

## EXPANSÃO E VALORIZAÇÃO: OS DESAFIOS DO CASO DE ENSINO DA FRANCIS

Lays de Sousa e Silva  
Maria Clara Alcântara Marques  
Nathalya dos Santos Guidi  
Paulo Vitor Amorim Moreira  
Victor Vinicius Ramos  
William Silva de Carvalho

Data de submissão: 20/06/2023

Data de aprovação: 21/06/2023

### Resumo

Este estudo de caso apresenta a resolução do desafio de aumentar portfólio e gerar valor à marca Francis, através das etapas diagnóstico, estratégia e plano de ação, baseando-se no cenário real da companhia Flora e da marca Francis. A metodologia utilizada foi o caso de ensino, com ferramentas como análise SWOT, 4Ps, casa estratégica, 5W2H e DRE. Pesquisas de mercado e análises internas de Francis ajudaram a elaborar o diagnóstico, que trouxe embasamento para traçar uma estratégia em resposta ao desafio da marca. A intenção definida, “Conquistar a terceira posição no mercado de sabonete em barra por meio de um novo posicionamento ‘Viva seu momento de cuidado’ e inovações para aumentar a força de marca e gerar valor” foi sustentada pelos pilares Produto, Promoção, Preço e Praça. O plano de ação determinou meios para atingimento dos pontos levantados na fase anterior e subsídios para projeção dos resultados.

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

### Abstract

This case study presents the resolution of the challenge to increase the portfolio and generate value for the Francis brand, through the diagnostic, strategy, and action plan stages, based on the real scenario of the Flora company and the Francis brand. The methodology used was the teaching case, employing tools such as SWOT analysis, 4Ps, strategic house, 5W2H, and income statement (DRE). Market research and internal analysis of Francis helped develop the diagnostic, which provided a foundation for devising a strategy in response to the brand's challenge. The defined intention, "To achieve the third position in the bar soap market through a new positioning 'Live your moment of care' and innovations to enhance brand strength and generate value," was supported by the pillars of Product, Promotion, Price, and Place. The action plan determined the means to achieve the points raised in the previous phase and provided support for projecting the results.

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

## 1 INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> 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.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA<sup>2</sup>

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

---

<sup>2</sup> 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).

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 METODOLOGIA<sup>3</sup>

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

---

<sup>3</sup> 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.

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), uma fonte rica de dados detalhados que representa a complexidade organizacional (BOOTH, BOWIE, JORDAN, & RIPPIN, 2000), que imita ou simula uma situação real”. No que tange à sua principal finalidade, ele visa a “promover uma representação da realidade (ELLET, 2007, 2008), encorajando a tomada de decisão e o risco em um ambiente controlado”, sendo que, quando utilizado no contexto do ensino, “um critério determinante é que o caso deve fomentar um debate entre os estudantes (JENNINGS, 1996, 2002), o qual, para ser ‘rico’ em aprendizagem, demanda o relato de uma situação estruturada e detalhada, com um dilema bem definido” – exatamente, portanto, o que se verificou no caso de ensino de Francis aplicado às turmas do segundo ano do ensino médio do Instituto J&F.

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

Conjuntamente às Academias Swift (Varejo), Friboi (*Commodities*), Original (Finanças) e PicPay (Tecnologia), a Academia de Marcas (Bens de Consumo) integra o Instituto J&F, uma organização sem fins lucrativos mantida por um grupo corporativo privado – o J&F Investimentos – e voltada à formação regular na educação básica e no ensino técnico em Administração de Empresas para estudantes entre o sexto ano do ensino fundamental e o terceiro ano do ensino médio.

Como missão por ela própria apresentada, o Instituto J&F atua para se tornar referência na formação de cidadãos capazes de, com excelência, autonomia e senso de responsabilidade, transformar o seu futuro sendo gestores ou técnicos em desenvolvimento de aplicativos orientados para Negócios, todos devidamente preparados para os desafios da sua vida pessoal e profissional (ESCOLA GERMINARE, 2022).

Assim, a proposta pedagógica do Instituto – que “prevê o pleno desenvolvimento do estudante, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” – é ser uma escola de negócios, assentando-se em uma formação híbrida dos alunos (acadêmica e técnica), abrangendo, para tanto, “o desenvolvimento de habilidades e competências demandadas pelo mundo do trabalho como liderança, orientação para resultados, capacidade de inovação, visão sistêmica e conduta ética, com uma educação de alta qualidade conectada com a realidade empresarial” (ESCOLA GERMINARE, 2022).

