

ESTUDO DE CASO DA MARCA FRANCIS: EXPANSÃO E GERAÇÃO DE VALOR

Agatha Larissa Gomes Pedroso
Isabella Maciel de Souza
Júlia Araújo Jesus
Lana Rocatto Melges
Luana Araujo Santos
Maria Eduarda Amarins dos Santos
Rayssa Paíção da Silva

Data de submissão: 20/06/2023

Data de aprovação: 21/06/2023

Resumo

Neste artigo, apresentamos o desafio proposto de gerar valor agregado e desenvolver o posicionamento da marca Francis por meio do fortalecimento de pontos de melhoria identificados e oportunidades presentes no mercado em expansão de cuidado pessoal. Utilizamos como base a metodologia caso de ensino, através das etapas diagnóstico, estratégia e plano de ação, tendo como principais ferramentas a SWOT, Casa da Estratégia e a 5W2H, sendo que o desenvolvimento do trabalho se abasteceu de pesquisas no mercado realizadas pelo grupo, tracking de marca e análises do DRE e Nielsen, bem como por materiais cedidos pelos professores responsáveis pelo caso de ensino. Como conclusão, tem-se que o desenvolvimento da marca depende do investimento em desdobrar os benefícios funcionais e emocionais do produto com ênfase no público-alvo atual via apresentação das vantagens presentes em um novo posicionamento com centro na rotina da mulher moderna, que representa a massa, entre os atuais compradores que perderam contato com a marca.

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

Abstract

In this article, we present the proposed challenge of generating added value and developing the positioning of the Francis brand through the strengthening of identified improvement points and opportunities present in the expanding personal care market. We used the case study methodology as a basis, following the steps of diagnosis, strategy, and action plan, with the main tools being SWOT analysis, Strategy House, and 5W2H. The development of the work relied on market research conducted by the group, brand tracking, and analysis of the income statement and Nielsen data, as well as materials provided by the professors responsible for the case study. In conclusion, it is found that the brand's development depends on investing in highlighting the functional and emotional benefits of the product, with an emphasis on the current target audience, by presenting the advantages inherent in a new positioning focused on the modern woman's routine, who represents the majority among current buyers who have lost touch with the brand.

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).

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.

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.

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 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

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).

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

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.

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

4.1.1 Forças

Analisando os dados da companhia, conseguimos chegar a algumas das forças que a empresa apresenta. Primeiro, Francis tem o know-how sobre a categoria, pois a marca já está no mercado há 50 anos, ao longo dos quais detém grande entendimento sobre a categoria de sabonetes – tanto que, Francis representa 70% de receita da marca Flora,

sendo que, dentro da categoria de beleza da marca, Francis representa 22% em faturamento.

Além disso, a categoria de sabonetes Francis não tem em sua composição o talco KPO, que não deixa o sabonete ressecar ao ponto de ter rachaduras, criando diferencial diante de alguns concorrentes

As linhas da marca atendem aos 83% da população brasileira que procuram produtos com fragrância semelhantes. Em relação aos canais de vendas, Francis com base na Tabela Nielsen, vimos que a marca tem uma grande presença em cash&carry (27,5%) e 1 a 4 checkouts (28,5%), que são os setores mais importantes com respectivamente 27% e 30% de importância no mercado de sabonetes.

No que diz respeito às regiões, a maior representatividade de vendas, é da região RIMES (Rio de Janeiro Interior, Minas Gerais e Espírito Santo) com 29%, seguido pelo interior de SP com 19%.

As principais linhas da marca têm o preço mais acessível em relação aos concorrentes. Tivemos na MACo de dez/21, um crescimento de 28%, que sinaliza uma forte recuperação no ano de 2022. No site do Reclame aqui, alcançamos um índice de 100% de reclamações respondidas.

4.1.2 Fraquezas

Analisando com mais profundidade os dados da empresa, encontramos algumas fraquezas que poderiam ser desenvolvidas, a fim de melhorar o desempenho da Francis. A marca é pouco inovadora, enquanto o mercado apresenta seguidamente inovações de produto e expansão das linhas. O foco da marca se concentra no público feminino, afastando o público masculino, que teve um aumento de 30,8% na procura de produtos de cuidado masculino. A expansão de marca é carente de estratégia e planejamento, principalmente na criação de novos produtos e linhas, prejudicando, assim, a interação com o cliente e causando mal posicionamento.

