

SÓ SOBROU A MARCA

A transformação do xampu Seda mostra tudo o que é preciso para tentar mudar a imagem que o consumidor tem de um produto

RENATA BETTI

No dia 5 de março de 2009, um grupo de executivos da Unilever trancou-se por doze horas numa sala da sede em São Paulo para discutir um problema que, eles já sabiam, seria de difícil solução: um dos carros-chefe da empresa, o xampu Seda, líder de vendas no Brasil, perdia es-

paço no mercado — coisa que, desde seu lançamento, em 1968, jamais havia acontecido. As pesquisas, encomendadas pelo francês Patrick Cescau, então CEO mundial da multinacional de bens de consumo — que fatura por ano 55 bilhões de dólares, ou três vezes o PIB da Bolívia —, não deixavam dúvidas quanto à razão da queda: a classe C, público-alvo do xampu, não queria mais um produto que, agora, via como de "segunda linha" e "muito popular". "A nova aspiração da classe C brasileira e usar xampus melhores, de preferência indicados pelos cabeleireiros", concluía o estudo, dando início a um longo processo em que o velho Seda precisou ser inteiramente reinventado até, neste mês, chegar às lojas. Da embalagem à fórmula, só restou mesmo o nome, sobre o



Uma mudança de 125 milhões de reais

As adaptações que a Unilever foi obrigada a fazer no Seda para estancar a queda nas vendas — e melhorar a imagem do xampu

FÓRMULA

Como era: a fórmula continha substâncias de qualidade inferior, segundo a própria empresa

Como ficou: os ingredientes, escolhidos depois de consulta a cabeleireiros profissionais, custam 20% mais

Por que mudou: os consumidores se queixavam de que o cabelo ficava "ressecado" e "armado"

FRAGRÂNCIA

Como era: só se sentia o cheiro no frasco

Como ficou: com mais substâncias fixadoras na fórmula, a fragrância permanecê no cabelo

Por que mudou: uma boa fragrância no xampu se tornou pré-requisito para a classe C

qual também passou a pesar certa desconfiança. Um dos testes mostrou que, às cegas, as pessoas até avaliavam bem o Seda, mas, quando sabiam tratar-se dele, as notas caíam. "Chegamos a cogitar abrir mão da marca", diz um dos diretores da empresa no Brasil, Erik Galardi, à frente da operação que consumirá 125 milhões de reais — o maior investimento já feito pela Unilever numa marca para o mercado brasileiro, o segundo maior do mundo no segmento de produtos para cabelo, com vendas anuais de 5,4 bilhões de reais, só perdendo para o Japão.

Recriar um produto se torna, muitas vezes, imperativo para que ele sobreviva a mudanças demográficas, econômicas e de hábitos numa sociedade — mas não é um processo fácil. As empresas precisam lançar mão de um extenso repertório de técnicas já consagradas pelo marketing para fisgar o consumidor. "O público é alvo de estratégias milimetricamente concebidas para fazê-lo comprar", diz Alejandro Pinedo, da consultoria Interbrand. Nos últimos meses, VEJA pôde comprovar isso ao acompanhar as dezenas de etapas e tomadas de decisão envolvidas no relançamento do xampu. A Unilever conduziu doze pesquisas, em que foram ouvidas 500 pessoas, parte delas sendo observada no ato da compra. Nenhuma estratégia foi traçada

sem pesar tais informações, um conjunto de dados tão rico e detalhado que tomado como base, permitiu saber até de que maneira os consumidores manuseavam o xampu no supermercado. Como o antigo frasco tinha concavidades acentuadas, era difícil pegar um na prateleira sem tirar os demais do lugar. Os produtos se desarranjavam e a marca acabava escondida — um desastre para as vendas. Até chegar ao formato atual, mais fino e convexo, criou-se uma dezena de embalagens. Elas foram sendo descartadas depois de submetidas a testes conhecidos como *eye tracking*, em que uma máquina monitora o movimento dos olhos e detecta os pontos que mais chamam a atenção das pessoas. Assim se decidiu, por exemplo, por um tom de roxo ligeiramente mais vibrante que o anterior. São mudanças aparentemente simples, mas que demandaram uma adaptação em todo o maquinário da fábrica.

Os especialistas definem o desafio da Unilever como o mais complicado de todos em se tratando da mudança de imagem de um produto: fazer que os consumidores percebam como "chique" um item que há décadas é visto como popular. "A experiência mostra que elevar o conceito que as pessoas têm de uma marca é sempre muito difícil", diz Edson Crescitelli, diretor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Os casos recentes da Philco e da Arno, ambas do ramo de eletroeletrô-

nicos, ajudam a dimensionar as dificuldades. Já consolidadas na classe C, as duas decidiram, coisa de cinco anos atrás, começar também a produzir itens para estratos de renda mais altos. Por mais que investissem em inovação e marketing, no entanto, não conseguiram convencer ninguém. Pior: além de não conquistarem clientes na classe A, perderam os da C, que ficaram confusos com a mudança. No caso da Unilever, a equação é ainda mais complexa: trata-se de alterar a percepção sobre um mesmo produto. Uma das principais estratégias da empresa foi convidar para prestar consultoria técnica e estrelar campanhas publicitárias um grupo de sete cabeleireiros de renome mundial, entre os quais Yuko Yamashita, criadora da escova japonesa. Não foi fácil convencê-los a participar. A cada "sim", havia festa no

