

COMO AUMENTAR A CONSIDERAÇÃO DA MARCA FRANCIS ATRAVÉS DO REJUVENESCIMENTO DO TARGET

Danielle Oliveira Ribeiro Prado
Ellen Maria da Luz
Emanuelle Ferrarezi
Pedro Henrique de Oliveira Lima
Vinicius Ferigolli Matias

Data de submissão: 27/11/2023
Data de aprovação: 04/12/2023

Resumo

O presente trabalho de conclusão do curso refere-se ao caso de ensino sobre a empresa Francis. O caso de ensino é uma metodologia educacional utilizada para ensinar conceitos teóricos de forma prática e contextualizada, permitindo que os estudantes apliquem o conhecimento em situações do mundo real. Os estudantes são incentivados a analisar o caso, identificar os problemas, propor soluções e tomar decisões. Neste trabalho, discutimos sobre os pontos fortes e os que precisam de desenvolvimento da Francis de acordo com o mercado, obtendo uma estratégia para o aumento da consideração da marca, com foco num *target* mais jovem. Com os dados obtidos nas pesquisas criamos um posicionamento novo para marca, aumentando a distribuição o dos produtos, além de uma comunicação mais jovial. Com o trabalho chegamos à conclusão de que a Francis é uma empresa muito conhecida no mercado, porém vista como uma empresa com produtos caros ou antigos, mesmo obtendo produtos de alta qualidade, e por isso é necessário a empresa ter uma conexão afetiva com seus consumidores e ser mais próxima do seu público com ações de mídia e de desenvolvimento do conceito da marca como um todo, relacionando todas as linhas.

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

Abstract

This Final Paper refers to the teaching case about Francis' brand. The teaching case is an educational methodology commonly used to teach theoretical concepts in a practical and contextualized way, allowing the students to apply their knowledge in real life situations. The students are encouraged to analyze the case, identify the problems, offer solutions, and make decisions. In this coursework, it is discussed about the strengths and the weaknesses of Francis based on market data, creating a strategy to increase the brand consideration, and focus on a younger target audience. With the intel obtained in the research, a new brand positioning is created, increasing the distribution of the products, beside the youthful communication. In the end, it's concluded that Francis is a well-recognized brand in the market, even if is seen as an overvalued brand with old products, also considering the high quality products, and that is why it is necessary for Francis to have an emotional connection with the consumers, and to be closer to its target audience with media campaigns, and to have a development in its brand concept as a whole, encompassing all the brand's lines.

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 2023 para as turmas de segundo ano do ensino médio da Academia de Marcas, academia de Bens de Consumo Não Duráveis do Instituto J&F (Escola Germinare).

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, 2023).

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 2023, 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 à Escola Germinare (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).

a anos de atividade de marketing e experiência com o produto”. E, no que envolve o desafio de Francis para o ano de 2023, 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 2023 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 na Escola Germinare (Instituto J&F), apresentando-se tanto uma quanto outra; e, em 3.3, finalmente,

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.

explicitam-se as fontes das quais os dados para análise foram coletados, bem como a organização dessa análise para a seção seguinte.

3.1 A metodologia caso de ensino

Entre as estratégias de ensino-aprendizagem que valorizam a experiência (SANTOS, 2013), privilegiando tanto a articulação entre teoria e prática quanto o desenvolvimento das competências necessárias aos futuros administradores, está a metodologia denominada “caso de ensino”, que confere uma aplicação mais imediata às aprendizagens dos estudantes ainda durante o seu percurso, mediante conteúdos contextualizados, correlacionados ao momento atual, e que, na esteira disso, os desafiem por meio de problematizações reais (BENDER, 2014; DAVID, 2008; BACICH; MORAN, 2018).

Conforme Alberton e Silva (2018, p. 750) com base numa revisão da literatura, “Um caso para ensino é uma descrição de uma situação administrativa (BONOMA, 1989), 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 a Escola Germinare (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, a Germinare 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, 2023).

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, 2023).

