

OS DESAFIOS DA MARCA FRANCIS: GERAÇÃO DE VALOR E AUMENTO DA CATEGORIA

Daniel Alves da Silva
Débora Moreno de Jesus
Felipe Queiroz de Lima
Isabela Melo da Silva
Isabele Fernandes Carpi

Data de submissão: 20/06/2023

Data de aprovação: 21/06/2023

Resumo

Este trabalho tem como objetivo evidenciar os conceitos aprendidos em sala de aula e, conseqüentemente, aplicados no mercado e no nosso dia a dia. Nele, foi explicada detalhadamente a aquisição da marca Francis, bem como o contexto passado e atual da empresa. Dessa forma, foram feitas análises e estratégias para contribuirmos no crescimento e no desenvolvimento da marca, tanto aumentando as vendas quanto melhorando o posicionamento da Francis em relação ao cenário atual. No decorrer deste trabalho, serão transcritos todos os nossos conhecimentos e planos de desenvolvimento, todas as nossas ideias e propostas para transformarmos a Francis em uma das marcas mais reconhecidas e imponentes do mercado.

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

Abstract

The main objective of this task is to evidence the learned concepts in our classes, and consequently, applied at the market and in our day-to-day. At the first, we minutely explained the acquisition of Francis, as well as their antique and current positioning. This way, it was accomplished analysis and strategies to contribute to the growth and to the development of the brand, increasing not only the sales, but improving its positioning of Francis about the actual market too. During the project, it is going to be transcribed all our knowledge and action plans, all our ideas, and proposes to convert Francis into one of the most recognized/know and stately in the market.

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.

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

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.

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 de uma estratégia de *branding* (decisões, portfólios e extensões de marca); (iii) a proposta de valor; e (iv) o posicionamento.

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).

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 a 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 aprendizagens dos estudantes ainda durante o seu percurso, mediante conteúdos contextualizados, correlacionados ao momento atual, e que, na esteira disso, os desafiem

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.

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

A Francis é uma marca tradicional presente no mercado há mais de 50 anos, sendo uma das empresas fundadas pela família Matarazzo, que mesmo sendo uma família italiana, transpõe brasilidade e cumpriu um papel crucial na industrialização do Brasil. Além disso, a família sempre compreendeu muito bem as necessidades dos seus clientes e, por conta disso, construiu um “império”.

Dito isso, percebemos que a marca precisa voltar a entender do que seu público necessita e, para isso, precisamos saber quem compõe nossos consumidores, como são seus hábitos, suas dores, e como a Francis pode ajudá-los no dia a dia, pois “[...] 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).

4.1 Diagnóstico

O nosso diagnóstico foi elaborado ao longo de três meses, baseado em várias atividades que foram desenvolvidas dentro da sala de aula; estas deram uma visão macro do ambiente e do mercado no qual estávamos inseridos. Utilizamos o tracking de marca, dados do instituto de pesquisa Nielsen, números do DRE, fatores críticos de sucesso, Pestel etc. Depois dessa análise, colocamos todo o estudo na análise SWOT.

Foram observados inúmeros pontos fortes, fraquezas, oportunidade e ameaças do mercado com o objetivo de mapear os principais desafios para a criação de uma estratégia e plano de ação embasado, focando no desafio – aumentar a geração de valor e criação de novas categorias.

4.1.1 Forças

Em forças, a primeira análise realizada foi que a Francis não utiliza carga (talco) nos sabonetes, o que é um diferencial na qualidade em relação às demais marcas, pois o produto não ficará quebradiço. Além disso, observamos que a empresa entrega tradicionalidade única no mercado, com mais de 50 anos de presença, o que apoia as propagandas e na lembrança de marca (mesmo que seja mínima).

Depois da propaganda estudada pelo tracking de marca, foi visto pela primeira vez que o awareness da marca Francis ficou mais alto que um dos seus principais concorrentes na Grande São Paulo. Esse dado nos mostra que há mais pessoas familiarizadas com a marca, que têm maior consciência da marca do que a grande player do mercado, Nívea. Nós enxergamos por meio dessa ferramenta como a Francis reage bem ao investimento de mídias televisivas.

