

REPOSICIONAMENTO DE MARCA EM TEMPOS DE PANDEMIA: O CASO DA GIOVANNA BABY

Rafael Ribeiro Oliveira
Murilo Gabriel da Costa Silva

Data de submissão: 19/06/2022

Data de aprovação: 21/06/2022

Resumo

A Giovanna Baby, empresa especializada em cosméticos, implementou um plano de reposicionamento da marca, com a abertura de unidades físicas e o lançamento de uma linha premium para reconquistar clientes das classes A e B. Contudo, diante do cenário e das condições impostas pela pandemia do novo coronavírus (Covid-19), a empresa precisou redefinir seu planejamento, considerando fatores como o distanciamento social, adotado como medida de combate à transmissão do vírus que pressupõe rotinas mais simples de beleza e, ao mesmo tempo, suscita novos hábitos de consumo e higiene. Assim, este caso para ensino apresenta o desafio de reposicionamento de marca da empresa como forma a estimular a reflexão sobre os desafios impostos pela pandemia da Covid-19 para que a Giovanna Baby possa dar continuidade ao seu projeto de reposicionamento.

Palavras-chave: Giovanna Baby; Reposicionamento; Comportamento do consumidor; Covid-19.

Abstract

Giovanna Baby, a company specialized in cosmetics, implemented a brand repositioning plan, with the opening of physical units and the launching of a premium line to win back A and B class customers. However, in face of the scenario and conditions imposed by the new coronavirus (Covid-19) pandemic, the company needed to redefine its planning, considering factors such as the social distancing adopted as a measure to fight the virus transmission, which presupposes simpler beauty routines and, at the same time, raises new consumption and hygiene habits. Thus, this case for teaching presents the company's brand repositioning challenge, as a way to stimulate reflection on the challenges imposed by the Covid-19 pandemic, so that Giovanna Baby can continue its repositioning project.

Keywords: Giovanna Baby; Repositioning; Consumer Behavior; Covid-19.

1 O Caso de Ensino

No mês de março de 2020, após a Organização Mundial da Saúde (OMS) caracterizar o novo coronavírus (Covid-19) como pandemia, o Brasil é impactado com a evolução exponencial de casos em seu território. Como medida de prevenção, países da Europa e da Ásia declaram estado de quarentena e suspensão das atividades comerciais não essenciais.

Walkiria Pires, líder de marketing da Giovanna Baby, acompanha com apreensão cada acontecimento através da TV e de sites na internet. Além de preocupações relacionadas à saúde, ela teme que essa medida seja necessária no cenário nacional.

O fechamento do comércio pode impactar os negócios da empresa e o projeto de reposicionamento da marca que está em andamento. Esse contexto pode levar Walkiria e sua equipe a repensarem as estratégias que visam ao alcance de um novo perfil de clientes, bem como ao fortalecimento da imagem e ao aumento do número de lojas próprias.

Contextualizando...

A Giovanna Baby iniciou suas atividades no início da década de 1970 como uma marca de roupas e acessórios infantis. Pioneira do marketing olfativo no Brasil, em parceria com a *Firmenich* – empresa suíça do ramo de fragrâncias –, desenvolveu uma essência para aromatizar sua loja, instalada no bairro Jardins, na cidade de São Paulo. O aroma logo chamou atenção dos clientes, e o produto prontamente passou a ser comercializado na forma de colônia. Surgiu, então, o primeiro item da marca: a colônia Classic.

Devido ao sucesso de vendas, a empresa desenvolveu uma extensa linha de higiene e cuidados pessoais, mudando de vez o ramo do negócio, o que levou a Giovanna Baby a implantar diversas lojas e franquias no Brasil e no exterior.

No início dos anos 2000, a empresa foi adquirida pelo grupo Pro Nova, que descontinuou as lojas próprias e abandonou o formato de franquias. Focou em aumentar os canais de distribuição, passando a atuar apenas no varejo. Assim, passou a estar presente em aproximadamente cinco mil pontos de vendas, tais como perfumarias, farmácias, supermercados e atacados.

A empresa também ampliou a linha de produtos, desenvolvendo produtos importantes para cuidados pessoais, como desodorantes, loções e géis higienizantes para as mãos, além de novas fragrâncias. Tais mudanças possibilitaram que os produtos da Giovanna Baby fossem mais frequentes nas cestas de cuidados básicos e atingissem um maior número de clientes.