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

4.1 Diagnóstico

O diagnóstico consiste em uma análise do estado atual da empresa perante o mercado, observando seus pontos fortes e de melhoria, sendo a primeira etapa do planejamento estratégico, com foco no estudo dos fatores internos e externos da empresa.

Baseado na pesquisa de mercado de sabonetes e de concorrentes da marca Francis realizado no começo do ano com o intuito de “aumentar a consideração da marca, com foco em um *target* mais jovem”, com auxílio dos profissionais da área e do professor de marcas, foi realizado um diagnóstico atual da marca, contendo os pontos positivos e os de melhoria que Francis engloba.

4.1.1 Forças

O campo da *SWOT* “forças” refere-se ao conjunto de benefícios intrínsecos da marca, que auxiliam a se posicionar no mercado. A partir daí, temos os aspectos chave para os resultados já alcançados que a empresa atua, representando qualidades da empresa e que satisfazem os consumidores.

As fragrâncias da marca são minuciosamente avaliadas por especialistas, garantindo uma fixação comprovada tanto durante quanto após o banho. Esse cuidado meticuloso não apenas atesta a qualidade do produto, mas também eleva significativamente o seu valor percebido. No âmbito dos sabonetes, três atributos fundamentais delineiam a preferência do consumidor: perfumação, hidratação e proteção. Francis destaca-se de maneira excepcional ao se posicionar como uma escolha primorosa dentro da categoria de perfumação, que detém a maior participação no mercado.

A fim de aumentar o *awareness* (conhecimento) da marca, Francis tem um foco em publicidade com celebridades jovens e reconhecidas e a formulação de novas embalagens, mais atraentes, biodegradáveis e que chamam atenção do produto. Essas ações aumentam a percepção de valor em produtos, além de adequar e renovar a imagem dos tradicionais sabonetes perfumados, atrair novos consumidores e se reconectar com os compradores fiéis.

Desde que as mudanças citadas foram estabelecidas, Francis alcançou algumas conquistas como o prêmio à embalagem “Francis Infusão Floral”, e primeiro lugar como embalagem do ano (*FTA*) na Europa. Foi também atingido o *share* valor (participação no faturamento) de 7,6 no mercado de sabonetes, e houve destaque, uma participação de mais de 24% no faturamento da Flora em 2022.

Por último, considera-se a força de mercado que a instituição tem. Há cerca de 50 anos, Francis já surgira como uma marca focada em sabonetes de luxo, cuja perfumação era fator principal de destaque. Para uma época em que não se tinha tanta consideração ao banho, Francis já se destacava devido à alta qualidade do produto. Com essa profundidade de marca, Francis se estabiliza no mercado de sabonete de maneira positiva, pois o legado da empresa cria confiabilidade.

4.1.2 Fraquezas

O campo da *SWOT* “fraquezas” refere-se ao conjunto de “dores da marca”, que a atrapalham no mercado de alguma forma. São pontos de melhoria que, se identificados, podem ser trabalhados. Após coletarmos diferentes dados sobre a marca, por meio de pesquisas internas e externas, conseguimos identificar algumas dessas fraquezas da marca:

- baixa lembrança de marca no ponto de venda, devido ao valor de marca: diante de pesquisas com consumidores, percebemos que o sabonete Francis não é um agregador de valor, sendo apenas “mais um” no mercado;
- as categorias da marca são desconexas e não representam linearidade: após participarmos de diversas aulas e palestras com pessoas importantes do negócio de Francis, percebemos que as linhas da marca não seguem um propósito comum, não conversam entre si, isso atrapalha na estratégia de portfólio da companhia;

- apenas 2 das 10 linhas de Francis representam 87% do faturamento da marca: dado que coletamos também em palestras com o negócio. Ele nos mostra que há pouco conhecimento das outras linhas de Francis por parte dos consumidores, fazendo com que a marca dependa de uma linha para manter o seu resultado;
- a marca carrega uma imagem antiquada em relação a cultura millenials: conversando com consumidores e sabendo do objetivo da marca – conversar com o público mais jovem – concluímos que a imagem que Francis passa uma imagem de marca “velha”, de marca “antiga”
- baixa distribuição no mercado de sabonetes.