A Francis consegue transparecer em sua embalagem o ideal de luxuosidade e perfumação, pois a maioria do público que consumiu a propaganda “o poder das flores” reconhece a diferenciação de perfumação do sabonete Francis. Com isso, além desse principal diferencial, reconhecemos que a empresa tem know-how para produzir inúmeros benefícios do mercado de sabonete, então seria fácil criarmos inúmeras fórmulas e melhorias para o produto original.

Em relação à distribuição, os compradores de varejos de vizinhança e varejos tradicionais se mostram abertos para a implementação desses produtos. O DDF, Distribuidora Direto da Flora, ajuda na distribuição da marca nesses comércios.

4.1.2 Fraquezas

Em relação aos pontos negativos da empresa, começamos com o posicionamento da marca, outro dado retirado tanto do tracking de marca feito pela empresa quanto o feito em sala de aula; por mais que os compradores entendam o diferencial da perfumação como um dos principais diferenciais, para aqueles que ainda não conhecem a marca, o posicionamento (“o poder da flor”) não é forte o suficiente para engajar e gerar ânsia de compra. Seu benefício muito polarizado faz com que a marca não cresça e não deixe claro exatamente o que ela quer oferecer, e a falta de diferenciação faz com que a marca não se destaque e limita a rede de interesse não só no produto em si, mas na marca como um todo. Mesmo as fragrâncias que aparentam agradar muito o público feminino são muito focadas nesse setor, o que limita os compradores e praticamente exclui os compradores masculinos.

Já de acordo com a Nielsen, foi entendido que a Flora possui deficiência em distribuição, principalmente no canal de Key Account, no qual a distribuição numérica e ponderada é muito abaixo dos demais concorrentes. Enquanto esse setor representa 31% do mercado, a empresa tem apenas 19% de participação, criando um espaço de oportunidades a serem exploradas.

Por último, em relação a MACO, foi visto que historicamente sua margem residia em torno de 31% a 32%, enquanto no período de 2020 e 2021 esses números declinaram para um patamar menor do que o esperado, sendo 22,9% e 25,4%, respectivamente. Os números refletem essa diferença muito bem, diminuindo drasticamente os resultados da companhia e gerando dificuldades cada vez maiores de tornar a Francis uma marca forte.

4.1.3 Oportunidades

Em um estudo de tendências de mercado, foi descoberto que quase um terço da população mundial tem algum tipo de alergia (30%), e o panorama indica um aumento de 50% nas próximas três décadas, gerando uma necessidade de produtos hipoalergênicos. Além disso, há um aumento de 30% na procura por produtos de hidratação no outono e no inverno, um diferencial que a Francis ainda não entrega.

O que foi levado em consideração é que, de acordo com a Mintel, os hábitos dos consumidores mudaram após o confinamento da Covid-19, ocasião em que repensaram as suas considerações eco éticas e a busca por produtos que agridem menos o meio ambiente. A base vegetal, por exemplo, é uma solução para essa mudança de hábito, já que é uma matéria-prima acessível e sustentável. Tendo um aumento de 71% de pesquisa por produtos sustentáveis.

4.1.4 Ameaças

Em relação às ameaças advindas do mundo exterior, a maior diferença percebida é que os principais concorrentes do mercado dão enfoque para uma maior diferenciação do padrão de beleza, fazendo com que todos os públicos sejam reconhecidos; por enquanto, a Flora insiste na mulher-padrão e na sua rotina de classe alta, sendo essa uma definição pela qual a maioria das mulheres ou do público em geral não se sente representado.

Este ponto se correlaciona com o próximo, onde muitas marcas trazem soluções para todas as linhas (homens, bebês, pele, especificações de segmentos de cabelo), e a nossa marca não.

Os custos da matéria-prima também aumentaram, sendo que em 2020 a matéria base do sabonete (sebo animal) subiu mais de 60%. Por último, mas não menos importante, o movimento Slow Beauty que visa a dar mais chance a produtos artesanais do que industrializados, ganhando espaço no mercado, e não sabemos ainda como isso nos afetará.

4.2 Estratégia

Para que a estratégia fosse realizada, definimos a intenção estratégica, que é o norte de todas as nossas ações, aquilo que almejamos alcançar com todas as nossas propostas. A nossa intenção é aumentar a geração de valor na linha de sabonetes, atingindo uma MACO de 31%, baseado em um novo posicionamento e lançando o alicerce para tornar Francis uma marca referência em Personal Care, até porque o clássico nunca sai de moda.