Em 2019, com o objetivo de diversificar o negócio, a empresa começou a implementar um projeto de reposicionamento de marca. Idealizada por Walkiria Pires, gestora de marketing da organização, foi projetada a abertura de uma loja-conceito em São Paulo, além da abertura de quiosques em shoppings (figura 1) e o lançamento de uma linha premium com colônias, cuidados para corpo, cabelos e produtos para casa. Com essas ações, a empresa pretendia reconquistar mercado nos públicos A e B, que já foram clientes, aumentar faturamento e ampliar a exposição da marca.

Figura 1 – Modelo de quiosque desenvolvido pela empresa.



Fonte: Martins (2019).

Para 2020, a empresa projetava crescimento de 30% em seu faturamento. Para isso, Walkiria também pensou em abrir pontos de vendas e quiosques em outros estados, além de aumentar o portfólio através do lançamento de cem novos produtos da linha *GB Premium*. O quadro 1 apresenta o mix de produtos comercializados e a linha *GB Premium*.

Quadro 1 – Produtos comercializados e nova linha da Giovanna Baby.

Mix de Produtos Comercializados	
Linha Tradicional	Sabonetes, <i>body splash</i> , loção hidratante, desodorante <i>roll-on</i> , desodorante aerossol, deo colônia loção hidratante desodorante, álcool em gel.
Linha Baby Giby	Colônia <i>baby</i> , <i>spray</i> preventivo de assaduras, sabonete em barra, repelente de insetos, xampu.
Linha GB Premium	
Lançamento Previsto para 2020	
Linha Sense	Linha premium de colônias com uma escala de intensidades de seus aromas, do leve ao mais intenso.
Linha Concept	Shampoos e Condicionadores
Linha Moments	<i>Body Splash</i> , Loção Hidratante, sabonete líquido, géis de banho, creme para as mãos
Linha Essentials	Aromatizador, difusor de ambientes e sabonetes líquidos

Fonte: Elaboração própria (2022).

O mercado de beleza e o que se sabe até agora...

O mercado de beleza e cosméticos é muito promissor no Brasil. De acordo com uma pesquisa desenvolvida pela *Euromonitor International*, o Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo, ficando atrás somente dos Estados Unidos, China e Japão. Ainda de acordo com esse relatório, o faturamento desse setor no Brasil atingiu a marca de 29,62 bilhões de dólares em 2019. O país também é destaque em lançamentos: aparece como o terceiro colocado no *ranking* de produtos lançados no mercado global, depois dos Estados Unidos e da China.

Para 2020, mesmo com o estouro da pandemia, é esperado um crescimento em torno de 4,6%. Em termos de canal de vendas, a *Euromonitor International* acredita que

o grande destaque será o *e-commerce*, seguido das vendas diretas em farmácias e drogarias.

Entretanto, estima-se que os hábitos dos consumidores podem mudar em função do isolamento social. Espera-se queda no consumo de certas categorias, como maquiagem, desodorantes, produtos solares e produtos de marcas de prestígio. Contudo, outras categorias podem apresentar crescimento. Produtos para pele, dermocosméticos, produtos para banho, fragrâncias e higiene oral. Além disso, devido aos cuidados com a saúde, espera-se também alta demanda de produtos relacionados a limpeza das mãos e proteção contra o vírus. O relatório aponta ainda que, durante esse período, as marcas também precisarão investir em engajamento digital, posicionamento ético e atributos orgânicos, pois essas características são tendências para os anos seguintes.

Algo precisa ser feito...

Terça-feira, 24 de março de 2020. O Governo do Estado de São Paulo determina o fechamento de todo o comércio considerado não essencial, permanecendo de portas abertas apenas supermercados e farmácias. Walkiria está apreensiva. Sabe que o decreto não altera a atividade da indústria, mas o fechamento do comércio tem impacto direto no faturamento da empresa. Visando à projeção do faturamento esperado, ela precisa montar um plano com ações direcionadas ao projeto de reposicionamento da marca. Walkiria sabe que tem total liberdade em adaptar as ações planejadas anteriormente para esse novo cenário. Portanto, considerando as etapas de diagnóstico, estratégia e plano de ação, o que Walkiria deve fazer para dar continuidade ao projeto?

2 Notas de Ensino

(i) Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

Este caso tem como objetivo propiciar aos estudantes a reflexão sobre a importância do reposicionamento da marca para adquirir vantagem competitiva, bem como estimular a reflexão sobre a necessidade de adaptação de estratégias diante de um contexto inesperado – a pandemia do novo coronavírus (Covid-19).

