

ESTUDO DO CASO DE ENSINO DE FRANCIS: DIAGNÓSTICO, ESTRATÉGIA, PLANO DE AÇÃO E IMPACTOS NO DRE

Carlos Alberto Tostes
Guilherme Rossi
Isabela Oliveira
João Victor Alves
Maria Fernanda Toledo
Ruan Assis

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

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre o desafio proposto de gerar valor agregado e desenvolver um novo posicionamento da Francis, por meio de observações sobre a marca, para assim, ressaltar seus pontos de melhoria. Para desenvolver o diagnóstico, a estratégia e o plano de ação, utilizamos ferramentas como a Matriz Swot, a Casa da Estratégia e o 5W2H, além de DRE e Nielsen da marca. Também levantamos pesquisas sobre o mercado. Ao longo desse artigo, será demonstrado todo o desenvolvimento do caso de ensino, que nos fez concluir o que a marca deveria realizar para que se torne mais imponente no mercado e evolua para fortalecer suas virtudes.

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

Abstract

The present work aims to present a study on the proposed challenge of generating added value and developing a new Francis positioning, through observations about the brand, in order to highlight its points of improvement. To develop the diagnosis, strategy and action plan, we used tools such as the Swot Matrix, the House of Strategy and 5W2H, in addition to the brand's DRE and Nielsen. We also survey the market. Throughout this article, the entire development of the teaching case will be demonstrated, which made us conclude what the brand should do to become more imposing in the market and evolve to strengthen its virtues.

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

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.

consumidores, como Minuano, Francis, Neutrox, Albany, OX Cosméticos e Phytoderm” (FLORA, 2022).

De forma mais específica, a Francis é uma marca tradicional de sabonetes que está no mercado há 50 anos, hoje também abrangendo não só a versão líquida do sabonete até então conhecido em barra, como também óleos corporais, desodorante e álcool em gel. Já outras informações, sobretudo no que diz respeito ao contexto no qual ela se situa junto ao mercado, serão contempladas durante a análise, na quarta seção deste artigo.

Em 2022, então, o desafio do caso de ensino da Francis proposto aos alunos do segundo ano foi o crescimento do negócio via expansão da marca, de modo que o objetivo deste estudo consiste em responder a esse desafio.

Para tanto, entre as bases teóricas que apoiam o desenvolvimento deste estudo, foram incorporadas reflexões sobre quatro aspectos principais: (i) o papel das marcas e o escopo do *branding*, (ii) o planejamento de uma estratégia de *branding* (decisões, portfólios e extensões de marca), (iii) a proposta de valor e (iv) o posicionamento. Na segunda seção deste artigo, dedicado à fundamentação teórica, todos eles são recuperados para a sua devida explicitação, mediante as contribuições emprestadas de Aaker (2015), Kotler (2012) e Ries e Trout (2019).

No que se refere à sua organização, além desta primeira seção introdutória e da segunda seção já pincelada (de caráter teórico), a pesquisa está dividida em três outras seções principais.

Em 3, dedicado à metodologia adotada para a elaboração da pesquisa, encontram-se sintetizados tanto os pressupostos do estudo de caso quanto os do caso de ensino, incluindo-se aí o modelo de aplicação do caso de ensino adotado pela Academia de Marcas. Esta, por sua vez, é apresentada conjuntamente ao Instituto J&F, cada qual acompanhada das suas respectivas propostas, uma vez que o desenvolvimento do presente trabalho atende a ambas, de maneira concomitante.

Em 4, encontram-se os três pilares por meio dos quais se dá a aplicação do caso de ensino pela Academia de Marcas, a partir dos quais os dados são analisados: diagnóstico, estratégia e plano de ação, sendo que, neste último, encontra-se também um exercício prático de implantação, abordado por essa mesma academia como “venda persuasiva”.

