

GERAÇÃO DE VALOR E EXPANSÃO DE CATEGORIA: OS DESAFIOS DA FRANCIS

João Pedro Ribeiro Alcântara
Lucas de Lima Signor
Samuel Gomes Guedes
Karina Souza Mesquita da Silva

Data de submissão: 20/06/2023
Data de aprovação: 21/06/2023

Resumo

Ao longo do ano de 2022, os alunos do segundo ano do ensino médio do Instituto Germinare foram instruídos a execução de um trabalho, um caso de ensino, envolvendo a marca de sabonetes Francis e venda persuasiva. De forma geral, o trabalho passou por várias etapas, desde a execução de uma análise SWOT da marca (Diagnóstico), elaboração de ações para aumentar o mercado da empresa e seus lucros (Plano de Ação), montagem da chamada casinha estratégica da marca (Estratégia) e execução de uma simulação de venda persuasiva entre cliente e vendedor, tudo com o intuito de, primeiramente, geração de valor, e, secundamente, expansão das categorias.

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

Abstract

Throughout 2022, second-year high school students at Instituto Germinare were instructed to carry out a job, a teaching case, involving the Francis soap brand and persuasive sales. In general, the work went through several stages, from the execution of a SWOT analysis of the brand (Diagnosis), elaboration of actions to increase the company's market and its profits (Action Plan), assembly of the so-called written house of the brand (Strategy) and execution of a persuasive sales simulation between client and seller, all with the intuition of, in advance, value generation, and, secondly, expansion of categories.

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 cosméticos, higiene pessoal e limpeza com marcas relevantes e muito queridas pelos consumidores, como Minuano, Francis, Neutrox, Albany, OX Cosméticos e Phytoderm” (FLORA, 2022).

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.

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.

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

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).

promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais”, conforme as palavras de Aaker (2015, p. 1).

Assim, desde o final da década de 1980, é sob essa lógica que se consolida a percepção de que, se o intuito consistisse em gerar um crescimento sustentável, o esforço do marketing voltado para o curto prazo, orientado exclusivamente pelo propósito de gerar vendas, não mais se caracterizaria como uma estratégia adequada. Logo, seria preciso que as marcas oferecessem um nível adequado de qualidade, através de valor real e percebido dos seus produtos e/ou serviços, a fim de que, inspirando confiança, conquistassem, então, a fidelização dos seus consumidores.

Desde então, pode-se, pois, afirmar que o foco hoje está em se construir e entregar valor, o que implica que as marcas devem ser tratadas na sua natureza real, isto é, enquanto um *ativo* do negócio. Nessa perspectiva, aos profissionais de Marketing cabe, portanto, uma gestão estratégica – aquela que mercado e ciência definirão como “*branding*” –, a fim de que uma boa administração da marca culmine em vantagem competitiva do negócio perante os seus concorrentes.

Passando-se do seu escopo ao planejamento de uma estratégia de *branding* (ii), é papel dos gestores de marca, portanto, batalhar pela construção de uma marca forte que gere fidelidade – o que, por parte das marcas, significa maior previsibilidade e segurança na demanda, funcionando também como barreira para novos entrantes, sendo que, por parte dos consumidores, significa disposição para o pagamento de um preço mais alto, uma vez que eles percebem valor na oferta da marca, o que corresponde ao terceiro aspecto já mencionado (iii).

Dessa forma, concomitantemente a todo o investimento nessa construção, os gestores devem ainda atuar em busca de garantir uma posição na mente dos potenciais consumidores dessa marca. Em outras palavras, trata-se de os esforços de marketing também estarem obrigatoriamente voltados para que a marca seja posicionada da maneira mais exclusiva possível no mercado – e em sintonia com a sua oferta (RIES; TROUT, 2009) –, encontrando-se aí o quarto e último aspecto contemplado, relativo ao posicionamento (iv).

Em suma, conforme Kotler (2012, p. 258) já adverte, “ainda que os concorrentes possam reproduzir um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente de pessoas e organizações graças à anos de atividade de marketing e experiência com o produto”. E, no que envolve o desafio de Francis para o ano de 2022, diante da necessidade de promover o seu crescimento, a importância da gestão estratégica de uma marca perceber os impactos que uma marca forte tem quando se decide estender (ou não) a marca para outras categorias e/ou subcategorias.

