

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

Giovanna Castro Pavarini  
Kebhec Gregory Lustosa Souza  
Lais Silva dos Santos  
Sophia Aiko Koyama Fukuguchi

Data de submissão: 27/11/2023

Data de aprovação: 04/12/2023

### Resumo

O presente trabalho de conclusão de curso refere-se ao caso de ensino da marca Francis, adotando como desafio o aumento da consideração de marca, por meio do rejuvenescimento do público consumidor. O caso de ensino é uma metodologia que faz uso de situações de contexto real, com objetivo de desenvolver competências e habilidades relativas à resolução de problemas, à tomada de decisão, à capacidade de argumentação e ao trabalho em equipe. Neste trabalho, discutimos a reformulação de imagem de Francis, a fim de criar uma conexão emocional com o novo público foco da marca, através de sua nova linha Brasilidades. Foram utilizadas as mídias sociais como meio de aumentar seu “awareness” entre o público jovem e ações de “trade marketing” no ponto de venda para aumentar a taxa de conversão de compra. Ao final da construção do desafio, chegou-se à conclusão de que Francis é uma marca bem-posicionada no mercado brasileiro entre seus consumidores, que a acompanham desde seu lançamento, porém, é necessário que passe a tomar medidas para conquistar um novo público consumidor, rejuvenescendo a marca.

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

### Abstract

This end-of-course assignment refers to a Francis brand teaching case for the Francis brand, with the challenge of increasing brand awareness by rejuvenating the consumer public. The teaching case is a methodology that makes use of real-life situations to develop competencies and skills related to problem-solving, decision-making, argumentation and teamwork. In this work, we discuss Francis' image reformulation to create an emotional connection with the brand's new target audience, through its new Brasilidades line. Social media was used as a means of increasing awareness among young people, as well as trade marketing actions at the point of sale to increase the purchase conversion rate. At the end of the challenge, we conclude that Francis is a well-positioned brand in the Brazilian market among its consumers, who has been following it since its launch, but it is necessary to take steps to win over a new consumer audience by rejuvenating the brand.

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

## 1 INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

Este trabalho corresponde a um estudo de caso de um caso de ensino inicialmente proposto em fevereiro de 2023 para as turmas de segundo ano do ensino médio da

---

<sup>1</sup> A autoria desta seção é uma contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, ambas docentes na Academia de Marcas (Instituto J&F) e editoras científicas da Repensar.

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.

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

A aplicação do caso de ensino de Francis em sala de aula demandou que nela fossem abordados alguns dos principais conceitos de Marketing, cujo entendimento se fez necessário à resolução do desafio. Entre eles, tal como já antecipado na seção introdutória,

---

<sup>2</sup> Além da contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, esta seção conta ainda com a colaboração de Manoel Machado, também docente na Academia de Marcas (Instituto J&F).

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 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 METODOLOGIA<sup>3</sup>

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

Ainda no que diz respeito à metodologia, esta seção se divide em três partes: em 3.1, explica-se, em linhas gerais, a metodologia caso de ensino; em 3.2, situa-se essa metodologia aplicada especificamente pela Academia de Marcas na Escola Germinare (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

---

<sup>3</sup> Tal como a Introdução, a autoria desta seção é uma contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, ambas docentes na Academia de Marcas (Instituto J&F) e editoras científicas da Repensar.

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).

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

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

### 3.3 Coleta dos dados e critérios de análise

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

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

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

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

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

## 4 ANÁLISE

### 4.1 Diagnóstico

Com o intuito de entender o contexto no qual a marca Francis está inserida, a etapa do diagnóstico foi elaborada a partir das pesquisas para o entendimento do mercado brasileiro de sabonetes. Após a análise e a apuração dos principais pontos que impactam ou podem impactar de forma direta a marca, foi feita a construção de uma Matriz Swot, ferramenta dividida em quadrantes, divididos em dois ambientes: o externo – oportunidades e ameaças – e o interno – forças e fraquezas.

Além disso, a partir dos pontos levantados, principalmente do ambiente interno da marca, elaboraram-se os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) a fim do entendimento dos principais alavancadores de resultados da marca, levando em consideração cinco categorias-chave para o seu sucesso: preço, perfumação, hidratação, distribuição e embalagem (identidade visual).

#### 4.1.1 Forças

Como forças de Francis, temos a sua forte presença no mercado brasileiro de sabonetes, tendo em vista que, nestes 50 anos de existência, a marca construiu um portfólio de produtos icônicos e robustos, que inclui sabonetes (em barra e líquido), óleos corporais, desodorantes, álcool em gel das mais diversas fragrâncias.

