

## CASE DE POSICIONAMENTO DE MARCA: DESAFIO DO REPOSICIONAMENTO DE AXE

Renato Pajares Martins  
Data de submissão: 15/07/2021.  
Data de aprovação: 03/08/2021.

### Resumo

Este artigo traz um caso de ensino desenvolvido para o ensino técnico de administração da educação básica. Com o objetivo de desenvolver conhecimento da prática sobre posicionamento de uma marca, fez-se uso da marca AXE. Contextualizando a evolução dela na construção de um posicionamento que rendeu ganhos por anos. A aprendizagem vem pelo desafio da divergência da marca frente ao movimento da sociedade e dores dos *shoppers*. A solução deverá trazer um diagnóstico, uma estratégia e um plano de ação apoiados nos conhecimentos de gestão em marketing, comercial, produto e *supply chain* adotados no mercado de bens de consumo.

**Palavras-chave:** Prática; Posicionamento; Marca; Desafio.

### Abstract

This article describes a teaching case designed for technical teaching in business management for primary education. To develop practical knowledge regarding brand positioning, the AXE brand was used. To contextualize the evolution of the brand in the construction of a positioning that yielded gains for years. The learning comes from the challenge of the divergence of the brand in the face of society's movement and shoppers' concerns. The solution should bring a diagnosis, a strategy and an action plan, supported by knowledge in marketing, commercial, product and supply chain management adopted in the consumer goods market.

**Keywords:** Practice, Positioning, Branding; Challenge

### 1. O Caso de Ensino

Fundada em 1974, a marca de desodorante Axe foi criada inicialmente pela multinacional Unilever para atender ao mercado da África do Sul. Com atuação em países como França e Inglaterra, a marca desembarca no Brasil em 1985, trazendo um novo significado para a categoria. Até a sua entrada, desodorantes atuavam com a função de proteção corporal. A Axe chegou ao mercado brasileiro levando a proposta da marca centrada no poder de sedução, que foi entregue em produtos com fragrâncias marcantes e campanhas icônicas.

Com força e rapidez, Axe virou líder do mercado de desodorantes por ser considerada irreverente, jovem, inovadora e sedutora. Essa conquista de mercado permitiu a marca desenvolver outros produtos para o cuidado pessoal masculino. E isso não ficava só no conceito, pois no decorrer dos anos em que a marca atuou no Brasil, conseguiu emplacar diversas fragrâncias, conquistando consumidores com produtos atuais e

diferenciados.

O mercado de cuidados pessoais é muito competitivo, com a presença de grandes *players*. Segundo Melo (2019), do Valor Econômico, o consumo de desodorantes no Brasil é tão elevado que permite a conquista da segunda posição no mundo, e além de ter potencial para movimentar o valor de R\$11,57 bilhões no país, na categoria de desodorante *spray*, os brasileiros ficam à frente dos americanos com um movimento de R\$ 2,58 bilhões superior.

Na competitividade pelo mesmo *target* da Axe, há as marcas Old Spice, Rexona e Bozano. A primeira, Old Spice, pode ser descrita como uma marca que buscou diversas alternativas de linguagem para se desvincular de um posicionamento denominado “machista”, como pode ser observado neste material editado com propagandas nacionais entre os anos de 2015 e 2019, disponibilizado no Youtube por “ANTIGUIDADE VIRTUAIS” (2020, on-line), em que é possível notar as modificações realizadas nos nomes dos produtos para tentar adequar a algo menos conflitante, passando de “Matador”, para depois, “Pegador” e, mais recentemente, VIP.

Outras marcas desse segmento masculino, como Rexona e Bozzano, possuem posicionamentos menos polêmicos. A Rexona tem foco em *performance* do produto, sem direcionamento a comportamento de consumo, seus produtos não apresentam valor claro de distinção por gênero, como na campanha Máxima Proteção da REXONA BRASIL (2018, on-line); e a mais atual linha Clinical REXONA BRASIL (2021, on-line). Já a Bozzano, atua com uma mensagem que reforça aspectos mais tradicionais, como na campanha “Jeito de garoto”, disponibilizada do ALVES (2014, on-line), e se apoia em licenciamentos para estimular consumo, como na campanha de edição especial da Liga da Justiça da BOZZANO (2018, on-line).