Francis tem pouca participação nos Key Accounts, canal fundamental para construção de imagem da marca, além de representar 30% do volume total de vendas. Os sabonetes possuem fragrância e cheiro fortes, porém, com baixa fixação na pele. Pouco investimento da Francis em sabonetes líquidos, sendo que 44% dos lares brasileiros compram sabonete líquido e sólido.

Francis demonstrou grande dependência ao sebo como matéria-prima, e está constantemente tendo aumento no preço. A imagem da marca é mal estabelecida online e offline. Há pouco desenvolvimento de marca nos PDV's. Primeiro, a marca não está presente com todas as linhas, e quando falamos de material de ponto de venda, só os pontos de venda que contam com a presença de promotores é que recebem e conseguem melhorar a exposição. Também, não há aparições assíduas na tevê ou até mesmo nas redes sociais.

4.1.3 Oportunidades

Identificamos alguns pontos de oportunidades externas aos quais a marca pode aderir para melhorar sua performance no mercado. Primeiramente, tivemos um aumento de 22,9% no mercado de higiene pós-pandemia, pois, por conta da preocupação com a proteção contra o vírus, o número de procura está aumentando cada vez mais, principalmente por produtos de higiene pessoal e cuidados com a pele, o que é uma ótima

oportunidade a ser aproveitada pela Francis, pois a marca possui diversos produtos para higiene pessoal.

Houve também um aumento de 30% na procura por produtos de hidratação, uma vez que, no outono e no inverno, a pele tende a ficar mais ressecada, o que faz com que as pessoas procurem por produtos de hidratação de pele. Logo, a Francis poderia se inserir mais nesse mercado de hidratação, já que tem alguns produtos de hidratação no em seu portfólio, e poderiam elaborar promoções e propagandas sazonais sobre esses produtos.

Descobrimos, com base em pesquisas, que grande parte dos clientes do mercado de higiene (44%) utiliza tanto o sabonete líquido quanto o sólido em suas casas, e a Francis, em seu portfólio, está no mercado com os dois tipos de produto, portanto a marca poderia começar a fazer promoções com ambos os sabonetes, assim, além de aumentar suas vendas, também maximiza sua presença na casa do consumidor e traz um maior conhecimento sobre os sabonetes líquidos da marca.

Continuando com as pesquisas, descobrimos que cada vez mais os homens estão procurando por produtos de beleza e cuidado, o que está fazendo com que o mercado mencare cresça bastante, e a tendência é de que aumente em 30,8% essa procura, e a Francis, apesar de ter alguns produtos que são focados no público masculino, é vista como uma marca feminina, e a sua comunicação atende mais ao público feminino, então seria interessante a marca tentar se aventurar mais no mercado mencare, tentando uma comunicação com o público masculino, e fazer mais produtos para homens.

Nos últimos anos, a procura por produtos sustentáveis teve uma alta de 71%, pessoas estão preocupadas com quais empresas são sustentáveis e fabricam produtos que não prejudicam o meio ambiente. A Francis está presente neste mercado, porém é necessário que transpareçam isso ao seu público. E, sabendo disso, pode-se optar por matérias-primas alternativas ao sebo, pois além não serem de base animal, como a matéria prima vegetal e sintética, elas possuem um custo mais vantajoso, pois o preço do sebo (matéria prima do sabonete) está sofrendo uma alta de preço nos últimos meses. A matéria prima vegetal e sintética ainda é uma novidade no mercado de sabonete, então se a marca começasse a usar, além de trazer um grande diferencial, ajudaria o meio ambiente e diminuiria o preço do nosso produto, já que o custo não seria tão alto.

Por outro lado, no mercado nordestino, houve um crescimento de 26% na procura de produtos na categoria homecare, no Nordeste, esta categoria está aumentando, e essa região é pouco explorada pelo mercado de sabonete, então seria uma ótima oportunidade de investimento. Olhando para o exterior, houve um crescimento em outros países no mercado de sabonete em gel, representando mais vendas do que os sabonetes em barra, pôr as pessoas estarem optando mais por sabonete em gel, diversos concorrentes que atuam no mercado de sabonetes possuem sabonetes em gel para banho, então seria uma ótima oportunidade a Francis começar a produzir também estes sabonetes, acompanhando a tendência do mercado.

