

AUMENTO DA PERCEPÇÃO DE VALOR JUNTO AO CONSUMIDOR ATRAVÉS DA EXPANSÃO DE MARCA: O DESAFIO DA MARCA FRANCIS

Ana Beatriz Ferreira Silva
Cauê Braz Leme
Julia Pereira Silva
Lurdes Almeida Ferreira
Maria Isabel Ferraz Santos
Matheus Quadros Leal dos Santos

Data de submissão: 20/06/2023

Data de aprovação: 21/06/2023

Resumo

No ano de 2022 foi aplicado o caso de ensino Francis para o segundo ano, cujo desafio é o crescimento em receita e percepção de valor junto ao consumidor por meio da expansão de marca. Para conseguir concluir o desafio com sucesso, foram utilizadas três metodologias, sendo elas: diagnóstico, estratégia e plano de ação. Para entender a situação atual da marca e como poderia evoluir, o diagnóstico foi essencial, realizada através de pesquisas e utilização da SWOT, cujo dados foram utilizados para formular a estratégia da Francis, que tem o objetivo de traçar a nova linha de ataque da marca baseando-se na casa da estratégia. Concluindo, para colocar em prática as atitudes formuladas, o plano de ação planeja as ações futuras da empresa com base na estratégia desenvolvida. Em conclusão, com as etapas concluídas, o grupo espera conseguir elevar a imagem da marca e sua receita.

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

Abstract

In 2022, the Francis teaching case was applied for the second year, whose challenge is revenue growth and consumer value perception through brand expansion. In order to successfully complete the challenge, three methodologies were used, namely: diagnosis, strategy and action plan. To understand the current situation of the brand and how it could evolve, the diagnosis was essential, carried out through research and the use of SWOT, whose data were used to formulate Francis' strategy, which aims to outline the brand's new line of attack building on the house of strategy. In conclusion, to put the formulated attitudes into practice, the action plan plans the company's future actions based on the developed strategy. In conclusion, with the stages concluded, the group hopes to be able to raise the brand's image and its revenue.

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).

Dáí 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

Tendo em vista as dores da marca Francis perante o mercado, o maior desafio é fazer com que ela se torne uma marca forte, com percepção de valor e vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Dessa forma, o grupo traz a proposta de renovar o posicionamento da marca, aumentando a penetração na mente dos consumidores, gerando valor, para que assim esteja concreta o suficiente para expandir o portfólio. Além de aplicar conceitos vistos em aulas teóricas, utilizando como objeto de leitura o livro “On Branding” (AAKER, 2015) e outros insights provindos de pesquisas em dados secundários, para basear nossa análise.

4.1 Diagnóstico

Para dar início ao diagnóstico, o grupo utilizou a ferramenta Fatores Críticos de Sucesso (FCS), para definir as características essenciais que determinam o sucesso de uma marca no mercado, sendo eles: força de marca, capacidade de investimento em inovação e comunicação, distribuição em canais de venda, estratégias de preços e exposição de produto, que surgiram de diversas conversas entre os membros do grupo. Fatores esses que foram utilizados para basear a SWOT. Logo após, iniciou-se o processo de definir as forças e fraquezas da marca.

A marca Francis está com 50 anos de existência, e ao longo desse período conseguiu construir suas fortalezas e se estabelecer no mercado, mas ainda há pontos oportunos para serem trabalhados. Em relação às forças, com base no Tracking de Marcas (2020), o grupo verificou que as campanhas da Francis são bastante efetivas, aumentando o recall da marca de 5% para 11%. Ou seja, as propagandas geraram um impacto significativamente alto.

A Francis também foi pioneira no conceito de aromacologia, tendo a linha Sensações como a primeira do Brasil a trazer esses sentimentos para o momento do banho, através dos aromas dos sabonetes, além disso, a distribuição dessa linha na Região Sudeste é alta, sendo de 50%.

Outro ponto importante destacado, segundo Ad News (2021), é a expertise já existente na Flora em relação à comunicação digital de nicho através do Bonde Kolene, e isso pode ser aplicado na Francis, para aproximar cada vez mais a marca e os consumidores, sem precisar de tantos gastos com desenvolvimento de sistemas, já que a companhia já possui.