Daí ao longo da sua trajetória escolar, em todos os anos, os alunos terem aulas nas áreas de conhecimento da educação básica – o “currículo acadêmico”, envolvendo Linguagens, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Sociais e Matemática –, bem como naquelas das chamadas “Academias de Ensino” – novamente, as cinco já mencionadas na introdução deste tópico, cada uma personificando um pilar de negócio no qual o grupo mantenedor da Escola atua e constituindo, ao final, um “currículo de gestão”.

Quanto ao destaque dado à Academia de Marcas neste estudo, ele se justifica em razão de ela ser a única dentre as Academias que utiliza a metodologia caso de ensino no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

### 3.3 Coleta dos dados e critérios de análise

A coleta dos dados do estudo de caso aqui desenvolvido se deu, concomitantemente, com base em fontes primárias e secundárias.

No caso das fontes primárias, foram acessados relatórios elaborados pela própria Flora no que diz respeito aos dados de Francis, bem como documentos de circulação interna por ela igualmente produzidos, além de informações verbais coletadas juntamente aos colaboradores nela atuantes, com os quais os professores e os alunos dos segundos anos da Academia de Marcas tiveram contato graças a essa intersecção Escola-Empresa.

No caso das fontes secundárias, foram consultados diversos materiais, a exemplo de outros casos de ensino já publicados por autores-professores da Academia de Marcas (MACHADO; CARMO; CLARIZIA, 2021), assim como pesquisas publicadas por veículos/empresas de reconhecida credibilidade na cobertura de dados estatísticos no campo dos negócios, como a Nielsen, a Euromonitor e a McKinsey, entre outras.

Quanto às categorias adotadas para análise, reproduziu-se a estrutura já adotada pela própria Academia de Marcas na aplicação do caso de ensino, dividida em três etapas basilares: diagnóstico, estratégia e plano de ação, sendo que, ao plano de ação, acrescenta-se o seu exercício prático de implementação, tratado pela referida academia como venda persuasiva.

No mais, as três etapas possibilitam que sejam encontradas soluções rentáveis ao desafio a partir de quatro eixos teóricos: Marketing, Comercial, Desenvolvimento de Produtos e *Supply Chain*, os quais também são contemplados na seção a seguir.

## 4 ANÁLISE

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

### 4.1 Diagnóstico

Para análise do contexto em que a marca e o desafio estão inseridos, foi realizado um diagnóstico levando em consideração os aspectos internos de Francis e as especificidades de seus concorrentes. As ferramentas definidas para elaboração do diagnóstico foram a Análise SWOT e o levantamento de Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

As principais forças encontradas foram referentes ao reconhecimento de Francis em suas propagandas – atingimento de 86% em 2021, um recorde histórico –, obtido

através da ênfase dada à tradição da marca, que é responsável por grande parte da receita de sua holding Flora e está no ramo de cuidado pessoal há mais de 50 anos. Com toda essa experiência, Francis adquiriu know-how para o desenvolvimento de novos benefícios em seus produtos e hoje conta com 22 fragrâncias, a maior variedade do mercado, tendo obtido crescimento de 11,6% em um dos atributos mais valorizados pelos consumidores: a perfumação.

As fraquezas identificadas estão relacionadas à falta de um “porquê de existência”. Por mais que haja reconhecimento de marca, não existe conceito ou posicionamento atrelado que introduza Francis à etapa de consideração na jornada de consumo. Não existe frequência regular de publicidade em mídias digitais e há pouca participação (3%) no canal de distribuição Key Account – um dos mais representativos do faturamento (30%) de sabonete em barra e grande formador de opinião de marca por parte do shopper. Ademais, Francis possui a linha Hydratta, que apresenta apenas 2,5% de ROB, o menor em comparação aos demais sabonetes em barra como Suave, Clássico ou Infusão.

Com base em pesquisas de mercado, foi identificado que, além de um crescimento exponencial no mercado de beleza – em cinco anos, apenas o setor masculino apresentou aumento de 70% nas vendas –, existem oportunidades em relação aos consumidores que em geral buscam por produtos que, além de benefícios funcionais, ofereçam atributos que gerem representatividade a partir de características de identificação e laço emocional. Esse tipo de estratégia é explorado em mídias televisivas ou digitais e fortalece a fidelidade e a recompra. Ainda, a base vegetal é uma novidade do setor que tem apresentado diversas mudanças nas cadeias produtivas por se encaixar na tendência de produtos veganos e sustentáveis e apresentar custos mais baixos e menos voláteis quando comparada ao sebo.