Aqui, algumas questões devem ser levadas em consideração: a marca está madura o suficiente para, na extensão do portfólio, garantir clareza, sinergia e relevância? Quando em conjunto, as marcas conseguem transmitir a sua mensagem, estando alinhadas e fortalecidas, trabalhando com sinergia em prol de visibilidade? Elas inspiram credibilidade com as suas ofertas? Além disso, podem se constituir enquanto plataformas de marcas fortes – ou, ainda, como ativos consistentes – o suficiente para ser alavancadas para outros mercados? E, por fim, ainda que atuando em sinergia, as marcas têm funções claras? (AAKER, 2015).

Como se pode depreender, o desafio de Francis trabalhado nos casos de ensino de 2022 demandou dos estudantes uma reflexão acerca desses pontos, conduzindo-os no

sentido de perceberem a importância de administrar a marca enquanto um *ativo* do negócio para que pudessem tomar as melhores decisões diante do desafio imposto, no que diz respeito à possibilidade (ou não) de extensão de marca.

Ademais, ele perpassou ainda uma questão anterior, atrelada ao posicionamento e à proposta de valor, uma vez que a perspectiva de que a marca é um ativo a ser gerenciado possibilitou que os alunos ponderassem sobre qual atributo e/ou benefício gera valor para qual segmento de cliente. Assim, foi o caso de eles considerarem: qual desses atributos e/ou benefícios deve ser ressaltado ou posto de lado, tendo-se em vista as preferências dos consumidores e as movimentações do mercado? Qual, efetivamente, a particularidade que a indústria nunca ofertou, mas que deveria/deve ser criado?

Por meio dessas questões, as duas turmas do segundo ano foram estimuladas a refletir sobre o mercado de *personal care* e a verificar tanto o posicionamento quanto a proposta de valor da concorrência, vinculada a tal ou qual atributo e/ou benefício. Dessa maneira, ambas se debruçaram sobre a busca de ações efetivas e rentáveis para Francis, na qualidade de “tocadoras de negócio” em desenvolvimento, conforme a proposta da instituição a que estão afiliados e que será apresentada na seção a seguir.

3 METODOLOGIA³

A abordagem metodológica adotada neste artigo consiste no estudo de caso. Isto porque, em decorrência do objetivo estabelecido, entendeu-se que qualquer outro recurso metodológico não seria o mais apropriado, uma vez que a situação de pesquisa se evidencia como aquela bem descrita por Yin (2002, p. 13), para quem “os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto”. Em consonância com o autor, o estudo de caso possibilita que os investigadores indaguem “como” ou “por que” o fenômeno analisado acontece, tal como se pretende nesta investigação.

Ainda no que diz respeito à metodologia, esta seção se divide em três partes: em 3.1, explica-se, em linhas gerais, a metodologia caso de ensino; em 3.2, situa-se essa metodologia aplicada especificamente pela Academia de Marcas no Instituto J&F, apresentando-se tanto uma quanto outra; e, em 3.3, finalmente, explicitam-se as fontes das quais os dados para análise foram coletados, bem como a organização dessa análise para a seção seguinte.

3.1 A metodologia caso de ensino

Entre as estratégias de ensino-aprendizagem que valorizam a experiência (SANTOS, 2013), privilegiando tanto a articulação entre teoria e prática quanto o desenvolvimento das competências necessárias aos futuros administradores, está a metodologia denominada “caso de ensino”, que confere uma aplicação mais imediata às 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),

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.

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).

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

Conforme já antecipado, esta seção se divide em três tópicos principais: 4.1, relativo ao diagnóstico; 4.2, à estratégia; e, 4.3, ao plano de ação. Em 4.3.1 encontra-se a venda persuasiva.

4.1 Diagnóstico

A fase de diagnóstico do estado atual da marca foi conduzida pelo período de 3 meses, com o objetivo de mapear claramente os pontos que consideramos mais relevantes em relação ao processo interno da marca e seus clientes, assim como as tendências de mercado e seus hábitos. Utilizamos como ferramenta para elaboração o tracking de marca, alguns dados de tendências gerais de mercado fornecidos pelo instituto de pesquisa Nielsen, ferramentas como PESTAL e FCS para entender de forma mais aprofundada as operações da empresa e sintetizamos todas essas informações no layout da ferramenta SWOT, que é composta de quatro quadros que indicam pontos positivos e negativo do ambiente interno e externo à empresa.

Foram processadas essas informações de forma que elas pudessem ser classificadas em quatro quadrantes, sendo esses forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com o objetivo de deixar claro o que pode ser melhorado dentro da empresa, o que pode ser usado como ponto de vantagem, e quais tendências do mercado podem ser oportunas e possivelmente nocivas ao nosso modo de operação, com o objetivo de traçar de forma clara um caminho para elaborar um modelo estratégico e futuramente, um plano de ação.