Pensando em sua história, e em formas de se renovar, a marca passou por um processo de “rebranding”, com foco em sua linha mais famosa, a Clássica, que teve sua

fórmula atualizada, com uma nova fórmula 100% vegetal – aderindo a novas tendências de mercado: a do veganismo e a da sustentabilidade –, um novo design de embalagem mais atrativo para o “shopper” no ponto de venda; e um novo posicionamento, responsável por trazer mais jovialidade para Francis, com o uso de embaixadores nas redes sociais, tal como a atriz Isis Valverde. Como resultado do “rebranding”, em 2022, Francis apresentou um aumento positivo de 9,7 pontos percentuais na margem de contribuição, além de trazer um EBITDA de 12,1% no acumulado de 2022 (8,3 pontos percentuais).

Além disso, ainda pensando em se renovar e em atrair um público mais jovem, em 2023, Francis lançou uma nova linha de sabonete, o Brasilidades. A nova linha de produtos trouxe uma nova fórmula que engloba o uso de base vegetal e de sebo. Dessa forma, o custo de produção não depende apenas de uma matéria-prima. É importante destacar que todos os sabonetes da Flora são produzidos pela JBS Higiene & Limpeza, a principal produtora B2B no segmento de sabonetes em barra, responsável pelo fornecimento para marcas como Dove e Lux.

#### **4.1.2 Fraquezas**

Entretanto, apesar do momento positivo, ele está retido apenas à linha Clássica de Francis, visto que, infelizmente, ainda não foi possível mudar a percepção de muitos consumidores de que a marca tem mais apelo funcional e pouco emocional. Por esse motivo, ela apresenta pouca consideração de marca entre o público mais jovem, e, conseqüentemente, um baixo engajamento nas redes sociais, como Instagram e Tik Tok. Ademais, de acordo com a pesquisa de “Tracking” feita no começo do ano de 2023, Francis não é “Top of Mind” no mercado brasileiro. Como resultado, ela apresenta uma baixa taxa de conversão, de apenas 11%.

Além disso, Francis apresenta uma distribuição ponderada inferior à das concorrentes – como Dove –, nos canais Key Account e Farmácia (principais canais para a construção de imagem de marca).

#### **4.1.3 Oportunidades**

Atualmente, no mercado de sabonetes, foram analisadas oportunidades que se encaixariam no panorama da marca. Em 2020, houve um aumento no tempo destinado ao autocuidado, trazendo consigo o aumento das buscas relacionadas à rotina de banho, apresentando uma alta de mais de 460%, e SPA caseiro com alta de mais de 190%. Outro ponto diretamente ligado com o autocuidado é o crescimento de 13% da categoria de “não medicamentos” em farmácias de todo o Brasil. O crescimento pode ser convertido pelo número de R\$2,07 bilhões, segundo dados divulgados pela Abrafarma no primeiro trimestre de 2022. Relacionado à comunicação, foi analisada uma oportunidade na plataforma TikTok. De acordo com uma pesquisa divulgada pela Opinion Box, em 2022, cerca de 38% dos usuários da plataforma compram algo após verem algum anúncio.

#### **4.1.4 Ameaças**

Grande parte dos desafios de Francis, quando se diz respeito ao ambiente externo, estão relacionadas à situação econômica do Brasil, tais como o preço instável da matéria-prima do sabonete, principalmente quando quanto ao sebo (base da linha Suave, Hytratta e o Brasilidades) e a decisão de muitos brasileiros é passar a fazer pequenas compras no

decorrer do mês, ao invés de apenas uma compra, ou seja, com essa mudança de hábito de compras, é provável que os consumidores passem a frequentar outros canais para compras menores e de conveniência.

Ademais, grande parte das marcas tem grandes problemas quando se trata de participar do portfólio dos Key Accounts e grandes redes de farmácias devido ao alto custo de cadastramento de produtos, além do percentual contratual em cima do faturamento.

## 4.2 Estratégia

A construção da estratégia para se atingir o objetivo proposto no Caso de ensino foi baseada na metodologia da “Casa Estratégica”, que consiste na criação de uma intenção estratégica – a qual servirá como alicerce para o desafio de Francis: “aumentar a consideração de marca com foco em um target mais jovem”. A intenção estratégica é baseada em atingir a liderança no mercado de sabonetes por meio de um novo e moderno posicionamento baseado em uma conexão emocional, que alcance o consumidor mais jovem, possibilitando uma maior geração de valor e de expansão da marca. Ela é suportada por quatro pilares, sendo eles: comunicação, arquitetura de portfólio, distribuição e “trade marketing”.