Ademais, o público infantil, o Mercado de higiene infantil representa 4,5% de todo o mercado de higiene, então a marca poderia começar a produzir e criar uma linha de produtos de higiene infantil, para aproveitar essa parcela do mercado, já que a marca só possui produtos focados no público adulto. Outra tendência que está crescendo é o uso de sabonetes como forma de presentear alguém, houve um aumento exponencial no mercado de sabonete como presente e muitas pessoas estão começando a dar presentes com sabonetes incluídos, como kits de higiene. A Francis poderia criar kits de presentes de higiene com seus produtos, como desodorante e sabonetes.

4.1.4 Ameaças

Identificamos alguns pontos que poderiam prejudicar a marca e seus produtos. O primeiro foi a instabilidade na economia, que afeta o poder de compra dos consumidores, pois o público de Francis são pessoas de classe C, o que faz com que eles tenham mais preocupação com o que estão comprando, pois eles não possuem um poder de compra tão alta, e com as instabilidades na economia, isso pode afetar seu poder de compra e eles podem optar por sabonetes mais baratos.

Fizeram uma previsão de aumento de impostos sobre os produtos de higiene e limpeza, que até então foi retardado pela ABIHPEC até março. E com os aumentos de impostos sobre o produto, maior serão os custos, com isso haverá aumentos no preço do sabonete, o que implica na decisão de compra de alguns consumidores, que procuram por produtos mais baratos. Teve também uma queda de 14% no mercado de desodorante no primeiro semestre de 2021 (de acordo com a ABIHPEC), o que pode fazer com que aconteça uma queda no número de vendas de desodorante Francis. A UE aprovou a Diretiva de Plásticos de Uso Único em 2019, que obriga os países da UE a aplicar uma série de medidas contra os plásticos descartáveis. Portanto, a Francis precisa ficar atenta à sua produção, para ter certeza de que essa matéria está sendo utilizada.

Na composição do sabonete Francis, existem alguns componentes químicos (como butylphenyl methylpropional) que são proibidos no exterior, portanto, a marca precisa achar alternativas para esses componentes, pois são proibidos no exterior, então podem trazer algum tipo de malefício a saúde do consumidor, é importante a marca estar atenta a isso. Uma tendência que está crescendo e pode ser uma ameaça, é o aumento da tendência clean label, esta tendência diz respeito as embalagens serem mais “limpas” (menos poluídas) e as informações que são contidas nela serem mais claras. É importante a marca mudar suas embalagens para algo mais atraente, e com menos informações ou com as informações sendo colocadas de forma que não fique algo “poluído”.

4.2 Estratégia

Nosso objetivo com o estudo de caso é aumentar a geração de valor atingindo uma MACO de 30%, através da reformulação de portfólio de Francis utilizando um novo posicionamento com foco na beleza dos pequenos momentos que transformam a rotina da mulher moderna. Dito isso foram criados 4 pilares para a sustentação desse objetivo, a seguir descritos:

Portfólio: Introduzir o benefício de hidratação na linha clássico, já que de acordo com a pesquisa os clientes reclamam da baixa hidratação e relançar a linha clássico e suave com selo crueltyfree e clean label, além de formular a embalagem com materiais biodegradáveis e trocar a matéria-prima de animal para vegetal, já que o público entende como a maior importância a fragrância e fixação do sabonete. Esse pilar foi criado para atendermos à necessidade de inovações na Flora e à necessidade de matérias-primas alternativas, visto que o sebo está em uma crescente constante nos preços.

Publicidade: Demonstrar ao mercado a nova personalidade da marca, com foco na rotina da mulher moderna, de 25 a 45 anos, e criando uma maior conexão com o público-alvo. Esse pilar foi criado para trabalhar a fraqueza da marca de ter um posicionamento fraco e uma relação com o comprador mal estabelecida, já que de acordo com o nosso tracking de marca, grande parte do mercado consumidor não compra produtos da marca por mera preferência por outros concorrentes e não por ter algo contra a Francis, o que nos

indica que não o público-alvo não está sendo atingido com o posicionamento atual. Além disso, criar propagandas que vão mostrar novas inovações foi diagnosticado como uma oportunidade.