4.1.3 Oportunidades

Nas oportunidades, é possível observar fatores que colocam a empresa em uma perspectiva melhor, de acordo com as demandas do mercado e dos consumidores, considerando o que os concorrentes estão fazendo para estar atualizado de tudo que está acontecendo no mercado.

Por meio das pesquisas de mercado conseguimos perceber, por meio do Euromonitor, que, em 2022, os consumidores começaram a investir mais no cuidado de seu corpo, utilizando produtos naturais e com uma alta qualidade não se importando com o preço e, sim, com a entrega que ele oferece. Como houve uma valorização no mercado de beleza, um fator muito importante para Francis, encaixamo-nos nesse segmento de consumidores, pois oferecemos produtos com alta qualidade, com preços relacionados com o valor agregado da marca. Com esse aumento do autocuidado, foi registrado pelo Ibope para a Bayer que 84% dos brasileiros buscam uma rotina de autocuidado, mas apenas um terço consegue. Através desse dado, podemos compreender que muitas pessoas entendem como “autocuidado” um momento demorado e que requer muito dinheiro para ser realizado, porém pode ser apenas um banho de qualidade sendo um tempo para esse cuidado.

De acordo com o Mintel em 2021, a porcentagem de consumidores que priorizam o tempo para si dobrou para 24% e, com esse dado, podemos reforçar a ideia do grupo de criar um conceito-chave que seja amplo suficiente para abordar as vivências das mulheres brasileiras, mas não abstrato a ponto de tornar-se subjetiva a vida deste grupo marginalizado. O slogan “tão única quanto Francis” retrata a realidade desses consumidores, sendo uma forma de unificar as linhas e tendo um significado agregado com o valor da marca para ter uma percepção maior dos nossos clientes.

Após análise, também foi comprovado que os clientes emocionalmente conectados com a marca têm uma taxa de retorno 23% maior e tendem a gastar 50% a mais do que clientes que não possuem um vínculo com a marca, mostrando a importância da interação da marca com os consumidores e como é relevante a criação do slogan para se aproximar dos clientes e de suas experiências usando nossos sabonetes.

O maior índice de divulgação e atingimento jovem no mercado pelas redes sociais, de acordo com pesquisas é o *TikTok*, o qual está tendo uma performance de 38% de influência em comerciais, ou em propagandas que se transformam em compra. Por esse motivo, e com o intuito de atingir mais o público jovem, seria interessante a empresa investir nesse segmento de comunicação abrangente.

4.1.4 Ameaças

Em ameaças, procura-se pontos externos da companhia que influenciam a empresa indiretamente estando fora do controle de mudança do negócio. Após pesquisas percebemos como o mercado de sabonetes e cosméticos vem crescendo cada vez mais tendo mais de 2.794 marcas registradas na ANVISA, porém, mesmo com o passar dos tempos, existem 4 empresas que não saem do top 5 de marcas *top of mind*, sendo empresas internacionais que apresentam uma concorrência acirrada e com forte poder de negociação, já que são muito conhecidas no mercado com uma distribuição exemplar, estando presentes em todos os canais de venda com uma grande parte do portfólio.

Segundo *Cosmetics Business*, os consumidores estão em busca de produtos que atendem suas necessidades individuais, sendo mais personalizado para cada tipo de pele. Com essa tendência de mercado, podemos direcionar nossos produtos para o autocuidado no dia a dia, fazendo campanhas e comerciais sobre as diferentes fragrâncias para cada tipo de pele.