Fora do país vemos marcas como a One Dollar Shave atuando de maneira diferente. Essa empresa que iniciou suas atividades comercializando somente lâminas de barbear, hoje vende *kits* de cuidados e beleza masculinos. Ela conseguiu agir melhor e definiu um posicionamento de aceitar todos os padrões de masculinidade. Apesar de atuar de maneira nichada, o Dollar Shave Club demonstra ter menos dificuldade de afirmar quem é seu público e tem uma melhor adequação de seu produto com o mercado e sua forma de ofertar o produto. Em canal no DOLLAR SHAVE CLUB (2018, on-line), do youtube, é possível ver não só propagandas, mas diversos vídeos que procuram ensinar ao consumidor como usar o produto, assim como conteúdos informativos para serem assistidos durante os momentos de cuidados pessoais. Entre alguns vídeos, podemos destacar o “A Father's Day Gift da DOLLAR SHAVE CLUB” (2019, on-line) e o “Get Ready”, disponibilizados por Verhoeven (2018), que deixam mais claro o posicionamento mais “humanizado” que a marca deseja para atuar no consumo de produtos de beleza masculinos.

Em meio a essa oferta presente no mercado nacional, a principal missão da Axe sempre foi ajudar os homens no jogo da conquista, por isso sempre contou com renomados perfumistas mundiais e com constantes atualizações. Ao longo dos seus anos, conseguiu emplacar mais de 25 fragrâncias, numa sequência de introduzir uma nova todo ano, desde 1996. Nesse tempo, a marca sempre explorou campanhas publicitárias que procuravam romper padrões com uma linguagem moderna, jovem, com humor inteligente, ousadia e criatividade. Porém, em meio aos anos de 2014 e 2016, o engajamento feminista nas redes sociais tomou força, e produtos de consumo masculinos que se apoiavam na imagem do “macho alfa”, foram questionados. Frente a isso a Axe se viu numa situação de correr risco de perder o mercado que havia conquistado.

Nesse dilema, os executivos da marca Axe optaram por realizar um reposicionamento em 2016, mudando sua forma de agir e se relacionar com o consumidor, coisa que não fazia desde 1974. Favorecendo sua atitude irreverente, jovem e inovadora

resolveram dar um “chega para lá” no machismo e no conceito de “macho alfa” com a campanha Find your Magic, disponibilizada por Verhoeven (2020). Novamente provocadora, a Axe cutuca os estereótipos padrões de homem e procura contemplar todos os tipos de homens, do simples magricela narigudo, a homens de salto dançando. Jovens *geeks* e homens mais velhos podem ser vistos no vídeo de divulgação dessa campanha. Nesse vídeo o discurso segue num questionamento de “É ok um cara não gostar de esportes?” “É ok um cara ser virgem?” “É ok um cara gostar de usar rosa?”, e encerra com a frase “É ok um cara ser ele mesmo?”. A campanha gerou tamanha repercussão, como analisado pelo canal Mindshare Budapest (2018), que a marca seguiu procurando quebrar tabus masculinos de forma explícita. Em seu site, AXE (2020), é possível ver claramente a mudança tanto na forma de apresentar seus produtos (no formato das embalagens, na oferta de novas fragrâncias, e na produção de conteúdos digitais), quanto a visão de informar e ajudar o consumidor masculino a saber “quem é você de verdade?”.

Do reposicionamento iniciado pela Axe 2016 até 2021, alguns aspectos se alteraram no cenário em que a marca está inserida. Nota-se que os movimentos pela igualdade dos direitos entre homens e mulheres, não só ganharam mais força, como se tornaram premissa para manutenção das marcas no mercado, principalmente as voltadas para o público jovem. Nesse cenário, vê-se que no Brasil, a Axe perdeu seu poder de mercado, sendo ultrapassada pela Bozzano e Rexona, inclusive a Dove ultrapassou a Axe em 2010, segundo Investsp (2010). Aqui se inicia um novo desafio para a marca se posicionar frente a este cenário atual e possibilidades futuras, em que se pode questionar: A Axe perdeu o “*timing*” sobre a mudança de comportamento do consumidor? Seria possível uma marca com um posicionamento tão marcante alterá-lo para uma nova realidade de consumidores?

## 2. Notas de Ensino

### 2.1. Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

O caso tem como objetivo levar os estudantes a reflexão sobre a importância do posicionamento da marca para adquirir uma vantagem competitiva frente aos concorrentes (RIES, 2002), capacitando-os a pensar e elaborar conexões entre proposta do negócio da marca com a forma de entrega, que seja por meio de um produto, um serviço ou de uma informação, mas que esteja alinhado à essência da marca (AAKER, 2015). Com o uso da ferramenta Brand Essence Wheel (TOOLSHERO 2021), será possível ao estudante visualizar e relacionar a essência da marca com os pontos de contato e a formas de entrega de valor. O estudante percorrerá o conhecimento sobre o pensamento estratégico da marca e a importância de adequar ações e entregas que sejam coerentes ao segmento de mercado e as limitações inerentes dos *stakeholders* da categoria, como: (i) relações com o varejista; (ii) forma de negociar com fornecedores; (iii) e até a entrega de produto que atenda à demanda de valor do *shoppers*.