4.2.1 Geração de Valor

A primeira coisa a ser feita é aumentar o valor do produto a partir de novos benefícios funcionais, onde será alterada a base animal para base vegetal, adicionado o fator hidratante e hipoalergênico, feita a suavização das fragrâncias e a mudança de embalagens.

4.2.2 Posicionamento

Definido o posicionamento (como descrito acima), utilizá-lo como guia nas tomadas de decisões e comportamentos. Queremos ser “uma marca que é estabelecida no mercado mais de 50 anos, mas que nunca perde sua modernidade e tecnologia entregando ações eco-éticas e florescendo a Identidade Brasileira”.

4.2.3 Comunicação

Seguindo para comunicação, será necessário o desenvolvimento de materiais de comunicação alinhados com o posicionamento da marca, se conectando para que façam sentido e mostrem as mudanças no produto.

4.2.4 Supply Chain

A Francis carece melhorar a sua distribuição ponderada a partir dos canais de Key Account e Farma para que consigam ganhar maior visibilidade da marca dentro desses disputados setores.

4.2.5 Novas Linhas

Para que possamos alcançar o objetivo de se tornar um referencial em Personal Care, a Francis precisa de produtos que representem tal setor com um diferencial; para isso, a melhor maneira é desenvolver novas linhas que completem a linha principal e se alinhem com o novo posicionamento.

4.3 Plano de Ação

Para o plano de ação, foram criadas estratégias a partir dos pilares citados na casinha.

4.3.1 Ação 1 – Relançamento da marca Francis

Em nossa primeira ação, vamos relançar a marca. Primeiro, iremos mudar a fórmula do produto: trocando a base animal pela base vegetal e adicionando o fator de hidratação por meio da manteiga de Karite, que também representa muito a brasilidade da nossa marca. Vamos tornar os produtos hipoalergênicos, pois, como já citado, grande parte da população sofre de algum tipo de alergia. Vamos suavizar as fragrâncias, para atender mais públicos, tornando o produto mais democrático. Por fim, vamos mudar as embalagens, deixando-as mais delicadas e sutis, para atender melhor ao gosto do cliente, e chamar sua atenção na gôndola.

Essa ação vai acontecer de janeiro a fevereiro, será realizada em todo o Brasil, por meio da área de marketing e P&D. Tudo isso será feito para que possamos gerar valor à marca, com um investimento de 1,7 milhões de reais.

4.3.2 Ação 2 – Ações televisivas, relançamento Francis e novas marcas

Assim que o nosso produto for reformulado, passamos para a segunda ação de mídias televisivas, onde comunicaremos para todo o Brasil nossos novos benefícios e

posicionamento. Essa divulgação vai acontecer durante a novela das 21h, na emissora Globo, e no período da manhã durante o programa da Ana Maria Braga.

Como visto no tracking de marcas, a Francis reage muito bem ao investimento em mídias, então pretendemos fazer essa ação não só agora, mas dando continuidade e uma maior frequência, para que assim aumentemos constantemente a pirâmide da marca. A ação será realizada por 6 meses; será de março, quando o produto está pronto, até outubro, em todo Brasil, com um investimento de quase 4 milhões de reais.

4.3.3 Ação 3 – Aumentar o preço do produto em 30%

Na metade do tempo da ação anterior, mês de maio, aumentaremos o preço do nosso produto em 30%. Com as mudanças no produto e posicionamento buscamos agregar valor e, para gerar o valor percebido nos clientes, promoveremos esse aumento. Não só por conta disso, mas para geração de valor, buscamos um maior faturamento e chegarmos próximo do atingimento de 31% da MACO, que é nossa meta. Essa ação será realizada em todo Brasil, sem nenhum investimento, já que o necessário será unicamente a troca de preço.

4.3.4 Ação 4 – Criar uma diretoria na Flora Tradicional focada em cada um dos canais: Key Account e Farma

Dando continuidade, criaremos duas diretorias a parte da Flora Tradicional, que serão destinadas a Key Account e Farma. Na J&F, nós acreditamos que ações com foco trarão melhores resultados na prática, então essas duas diretorias terão enfoque total em maximizar nossa distribuição ponderada e maior visibilidade para a marca. Essas serão realizadas durante todo o ano e se estabilizarão permanentemente, acontecendo nas regiões sul e sudeste, com um investimento de R\$4,9 milhões.