A concorrência apresenta ameaças ao investir em diversas categorias que agregam visibilidade ao portfólio e fortalecem o recall da “marca mãe”, enquanto Francis apresenta poucas extensões de linha (desodorante, sabonete líquido, álcool gel e óleos corporais) e só apresenta certa notoriedade no segmento de sabonete em barra. Dove conquistou grande desenvolvimento no mercado, impulso nas vendas e aumento de consideração de novas consumidoras e fidelidade das recorrentes por meio do movimento “Real Curves”. Nivea exibe o maior Share Valor no canal Key Account da Grande São Paulo, o que ocasiona dificuldade no crescimento da participação de Francis.

Os FCSs são atributos levantados com base nos motivos que levam um consumidor a adquirir um produto. Cada tópico adquire um valor de importância (peso) e cada concorrente recebe uma nota de um a cinco. A soma desses fatores representa uma avaliação geral de cada marca do segmento. Os fatores escolhidos pelo grupo foram: performance do produto (peso 30); presença em várias categorias (peso 20); design da embalagem (peso 15); posicionamento em gôndola (peso dez); propaganda bem estruturada (peso dez); lembrança de marca (peso dez); distribuição (peso cinco). Além de Francis, os players levados em consideração foram Lux, Dove, Nivea, Boticário e Natura – os dois últimos identificados como concorrentes aspiracionais. Após as somatórias, o ranking de melhores marcas de sabonete em barra foi: Boticário (nota 490); Natura (nota 475); Dove (nota 415); Nivea (nota 290); Lux (nota 260); Francis (nota 250). A marca em que o caso de ensino foi baseado obteve nota cinco em lembrança de marca, nota três em presença em várias categorias e nota dois em distribuição, propaganda bem estruturada, posicionamento em gôndola, design da embalagem e performance.

## 4.2 Estratégia

A partir dos pontos identificados no diagnóstico, a estratégica é traçada com base na “Casa Estratégica”, uma figura composta por um telhado – chamado de “intenção estratégica”, que designa o lugar em que a marca quer chegar – e por pilares – que sustentam e categorizam como o objetivo será atingido. Além disso, foram consideradas as ferramentas de “Jornada de Consumo” (conhecimento – consideração – compra – lealdade) e “The Golden Circle” (why – how – what).

A intenção definida pelo grupo foi “Conquistar a terceira posição no mercado de sabonete em barra por meio de um novo posicionamento: o “Viva seu momento de cuidado” e inovações para aumentar a força de marca e gerar valor. Esse projeto visa a um crescimento de três posições no market share do mercado de sabonetes, a fim de aumentar o recall e a consideração. Isto será feito por meio da ressignificação do conceito de marca (mensagem memorável), que busca criar um vínculo emocional a partir da presença de Francis na vida do consumidor ao promover o cuidado pessoal. As inovações incrementais irão aprimorar os benefícios funcionais já existentes e introduzir novos para agregar valor, tanto financeiro (que sustentará todas as ações) quanto de diferenciais (que gerarão experimentação e promoverão fidelidade).

O primeiro pilar foi chamado de Produto e consiste em “Reformular a linha clássico com a inserção da base vegetal e do fator hidratação, criando fragrâncias neutras prolongadas mediante de novas tecnologias para alcançar todos os públicos”. Nele, são englobadas todas as alterações da cadeia produtiva: suscitar tecnologias de aumento de duração de fragrâncias, introduzir aromas neutros para conquistar o público masculino e oferecer mais opções ao feminino, alterar a matéria-prima para uma que abrange a causa sustentável (conexão ao pilar dois) e reduz os custos (conexão ao pilar três), e atrelar o fator hidratação (obtido da linha Hydratta) à tão conhecida perfumação do sabonete Francis.

O segundo pilar foi chamado de Promoção e consiste em “Popularizar benefícios e novo posicionamento em mídias digitais e televisivas com o objetivo de associar Francis ao ato de valorizar e prolongar o momento de conforto, a fim de ultrapassar a média de recall espontâneo”. A nova comunicação busca a lembrança e conhecimento por parte dos colaboradores e consumidores de todas as modificações incorporadas e do novo posicionamento de Francis e a associação de sua imagem aos momentos de relaxamento e conforto.

O terceiro pilar foi chamado de Preço e estabelece que, “Com base no novo conceito de marca e inovações incrementais na linha clássico, será realizada uma alteração de preço por conta do valor que será agregado ao produto”. Esse momento envolve a transformação de todas as modificações do produto em lucro. O aumento de vendas orçado será combinado a um aumento de preço unitário para custear todas as ações e melhorar indicadores, como margem de contribuição, no DRE da marca.