A criação do primeiro pilar, o de comunicação, surgiu a partir da necessidade de criar um propósito para a marca, para estabelecer uma conexão emocional com os clientes, visto que Francis apresenta um baixo “awareness” entre o público mais jovem e aparenta ter mais apelo funcional e pouco apelo emocional. Seguindo a tendência de mercado voltada ao autocuidado, foi desenvolvido um propósito para Francis baseado em uma boa relação da cliente consigo mesmo e com o ambiente ao seu redor, utilizando a linha de sabonetes Brasilidades como forma de atrair um público mais jovem.

O segundo pilar foi criado com o intuito de entender e de estabelecer o papel de cada linha de sabonetes no portfólio da marca, adequando-o à estratégia. Dessa forma, ao estabelecermos a função de cada linha, utilizaremos o Brasilidades como forma de apresentar as novidades para o público jovem. O Clássico, por sua vez, será destinado a manter a tradição da marca com os consumidores já fiéis, e o Sensações permanecerá como linha de combate – em questão de preço.

Pensando na dificuldade de distribuição da marca, foi desenvolvido um pilar com o intuito de ampliar a distribuição ponderada, com foco no Key Account e grandes redes de farmácias, visto que ambos os canais são fundamentais para a visibilidade de Francis e no processo de desenvolvimento de consideração de marca. Com o intuito de potencializarmos o volume e a positivação (quantidade de lojas com pedidos faturados) nesses canais, foi proposto que haja uma verba para auxiliar as vendas de cada canal.

Tendo em mente o desenvolvimento do relacionamento com esses os clientes desses canais, foi idealizado um pilar de trade marketing com a finalidade de criar um “Joint Business Plan” (plano de negócio). Esse plano será criado em parceria com as equipes de vendas e os principais clientes de cada canal, a fim de acordar previamente o mix ideal, expectativa de volume, questões contratuais (como acordos e cadastros de novos produtos), o planograma das lojas e os materiais de ponto de venda que serão utilizados no decorrer do ano.



### 4.3 Plano de Ação

Após a construção da casa estratégica, acontece a criação do plano de ação, sendo a compilação de ações utilizadas a fim de atingir o objetivo ditado pela intenção estratégica. As ações são diretamente relacionadas aos pilares, sendo assim, cada pilar citado anteriormente deu origem a uma ou mais ações.

Dando início ao plano, a primeira ação é a base do pilar de comunicação, a qual é desenvolver um novo posicionamento baseado em uma boa relação consigo mesma e com o ambiente. O intuito dessa ação é aumentar a consideração de marca, por meio da criação de uma conexão emocional com um target mais jovem. Faremos isso com a contratação de uma agência que fará o teste de conceito com o público-alvo, a fim de entendermos o processo de identificação dos consumidores. A fim de ilustrar o novo posicionamento, foi criado um “moodboard” com elementos visuais que transmitem a sua essência.

Com base no pilar de arquitetura de portfólio, para garantir que todas as linhas de produtos tenham sinergia com o novo posicionamento da marca, juntamente ao desenvolvimento do posicionamento, será realizada uma revisão do portfólio de produtos de Francis, para definição do papel de cada linha. Aplicando esse posicionamento comum, utilizaremos o Brasilidades como linha de novidades, que tem como finalidade alcançar o público mais jovem. O foco dessa linha será no Key Account e nas grandes redes de farmácias. Por sua vez, o Clássico atuará na tradição, um fator importantíssimo para as consumidoras mais antigas da marca, também com foco no Key Account e em grandes redes de farmácias. E, devido ao seu preço no ponto de venda já estabelecido, o Suave servirá como linha de combate, além de servir como apresentação da marca para os novos clientes, ele será destinado ao canal Cash&Carry. O responsável por ambas as ações será o Time de Marketing de Francis. Foi estipulado que essas ações terão um investimento de R\$900.000.

A fim de aumentar o “awareness” de Francis entre o público jovem e o engajamento nas redes sociais da marca, além de gerar curiosidade para a experimentação dos produtos, fortaleceremos o plano de mídia digital de 2023, utilizando a linha Brasilidades como forma de divulgar o novo posicionamento nas mídias sociais, considerando suas influências nos hábitos de consumo dos mais jovens. Por meio das plataformas TikTok e Instagram, promoveremos vídeos curtos promocionais sobre a linha Brasilidades, buscando propagar o autocuidado, a origem dos ingredientes e a cultura do país. O fortalecimento do plano de mídia requererá um investimento de R\$545.000 e trará um aumento de 8.762.000 no volume da marca. O responsável por ambas as ações será o Time de Marketing de Francis. Foi estipulado que essas ações terão um investimento de R\$545.000 e um impacto no volume de 6%.