4.3.5 Ação 5 – Desenvolver os novos produtos da linha Francis

Por último, temos a quinta ação, que é o desenvolvimento de novos produtos. A nossa ideia é desenvolver três produtos: esfoliante corporal e manteiga e espuma de banho, que são aqueles que fazem parte da rotina de banho. Quando pensamos nesses produtos, ainda não tem nenhuma marca que seja referência no Brasil, e queremos ser os pioneiros, para nos tornarmos referência em Personal Care.

Essa ação vai acontecer nos dois últimos meses do ano e serão continuadas para o próximo ano, com um investimento de quase 300 mil reais.

4.4 Venda Persuasiva

Os clientes, mesmo possuindo uma classe social mais alta, ainda procuram por produtos mais rentáveis com maior custo-benefício. Sempre que vão comprar algum produto novo procuram saber exatamente quais são seus benefícios, e entender de forma minuciosa o porquê dessa compra. Eles também procuram por produtos que já estão no estabelecidos no mercado, como Francis.

O comprador possui pouco tempo para averiguar todos os produtos que compra, por isso possui uma limitação de tempo, que faz com que ele não consiga observar de perto o resultado de todos os produtos. O comprador é novo neste cargo e sua prioridade

é mostrar que é competente para o trabalho e que ele vai trazer diferenciais positivos. Ele é muito atarefado, ele tem pouco tempo para cuidar de todos os SKU's que estão debaixo do seu comando.

Quando vão ao supermercado, os compradores procuram por opções mais naturais, sempre por inovações e apreciam cores e natureza. Para facilitar o dia a dia dos clientes e aumentar o alcance do supermercado, o mercado possuem um e-commerce, que em sua página inicial contém todas as promoções do dia e produtos negociados para estarem em destaque.

4.4.1 Passo 1 – Resumir a situação

Bom dia, Fabiano, tudo bem? Antes de vir falar com o senhor, analisei algumas coisas aqui na loja, observei que os clientes do seu supermercado MADRID possuem uma atenção maior aos benefícios dos produtos que estão comprando correto?

Percebi também que a rotina aqui na loja é bem corrida, por isso estava pensando em uma solução na qual pudéssemos aumentar nosso Sell Out, comunicando melhor os benefícios dos produtos e tendo acompanhamento maior no resultado de cada ação. O que acha, está interessado?

Observei também que você tem uma gôndola específica para produtos naturais e veganos na parte PC, você acha que a procura por produtos desse tipo está aumentando?

Resposta de Fabiano: legal que você observou esses pontos, acho interessante esse trabalho superlativo de alguns vendedores, me ajuda muito, até porque sou novo nessa área, por isso preciso mostrar serviço. Sobre os produtos veganos, sim, há uma procura alta, exatamente por isso temos uma parte da gôndola focada para esse tipo de SKU, estamos investindo bastante.

4.4.2 Passo 2 – Expressar a ideia

Visando a situação do passo 2, percebemos que há uma oportunidade de inserir nossa nova linha de sabonetes Francis, que são 100% veganas, que representam. Minha recomendação, é que você insira os novos produtos Francis da linha clássica. Essa nova linha possui o selo vegano e tem o conceito baseado na brasilidade, além de possuir o fator hidratante com manteiga de karite e o fator hipoalergênico. Podemos inserir na gôndola de produtos veganos na área de PC.

Entretanto, sabemos que os clientes aqui somente compram os produtos quando sabem atribuir de forma assertiva os benefícios ao produto ou seja, procuram por custo-benefício. Por isso, minha sugestão é utilizar matérias de ponto de venda para comunicar esses benefícios de forma clara.

Resposta do Fabiano: Gostei da ideia, mas como você disse, sou uma pessoa muito atarefada, então não teria tempo nem para acompanhar a ação e nem seu resultado.

4.4.3 Passo 3 – Explicar como funciona

Sem problemas Fabiano, sei que você cuida de muitos SKU's; por isso, me prontifico a inserir os materiais de ponto de venda e acompanhar as ações. Vou te mandar os resultados semanais de sell out. Fechando o negócio hoje, consigo passar aqui semana que vem para inserir estes materiais. Acompanharei também a entrega dos produtos e o posicionamento na gôndola, junto com o estoquista Marcos.