Além disso, segundo o Tracking de Marcas (2020), os sabonetes Francis têm mais óleos florais em sua composição, dando assim uma melhor consistência, perfumação e hidratação da pele. A linha principal de sabonetes da Francis é o Clássico, já que representa 40% do faturamento total da companhia e sabendo disso, ela tem produção própria desses produtos, conseguindo assim ter um maior controle de produção e qualidade, além da redução de custos.

E pensando nessas economias, a Flora também utiliza o sistema do DDF, que é o Distribuidor Direto Flora. Essa foi uma forma encontrada para facilitar a distribuição dos produtos na Região Sudeste, garantindo a presença dos produtos na maioria dos PDVs e economizar na questão de logística. Isso é uma ótima estratégia que se conecta com outra força da marca, que é a distribuição volumétrica de 64,53% no Sudeste, que é uma região com um poder aquisitivo alto.

E, para completar os pontos fortes da Francis, segundo HouseHold Innovation (2021), foi desenvolvido um programa de remuneração e premiação proprietário aumentar o desempenho e capacidade comercial do time, esse foi denominado Programa Faixa Preta.

Através de pesquisa utilizando o tracking de marcas, encontramos algumas fraquezas das marcas, sendo elas:

A ausência de um Brand Book da marca Francis contribui para que não haja consistência no seu posicionamento, ou seja, a empresa não possui uma estrutura concreta dos objetivos e valores, não conseguindo ser assertiva na diferenciação em relação aos benefícios dos produtos, causando dificuldade em geração de valor nas três linhas de atuação, Clássico, Suave e Hydratta, fazendo com que os consumidores não consigam diferenciar essas linhas.

Segundo tracking de marcas, 31% das pessoas confundiram a propaganda “Sinta o Poder da Flor da Francis” com marcas concorrentes, o que demonstra a falta de diferenciação do posicionamento floral aplicado na comunicação e nas embalagens dos produtos, disparando marcas como Dove e Lux no ranking de reconhecimento espontâneo dos consumidores.

Por ter uma intenção estratégica evidenciada para o público feminino, a inclusão da linha masculina lançada recentemente desvincula a Francis do posicionamento baseado em flores e feminilidade, o que acaba fazendo a marca perder força e credibilidade no mercado.

O faturamento de Francis é extremamente concentrado na categoria de sabonete em barra, representando 73,8% no DRE, causando dependência nessa categoria, a qual possui uma volatilidade grandiosa se comparada com concorrentes da marca, como Dove, Lux e Protex, consideradas as top 3 no recall de categoria.

O canal DFP (Drogarias, farmácias e perfumaria), que cresceu 17,39% nos últimos anos, representando o maior avanço desse segmento em uma década, favorável para construção de marca e teste de novas linhas, representa apenas 1% do faturamento total Francis, enquanto a marca está concentrada em apenas um canal de distribuição, o Cash & Carry, participando 8% acima da média de mercado, gerando uma dependência da marca em apenas um canal de distribuição, sendo esse o que possui as menores margens e preço 23% menor do que o KA, colocando a Francis em uma disputa de preço com os concorrentes.

Segundo Tracking de marca (2020), as estratégias GTM (Go-To-Market) para novos produtos não diversificam os canais de venda e a comunicação no PDV, ou seja, não existe uma comunicação específica por canais, gerando baixa geração de valor, já que é a mesma mensagem, para todos os públicos.

A marca Francis não adapta tendência cruelty-free em todos os seus produtos, por ter como uma das marcas internas da empresa Flora o Mat Inset, que atua no segmento de inseticida, portanto, não tem os requisitos suficientes para obter quaisquer certificações no mercado, sendo que essa tendência vem sendo colocada em pauta cada vez mais ao longo do tempo.

Para a definição das oportunidades e ameaças, foi utilizada a ferramenta PESTAL, construída através dos fatores: Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal.