Em 5, às conclusões são incorporadas as potenciais contribuições deste estudo para o próprio negócio, bem como aquelas identificadas por estes autores como as mais importantes para a sua própria formação como futuros tocadores de negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA²

A aplicação do caso de ensino de Francis em sala de aula demandou que nela fossem abordados alguns dos principais conceitos de Marketing, cujo entendimento se fez necessário à resolução do desafio. Entre eles, tal como já antecipado na seção introdutória, destacaram-se quatro: (i) o papel das marcas e o escopo do *branding*; (ii) o planejamento de uma estratégia de *branding* (decisões, portfólios e extensões de marca); (iii) a proposta de valor; e (iv) o posicionamento.

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

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).

sejam capazes de criar vínculos com os seus consumidores – o que é possível na medida em que se compreende que, “[...] muito mais do que um nome e um logo, ela [marca] é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais”, conforme as palavras de Aaker (2015, p. 1).

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

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

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

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

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

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

Como se pode depreender, o desafio de Francis trabalhado nos casos de ensino de 2022 demandou dos estudantes uma reflexão acerca desses pontos, conduzindo-os no sentido de perceberem a importância de administrar a marca enquanto um *ativo* do negócio para que pudessem tomar as melhores decisões diante do desafio imposto, no que diz respeito à possibilidade (ou não) de extensão de marca.

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

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

3 METODOLOGIA³

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

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

3.1 A metodologia caso de ensino

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).

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.

Conforme Alberton e Silva (2018, p. 750) com base numa revisão da literatura, “Um caso para ensino é uma descrição de uma situação administrativa (BONOMA, 1989), uma fonte rica de dados detalhados que representa a complexidade organizacional (BOOTH, BOWIE, JORDAN, & RIPPIN, 2000), que imita ou simula uma situação real”. No que tange à sua principal finalidade, ele visa a “promover uma representação da realidade (ELLETT, 2007, 2008), encorajando a tomada de decisão e o risco em um ambiente controlado”, sendo que, quando utilizado no contexto do ensino, “um critério determinante é que o caso deve fomentar um debate entre os estudantes (JENNINGS, 1996, 2002), o qual, para ser ‘rico’ em aprendizagem, demanda o relato de uma situação estruturada e detalhada, com um dilema bem definido” – exatamente, portanto, o que se verificou no caso de ensino de Francis aplicado às turmas do segundo ano do ensino médio do Instituto J&F.

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

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

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

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

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 4.3.6 encontra-se a venda persuasiva

4.1 Diagnóstico

De acordo com análises que fizemos para o case em si, desenvolvemos pontos com base em dados internos e externos que traz efeito na marca, como informações da empresa e concorrentes. E para isso, nos baseamos na Análise Swot e nos Fatores de Sucesso.

4.1.1 Forças

Entre as FORÇAS da marca estão o fato de que a Francis tem a know-how suficiente para desenvolver todos os três nichos do mercado de sabonetes (Mass, Mastige e Prestige), além do know-how de como fazer todos os tipos de benefícios presentes em sabonetes, já que a mesma já desenvolveu as linhas Hydratta (hidratação), Infusão (base vegetal), Protege (proteção) e Clássica (perfumação).

Outro ponto a ser citado é que a marca é conhecida no mercado pela sua tradição, o que permite maior investimento e comunicação com diferentes fornecedores. Além disso, de acordo com dados vistos, suas linhas possuem consistência em suas fragrâncias e atendem aos 83% da população brasileira que buscam os mesmos aromas em diferentes categorias.

No que se refere aos canais, a Francis tem maior participação em C&C (45% de Flora total), o que é muito relevante levando em conta que o mercado de C&C representa 33% no total Brasil. E por fim, ainda sobre distribuição, também foi visto que a Distribuição Direta Flora (DDF) é referência no fornecimento de produtos para o Estado de São Paulo, por positivar 2.800 clientes a mais que Flora tradicional.

4.1.2 Fraquezas

A Marca, assim como todas as outras, também tem pontos a melhorar no que se refere a suas FRAQUEZAS. E Depois de analisarmos materiais e algumas referências dadas, vimos que a Francis não tem presença forte em categorias como hidratação e proteção, que têm maior abertura para inovação.