4.2 Estratégia

Após todas as análises de mercado, e observando os pontos fortes e de melhoria que a empresa Francis apresenta, o grupo desenvolveu uma estratégia de crescimento que visa a aumentar a consideração de Francis através de um posicionamento mais emocional, fornecendo definição e um propósito único para a linha de sabonetes, e explicando o papel de cada produto. A estratégia funciona como um resumo de todo nosso plano de ação, trazendo a principal mudança que queremos atribuir na empresa com as modificações.

Para consolidar esse objetivo, organizamos 4 pilares ideais, e principais, sendo eles:

4.2.1 Estratégia de Portfólio

Considerando a atual desconexão de linhas presentes em Francis, foi definido ressignificar cada uma, desenvolvendo um posicionamento emocional baseado no conceito “Tão única quanto Francis”, somado ao “Inspire-se”, e definir claramente o papel de cada linha no mercado para fortalecer a marca. Segundo dados apresentados em aula, o atual posicionamento da marca “Inspire-se” é altamente efetivo, e remedia a condição anterior de Francis focada em mais tradicionalidade, porém, não é tão direto com as colaboradoras e terceiriza a comunicação comovente.

Diante desses dados, torna-se evidente que, devido à maior complexidade em associar-se ao *slogan*, a estratégia de posicionamento “Tão única quanto Francis” aprofunda-se de maneira direta na vida das consumidoras do produto. Isso é alcançado por meio de pesquisas, interações com o público, ações promocionais e outras dinâmicas que buscam captar as vivências e experiências das consumidoras. Além disso, essa abordagem visa a concentrar esforços no desenvolvimento do portfólio da marca, integrando todas as linhas sob o mesmo posicionamento. Ao entender Francis como um produto utilizável por todas as mulheres em diversos momentos de suas vidas, a estratégia busca criar uma conexão mais abrangente e inclusiva com o público-alvo.

4.2.2 Distribuição

Segundo dados citados em “4.1.2 Fraquezas”, foi comprovado que a distribuição da marca é instável, apresentando oportunidades de melhoria. Dessa maneira, o objetivo seria pulverizar a marca entre os canais de atuação existentes, designando Francis Clássico e Sensações para as *Keys Accounts*, e Sensações e Brasilidades para Cash & Carry e Farmácias.

4.2.3 Publicidade

Quando criamos ações para reformulação da marca e de como ela quer se posicionar no mercado, não se pode esquecer de passar essas informações para os consumidores por meio de publicidade, trazendo o conceito para aumentar o nível de consciência do público e aproximando-o da marca por meio de influenciadores os quais tenham a imagem de Francis e que utilizem os produtos no dia a dia.

4.2.4 Trade Marketing

Para obter destaque com relação aos concorrentes, aumentando a conversão dos clientes no ponto de venda, é necessário utilizar o *trade marketing* por meio de *displays*, *clipstrips* e régua de gôndola no PDV para aumentar o conhecimento da marca e mostrar sua nova estratégia no ponto de venda.

4.3 Plano de Ação

Com o objetivo de concretizar a intenção estratégica e os pilares discutidos na seção anterior, foi utilizada a metodologia *5W2H* para elaborar detalhadamente um plano de ação. Nesse contexto, cada iniciativa delineada no plano foi minuciosamente descrita, seguindo a abordagem das sete perguntas-chave: o que será feito, por que será feito, onde será realizado, quem será responsável, quando acontecerá, como será executado e quanto custará.

O plano de ação inicial para implementar nossa estratégia consistiria na reestruturação do conceito de Francis dentro da empresa, acompanhada por uma reformulação da sua visão no mercado. Essa mudança envolveria a criação de uma nova identidade visual, o desenvolvimento de um posicionamento mais robusto, e a ênfase da exclusividade e originalidade da marca, centrando-se no novo *slogan* "Tão única quanto Francis". Este redirecionamento tem como propósito alinhar a marca de acordo com o público-alvo, enquanto simultaneamente unifica as diversas linhas da marca, consolidando-as sob uma abordagem interligada e diferenciada em relação aos concorrentes focados exclusivamente em perfumação.

A fim de ilustrar o novo posicionamento, foi criado um *moodboard* com elementos visuais que transmitem a sua essência.