Oportunidades são todos os fatores do ambiente externo (o que a companhia não controla) que podem afetar a empresa de uma forma positiva, e através de pesquisas e análises de mercado, foram definidas as oportunidades da marca Francis. Para se ter uma ideia, o banho traz alívio imediato regulando o estado emocional e 39% dos consumidores valorizam produtos que ajudam a relaxar na hora do banho (UOL, 2022); assim, a marca pode trabalhar nessa área para criar benefícios emocionais para seus consumidores, tornando a experiência com os produtos da companhia única gerando fidelidade.

Ademais, o varejo farmacêutico cresce 14% em vendas nos últimos 12 meses (REVISTA DA FARMÁCIA, 2022); ou seja, um dos maiores canais para agregar valor a uma marca aumentou sua presença no mercado, se tornando uma oportunidade de atuação para introduzir as linhas da companhia, valorizar a imagem da marca e aumentar o valor enxergado dos produtos, cobrando mais. Cumprindo, assim, uma das partes do desafio proposto pela Academia Seara: a agregação de valor da marca e aumento de receita.

Voltado a oportunidades na área de comunicação, a associação Ampro revelou que nos últimos três anos as empresas investiram mais de R\$ 45 bilhões em ações para ficar cada vez mais próximas dos clientes (WORKSTARS, 2022). As marcas perceberam que perdem relacionamento com seu público-alvo quando focam apenas em vendas, dessa forma, para praticar e manter fidelidade com os consumidores, o desenvolvimento de uma comunidade Francis se torna uma oportunidade, além de incentivar o crescimento da marca.

Para atingir um dos desafios do caso: promover a elasticidade, o crescimento previsto no mercado latino-americano de óleos essenciais é de 10% até 2023, se torna uma brecha para a marca (AGEMT, 2022), para conseguir expandir e promover a sua elasticidade, assim como o desafio do caso de ensino propõe, conseguindo ao mesmo tempo entrar na rotina do consumidor e se estabelecer em um mercado de maior valor

agregado, a criação de um óleo essencial se torna uma oportunidade para a marca, ou até mesmo da criação de esfoliantes corporais e sais efervescentes, já que se tornaram prioridades na rotina de um banho de luxo (REVISTA ELLE, 2021).

Além disso, estão surgindo novas tendências do qual a marca poderia se apropriar, como o mercado clean label (rótulo limpo) que crescerá em 6,8% ao ano até 2026 entre as empresas (MORDOR INTELLIGENCE, 2021). Um produto clean label aplica a sustentabilidade, principalmente por ser mais natural. No Brasil, esse conceito atualmente não é muito explorado pelas empresas de higiene & beleza; assim, a marca Francis poderia se tornar pioneira nesse segmento, se destacando de seus concorrentes.

Após diversas análises, o grupo concluiu que a Francis é uma marca com potencial, porém pouco explorada. Fatores externos que afetam negativamente a companhia são definidos como ameaças, assim, foi apenas observando o segundo Tracking de Marcas (2020), que foi definido, que o mercado de sabonetes por si só já é bastante fragmentado, sendo assim, complicado para as companhias conseguirem se destacar perante seus concorrentes. Diante de 2.794 marcas registradas na ANVISA, apenas cinco ocupam 47.8% do mercado, ou seja, dominam o market share.

Ademais, atualmente 50% dos consumidores buscam por marcas que apresentem corpos reais, para que se sintam mais representados (OPINION BOX, 2022) e, nesse quesito, a marca Dove, uma das cinco maiores empresas do mercado de sabonetes e top of mind é líder isolada, assim, se torna uma ameaça a marca já que mais de metade dos consumidores já sentem o benefício emocional de outra companhia.

Há opções mais vantajosas de matéria-prima para a cadeia de produção da Francis, além do sebo, já que por diferentes fatores, sendo um deles a guerra entre Ucrânia e Rússia, o preço desse material teve um aumento de 28,92% (EDITORA STILO, 2022), enquanto outras marcas utilizam base de glicerina na produção para reduzir custos e manter sua qualidade. Isso se deu principalmente pela redução de oferta de commodities no mercado internacional, afetando diretamente a cadeia produtiva bovina.