Além disso, a Francis tem pouca presença em canais importantes para construção de marca como DFP (drogarias e perfumarias) e Key Accounts, com apenas 21%, enquanto mercado comum tem pelo menos 29%. Parte disso é pelo fato de que as iniciativas de expandir a marca parecem não obedecer a uma estratégia de marca e os resultados foram limitados.

Em relação a propaganda e publicidade, sabemos que a Francis tem como público-alvo a geração Milenium, e as mulheres dessa geração estão muito conectadas nas redes sociais e nos horários nobres da TV, o que torna um ponto a ser melhorado, já que a marca não é tão presente nesses canais.

E, existe uma escassez de foco nos quesitos de inovação e dependência alta dos sabonetes, principalmente dos em barra, que compõem 74% da sua produção.

4.1.3 Oportunidades

Por meio de pesquisas online e dados apresentados pelos professores sobre o mercado de sabonetes e higiene pessoal, chegamos à conclusão de que algumas OPORTUNIDADES de desenvolvimento no cenário são necessárias

O fato de que o setor de conveniência registrou crescimento de 79% de 2019 e 2021 em abertura de lojas pelo país. Além disso, no Brasil, cada loja de conveniência recebe, em média, 300 clientes por dia, e tem faturamento médio de R\$ 100 mil por mês. Esse dado nos mostra que é um bom canal de investimento para a atualidade e uma forma oportuna de gerar o awarness da marca.

O destaque que tivemos nesses dados são os produtos de cuidado com a pele do corpo com produtos como esfoliantes corporais, que apresentaram alta de 153,2% desde 2019, o que permite uma possível expansão de linhas para esses tipos de produtos em alta.

Vimos também que a base vegetal é uma matéria-prima acessível e há quesitos sustentáveis em comparação ao sebo, tendo ocorrido um aumento de 71% de pesquisa por produtos sustentáveis e veganos (preço sebo R\$7,27 - preço base vegetal R\$6,82, considerando as últimas atualizações cambiais). Sendo assim, é uma ótima opção de matéria-prima.

E por último, descobrimos que para atrair mais os consumidores que tiveram uma redução no poder de compra, as empresas começaram a utilizar kits, já que a compra deles, teve um aumento de 10% pois o consumidor acredita que é mais econômico, atrativo e vantajoso adquirir o kit do que comprar os itens separadamente.

4.1.4 Ameaças

Também de acordo com pesquisas baseadas em tendências e mercado, pôde ser estabelecido AMEAÇAS para a marca, por meio de alguns fatores externos

Grandes holdings como Unilever, Colgate e Nivea têm maior capacidade de investimento e se juntarmos as participações das principais elas acabam dominando o mercado 51,4% de participação.

O Mercado de perfumação tem muitos problemas para construir um diferencial para o consumidor, normalmente acabam indo para competição por meio do baixo preço.

Os consumidores da categoria de higiene tendem a ser menos fiéis às marcas, variando em média entre 2 e 3 marcas dependendo da faixa de preço (Material Caso Francis).

Houve uma redução no poder de compra dos consumidores, levando em consideração aumento de 1,5% no IPCA do período, por isso os consumidores se mostram cada vez mais fechados a experimentar novos produtos.

E por fim, o sebo do boi, principal matéria-prima dos sabonetes, registra aumento de preços de cerca de 80% no ano, a alta dos preços do sebo se deve a uma combinação de redução do abate de bovinos e aumento da demanda por sebo no setor de biodiesel, em meio ao avanço dos preços do óleo de soja, com as exportações do grão aquecida.

4.2 Estratégia

Depois de analisarmos o diagnóstico e verificar os pontos chaves de cada um dos tópicos, partimos para o plano estratégico, em que consiste em aplicar nossas ideias que estavam no papel para a prática.

4.2.1 Inovação

Com isso, nosso objetivo inicial é a introdução da nova matéria prima nas categorias Clássica e Suave, com adesão da fragrância neutra, e uma mudança na comunicação visual da embalagem. Além da introdução da nossa nova proposta direcionada aos cuidados no banho, relançando e modificando a imagem da marca e desenvolvendo produtos para essa nova proposta, com objetivo de futuramente abranger outros segmentos.