4.1.1 Forças

No quadrante de forças, o primeiro ponto que foi observado é a capacidade da marca de produzir produtos com diversas qualidades diferentes em suas fábricas, como a utilização da base vegetal e produtos com proteção bacteriana estendida, características que estavam pulverizadas entre as linhas. Além disso, observamos também a

tradicionalidade que a marca transparece principalmente devido ao seu extenso tempo de atuação no mercado de sabonetes brasileiros, que formam 50 anos, e isso transparece uma força muito grande de influência nas compras de consumidores mais acostumados com o mercado.

Após isso, percebemos também que a maioria do processo de produção da Francis evita a terceirização, o que beneficia a companhia no controle de qualidade da produção do produto e da quantidade produzida, além de uma maior flexibilidade de modificação da produção caso necessário a alteração da produção de algum produto, além de evitar custos desnecessário a longo prazo.

Em relação à distribuição, a Francis possui cauteloso controle dos envios dos produtos, ponto muito forte, já que a sua distribuição é própria e possuem forte distribuição, diminuindo a possibilidade de falhas e aumentando possivelmente a quantidade a ser transportada com mais facilidade.

4.1.2 Fraquezas

Na questão de pontos negativos na operação da empresa, o mais aparente foi a falta de um posicionamento que engajassem novos consumidores, dependendo bastante de um aspecto, sendo esse a fragrância, que acaba não sendo muito efetivo aos olhos dos consumidores, sendo eles novos ou aqueles que preferem os concorrentes, mas ainda tem muitos pontos de indiferença.

Em relação a margem de contribuição da empresa, essa margem historicamente tem girado em torno de 31%, mas em e 2021 esses números enfrentaram uma queda significativa, sendo em cerca de 22%. Os números refletem muito bem essa diferença, reduzindo significativamente o desempenho da empresa e dificultando cada vez mais a Francis se tornar uma marca forte.

Outro ponto percebido como negativamente impactante é o baixo investimento da empresa nos meios de promoção utilizando as mídias sociais, com apenas 4,5 milhões de reais para todo o conglomerado Flora, e isso impacta negativamente a empresa principalmente pois o maior meio de captação de novos clientes atualmente são pelos meios online, em que muitos clientes indecisos recorrem para se informar, além de estarem sendo constantemente estimulados para exercer uma compra impulsiva, e isso pode ser usado a favor da Francis.

4.1.3 Oportunidades

Nos estudos de tendências de mercado, percebemos um crescimento significativo no consumo de produtos que são hipoalergênicos, ou seja, produtos que não possuem ingredientes que possam gerar a irritação de alguma alergia de um cliente que utilize o produto, e esse fator é positivo para a marca de forma que ela já possui a tecnologia e os insumos necessários para adaptar a produção e aproveitar a tendência.

Outro fator que se tornou aparente durante as pesquisas foi um crescimento do consumo de produtos veganos, que no caso de sabonetes, são aqueles que não possuem quaisquer itens de origem animal em sua produção, além disso, também não são testados em animais, dois pontos que podem ser aproveitados para adquirir certa vantagem no mercado.

4.1.4 Ameaças

Em relação às tendências do mercado que podem ser nocivas a Francis, o maior ponto observado é que os principais concorrentes do mercado possuem postura em relação aos clientes que acompanha os últimos movimentos sociais, principalmente os relacionados a beleza, e isso acaba estimulando os clientes a preferir a marca que eles se identificam mais durante a experiência de compra.

Outro ponto que foi observado foi o crescimento do custo da matéria prima utilizada pela Francis, que é o sebo animal, em que durante 2020, o custo da matéria prima no mercado subiu por mais de 50%. Por último, o movimento conhecido internacionalmente como Slow Beauty ganha mais força, em que os consumidores procuram dar mais valor as produções artesanais ou de pequena escala, o que diminui a preferência ao produto Francis, que é produzido em larga escala.

4.2 Estratégia

Após realizarmos o diagnóstico da Francis, tivemos o desafio de propor diversas ações de melhoria, mas antes disso era preciso mapear a ideia dos principais pontos a serem melhorados dentre as fraquezas atuais (relatadas na fase anterior), e aperfeiçoar aquilo que a marca já tem de melhor. Além disso definir o principal objetivo e dividir as ações de maneira organizada.