Com fundamento no pilar de distribuição, e tendo em vista o crescimento de Francis em 2022, a marca ainda apresenta dificuldade na pulverização do mix de produtos no Key Account e grandes redes de farmácias, e considerando o impacto da ação voltada para mídia no volume e no conhecimento de marca, é importantíssimo que os produtos Francis estejam expostos nas gôndolas. Por esse motivo, com fundamento no pilar de distribuição, será criada uma campanha de incentivo para engajar a equipe de vendas a positivar os SKUs e a cadastrá-los nos clientes, adotando como métricas a quantidade de lojas positivadas e o mix de sortimento. O responsável por essa ação será o Time Comercial de Francis. Foi estipulado que essas ações terão um investimento de R\$700.000 e um impacto no volume de 9,8%.

Ademais, a fim de estabelecer uma boa relação comercial com os clientes e a partir do pilar de “Trade Marketing”, surgiu a necessidade da criação de um plano conhecido como “Joint Business Plan”, para auxiliar na transmissão do nosso novo posicionamento nas principais contas nacionais e regionais. O plano consiste, basicamente, em auxiliar as grandes contas na exposição e na venda de nossos produtos no ponto de venda. Dessa forma, o objetivo é definir as prioridades de mix de cada canal, auxiliar na previsão de demanda (volume), organização de planograma e despesas com materiais de ponto de venda. Com base no perfil de cliente de cada canal, foi determinado um mix principal para cada cliente, sendo em Cash&Carry, a linha Suave e em Key Account e Farmácia, as linhas Francis Clássico e Brasilidades. Além disso, será disponibilizada uma verba específica para cada canal atendido, destinada a acordos comerciais, distribuição e demais dificuldades. O responsável por essa ação será o Time Comercial de Francis. Foi estipulado que essas ações terão um investimento de R\$600.000 e um impacto no volume de 2,3%.

Por fim, nossa última ação tem a intenção de transmitir o novo posicionamento no ponto de venda nos canais Farmácia, Key Account e Cash&Carry. O objetivo é aumentar o “awareness” de todas as linhas, conseqüentemente, os seus faturamentos. Por esse motivo, utilizaremos ações de trade marketing diferentes para cada linha. Francis Suave, terá materiais de ponto de venda distribuídos no canal Cash&Carry e será posicionado nas prateleiras, em forma de “Wobblers”. Quanto ao Brasilidades e Francis Clássico, o material de ponto de venda será disponibilizado em Farmácia e Key Account, também exposto em prateleiras, porém, por meio de régua vertical com informações dos principais diferenciais do produto. O responsável por essa ação será o Time Comercial de Francis. Foi estipulado que essas ações terão um investimento de R\$2.210.000 e um impacto no volume de 8,2%

O plano de ação apresentado será aplicado no decorrer de 2024. Nos dois primeiros meses do ano, o Time de Marketing estará no processo de desenvolvimento do novo posicionamento e, no transcorrer do ano, será feito seu desenvolvimento com auxílio das demais ações. Em janeiro e fevereiro, de forma simultânea, também será feita a revisão do portfólio da marca, dessa forma, os papéis de cada linha estarão alinhados ao novo posicionamento.

Com o posicionamento pronto, a partir de março, o Time de Marketing começará o fortalecer o plano de mídia com o intuito de divulgar o novo posicionamento através do Brasilidades nas mídias sociais. Considerando o impacto do fortalecimento do plano de mídia no conhecimento de marca e, conseqüentemente no volume de Francis, a partir de janeiro, o Time Comercial iniciará a campanha de incentivo, para que O Time Comercial inicie a distribuição dos produtos antes da vinculação das campanhas nas redes sociais da marca. Ainda em janeiro, a equipe de vendas criará os “Joint Business Plans”, dessa forma, será possível criar um planejamento estratégico para as demandas de sabonetes, distribuição dos materiais de ponto de venda e planograma das lojas. E, por último, com os planos de negócio prontos, em março, os novos materiais de ponto de venda serão produzidos para que a sua distribuição seja feita de abril em diante, sendo adequada de acordo com as campanhas que estão sendo veiculadas nas mídias sociais.

Com o propósito de tornar a visualização do impacto palpável, foi realizado a simulação de uma Demonstração do Resultado do Exercício, em que foram inseridos o investimento e o retorno de cada uma das ações, a fim de analisar o seu impacto no EBITA de Francis, em comparação com o resultado apresentado pela empresa em 2022. Em resumo, o plano de ação resultará em um EBITA de 15,7%, aumento de 3,5% pontos

percentuais, convertendo em vendas líquidas um volume de 3.773 mil caixas, uma variação de 24,9% pontos percentuais.