4.2.2 Distribuição

Além disso, não ficaremos para trás nos canais de venda e decidimos em investir no aumento da distribuição dos produtos da linha Clássico e Suave também em Key Accounts, com a criação de uma diretoria focada nesse canal. O principal motivo de entrar nesse forte canal (K.A), é por ser um mercado formador de conhecimento e opinião dos consumidores, levando em conta que a maior parte da população brasileira que teve redução financeira e está sempre atrás de promoções ou kits para economizar dinheiro. Também gera para nós uma propagação da marca e uma evolução na consideração dos canais em que já estamos presentes.

Dos canais em que ainda não estamos presentes e seria um grande escape da presença de concorrentes, seria o canal de distribuição alternativo em lugares de conveniência, onde grande parte dos concorrentes não estão posicionados nesse canal de venda e, gera o nosso objetivo principal de aumentar o awareness dos nossos produtos Francis. Esses locais são em sua grande maioria condomínios residenciais e locais de conveniência selecionados, para garantir maior awareness de marca, iremos propagar o novo posicionamento e

conhecimento dos produtos, através de pequenos influenciadores digitais. Nisso, iremos conseguir atingir pequenos públicos, criando uma alta fidelidade.

4.2.3 Comunicação

Não podemos deixar de lado o investimento em meios de comunicação com objetivo de repassar a mensagem de cuidado no banho, então, divulgaremos nosso propósito em plataformas digitais, como Instagram e Youtube, e em mídias televisivas, especialmente em horários nobres, com o objetivo de fazer com que o nosso público-alvo tenha reconhecimento de nosso novo posicionamento.

4.2.4 Preço

Com a nova percepção de valor e o aumento do valor agregado da marca gerado pelos novos benefícios, iremos adequar o preço do produto condizente a nossa nova proposta e posicionamento de mercado, realizaremos um aumento do preço no produto de 15%, subindo a média de R\$2,50 para R\$2,75.

4.2.5 Expansão de marca

Como já dissemos anteriormente, pretendemos abranger novos segmentos de mercado e queremos fazer com que a marca cresça com o desenvolvimento de uma nova linha de sabonetes, portanto precisaram ser desenvolvidos produtos como esfoliantes, sabonetes líquidos para proteção, cremes e óleos para banho, fortalecendo a marca e desenvolvendo produtos para o cuidado no banho, além de abranger outros segmentos.

4.3 Plano de Ação

Diante de toda análise feita, desenvolvemos o plano de ação com os pilares trabalhos ao longo do texto.

4.3.1 Nova diretoria & Entrada no Key Account

Geraremos a criação e desenvolvimento de uma nova diretoria focada, e especializada no segmento e canal de Key Account. O principal motivo é entrar nesse forte canal formador de conhecimento e opinião para propagar a marca e evoluir na mente dos consumidores desse vasto mercado.

4.3.2 Relançamento de linha

Temos como objetivo relançar e modificar a imagem da marca e desenvolver produtos para o cuidado no banho, além de abranger outros segmentos futuramente. A proposta inicial é fazer a introdução da nova matéria prima na categoria dos sabonetes Clássico e Suave, com adição da fragrância neutra nas respectivas linhas, além de passar a nossa nova proposta de cuidados com no banho através do nosso novo modelo de comunicação.

4.3.3 Mudanças no preço

Vamos realizar o aumento do preço no produto em 15%, aumentando da média de R\$2,50 para R\$2,75 a unidade. Devido ao aumento do valor agregado da marca gerado pelos novos benefícios, vamos adequar o valor do produto a nossa nova proposta e posicionamento de mercado.