O quarto e último pilar foi chamado de Praça e consiste em “Aumentar distribuição ponderada para estabelecer espaço no segmento Key Account, com foco em formação e crescimento de marca, através de equipe e diretoria especializadas”. A distribuição de Francis será estudada, e a marca busca se fazer presente nos canais mais importantes no segmento de sabonetes em barra, estabelecendo foco em cadeia por meio da organização hierárquica independente dos demais meios de venda.

### 4.3 Plano de Ação

A partir dos pilares desenvolvidos na casa estratégica, foram estruturadas ações que farão parte do cronograma para atingir a estratégia de Francis em expansão de categorias e o aumento de valor percebido no mercado de higiene pessoal. Assim, a primeira ação desenvolvida foi propagar o novo posicionamento – “Viva seu momento de cuidado” –, que tem como finalidade representar a persona da marca: a mulher que, mesmo tomada por diversas responsabilidades de natureza profissional e doméstica na sua rotina agitada, reserva um tempo para o seu cuidado pessoal e o seu próprio relaxamento, valorizando esse momento pós-atividades diárias. E é aí que a marca consegue proporcionar mais conforto durante a experiência do banho, participando de um momento íntimo do consumidor. Logo, o novo posicionamento tem como foco estreitar o relacionamento entre empresa e consumidor ao deixar claro o “por quê” da existência de Francis, melhorando o awareness de marca, para assim conquistar um recall médio espontâneo acima de oito.

Com base nos dados extraídos do diagnóstico, foi possível analisar que produtos na categoria de sabonete em barra que entregam mais benefícios possuem maior valor percebido pelo consumidor. Assim, a segunda ação presente no cronograma da marca tem como foco inserir o benefício hidratação intensa na linha clássica, principal linha de Francis, por meio do know-how da empresa com a fórmula de óleos florais já presente na linha Hidrata. Com isso, aumenta-se a percepção de valor que a marca entrega na categoria para o consumidor.

Outro aspecto que pode ser ressaltado é o conhecimento, por parte da empresa, de que além da hidratação, a duração da fragrância do sabonete na pele é uma das características mais procuradas pelos consumidores. Com base em pesquisas de tracking de marca foi analisado que esta é uma oportunidade a ser utilizada através da alteração na base, de animal para vegetal, combinada à inclusão da tecnologia “long lasting” – desenvolvida pela TNSnano, esta inovação é originalmente utilizada em amaciantes e encapsula fragrâncias que são ativadas conforme os movimentos do corpo ou das roupas. Estes dois fatores irão robustecer a prolongação dos cheiros ao longo do dia, com intuito de gerar lembrança de marca e união de benefícios funcionais aos emocionais.

Percebemos que a “segmentação” dentro do negócio já é uma realidade e, com isso, pensamos em desenvolver uma equipe de vendas atuando dentro da Flora Tradicional com foco no segmento de Key Account – canal formador de opinião por parte dos clientes e responsável por 30% do faturamento da categoria de sabonetes em barra. O projeto contará com a seleção de profissionais capacitados e com experiência no canal, serão direcionados e disponibilizados treinamentos aos colaboradores que estarão no projeto, para que eles saibam quais são os objetivos da companhia e adequem suas devidas atuações com o novo posicionamento da marca, como observado anteriormente. Junto a isso será realizada uma reestruturação no canal on-line de compra da empresa o “CompraFlora”, a fim de identificar os pontos de melhoria do site, mudá-los e aprimorar a comunicação com o nosso cliente. Essas mudanças serão feitas para aumentar o awareness de marca, na região metropolitana de São Paulo no canal de KA, por apresentar os maiores resultados no potencial de consumo por renda no Estado nesse segmento, e para facilitar a penetração de Francis nas demais cidades.

#### **4.3.1 Venda Persuasiva**

Na última etapa do Congresso de Marcas fomos introduzidos a uma etapa prática: a simulação de uma venda, com comprador e vendedor, para negociar um (ou mais)

produtos que foram consentidos a partir de todos os incrementos obtidos nas fases anteriores. Esta demonstração possibilitou o entendimento de todos os passos da venda persuasiva e manejo de objeções, e ainda, associar este método a nossa realidade, como estagiários em vendas externas.

A situação simulada pelo grupo envolveu um comprador de uma rede de supermercados localizada em bairros de alto/médio poder aquisitivo. É cliente recorrente de Flora, mas na categoria de personal care, compra apenas a linha suave, pois apresenta resistência para a introdução de novos produtos, por conta da estocagem e exposição. Valoriza o relacionamento e parceria comprador-vendedor e tem sua opinião influenciada por giro de estoque, com o argumento de que produto parado no PDV é igual a perda de dinheiro.