Preço: Aumentar o preço do produto em 25%, suportado pelo novo posicionamento e inovações, para criar valor no produto e ter uma maior margem, de acordo com a pesquisa 75% dos consumidores valorizam mais os benefícios de hidratação e fixação, do que estritamente o preço. Esse pilar serve de apoio para os outros se estabelecerem.

Distribuição: Investir em equipes no Key Account, para expandir e ampliar a venda do mix de produtos. Esse pilar foi criado para melhorar uma das fraquezas da empresa, que é justamente baixa presença em Key Account.

4.3 Plano de Ação

Em relação ao portfólio, a proposta consiste, tal como já pontuado no primeiro pilar da estratégia, em introduzir a hidratação na linha Clássico como um benefício, sanando, assim, a reclamação dos consumidores a esse respeito. Além disso, o relançamento da linha será com selo crueltyfree e clean label para atendermos aos atuais pedidos dos consumidores, juntamente da reformulação da embalagem com materiais biodegradáveis e a troca da matéria-prima animal para vegetal já que foi constatado que o público entende que fragrância e fixação são os benefícios funcionais mais importantes no sabonete. Em conclusão esse pilar foi criado para atendermos a necessidade de inovações na empresa Flora, a necessidade de matérias-primas alternativas ao sebo e as necessidades do mercado consumidor.

Pontuando a respeito do pilar publicidade, como constatado no segundo pilar da estratégia, a proposta consiste em tornar visível ao mercado a nova personalidade da marca. Esse pilar foi criado para mitigarmos a fraqueza da marca em relação a ter um posicionamento fraco e uma relação com o comprador mal estabelecida, como foi diagnosticado e reportado na seção estratégia. Por fim, a criação de novas propagandas e contatos com o consumidor por meio de mídias sociais irá ser de extrema importância para a marca deixar claro suas inovações e novo posicionamento.

O pilar preço, tal como descrito no tópico 4.2 Estratégia, visa aumentar o preço do produto em 25% suportado pelo pilar publicidade, adicionando dessa forma, valor ao produto e uma maior margem de contribuição para a empresa. Nesse pilar, podemos diagnosticar o que o consumidor percebe como mais importante no momento da sua compra e por quais benefícios está disposto a pagar um valor maior.

Para fechar o raciocínio da proposta, foi criado o pilar de distribuição, que consiste no investimento em equipes especializadas no Key Account, com foco em expansão e ampliação da venda do mix de produtos da Francis, já que examinando os dados, é claro que esse canal é um dos mais representativos na categoria e a empresa necessita está presente para se estabelecer no mercado de forma competitiva.

4.3.1 Venda Persuasiva

Na quarta etapa fomos introduzidos a uma experiência prática de negociação, com base nos passos da venda persuasiva aprendidos em aula. Os passos para a negociação foram:

1 - Resumir a situação:

Agatha: Oi Juliana, bom dia! Tudo bem? Como estão as vendas?

Juliana: Estão muito bem, final de ano, verão, está ajudando bastante a parte de limpeza.

Agatha: Vi que o Francis suave já está zerado lá na gondola né? Girou muito bem, vi também que só está com uma marca dos sabonetes de caixinha.

Juliana: Realmente, as pessoas estão comprando muito pra ir pra sítio pra passar o mês

Agatha: Você viu que abriu uma perfumaria ali na esquina?

Juliana: Eu vi né, fui dar uma passadinha, concorrente você sabe como a gente tem que ficar esperto né.

Agatha: Passei lá e eles estão com uma gondola inteira só de sabonetes de veganos e de caixinha. E você sabia que isso atende a uma tendência do mercado, em que mais de 40% das pessoas estão procurando produtos veganos que não agredem o corpo e nem o meio ambiente?

Juliana: Nossa, não sabia disso,

2 - Explicar a ideia:

Agatha: Juliana, deixa eu te fazer uma pergunta?

Juliana: Claro!