O primeiro objetivo deste caso de ensino é capacitar o estudante a analisar e compreender que pela estratégia de marketing mix, na forma de entrega do produto, como a marca se comunica na promoção, na definição do preço e na atuação no ponto de venda, é possível compreender a essência da marca (KOTLER, 2012). Após essa análise, o professor(a) deverá conduzir o estudante compreender as dores dos clientes (OSTERWALDER, 2011) e identificar oportunidades de transformação que não saiam do *Path dependence* ou do *design* dominante da categoria (MENDES, 2017). O terceiro objetivo de ensino é permitir que os alunos reflitam sobre quais os indicadores de desempenho devem ser considerados para que a implementação da estratégia seja feita da forma mais adequada. Esses indicadores são formados de acordo com as características do plano e podem ser volume, receita, rentabilidade, distribuição, preço ao consumidor,

exposição de produtos para o consumidor e nível de satisfação dos varejistas (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015).

Diante dessas análises, esse caso de ensino visa proporcionar ao estudante do Ensino Básico – 6º ano do Ensino Fundamental ao 2º ano do Ensino Médio –, um contato mais aprofundado com os eixos do negócio da Axe, quais sejam, comercial, marketing, produto e *supply chain*, incentivando-os a mapear seus principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do setor na etapa do diagnóstico. Uma vez em contato com o negócio da marca e localizando-o no mercado, passa-se para a etapa da estratégia, quando então o caso de ensino tem por objetivo capacitar os estudantes para desenvolverem uma estratégia de diferenciação que possa priorizar os pontos do negócio a serem alavancados (PORTER, 1996; MINTZBERG, 2010), atendendo ao desafio de apresentar uma solução que seja distinta da do mercado e que consiga alcançar um grau de inovação incremental aplicável para o mercado de atuação da marca Vigor do estudo.

Por fim, o presente caso almeja ser uma ferramenta para auxiliar os estudantes na construção de um plano de ação. A partir dos direcionamentos das etapas anteriores, diagnóstico e estratégia, incentiva-se a aproximação com a realidade do negócio quando diante de um desafio: elaborar e implementar um plano de ação.

## 2.2. Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

<b>Atividades Propostas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Objetivo da Etapa</b>	<b>Tempo de Atividade</b>
1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino  2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes  3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT	Diagnóstico	Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso	1) 1 aula  2) 2 aulas  3) 8 aulas (2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e <i>supply chain</i> )
4) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia  5) Elaboração da estratégia	Estratégia	Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos.	4) 1 aula  5) 3 aulas
6) Definição e construção das ações	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto	6) 8 aulas (2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e <i>supply chain</i> )

Fonte: Autores, 2021.

### 2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Atendendo a função do Caso de Ensino para cursos de administração, cabe ao professor fazer uso deste instrumento de ensino como material referência para aplicação em sala de aula, a fim de gerar conhecimento prático e contribuir para uma melhor formação dos estudantes enquanto gestores de negócio, seja no ensino básico, ou superior (MOTTA, 2019; ROCHA, 2021).

Ao professor recomenda-se que os alunos façam leituras individuais do caso de ensino, e assistam aos vídeos indicados, visando entender o mercado que a Axe está inserida, quem são seus principais concorrentes e quais são as regiões de maior potencial para esse novo produto. Por meio da pesquisa de dados primários e secundários, os alunos avaliarão o potencial do mercado de desodorantes masculinos.

Por se tratar de um percurso de aprendizagem longo, encampado por um desafio de negócio complexo – dada a sua semelhança com o mundo corporativo –, é tarefa do professor ser um facilitador ao processo de aprendizagem do estudante. É sua tarefa cuidar para que ao longo de toda a jornada, fiquem claras aos estudantes todas as etapas do processo de ensino e seus impactos ao desafio proposto.

A cada etapa concluída, sugere-se que sejam que promovidas consultorias com os demais professores, a fim de que os alunos possam (i) exercitar a apresentação oral e (ii) receber *feedbacks* a partir de múltiplos olhares, para incorporar melhorias em suas produções. Ao final, propõe-se que seja realizado um evento para apresentação dos resultados alcançados e posterior publicação na Revista Repensar.

### 3. Referências bibliográficas

3TOM. **Axe quebra paradigma e questiona o conceito de masculinidade**. Disponível em: <<https://www.3tom.com.br/axe-quebra-paradigma-e-questiona-o-conceito-de-masculinidade/>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

AAKER, D. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Bookman Editora, 2015.