Para visualizar quem seria o comprador de Francis, representando mulheres únicas no dia a dia, foi criada a persona Juliana Castro. Uma persona, como o nome adianta, é uma representação gráfica com o objetivo de criar um consumidor ideal para a marca, que tenha as mesmas ideologias e visão da empresa. Considerando isso, Juliana seria uma mulher de 29 anos, jovem e prática. Juliana é uma psicóloga e muito dela é exigido tanto na família quanto no trabalho. Vem de um lar religioso, e busca se sentir compreendida

pelas pessoas a seu redor, e ainda acha que tem muito a conquistar em sua vida. Baseando-se em experiências reais semelhantes às de Juliana, e em pesquisas anteriormente realizadas pelo grupo, entende-se que o slogan mais ideal para a marca Francis seria "Tão única quanto Francis", pois esse slogan gera amplitude de posicionamento, de forma que consigamos abranger uma grande parcela do público feminino em sua vida agitada. Como citado em 4.1.3 Oportunidades, as mulheres buscam tempo de qualidade e de autocuidado, somado a trajetória de autoconhecimento, mas possuem dificuldades em encaixar esse processo em suas rotinas por terem vivências agitadas.

Procurando facilitar esse processo, portanto, o slogan escolhido traz memória de pertencimento às consumidoras, causando um sentimento de lar e familiaridade.

Ao buscar esse novo conceito, a equipe de *marketing* da Francis concentraria esforços para incorporar a palavra "única" em todas as linhas existentes. Nas comunicações, destacaríamos como os sabonetes da marca influenciam positivamente na autoestima da mulher, estabelecendo assim uma conexão entre as diferentes linhas de produtos. Conforme indicado por um simulador de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) apresentado ao longo do curso pelos professores, estima-se que esse pilar custaria à empresa o montante de R\$ 600 mil.

O segundo pilar concentra-se na ampliação da visibilidade da marca nos pontos de venda (PDVs), buscando aumentar a distribuição dos produtos para impulsionar o desempenho da marca. Para implementar esse plano de ação, seriam realizadas ações de venda bonificada da linha de Francis Suave em grandes redes de *Cash and Carry*, como Assaí e Atacadão. Esses mercados são escolhidos devido ao perfil do público, que tende a realizar compras de sabonetes com foco no preço e em maiores quantidades.

Para elevar a conscientização sobre a marca e impulsionar as vendas da nova linha "Brasilidades", seriam conduzidas negociações para ampliar a variedade de produtos nas principais lojas do Pão de Açúcar, Drogasil e Sumirê. Essas ações visam a atingir consumidores que valorizam a qualidade dos produtos e estão sempre em busca de novidades no mercado. O investimento estimado para essa estratégia de distribuição seria de R\$ 450 mil, contudo, espera-se um retorno substancial de R\$ 7,158 milhões devido ao aumento no volume de vendas.

No terceiro pilar, focamos na ação publicitária para comunicar a nova identidade da marca e como Francis deseja ser percebida no mercado. O objetivo é promover a essência "ÚNICA" por meio das mídias digitais, contando com duas influenciadoras de grande alcance, Isis Valverde, que vem divulgando a linha clássica desde 2022, e Iza, que passou a representar a nova linha "Brasilidades" a partir de 2023. Essa estratégia visa a alcançar tanto nosso público atual, quanto potenciais novos consumidores.

Para divulgar efetivamente essa nova abordagem de comunicação de Francis, a ação envolve também influenciadores de menor porte. A escolha desses influencers baseia-se em suas personalidades, de modo a representar a diversidade da marca de maneira alinhada com a sociedade, evidenciando que Francis é tão diversificada quanto a população. A divulgação será realizada por meio de plataformas digitais populares, como *Instagram*, *TikTok* e *Facebook*, que abrangem diversos públicos.

Essa iniciativa publicitária demandará um investimento de R\$ 480 mil, com a expectativa de um retorno de R\$ 1,714 milhão, impulsionado pela conversão do *marketing* em vendas.