Após uma semana, já consigo pegar as informações de sell out com a gerente de loja Lais, assim consigo te mandar semanalmente o resultado de cada ação. Como os materiais de ponto de venda são gratuitos poderemos inserir em todas as lojas e deixar por tempo indeterminado.

A Francis também lançará propagandas na novela das nove e no programa da Ana Maria Braga, sem contar o investimento em mídias sociais. Por isso, a procura pelos nossos produtos aumentara, em 2021 tivemos um recorde de conhecimento de marca na grande São Paulo por causa dos investimentos em comunicação; então, esperamos que esse novo lançamento bombe. O que você acha, Fabiano??

Resposta Fabiano: Realmente, esses produtos diferentes estão saindo bastante, porém já compro muitos produtos assim de outros fornecedores, não entendo se os benefícios dele valeriam a pena.

4.4.4 Passo 4 – Enfatizar os benefícios-chave

Fabiano, são vários benefícios. O produto se encaixa exatamente com o tipo de público que frequenta seus mercados, sem contar que vocês vão ser pioneiros do novo clássico Francis. Sei também que você é novo, então ações como essa podem te ajudar né?

Além de o tempo ser muito curto aqui na loja, como vou fazer os relatórios de sell out, você poderá dedicar um tempo maior a outros SKU's que você cuida.

4.4.5 Passo 5 – Fechamento

Resposta Fabiano: Acho que você está me convencendo, o produto parece ter muitos benefícios mesmo. Entretanto, já compro muitos produtos de você e estou lotado, não sei nem como armazenaria isso.

Sem problemas Fabiano, eu venho aqui quando a mercadoria chegar para organizar sua gondola e seu estoque, dessa forma, você não precisa se preocupar com nada, e eu vou te mandando os resultados semanalmente.

5. CONCLUSÕES

Proposto a responder ao desafio do caso de ensino da marca Francis, que consistia em duas etapas, gerar valor para a marca e expandi-la para outras linhas, este grupo passou pelas três etapas previstas da aplicação desta metodologia pela Academia de Marcas, do Instituto J&F: diagnóstico, estratégia e plano de ação. Para todas as fases, as propostas foram atendidas durante a análise.

Principalmente na última etapa do desafio, plano de ação, quando já possuímos conhecimento amplo sobre a área de personal care, o grupo propôs ações específicas na área do posicionamento da marca, onde elaboramos a brasilidade de Francis, ressaltando o fato da marca ser o único player do mercado que foi criada no Brasil há mais de 50 anos, e fortalecemos a marca como uma referência em personal care, para colorir seu momento de cuidado. De modo mais aprofundado, as contribuições da teoria Golden Circle apresentadas nas aulas da Academia de Marcas contribuíram para grande parte da realização dessa fase do desafio, sem ter implicado em nenhum prejuízo em nenhuma outra parte do caso.

Perante tudo o que foi exposto, podemos afirmar que o Desafio proposto pela Academia de Marcas foi essencial para o nosso aprendizado. Trabalhar com a marca

Francis nos proporcionou a oportunidade de lidar de perto com o dia a dia da companhia, solucionar problemas reais, colocando em prática tudo que foi estudado em sala de aula. Além disso, trabalhamos em equipe ao longo do ano, recebendo feedback dos professores envolvidos na Academia, e exercitando principalmente dois dos sete valores da empresa, a determinação e a disciplina, para atingir o resultado esperado e cumprir o desafio. O caso de ensino resolvido no ano de 2021, foi tão determinante a nossa formação quanto o de 2022, dessa forma nos desenvolvendo como tocadores de negócio.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos: educação diferenciada para o século XXI**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAVID, J. L. Project-based learning. Teaching Students to Think. **Alexandria**, [s.l.], v. 66, n. 5, p. 80-82, 2008.

ESCOLA GERMINARE. **Regimento escolar 2022**. Disponível em: <http://www.escolagerminare.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Regimento-Escolar-2022.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2022.

FLORA. Flora Cosméticos e Limpeza. **LinkedIn**, [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/flora-cosmeticos-e-limpeza/>. Acesso em: 29 set. 2022.

KOTLER, P. **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.