PESQUISAS PARA TUDO
O diretor Erik Galardi: a Unilever queria saber até como as pessoas manuseiam o xampu no supermercado



FOTOS: SHUTTERSTOCK/ALAN SANTOS

TEXTURA

Como era:
rala

Como ficou: mais espessa e viscosa

Por que mudou:
a consistência rala passou a ser associada a produtos de má qualidade

EMBALAGEM

Como era: oval e com cores berrantes

Como ficou: o frasco afinou e algumas das cores foram eliminadas

Por que mudou: no banho, a antiga embalagem escorregava das mãos. Ao ser manuseada no supermercado, ficava frequentemente virada de lado — e a marca era escondida

PREÇO*

Antes: 4,30 reais

Depois: 4,80 reais

Por que mudou: os custos de fabricação do xampu subiram 20%. As pessoas também só acreditariam que o produto melhorou se o valor aumentasse — mas não podia ser mais do que isso, senão a classe C não compraria

* Preço médio



escritório. "É uma tentativa de quebrar o preconceito dos cabeleireiros brasileiros em relação ao Seda e levá-los a indicar o produto aos clientes", diz Adriana Yamamoto, gerente de marketing da linha de xampus. "Nesse mercado, nada é melhor que o boca a boca."

Apesar de a Unilever já ter feito ajustes em seu principal xampu antes, eles foram sempre superficiais, e às vezes malsucedidos. Em janeiro de 2008, o Seda ressurgiu em embalagens ultracoloridas e com novo logotipo, na pretensão de ganhar espaço entre xampus mais sofisticados. A propaganda foi maciça, mas o resultado, pífió: os gastos chegaram a 30 milhões de reais sem que as vendas, então estabilizadas, voltassem a subir. "Foi um erro primário. As pessoas perceberam no ato que o produto não havia realmente mudado", reconhece o diretor Erik Galardi. Desta vez, nada ficou de pé. A fórmula, que era composta de ingredientes "de nível inferior", segundo a própria Unilever, ganhou ingredientes 20% mais caros. Espera-se com isso reduzir as queixas que circulam na internet de que o Seda deixa o cabelo "armado" ou "parecendo palha". Quanto à fragrância, que desaparecia por ausência de fi-

xador na fórmula, agora ela é duradoura — o que, segundo as pesquisas, se tornou pré-requisito para as brasileiras. Nem a textura ficou como antes. Líquida demais, aos olhos da nova classe C ela passou a ser identificada com produtos de pior qualidade. Ao colocarem uma porção do velho Seda nas mãos, as pessoas desistiam de comprá-lo, como foi observado em supermercados de todo o país. Daí a atual consistência, mais espessa. Tais melhorias elevaram os custos de produção em 20%, enquanto o preço final do xampu encareceu apenas 10%. "Tomos forçados a encolher as margens de lucro para manter o preço acessível", diz Galardi. O teto para gastos com xampus na classe C é de 5 reais — o Seda subiu de 4,30 para 4,80 reais.

Os grandes planos de uma empresa global como a Unilever são traçados com no mínimo quatro anos de antecedência e vêm da matriz, em Londres. Assim, ficou estabelecida, no início de 2008, a meta de que a operação da multinacional no Brasil, hoje a terceira do grupo, se tornaria a segunda mais rentável da Unilever até 2012 — ultrapassando a dos Estados Unidos e perdendo apenas para a Inglaterra. Há, no entanto, espaço

O CÔNCAVO E O CONVEXO

Fábrica da Unilever, em São Paulo: a nova embalagem exigiu adaptação das máquinas

para mudanças de rumo diante de situações inesperadas, como foi o caso do xampu Seda. Com as vendas caindo mês a mês no Brasil em 2008, foi a própria matriz que tomou a decisão de transformar o produto, deixando as estratégias por conta dos executivos brasileiros. Como em nenhum outro país se consome mais Seda do que aqui (trata-se de aproximadamente 20 milhões de unidades por mês), o negócio se justifica. Pouco a pouco, o mesmo produto substituirá a antiga versão nos 100 países em que a Unilever está presente—só que com nomes diferentes (Sedai, em países de língua espanhola, e Sunsilk, nos demais). Hoje, o segmento de xampus no Brasil é muito diferente daquele do fim da década de 60, quando a maioria dos brasileiros ainda lavava o cabelo com sabão de coco. De menos de cinco fabricantes no país, chegou-se aos atuais 2 000. A Unilever detém 34% do mercado, que faturou 1,7 bilhão de reais em 2008. É um bom quinhão, que a concorrência, no entanto, tornou mais difícil manter