A última ação do pilar de *trade marketing* focaliza a interação direta com os clientes no ponto de venda. Aqui, concentramos nossos esforços no desenvolvimento de materiais promocionais no ponto de venda (PDV), como *wobblers* e *displays*, para

intensificar o reconhecimento da marca e promover a nova identidade "Tão única quanto Francis" nas gôndolas. O objetivo é elevar o valor percebido de Francis como marca junto aos varejistas, conferindo-lhe maior relevância e diferenciação no mercado.

A publicidade visual estará estrategicamente posicionada ao lado dos produtos da marca, organizada e apresentada por um vendedor regular por meio de Materiais de Ponto de Venda (MPDV's). Esses elementos visuais incorporarão a mensagem "Tão única quanto Francis" com paletas de cores adaptadas a diferentes perfis de consumidores, sendo azul para o público com idade mais avançada, rosa para adultos de idade intermediária e laranja/vermelho para os jovens, estabelecendo uma conexão emocional entre o comprador e o produto no ponto de venda. Além do impacto emocional, os materiais também incluirão informações sobre nossas ações de preço.

Além das informações no ponto de venda para aumentar o conhecimento da marca, será criado um modelo de *promopack* com os varejistas para impulsionar a venda e gerar experimentação de todos os produtos da linha Brasilidades que é nova no mercado, para aumentar o volume de vendas e a variedade de mix tanto no varejista quanto no comprador.

Essa iniciativa de *trade marketing* demandará um investimento de R\$ 1 mil, com a expectativa de um retorno de R\$ 3,146 milhão, representado pela conversão de propagandas no ponto de vendas em compra.

O Plano de Ação está programado para ser executado ao longo de 2024, iniciando-se com o desenvolvimento do portfólio de janeiro a abril. Essa fase visa aplicar a nova abordagem de comunicação em todos os pontos antes do início da divulgação, agendada para ocorrer de fevereiro a junho. As ações de distribuição estão planejadas para iniciar em fevereiro, com o aumento do sortimento mix nos mercados, seguido pela ação de distribuição com bonificação em abril.

A estratégia publicitária será implementada após a conclusão das ações de distribuição, garantindo que os consumidores encontrem os produtos. O período de veiculação das campanhas publicitárias será de abril a agosto. Simultaneamente, as ações de *trade marketing* estão programadas para ocorrer de dois em dois meses, começando em fevereiro, junto com o início da distribuição até março, seguido por junho a julho, setembro a outubro e, por último, em dezembro. Esse cronograma foi elaborado de forma a criar uma sequência lógica e eficiente, garantindo a consistência e a eficácia das diferentes iniciativas ao longo do ano.

Para medirmos o impacto de todas as ações sugeridas, foi utilizado o simulador de impactos, que tenta nos aproximar ao máximo de um resultado real de uma empresa. Desenvolvido pela equipe da Academia de Marcas do Instituto, o simulador citado calcula o investimento e o retorno de cada ação, soma e consolida um DRE. À vista disso, como reflexo do impacto financeiro das ações, obtivemos um crescimento volumétrico de 11,6%, além disso, a receita líquida da empresa cresce R\$54 milhões, o que representa uma variação de 11,6% em relação ao período anterior. Em consequência, obtivemos um crescimento de, também, 11,6% na nossa margem de contribuição e de 27,2% no nosso *EBITDA*, número tal que representa um aumento de mais de R\$15 milhões.

Para a obtenção desses resultados, o investimento total gira em torno de R\$38 milhões, onde R\$35 milhões estão alocados em custos variáveis logísticos e industriais e R\$3 milhões em investimentos no *Marketing*. Esses investimentos concretizam a reestruturação da marca e tornam a proposta factível.

4.4 Venda Persuasiva

Na última fase do trabalho, o grupo é levado a encenar uma simulação de venda, 100% baseada no desenvolvimento das etapas anteriores do projeto. No caso desta equipe, a venda foi correlacionada com a estratégia de distribuição, que é focada na pulverização de Francis na rede Pão de Açúcar.