O caso em questão é uma situação fictícia. Foi elaborado a partir de informações públicas disponibilizadas na internet, tomando como base as orientações de Silva e Bandeira-de-Mello (2021) para a elaboração de casos curtos (*shortcases*).

Possui foco em alunos da educação básica (ensino fundamental e médio), bem como de cursos de graduação em Administração, para ser aplicado em disciplinas relacionadas a Marketing Estratégico.

(ii) Parâmetros de resposta

Para responder ao caso, o aluno deve analisar as estratégias e verificar sua adequação diante dos desafios trazidos pela Covid-19. Ao discorrer sobre a viabilidade de cada ação, podem ser suscitadas possíveis adaptações baseadas nas informações apresentadas como tendências.

Assim, inicialmente o professor deve conduzir os estudantes ao mapeamento dos principais pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças da Giovanna Baby diante do contexto apresentado no caso, dando início à etapa do diagnóstico, que consiste na elaboração de uma Matriz SWOT, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo de Matriz SWOT.

	FATORES POSITIVOS <i>Strengths (Forças)</i>	FATORES NEGATIVOS <i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Marca com tradição no mercado; - Amplo canal de distribuição; - Amplo mix de produtos; - Fabricante de géis higienizantes e sabonetes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de estratégia para presença digital; - Ausência de estratégia para comercialização via e-commerce.
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos com tendência para aumento de demanda (sabonetes e higienizantes); - Continuidade de funcionamento dos supermercados, varejos e farmácias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa demanda de produtos como desodorantes e/ou linha premium; - Fechamento das atividades não essenciais – lojas próprias; - Contágio do Covid-19; - Adequação da operação às medidas de distanciamento.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Por retratar um dilema em um contexto com ampla cobertura midiática, é possível que outras questões não mencionadas no enredo possam surgir nas respostas. Por exemplo, a ausência de insumos para produção de álcool em gel, dificuldades relacionadas a mão de obra, transporte público e avanço do número de casos. O professor pode contextualizar tais informações, direcionando para que os alunos justifiquem seus argumentos, ou conduzir a discussão para as informações presentes no caso.

Considerando a essência da marca (AAKER, 2015) e o posicionamento da empresa no mercado, parte-se para a segunda etapa – estratégia –, objetivando capacitar os estudantes para o desenvolvimento de uma estratégia de reposicionamento de marca diante do contexto pandêmico, considerando os pontos do negócio a serem alavancados (PORTER, 1996; MINTZBERG *et al.*, 2010).

O estudante percorrerá o conhecimento sobre o pensamento estratégico da marca, partindo do posicionamento, o qual, segundo Kotler e Keller (2012, p. 53), “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”. Dessa forma, ao refletirem sobre o lançamento ou não da linha *premium* da Giovanna Baby, os discentes precisam considerar os três estágios da estratégia de posicionamento propostos por McKenna (1999):

- a) *posicionamento do produto* – alcançar aceitação dos consumidores;
- b) *posicionamento do mercado* – como está situada em relação aos concorrentes e aos consumidores;
- c) *posicionamento da empresa* – personalidade, liderança, talentos da empresa.

Os discentes podem ainda propor novas ações para serem tomadas pela organização. Para estas, sugere-se a análise das estratégias, adaptada a partir dos critérios propostos por Aaker (2015);

- a) *A estratégia direciona e aperfeiçoa a estratégia de marca?*
- b) *A estratégia desenvolve opções de expansão da marca?*
- c) *A estratégia promove a memorização da marca?*
- d) *A estratégia atribui significado e concentração para a organização?*
- e) *A estratégia gera vantagem competitiva?*

Assim, sugere-se a construção de uma tabela, apresentando as duas estratégias pensadas inicialmente pela empresa e novas ações pensadas pelos discentes, sua viabilidade e as possíveis adequações, conforme sugerido abaixo.

Quadro 3 – Sugestão de Matriz para o estabelecimento de estratégias.