Em conclusão, o plano de ação apresentado sugere uma proposta de desenvolvimento de marca para Francis, possibilitando o atingimento da intenção estratégica estabelecida pelo grupo: atingir a liderança no mercado de sabonetes por meio de um novo e moderno posicionamento baseado em uma conexão emocional, que alcance o consumidor mais jovem. E haverá um retorno positivo no resultado da empresa, que tende a aumentar no decorrer do desenvolvimento da proposta dissertada.

#### **4.4 Venda Persuasiva**

Na última consultoria do caso de ensino, foi introduzida uma etapa prática: a simulação de uma venda, utilizando a técnica de venda por persuasão. A teatralização auxiliou no entendimento de todos os passos da venda, passando pelo manejo das objeções por parte do cliente, até a conclusão de um acordo. Seguindo o passo a passo da venda persuasiva, o grupo apresentou a seguinte situação: inserir a nova linha de Francis Brasilidades, em um cliente do canal Key Account.

Na primeira etapa da venda persuasiva, para resumir a situação, o vendedor estuda o contexto em que o cliente está inserido: como está o movimento do estabelecimento? Como está o abastecimento do cliente? Ainda há unidades disponíveis no estoque? Quais são as suas frustrações? No caso apresentado, o cliente alegou que as vendas da unidade estão ótimas, porém, devido ao movimento, ele está sem tempo para abastecer as gôndolas, além disso, expressou preocupação quanto à venda do sabonete Clássico.

Na segunda etapa, para expressar a ideia, o vendedor deve apresentar uma forma de resolver a situação apresentada pelo cliente. Na demonstração, o vendedor apresenta a linha Brasilidade e seus benefícios, utilizando como argumento o público do mercado ser, em sua maioria, jovens.

No terceiro passo, para explicar como funciona, o objetivo é realizar um detalhamento da ideia, a fim de garantir um maior entendimento por parte do cliente. No caso apresentado, o vendedor explica ao cliente o novo posicionamento da marca e os benefícios da linha, além de enfatizar as campanhas que estão sendo veiculadas nas mídias sociais de Francis com suas embaixadoras, a atriz Ísis Valverde e a cantora Iza.

Já na quarta etapa, para enfatizar os benefícios-chave, o vendedor complementa sua proposta apresentando o que o cliente ganharia com a inclusão da nova linha em seu ponto de venda, além de uma margem de contribuição de mais 20% na unidade, seria possível pôr em prática ações de trade marketing que estimulem o “sell out”, como desconto na compra da segunda unidade diferente da primeira, brindes colecionáveis, materiais de ponto de venda personalizados para o canal, etc.

Na quinta e última etapa, para o fechamento da negociação, o cliente concorda com a proposta apresentada e o vendedor tem a responsabilidade de repassar tudo o que foi acordado ao decorrer da negociação e informações básicas do pedido (entrega, preço da unidade, quantidade, etc.). Além disso, é nesse momento de fechamento que o vendedor tem a chance de incluir mais algum SKU no pedido.

### **5. CONCLUSÕES**

No ano de 2023, foi realizado o caso de ensino com foco na marca Francis. Esse caso de ensino foi dividido em quatro etapas, sendo a primeira delas, o diagnóstico, em

que buscamos entender o mercado de sabonetes e o contexto da marca. Em seguida, foi realizada a etapa de estratégia, em que o grupo definiu uma intenção estratégica como guia para atingir o desafio de “aumentar a consideração de marca com foco em um target mais jovem”. Posteriormente, a partir da intenção estratégica, foram desenvolvidas seis ações para suportarem a estratégia. E, por último, o grupo colocou em prática uma das ações propostas em uma teatralização de uma venda persuasiva.

Ademais, após o fim do processo de Consultoria, o grupo acredita que a metodologia do caso de ensino apresentado contribuiu para a sua formação profissional, aplicando, na prática, conceitos vistos previamente nos anos anteriores relacionados à Marketing, Contabilidade e ao estágio de vendas externas, além de possibilitar discussões em grupo, com os orientadores e com os colaboradores da marca durante as consultorias.

Por fim, este Trabalho de Conclusão de Curso é fruto da união de toda a experiência e conhecimento adquiridos no decorrer do Ensino Fundamental II até o segundo ano do Ensino Médio. Tudo isso foi fundamental para a nossa formação como tocadores de negócios e para nosso amadurecimento pessoal.

## 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.