E além de pensar nessas questões ligadas à operação em si, o cenário atual do mercado faz com que as empresas invistam em influenciadores com maior número de seguidores e engajamento, dessa forma, aumentando cada vez mais a visibilidade perante os consumidores (SEBRAE, 2021). E para conseguirem aumentar a força de marca, também optam por atuar em categorias que fazem o público enxergar valor na marca e não simplesmente pensar no produto.

Essas ameaças de mercado são algumas das lacunas que segundo o grupo, a Francis pode atuar, a fim de fortalecer a empresa e expansão de rentabilidade.

4.2 Estratégia

Após a análise do diagnóstico citado anteriormente, o grupo identificou que a Francis possui dificuldade em gerar valor de marca, mesmo contendo um amplo portfólio de produtos e fragrâncias. Com isso, os consumidores não foram capazes de identificar a diferenciação que a marca propõe e nem distinguem seu posicionamento atual. Como solução para essas dificuldades, foi adotado como intenção estratégica tornar a marca top 5 share valor no segmento de sabonetes, estabelecendo a Francis claramente no mercado masstige-prestige, por meio de inovações e um novo posicionamento que reforce a singularidade dos consumidores, empoderando e valorizando a pessoa como ela é, independentemente de seu gênero, etnia ou aparência.

E, para atingir essa intenção e facilitar a distribuição e organização das ações a serem realizadas, foram estabelecidos 4 pilares estratégicos. O primeiro pilar é de inovação, focado no relançamento da categoria de sabonetes, com uma nova composição e benefícios adicionais. Nesse relançamento, também unificaremos duas linhas de sabonetes para formação de uma única e exclusiva com mais valor agregado. Ao final do ano, como última ação do pilar de inovação, lançaremos produtos complementares à experiência do banho e ao nosso novo posicionamento.

O segundo pilar tem foco no desenvolvimento de um novo posicionamento, que conta com a criação de uma nova mensagem concentrada na experiência e valorização dos consumidores, para assim comunicar a Francis como uma marca que vai além dos produtos. Essa nova mensagem seria transmitida para os consumidores através de um forte plano de comunicação, com um novo design de embalagens, mídia de massa e digital e a criação de uma comunidade de clientes única e proprietária.

Com melhores produtos e uma mensagem de marca mais forte, o próximo pilar é de preço, que tem por objetivo aumentar o valor agregado dos produtos e reter os resultados dos investimentos através do aumento de preço. E para rentabilizar ainda mais as operações da empresa, terá a troca de matérias primas para materiais mais rentáveis e provenientes das novas inovações, alcançando maiores margens ao negócio.

Em conclusão, para a expansão do negócio e da nova oferta, haverá a criação de uma nova equipe de liderança dedicada ao canal K.A, canal com participação fortíssima dos maiores players do mercado e uma entrada fraca da Francis. Além disso, esse pilar também conta com o incentivo e auxílio do time comercial para a distribuição nos canais em que a marca já atua, utilizando-se da força de trade (com materiais de ponto de venda) para educar o consumidor quanto à nova proposta da empresa, investindo também na visibilidade e presença no e-commerce, principalmente durante os períodos de campanha de comunicação.

4.3 Plano de Ação

A fim de executar a intenção estratégica e os pilares abordados na seção anterior, além de atender aos passos do caso de ensino proposto pela Academia Seara, o grupo utilizou da metodologia 5W2H para o detalhamento de um plano de ação. Nesse sentido, cada ação contida no plano foi descrita seguindo a distinção What, Why, Where, Who, When, How e How Much, que podem ser entendidas como O que, Por que, Onde, Quem, Como e Quanto Custa.

Seguindo essa metodologia, estes autores chegaram às percepções e ao detalhamento do plano de ação descrito a seguir.

Como primeiro e um dos mais relevantes pontos do plano de ação, estabeleceu-se o relançamento da categoria de sabonetes Francis. Nesse aspecto, esta ação deverá ser realizada com um trabalho de inovação focado em agregar valor às três linhas de atuação da marca no mercado de sabonetes: Clássico, Hydratta e Suave. Para tal melhoria, mostrou-se vantajosa a unificação da linha Clássico e Hydratta em uma única opção de qualidade e valor agregado.