Estratégia	Classificação	Justificativa
<i>Ex.: Aumentar o número de lojas próprias</i>	<i>Não adequada</i>	<i>Diante do fechamento de atividades não essenciais. Sugere-se a prospecção de novos pontos de venda em organizações que seguem funcionando (farmácias, supermercados etc.).</i>
<i>Ex.: Lançamento de linha premium</i>	<i>Parcialmente adequada</i>	<i>Espera-se queda no consumo de itens de prestígio. Ainda assim, a empresa pode lançar produtos relacionados a higiene pessoal e cuidados para casa, visto que muitas pessoas também passarão a trabalhar remotamente.</i>
<i>Ex.: Aumentar a presença digital</i>	<i>Adequada</i>	<i>O relatório aponta tendência de consumo através do e-commerce. Sugere-se o fortalecimento da marca através do uso de redes sociais, influencers e publicidade.</i>
<i>Ex.: Aumentar a produção de produtos relacionados a higiene e cuidado pessoal</i>	<i>Adequada</i>	<i>Há tendência de queda no consumo de desodorantes e colônias. A empresa pode aproveitar sua capacidade de produção para produtos com tendência de alta demanda.</i>

Fonte: Elaboração Própria (2022).

A partir dos direcionamentos das etapas anteriores – diagnóstico e estratégia –, sugere-se a aproximação com a realidade apresentada da Giovanna Baby a partir de um último desafio: elaborar e implementar um plano de ação, conforme modelo apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelo de Plano de Ação.

PLANO DE AÇÃO						
Objetivo:						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
(What?)	(Who?)	(When?)	(Where?)	(Why?)	(How?)	(How Much?)

Fonte: Elaboração própria (2022).

(iii) Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

Recomenda-se a aplicação do presente caso em sala de aula, considerando as especificidades de cada nível de ensino (fundamental, médio ou superior), a partir de três etapas principais – diagnóstico, estratégia e plano de ação.

Quadro 5 – Sugestão de atividades pedagógicas.

Atividades Propostas	Etapas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
1. Leitura crítica do Caso 2. Resolução do Caso (individual) 3. Elaboração da Matriz SWOT (em grupo) 4. Discussão no grande grupo	Diagnóstico	Identificar problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso.	4 horas/aula
1. Elaboração das estratégias (em grupo) 2. Discussão das estratégias no grande grupo	Estratégia	Delimitar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio.	2 horas/aula
1. Elaboração do Plano de Ação 5W2H (em grupo) 2. Discussão das ações no grande grupo	Plano de Ação	Elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto.	2 horas/aula

Fonte: Elaboração própria (2022).

Como o caso busca avaliar a capacidade dos alunos na elaboração de estratégias e de ações que levem a Giovanna Baby a reposicionar sua marca e alcançar o faturamento esperado diante dos desafios trazidos pela Covid-19, espera-se que os estudantes produzam três quadros que representem cada etapa traçada. Para tanto, em termos de pontuação, cada item produzido deverá ser avaliado da seguinte forma:

- i. Resolução individual do Caso – 20% da nota;
- ii. Elaboração da Matriz SWOT (em grupo) – 20% da nota;
- iii. Elaboração das estratégias (em grupo) – 20% da nota;
- iv. Elaboração do Plano de Ação 5W2H (em grupo) – 20% da nota;
- v. Participação nas discussões – 20% da nota.

(iv) Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Durante o processo dinâmico de execução das fases de diagnóstico, estratégia e planejamento de ações, faz-se necessário que o professor repasse as informações necessárias para a resolução do caso pelos alunos previamente, deixando claros os objetivos da aplicação, os desafios apresentados e os conhecimentos que estão sendo repassados. Sugere-se também a definição de entregas de cada etapa, incluindo apresentações de alunos e *feedbacks* concedidos pelo professor, permitindo que os estudantes evoluam e possam aprender continuamente ao longo dos estágios propostos.

Referências

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

CAPITAL ECONÔMICO. Brasil é o quarto maior mercado de beleza e a Adventures está de olho nisso para transformar o setor. **Capital Econômico**, jan. 2022. <https://revistacapitaleconomico.com.br/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-a-adventures-esta-de-olho-nisso-para-transformar-o-setor/>. Acesso em: 15 mai. 2022.

DEODORO, P. Mercado de beleza se expande e renova com crescimento de marcas indie. **Revista Marie Claire**, nov. 2021. Disponível em: <https://revistamarieclaire.globo.com/Beleza/noticia/2021/11/mercado-de-beleza-se-expande-e-renova-com-crescimento-de-marcas-indie.html>. Acesso em: 15 mai. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. São Paulo, 2012.

MARTINS, R. Giovanna Baby investe em vendas em shoppings e linha premium para crescer mais de 30% neste ano. **Brazil Beauty News**, fev. 2019. Disponível em: <https://www.brazilbeautynews.com/giovanna-baby-investe-em-vendas-em-shoppings-e,2952>. Acesso em: 15 mai. 2022.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

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

SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Aprendendo em Ação: utilização de Casos na Inovação no Ensino e Aprendizagem**. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.