Para isso utilizamos a metodologia da “casinha estratégica”, no qual foi definido o objetivo, algo relacionado a mudança de posicionamento que queríamos propor para a marca, e a frase final ficou: “Tornar Francis a terceira marca em Share Valor no mercado de sabonetes (9,5%), através da renovação da linha de produtos e imagem da marca, trazendo o sentimento de cuidado das donas de casa as famílias brasileiras”.

Nesse objetivo a tentativa foi de melhorar o share valor da marca que atualmente se encontra na posição de 6º dentre as demais marcas da categoria, de higiene e limpeza, em que isso seria suportado pela renovação das linhas de produtos atuais, excluindo as demais que não tem tanta representatividade na marca; Também buscamos realizar uma renovação no atual posicionamento da marca, que de alguma maneira, fica perceptível aos seus clientes que Francis é uma marca somente de “Poder da flor”, com isso trazer o sentimento de cuidado e bem estar as donas de casa, nosso principal público alvo, com suas famílias brasileiras.

Partindo para o detalhamento da estratégia, as ações foram divididas em grupos, os chamados “Pilares Estratégicos”:

O primeiro é o de produto, que enfatizamos a ideia de concentrar os benefícios funcionais, relacionados a qualidade do produto ou serviço que oferecem utilidade ao cliente e que estão ligados às necessidades, nas linhas Clássica e Suave (as linhas mais representativas em receita da marca), desenvolvendo produtos voltados para o cuidado pessoal. Ainda nessa linha de produto, umas das ações foi a mudança da base dos sabonetes, que passariam a serem vegetal, o que nos permite qualificar nossos produtos com selos sustentáveis.

O segundo é o de promoção, que buscamos a reformulação do posicionamento da marca, suportado pelos planos de mídias digitais (publicidade nas redes sociais) e offline (propagandas nas principais emissoras de televisão), trazendo a ideia de “Sinta-se mais confiante com Francis”, que por consequência visamos o aumento do Awareness em 23%, otimizando o alcance da empresa e aprimorando as campanhas de marketing.

O terceiro é o de geração de valor, que trazemos a ideia de traduzir as mudanças de produto e comunicação da marca em um aumento dos preços, nos posicionando de maneira estratégica do mercado de higiene e limpeza, cerca de 10% abaixo das gigantes de mercado, Dove e Nivea. E capturar esse lucro decorrente da introdução da base vegetal, que se tornou uma opção alternativa mais barata e que promete mais uma série de benefícios aos clientes.

O quarto é o de praça, que procuramos promover um diretor responsável pela implementação do investimento forte no canal Key Account da marca, que não era tão explorado; suportado pelo programa de incentivo aos vendedores, parecido com uma prática que a Flora já tem hoje em dia, em recompensar financeiramente seus melhores vendedores comerciais. E criação de materiais promocionais de PDV, para chamar atenção dos novos públicos da Francis e por consequência aumentar nossa distribuição ponderada.

4.3 Plano de Ação

Após a definição da ideia geral que compõe a estratégia, concretizamos as ações definindo mais a fundo cada detalhe a ser cumprido, com o auxílio da ferramenta 5W2H, que é um conjunto de questões utilizado para compor planos de ações de forma eficiente, suas perguntas incluem: What?, que significa "o que" em inglês, aqui deve ser definido o que deve ser feito, Why?, que significa "Por que" em inglês, nessa etapa explicamos porque estamos realizando tal ação, Who?, que significa "Quem", onde decidimos quem ou qual área da empresa fará a ação, Where?, que defini em qual área da empresa ou localidade que será implementada a ação, When?, que diz quando faremos a ação. Terminando os W's passamos para os 2H's, o primeiro é o How, que explica como será conduzido e o segundo é o How much, que entra na parte financeira da ação, dizendo o quanto será gasto.

Nossas ações foram divididas em 5 categorias, Relançamento da nova linha Francis, Plano de mídia, Preço, Distribuição e PDV e Nova linha Masculina, todas elas visando geração de valor e expansão das categorias.

No Relançamento da nova linha Francis pensamos em diminuir os custos com produção e substituir o catálogo atual da marca conforme o novo posicionamento criado, além de renovar a visão dos quais nossos consumidores já estão acostumados, com objetivo mudar nossa mensagem que será comunicada.