Assim, consolida-se a linha remanescente Francis Clássico como a linha mais forte da companhia, adicionando a esta o valor percebido e o benefício adicional da linha Hydratta. Quanto à terceira linha de produtos, Francis Suave, com o intuito de evoluir a percepção de valor da linha suave e da marca, modificou-se a composição do produto. Nesse sentido, foi incluído a esta a base vegetal e o benefício de hidratação, de forma a

consolidar o portfólio de sabonetes como 100% vegetal e elevar o patamar da linha Suave para a atual Francis Clássico. Dessa forma, os autores acreditam ter estruturado um pilar de produto completo, com duas linhas fortes e redução de custos, dada a unificação da matéria-prima dos produtos. Segundo um simulador de investimentos, formulado, revisado e aplicado pelo professor Manoel Machado, e um menu de ações desenvolvido pelos professores da Academia Seara-Flora, esse pilar será executado com um investimento simulado de 2,260 milhões de reais e o aumento da margem de contribuição será de 3,394 milhões.

Como segundo ponto do plano de ação, estabeleceu-se o desenvolvimento de um novo posicionamento para a marca. Nesse sentido, os autores buscaram seguir os conceitos apontados na Fundamentação Teórica, no que diz respeito ao descrito por Aaker (2015) quanto à criação de vínculos emocionais entre a marca e seus consumidores. Para tal, a proposta consistiu-se em renovar o atual slogan: “Sinta o poder da flor” para “Sinta o poder de ser você”. Dessa forma, inicia-se um forte movimento de valorização dos clientes e um convite da marca para um público mais extenso e diverso. No plano de marca, essa mensagem será transmitida através do novo design de embalagens, que será aplicado no relançamento dos sabonetes, do plano de mídia para renovação da marca, que contará com a comunicação em massa em canais de TV e YouTube e com a presença de um embaixador da marca do nível celebrity (ou celebridade) no mundo digital. Tudo isso numa sequência intensiva de meses de comunicação. Para uma aproximação ainda mais forte da marca com os clientes, o grupo decidiu completar o plano com uma Comunidade Francis de clientes inovadora e proprietária com o desenvolvimento de aplicativo exclusivo. O investimento, para isso, segundo o simulador, será de 21,450 milhões de reais e o aumento da margem será de 9,697 milhões de reais.

Em terceiro, ressalta-se um dos pontos mais importantes do plano de ação do grupo: a captura de valor durante o relançamento. Nela, buscou-se refletir a melhoria dos produtos da marca e o fortalecimento do posicionamento em um aumento de preço de 25%, que por si só, já exerce impactos relevantes à nossa margem e ao objetivo do caso quanto a agregar valor. Para incrementar ainda mais a rentabilidade da proposta para o caso, este pilar também efetiva a captura da economia em matéria-prima da unificação das bases do produto. Com esse pilar, os autores dão mais um passo ao atingimento da intenção estratégica de elevar o patamar de mercado dos produtos, já que, em termos de posicionamento de preço, renova-se a participação nos mercados Mass e Masstige, mercados de base, para uma participação nos mercados Masstige e Prestige, que são mais vantajosos e de maior valor para quaisquer marcas do setor. Como resultado, considerados os impactos no volume e receita da companhia, obtém-se 37,6 milhões de reais de margem de contribuição.

No penúltimo ponto do plano, para escalar a proposta de valor agregado, mostra-se necessário o estímulo da marca Francis como uma consideração inicial do consumidor, já que a marca por si só é conhecida, mas pouco experimentada. Para o grupo, um dos principais motivos para essa baixa consideração da marca é a presença extremamente concentrada no Cash & Carry, que limita a atuação da marca em canais mais rentáveis e diversos.