Essa parte prática auxilia os alunos a materializarem as ideias de maneira mensurável e compreensivo, e o transformar em uma demonstração mais viável de como funcionaria na vida real.

A venda se inicia com o vendedor citando suas percepções sobre a loja, afirmando que a gôndola de Francis Clássico se encontra vazia. O comprador, porém, expressa sua indignação, e diz que pretende não comprar mais da marca, porque não percebeu saída nos produtos.

O vendedor, no entanto, resume a situação; confirma com o comprador que o rapaz está incomodado com a saída de Francis Clássico, porque dá menos retorno e ocupa menos espaço, enfatizando que o vendedor entende que está perdendo dinheiro.

O vendedor, logo em seguida, expressa que, apesar do pouco espaço da loja, tem Materiais de Ponto de Venda, que serviriam para ilustrar mais o ponto e ser mais atrativo para os clientes do mercado. Além disso, o vendedor apresenta a nova linha de Francis, "Brasilidades", como uma nova alternativa para o comprador.

Solícito, o comprador pergunta mais sobre Francis Brasilidades, e o vendedor explica que as fragrâncias são completamente baseadas nas frutas brasileiras. O sabonete tem embalagem diferenciada, que também é apresentada, além da citação às famosas Isis Valverde e IZA, influenciadoras responsáveis por propagandear a marca.

Para incentivar o comprador e auxiliar a convencê-lo, o vendedor apresenta um dos sabonetes a ele, disponibilizando o produto para toque e aroma.

No entanto, o comprador questiona se existem realmente benefícios nessa compra, e se ele não vai sair perdendo ao comprar. O vendedor enfatiza que sim, apresentando que o produto Brasilidades é mais barato que o Clássico, resalta as características físicas do produto, e explica sobre os dados da região. O vendedor conta que, por ser uma região de público jovem, composto majoritariamente por mulheres, seria o público ideal para seu produto.

O comprador, então, afirma para o vendedor que gostou do produto. Concorde em fechar 2 caixas de Brasilidades, e aceita levar o *Display* de MPDV para divulgação do produto.

5. CONCLUSÕES

A partir de quatro etapas, desenvolvemos uma nova estratégia para a marca Francis, visando a aumentar a consideração entre um *target* mais jovem. Iniciamos esse processo através da ferramenta *Swot*, buscando um diagnóstico. Após identificar as oportunidades, fraquezas, forças e ameaças, começamos a traçar a nova estratégia para a companhia, por meio de uma casa estratégica, em que os pilares devem sustentar o nosso desafio de aumentar a consideração. Logo, para sustentar nossa estratégia, passamos para a parte do plano de ação, o qual traça o passo a passo de como o tópico anterior será aplicado, detalhando valores, resultados, equipe responsável, modo e causa para, então, finalizarmos o projeto com uma venda persuasiva, demonstrando a prática e a efetividade das propostas de melhoria.

Considerando o desenvolvimento do caso de ensino Francis completo, entende-se que a mais provável solução para aumento de consideração com foco em um público mais jovem seria rejuvenescer a marca em seu core, focando em um posicionamento novo, que abrange todos os tipos de mulher as quais se adequam ao escopo de Francis. O grupo também entende que, ao gerar mais visibilidade no ponto de venda, o *awareness* involuntário pode aumentar exponencialmente, valorizando o mercado e os próprios hábitos de consumo dos compradores.

Além disso, compreende-se que, junto da mentoria dos professores Manoel Machado e Renato Pajares, a metodologia, de maneira intrínseca, auxiliou o grupo em sua formação profissional, colocando em prática conceitos ensinados desde nosso primeiro ano no Instituto, trazendo-nos mais próximos dos desafios enfrentados pelo departamento de *Marketing* das empresas e contribuindo para nossa formação enquanto “tocadores de negócios”.

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.