4.3.4 Comunicação

Com foco em modificar a comunicação tradicional da marca, vamos fazer uso de propagandas em horários nobres da TV, divulgação através de pequenos influenciadores e publicidades em plataformas digitais, como Instagram e Youtube. Nosso objetivo é repassar a mensagem de cuidado no banho, por isso, divulgaremos nosso novo propósito nas principais mídias utilizadas pelo nosso novo público-alvo

4.3.5 Canais alternativos

E iremos desenvolver um novo canal de distribuição alternativo, em lugares de conveniência, onde parte dos concorrentes não atuam. O canal será focado principalmente em condomínios residenciais e em locais de conveniência selecionados, para aumentar o awareness da marca Francis e maximizar a fidelidade dos consumidores e potenciais clientes.

4.3.6 Venda Persuasiva

Júlio vendedor da Flora, entra em seu cliente com uma nova proposta de implementar o sabonete, Francis. Ao entrar no estabelecimento ele cumprimenta todos os presentes no local e vai em direção a Fernanda a responsável por compras da loja. Júlio começa a conversa falando que tem uma ideia para a Fernanda ganhar mais dinheiro em seu estabelecimento, com intenção de deixá-la curiosa sobre o assunto. Em meio a está afirmação Fernanda o questiona. “Qual seria essa maneira de ganhar mais dinheiro?” “Nós da Flora estamos relançando a nossa marca Francis e gostaria de colocar alguns dos nossos sabonetes aqui, em razão disso acredito que vamos conseguir ter um grande resultado.” Disse Júlio. Fernanda retruca dizendo que não tem interesse, pois não tem espaço dentro da loja e já tem outros tipos de sabonete dentro do seu mercado e não precisaria de mais. Diante dessa situação Júlio questiona. “Tem mais algum tipo de problema para poder colocar o sabonete aqui dentro?” Fernanda diz. “Sim, também não sei se esse sabonete vai sair, meus clientes já estão acostumados a comprar os que eu tenho na loja, não sei se tirar alguns do que eles já compram vai aumentar minhas vendas.” À vista disso, ele pergunta quais desses problemas seriam os mais graves e o que impede ela de tentar. Ela responde falando que o espaço que o sabonete vai ocupar na gondola e a incerteza de venda, são os problemas mais graves. Então Júlio explica que em relação ao espaço, temos vários tipos de caixas, temos as caixas fechadas, que ocupam mais espaço e vem uma quantidade maior de sabonetes, e os packs que devido a sua pequena quantidade de sabonete ocupam menos espaço no estoque. Também falou que a Francis está fazendo um grande marketing, investindo fortemente em mídia e outros meios de comunicação para que o cliente veja a nossa marca, e a compre como os canais alternativos de venda. Além disso a Francis alterou seus sabonetes com uma fórmula a base vegetal, pois em sua pesquisa esse tipo de produto é o que mais atrai seus consumidores. Fernanda mostra estar mudando de opinião enquanto o Júlio prossegue sua fala. “Nós pesquisamos sobre a região onde seu mercado

está, e vimos que atendemos grande parte das dores dos seus consumidores, e é aqui no seu mercado que eles vão encontrar o necessário para sanar seus problemas. Vou te mostrar que acertamos na nossa decisão, deixa eu te mandar 2 packs para essa semana, e semana que vem retorno para fazer outro pedido, porque nos outros mercados próximos daqui que compraram Francis já estão me ligando para mandar mais caixas para eles.” Percebendo essa oportunidade, ela aceita fechar esse negócio para realização do teste em seu mercado, pois a garantia da pesquisa e os benefícios percebidos no armazenamento e para seus clientes são muito bons.

5. CONCLUSÕES

A partir dos estudos feitos nesse caso de ensino, concluímos que a marca Francis tem um grande potencial de crescimento, como descrito nos textos acima, aprendemos muito com essas pesquisas por exemplo como analisar um mercado, comunicação com os clientes, criação novas linhas e principalmente como sanar as dores dos clientes, para eles comprarem da gente. Muito do que foi citado nos textos acima pode ser utilizado dentro do negócio da Francis como por exemplo a base vegetal em todas as linhas os canais de vendas em diversas áreas movimentadas para trazer maior visibilidade da marca e aplicar mais em mídia com pequenos influencers que mesmo com poucos seguidores.

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.