ABIHPEC. **Venda de desodorante abre mais espaço para Unilever e Nivea**. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/venda-de-desodorante-abre-mais-espaco-para-unilever-e-nivea/>>. Acesso em: 30 jan. 2021.

ANTIGUIDADES VIRTUAIS. **Comerciais Old Spice BR (2015 - 2019)**. 2020. (5m36s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=B9ddxiBjSio>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

ALVEZ, A. L. M. **Bozzano Nova Campanha**. (2014). (15s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=WKToFEeTV-o>>. Acesso em: 02 jun. 2021.

AXE. **Site institucional** – Disponível em: <<https://www.axe.com/br/home.html>>. Acesso em: 28 jan. 2021.

BOZZANO. **Antitranspirantes Bozzano Edição Especial Liga da Justiça**. (2018). (48s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YijkWW2Y2z8>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

CATRACA LIVRE. **Comercial de desodorante masculino deu um ‘chega pra lá’ no machismo.** Acesso disponível em: < <https://catracalivre.com.br/cidadania/comercial-de-desodorante-masculino-deu-um-chega-pra-la-no-machismo/> >. Acesso em 29 jan. 2021.

DOLLAR SHAVE CLUB. **Manifique: A Father's Day Gift | Dad Bod | Dollar Shave Club.** 2019. (1m46s). Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=3A7eQshM90c> >. Acesso em: 24 jun. 2021.

DOLLAR SHAVE CLUB. Disponível em: < <https://www.youtube.com/c/DollarShaveClub/featured> >. Acesso em: 02 fev de 2021

EXAME. **Axe lança campanha para todos os tipos de homens.** Disponível em: < <https://exame.com/marketing/axe-lanca-campanha-para-todos-os-tipos-de-homens/> >. Acesso em: 29 jan. 2021.

IDEIA DE MARKETING. **Axe aposta na cultura Genderless.** Disponível em: < <https://www.ideiademarketing.com.br/2016/01/15/axe-aposta-na-cultura-genderless/> >. Acesso 29 jan. 2021.

INVESTAP. Valor Econômico. **Com Dove, Unilever recupera mercado.** Disponível em: < <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/com-dove-unilever-recupera-mercado/> >. Acesso em: 02 jul. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. São Paulo, 2012.

MENDES, S. M.. **Modelo de inovação do processo de desenvolvimento de produto baseado na desagregação do escopo geográfico e proprietário:** estudo multi-casos do processo de inovação do setor têxtil e confecção brasileira. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) – Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo, p.30. 2017.

MELO, Alexandre. Valor Econômico. **Beiersdorf substitui importação da Argentina.** 2019. Disponível em: < <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/08/19/beiersdorf-substitui-importacao-da-argentina.ghtml> >. Acesso em: 24 jul. 2021.

MINDSHARE BUDAPEST. **Axe - Find Your Magic (case study).** 2018. (1m55s). Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=Dn-bP6hBUa> >. Acesso em: 24 jun. 2021.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P. de; WANDERLEY, D. de F. C.; SANTOS, N. M. B. F. dos. **Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade.** *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, jan. 2019.

MUNDO DAS MARCAS. **AXE** – Disponível em: < <https://mundodasmarcas.blogspot.com/search?q=axe> >. Acesso em: 28 jan. 2021.

NIELSEN. **Mesmo em tempos de desaceleração econômica, homens se mostram vaidosos e desembolsam mais em produtos de cuidados pessoais.** Disponível em: < <https://www.nielsen.com/br/pt/press-releases/2015/mesmo-em-tempos-de-desaceleracao-economica-homens-se-mostram-vaidosos/>>. Acesso 30 jan. 2021.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios.** Alta Books, 2020.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

REXONA BRASIL. **Máxima proteção pra quem vive o futebol.** 2018. (32s). Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=ctdAkjO-ftU> >. Acesso em: 02 fev. 2021.

REXONA BRASIL. **Rexona Clinical | Colocando à prova com consumidores reais.** 2021. (1m20s). Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=Ox35VUWj184> >. Acesso em: 02 jun. 2021.

RIES, Al; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** São Paulo: M Books, 2002.

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 0, n. 0, p. 7-12, 2021.

TOOLSHERO. **Brand essence wheel.** Disponível em: < <https://www.toolshero.com/marketing/brand-essence-wheel/>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

VERHOEVEN, A. **Dollar Shave Club - Get Ready (2018).** 2018. (3m40s). Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=0nQn5PAKPzg> >. Acesso em: 02 fev. 2021.

VERHOEVEN, A. **Axe – Find your Magic.** 2018. (1m). Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=dM5Bd2AhFGQ> >. Acesso em: 02 fev. 2021.