Ao considerar a cultura de foco na gestão da JBS, controladora da Flora, os autores acreditam que é interessante ao negócio de Francis criar uma equipe e diretoria exclusiva e dedicada para o canal KA nacional. Este, é, segundo o diagnóstico, o canal de maior importância para a construção de marca no segmento e ainda assim, tem uma entrada muito fraca da marca estudada. Por isso, será contratado um time de colaboradores no

mercado, pessoas desvinculadas às crenças limitantes da empresa, o que possibilitará uma abordagem diferente e inovadora para o canal. Para aumentar a distribuição também nos atuais canais de venda, este pilar incentiva o time comercial para o aumento das vendas e positivamente, em uma campanha de incentivo que contará com premiação em viagens para os melhores desempenhos. Por fim, para iniciar um trabalho de distribuição também no canal digital, de forma a acompanhar o conhecimento da marca que será promovido durante os meses de comunicação, o time comercial promoverá presença e visibilidade da marca em 5 redes do e-commerce.

Nesses pontos de venda, será aplicado um forte trabalho de sell-out, com melhoria na exposição com ponta de gondola, captura de consumidores com tabloide e educação do consumidor com material de PDV, voltado ao posicionamento “sinta o poder de ser você”. O investimento, nesse caso será de 8,4 milhões de reais e o impacto será de mais de 12,9 milhões na margem de contribuição.

Finalmente, no último ponto, ainda segundo os conceitos de Aaker, no que diz respeito à extensão da marca, o grupo acredita que, com a execução das ações anteriores, ocorre o fortalecimento da marca Francis e um superior posicionamento da companhia no mercado. Cria-se, portanto, uma marca forte o suficiente para lançar novos produtos e almejar mercados distintos. Nesse sentido, a escolha do grupo foram os produtos Esfoliante Corporal e Óleos essenciais. Esses produtos são complementares à experiência do banho e ao posicionamento de valorização dos consumidores e por conta disso, servirão também como novos pontos de contato do branding reescrito pela marca. O investimento nessa nova linha será de 1,098 milhões reais e o retorno em MACO, dado o lançamento no final do ano, será de 104 mil de reais.

Para medir os impactos contabilizados ao final de cada ponto, o grupo utilizou novamente do simulador desenvolvido pelo professor Manoel Machado, que somou os investimentos e retornos e os consolidou em um DRE. Neste, o grupo buscou apresentar os efeitos do plano de ação da maneira mais realista possível. Dessa forma, como reflexo financeiro das ações, obteve-se um aumento volumétrico de 25%. Considerando o aumento de preço também de 25%, tem-se um avanço na receita líquida de 157 milhões de reais, um aumento que representa 52,3% do número anterior. Por fim, apresentou-se uma margem de contribuição de 38,1%, caracterizando assim uma evolução de 13,6% com relação à margem atual da companhia.

O investimento para esses resultados foi de 39 milhões de reais, 22 milhões em marketing (evolução de 490%) e 17 milhões distribuídos em desenvolvimento de produto na inovação, distribuição e trade marketing. Esses investimentos concretizam a reestruturação da marca e tornam a proposta factível.

Em conclusão, o plano de ação apresentado, propõe um futuro lucrativo para a empresa, e possibilita o atingimento da intenção estratégica, tornando a marca top 5 em Share Valor do mercado Masstige-Prestige.

4.3.1 Venda Persuasiva

Com a finalização dos conteúdos citados anteriormente, foi realizado um novo estudo da venda persuasiva, por meio de uma simulação de negociação com os produtos Francis. O objetivo principal da simulação foi ensinar os alunos o manejo de objeções e treinar o processo de vendas, seguindo os seguintes passos da venda persuasiva:

Na primeira etapa da venda persuasiva, resumir a situação, o vendedor cumprimenta o comprador e aborda o contexto do mercado em que este está inserido, nesse passo, o vendedor checa quais são as condições, necessidades, limitações e oportunidades do cliente. É entender o ponto de vista do cliente. No caso, o enunciado foi o seguinte: “Bom dia, seu João! Tudo bem? Eu vi aqui que você está com uma boa exposição de Dove e Lux e a maioria dos nossos sabonetes já giraram. Notei que, com a inauguração do condomínio residencial aqui no bairro, o movimento aumentou bastante. Tirei uma foto do PDV e aqui dá para ver que temos bastante espaço para exposição!”