Agatha: Você quer aumentar 20% das suas vendas?

Juliana: Quem não quer ne! Final de ano, copa, natal, ano novo! 5 netos, 3 meninas e 2 meninos, as netas têm 11/12/13 e é tão difícil comprar presente para essas meninas, uma quer boneca, outra quer celular a outra maquiagem. Agora os meninos são gêmeos, tão naquela fase que só querem saber de bola de videogame.

Agatha: Realmente deve ser muito difícil!

Juliana: Agora vou te mostrar uma grande oportunidade, sem compromisso!

Estamos relançando Francis! Trocamos a base animal para vegetal! A linha clássica agora está com o selo vegano e de visual novo também, atendendo aquela tendência que te falei lembra? Além de ter muito mais hidratação e fixar muito mais na pele.

3 - Explicar como funciona:

Juliana: Lembro sim!

Agatha: Percebemos que já tínhamos linhas boas como a suave que está girando muito bem aqui, mas precisamos mudar um pouco a clássica. E não é só isso, além de mudar os produtos nós vamos colocar nos comerciais de televisão, usar influenciadores, já temos até embaixadora Juliana, a Isis valverde é a nossa nova embaixadora, viu na tv?

Juliana: Nossa vi sim depois da novela né, ela combinou muito com a marca, gosto muito dela

Agatha: Com tudo isso nós vamos ser a segunda, se não a maior investindo em marketing de sabonete, são mais de 20 milhões você acredita?

Juliana: Nossa realmente muita coisa

4 – Enfatizar os benefícios para o cliente:

Agatha: Juliana, já coloquei no meu cliente desse mesmo bairro e aumento 20% das vendas do sabonete de caixinha, comparado ao produto antigo. Topa colocar aqui também?

Juliana: Olha eu não tenho muito espaço, mas muito legal a proposta, quem sabe da próxima.

Agatha: Então você tem medo de não caber na sua gôndola?

Juliana: Isso, o Dove não gira e e eu tenho que tirar dinheiro do bolso para poder manter esses sabonetes lá e não sai.

Agatha: Tem mais alguma coisa que te preocupa?

Juliana: Sim, o a logística, da última vez você falou que ia entregar em 3 dias, entregou depois de 5.

Agatha: Entre esses dois, qual o mais importante?

Juliana: O espaço na gôndola com certeza.

Agatha: Então, como eu vi tem muito Dove da mesma fragrância, você não precisa nem levar de volta ao estoque, como a gondola é larga, pode fazer duas fileiras de Dove, assim abrir um grande espaço para colocar esses produtos, que estão atendendo uma grande tendência do mercado.

Juliana: Verdade tem como sim, mas se você está falando que tem tudo isso de coisa no produto deve ser muito caro

Agatha: Na verdade não, colocando nosso produto que custa 2,64 para você, com 40% de margem, você vende a 3.7, 30% mais barato que do que o preço do Dove no seu estabelecimento.

Juliana: Bem mais barato mesmo

5 - Etapa fácil:

Agatha: Então vamos fazer assim, para testarmos o giro, das 10 fragrâncias colocamos 2 dúzias de 4 fragrâncias, e coloco prioridade na entrega e amanhã já está aqui.

Juliana: Beleza então, pode mandar e me envia uma cópia por WhatsApp!

5. CONCLUSÕES

Neste artigo, foi abordado a respeito de um plano para agregar valor e expansão da marca Francis, propondo ações e estratégias, com o uso de ferramentas para auxílio durante o processo (como SWOT e 5W2H). Com isso, concluímos que, melhorando os pilares de portfólio, publicidade, preço e distribuição pode ser conquistado um grande retorno para a empresa, aumentando os resultados e notoriedade, além de criar uma imagem e posicionamento mais forte para a marca.

Cumprimos o nosso objetivo proposto na estratégia, uma vez que este era alcançar 30% de margem de contribuição, e no final do projeto foi atingido 30,67%.

Esse trabalho foi de extrema importância para o nosso conhecimento, visto que entendemos melhor como funciona na prática, o planejamento de novas estratégias, além de ter nos permitido aprimorar nossas técnicas de vendas e ter uma maior compreensão do mercado de sabonetes e de higiene & limpeza.

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.