupa mais?

Comprador: O que mais me preocupa é o giro dos produtos, pois eu preciso que eles saiam para que eu possa pagar os boletos.

• **Explicar como funciona:**

Vendedor: Essa nova linha terá um alto giro pois nós estamos fazendo um todo o relançamento da linha, e ele contará com uma propaganda na Tv para impulsionar as vendas e trazer os clientes para a loja procurando esse produto. E para te ajudar a vender esses produtos vamos enviar um material completo de PDV para atrair a atenção do consumidor e estimular a compra. O que você acha?

Comprador: Olha eu gostei da ideia, acho que pode me ajudar a vender mais. Mas quem ficará responsável por colocar o material de pdv?

Vendedor: Pode ficar tranquilo que na minha próxima visita da semana que vem eu já monto todo o merchandising.

• **Enfatizar os benefícios-chave:** Com essa nova linha o Sr. pode conseguir atrair mais pessoas para a sua loja e aumentar os seus lucros em 30% somente ao comprar produtos de maior valor agregado, porque seu ticket médio vai aumentar e sua margem de lucro se manterá.

• **Sugerir uma etapa fácil (fechamento):** Sem problemas, podemos fechar o boleto com 30 dias para que possa girar na sua loja e a entrega das 2 caixas da nova linha será feita na semana que vem.

5. CONCLUSÕES

Portanto, em resposta ao desafio de crescimento em receita e percepção de valor junto ao consumidor através da expansão da marca Francis a análise desenvolvida evidenciou por meio de um diagnóstico que mostrou as fraquezas da Francis em relação a marca e distribuição de produtos, as forças em relação a qualidade de produto e as oportunidades no mercado de base vegetal. Através de uma estratégia voltada ao desenvolvimento de marca por meio de produtos competitivos, uma comunicação voltada aos benefícios emocionais e uma distribuição nos principais canais, tudo suportado por um plano de ação com foco no detalhe e uma simulação de venda persuasiva acreditamos ser possível alcançar esse resultado. A partir dessas análises feitas, estratégias desenvolvidas e ações montadas, teve uma agregação significativa na nossa percepção como estudante dos principais obstáculos que um tocador de negócio passa no mercado para buscar o crescimento e conhecimento de sua marca no setor em que a empresa atua que no nosso caso foi esse desenvolvimento na parte de higiene e beleza. Além disso, uma vez implementadas essas propostas a marca serão amplamente conhecida pelo seu público-alvo, por conta de ações de marketing com propagandas feitas em rede nacional e de visual merchandising que atraem o consumidor no ponto de venda, assim a consequência dessas estratégias é o aumento da receita e margem de contribuição no DRE da empresa ajudando a Francis na sua visibilidade e conhecimento de marca e na geração de caixa livre para aplicações em investimentos futuro.

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.