O comprador responde a abordagem: “Meu giro de produtos de Francis está bom, mas mesmo com uma boa saída, estou com bastante ruptura dos seus produtos. Acho que vou pedir para essa semana, como está o preço do tradicional que você me manda sempre?”

Na segunda etapa, expressar a ideia, o plano precisa ser simples e claro, solucionando a situação apresentada no passo, precisa sugerir uma ação. O vendedor oferece: “Na verdade, para essa semana, eu tenho uma recomendação diferente. Hoje, estamos relançando nossa linha Francis Clássico, com novas fragrâncias e com uma hidratação ainda mais intensa, além disso, toda nossa linha de lançamento, tem como matéria prima, base vegetal, que as pessoas estão cada vez mais procurando no mercado.”

Então, entendendo a ideia proposta do vendedor, o comprador, responde: “Mas como isso vai solucionar a ruptura dos sabonetes?”

No terceiro passo, explicar como funciona, o objetivo é realizar um detalhamento maior da ideia de solução, a fim de garantir um maior entendimento do comprador. Por isso, o vendedor argumenta: “Primeiro, para garantir um acompanhamento ainda melhor do giro dos produtos, eu passarei semanalmente aqui na loja, para organizar a prateleira e pedir os sabonetes que faltam. Assim, vou assegurar com mais eficácia, que não teremos ruptura nos produtos. Além disso, trarei uma série de materiais de ponto de venda com os novos benefícios de hidratação e melhoria na fragrância.”

Já na quarta etapa, precisamos enfatizar os benefícios chave para o cliente, ou seja, mostrar realmente como nossa ideia o beneficia (lucro, movimento etc.), dessa forma, o vendedor complementa: “Com esse relançamento, sua loja será uma das primeiras a contar com essa novidade. Além disso, com esses novos produtos e a campanha da nossa marca, buscamos agregar valor na nossa linha, e por isso, orientamos nossos clientes, inclusive, a aumentar o preço de venda. Com o meu preço de 2,80 e margem de 35% você venderá por 3,78 unidade, aumentando sua rentabilidade. Dessa forma, você terá uma margem 5% maior e ainda assim, estaremos abaixo da faixa de preço do nosso concorrente, Dove.”

Assim o cliente ficará mais convencido a aceitar a negociação, respondendo: “Que legal, gostei, podemos introduzir aqui no meu estabelecimento, e ver o resultado.”

Na quinta e última etapa, é preciso realizar o fechamento da negociação. Nesse ponto, o comprador reconhece que a proposta apresentada pelo comprador lhe trará benefícios. Então, é reforçada a ideia da negociação, no caso do exemplo: “Vou mandar 1 caixa de cada fragrância, incluindo as 2 novas, totalizando 10 caixas.” Além disso, aqui

também ocorre o agradecimento e despedida para encerrar a conversa e reforçar o retorno na próxima semana.

5. CONCLUSÕES

Estabelecido o desafio do caso de ensino, proposto pela Academia Seara Flora quanto a agregar valor e expandir a marca Francis, o grupo, nesse artigo, propôs sua solução e contribuição. Conforme o analisado nas seções anteriores, estes autores estabeleceram como solução do caso propostas de intervenção e melhoria para a marca através de diagnóstico, estratégia e plano de ação, incluindo um roteiro de venda persuasiva.

Estes autores acreditam que, as propostas dos tópicos anteriores, se aplicadas, promoveriam para a companhia estudada, uma elevação de patamar de mercado enquanto marca e aumentos satisfatórios nos resultados enquanto empresa, com avanços concentrados nos 4P's essenciais do Marketing, adaptados como Produto, Comunicação, Valor e Distribuição e principalmente no posicionamento da marca e divulgação deste em diversos pontos de contato.

O grupo também acredita que a execução do estudo de caso do caso de ensino da marca Francis contribuiu para sua formação como tocadores de negócio, desenvolvendo e incrementando competências como análise de cenário, desenvolvimento de inovações, branding e tomada de decisão.

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.