A situação começa com o vendedor no estabelecimento, avisando ao comprador que seu ponto de venda está quase vazio e o último pedido de Francis suave girou bem. O comprador escuta, mas já quer fechar a negociação solicitando o envio do pedido padrão. O vendedor solicita um momento de atenção por ter uma oportunidade de aumento de margem, algo que interessa seu par.

O resumo da situação é feito através de uma leitura de mercado, que introduz que os consumidores procuram por produtos que entregam mais de um benefício e apresentam maior valor agregado. O relançamento de Francis foi feito baseado neste aspecto, por trazer perfumação, hidratação, base vegetal, fragrâncias neutras e embalagem de caixinha, com todos os atributos no mesmo produto. As objeções foram que Dove já é um sabonete com embalagem diferenciada (objeção falsa) e o receio das vendas de Francis suave diminuiriam (objeção verdadeira). Após descobrir qual a objeção falsa – questionando o que é mais preocupante –, o comprador começou a contornar a verdadeira com o argumento de que os públicos são diferentes e não podem competir entre eles.

A expressão da ideia é a explicação de que a introdução desta nova linha trará o fator novidade, que irá interessar o cliente final. Por ser uma linha premium, o preço cobrado será elevado e estará alinhado ao valor agregado que o produto entrega. A objeção seguinte é a falta de espaço no ponto de venda, pois será necessário dividir o espaço dos produtos já existentes. Após verificar que a objeção é verdadeira, o vendedor argumenta através do terceiro passo.

A explicação de como funciona a proposta é sustentada pelo material de ponto de venda extra, o stand (ou hack) que servirá como uma gôndola anexa exclusiva para os produtos da linha. O objetivo é trazer visibilidade e destaque ao lançamento. A objeção do comprador é o baixo conhecimento de Francis por parte dos consumidores. O argumento é o alto investimento em propagandas nas mídias sociais, TV e rádio: o valor estimado na DRE será superior ao dobro do orçamento no ano anterior.

A explicação dos benefícios é focada no comprador que quer saber quais serão seus ganhos reais com esta proposta. A introdução de fragrâncias neutras atingirá todos os públicos, consequentemente aumentando a frequência e variedade de clientes. Só a inserção da nova linha tem previsão de 13% de aumento no volume de vendas – dados obtidos a partir da mesma proposta em clientes da região. O preço de venda da linha suave é R\$1,93 e com a atual margem aplicada de 30%, o consumidor final paga R\$2,51. A linha clássica será vendida por R\$2,42 e sustenta facilmente uma margem de 40%, custando R\$3,39 na ponta – valor inferior ao cobrado pelo principal concorrente, Dove.

O comprador concorda que a proposta trará lucro e o preço não apresentará disparidade na gôndola. O interesse é demonstrado pelo questionamento de quais são as essências novas, e esta é a oportunidade perfeita para a proposta de uma etapa fácil. O

vendedor explica que os sabonetes novos são de coco, maracujá, noz pecã e cupuaçu e fechando o pedido com uma caixa de cada fragrância, ele já pode trazer o stand e ajudar a organizar. O comprador concorda e a venda é encerrada.

## 5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento do caso de ensino proposto pelo Instituto J&F (Escola Germinare), nos deu a oportunidade de compreender quais eram as necessidades da companhia para que a Flora pudesse se desenvolver por completo e gerar expansão, junto de mais resultados positivos. Foram estudados diversos artigos e tópicos que contribuíram para a nossa aprendizagem, como os pilares da venda persuasiva, estruturação de persona e jornada do consumidor.

A proposta apresentou como a marca está inserida no mercado, de qual forma ela pode ser considerada para um possível comprador, e quais são as barreiras que precisam ser enfrentadas até que ela faça parte do dia a dia do cliente. Com base nos estudos realizados, foi possível identificar tendências de mercado, tais como, a utilização da base vegetal, que revoluciona a cadeia produtiva dos sabonetes em barra; a busca dos consumidores por produtos que ofereçam benefícios emocionais e criem um vínculo entre consumidor e marca; valorização de produtos que possuam mais de um atributo funcional, com os chamados “dois em um”, “três em um” ou “quatro em um” – modelo utilizado pelo grupo – e prestígio por publicidades representativas, que estejam conectadas à rotina do shopper.

Deste modo, foi estabelecido um foco na propagação do novo posicionamento de Francis “Viva seu momento de cuidado”, com projeção de investimento de quase 30 milhões de reais em marketing.

## 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.