O objetivo com a ação de plano de mídia é cativar novos consumidores e melhorar a consideração dos que já temos, enfatizando os benefícios emocionais e movimentos sociais da marca. Além disso "Reviver" a página da marca nas redes sociais com posts da Francis, justificando o aumento de preço;

Já na área de preço, o objetivo principal é acompanhar nosso novo posicionamento de marca. Aumentando R\$0,27 nosso preço na linha Clássica e R\$0,14 na linha Suave, se posicionando 10% inferior em comparação com a líder de mercado (Dove x Clássica) e (Nivea x Suave);

Na ação de Distribuição e PDV visamos aumentar a participação em novos canais com âmbito nacional, porém com foco na Região Sudeste (RJ e SP), chamando a atenção dos clientes;

E por fim, como uma ação de finalização vamos lançar a nova linha masculina da Francis para consolidar a marca em função do novo posicionamento, buscando expandir o catálogo da marca com outro público;

4.3.1 Venda Persuasiva

A teatralização de venda persuasiva teve base em 5 pilares, os cinco passos que constituem a venda persuasiva, que, em ordem, são:

Resumir a situação, o primeiro dos passos, que é caracterizado por o vendedor demonstrar ao comprador que entende a situação dele, desde as oportunidades que ele tenha para melhorar seu desempenho e o de seu estabelecimento, até o oposto disso, como suas limitações, que o impedem de dar um passo à frente, em direção ao desejado. O vendedor é responsável por dirigir a conversa, que assume a forma de monólogo no caso. Ele tem o dever de passar por todos esses pontos junto do comprador, sempre deixando espaço pra que acrescente alguma coisa caso deseje. Nesse passo, algo um pouco mais subjetivo, mas ainda importante, é a percepção sobre o interesse por parte do cliente, como perguntando sua opinião e seu interesse.

Expressar a ideia é o segundo, e a responsabilidade do vendedor dessa vez é de dar sua sugestão, sua ideia para alcançar uma melhora. A apresentação do ponto de vista precisa ser simples e clara ao comprador, e o vendedor precisa demonstrar sua certeza sobre o discurso que deu, como forma de transmitir segurança a outra parte, e estar preparado para um “contra-ataque”, como objeções do cliente.

Explicar como funciona é o terceiro passo, e já é bem autoexplicativo. O vendedor precisa explicar ao comprador tudo que ele possa querer saber; como é o produto, onde pode colocar na loja, quando lança tal linha, entre outros. É preciso mostrar o conhecimento sobre o produto, e sobre como ele beneficia o cliente perante tais condições, podendo haver uso de dados, relatos de outros clientes etc. Durante todo o processo, o vendedor precisa deixar espaço ao comprador para expressar opiniões sobre o oferecido.

Enfatização dos benefícios-chave é o quarto passo. O vendedor precisa enfatizar ao seu cliente os benefícios que fazem seu produto compensar mais que o da concorrência, que podem melhorar sua situação atual. Demonstrar quais benefícios realmente beneficiam-no.

Sugerir uma etapa fácil é o quinto e último passo. Apesar de qualquer passo citado, o cliente pode decidir adiar a compra, e esse passo visa evitar que a compra seja perdida por conta de algo como isso. O vendedor pode sugerir que adie a data da entrega dependendo do caso, sempre visando manter a compra em pé. O que importa é permitir que o comprador finalize seu pedido, mesmo que no meio dos passos da negociação.

5. CONCLUSÕES

O objetivo geral desse trabalho foi explicar o processo que conduziu até o método que conseguiu, como já citado anteriormente, primeiramente, a gerar valor, e, secundamente, a expandir as categorias da marca. Para isso, foi realizada a revisão dos passos até a conclusão para apontar a linha de raciocínio.

Na fundamentação teórica, nossa intenção foi a explicação das bases do processo lógico por trás da elaboração do trabalho, passando pelas explicações dos 4 pontos considerados pontos de destaque.

A metodologia de estudo de caso permitiu uma análise mais aprofundada por parte dos estudantes, o que resultou na execução do trabalho com a liberdade maior para escolher uma direção a tomar, e o que explica a tamanha diferença entre as ideias de cada grupo.

O diagnóstico foi fruto de profundos estudos da marca, em diversos âmbitos, e serviu como norteador a execução da atividade, visto que foi a compilação dos fatos e dados julgados importantes, desde os dados financeiros da empresa, com análise de demonstrativos, até análise dos produtos propriamente ditos. Com base nele, foram planejados a estratégia que levaria a empresa ao objetivo, e as ações para chegar lá.

Por fim, com base em tudo que foi aprendido nos temas anteriormente tratados, foi realizada a simulação de venda persuasiva em sala de aula, envolvendo os 5 passos e tendo acontecido entre um comprador de um grupo, e vendedor de outro, sendo acompanhado posteriormente por discussão em sala sobre pontos de melhoria e de destaque.

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.