



JOHN DEIGHTON

Dove: A Evolução de uma Marca

Em 2007, Dove, da Unilever, era a marca número 1 de “higiene” do setor de saúde e beleza no mundo, com vendas acima de US\$ 2,5 bilhões por ano em mais de 80 países. Competia em categorias como sabonetes em barra, sabonetes líquidos para corpo e mãos, cuidados para o rosto e cabelo, desodorantes, antiperspirantes e hidratantes para o corpo. Concorria com marcas como a Ivory, da Procter and Gamble, a Jergens, da Kao, e a Nivea, da Beiersdorf.

A Dove lançara recentemente o que chamou de uma campanha master de marca, sob o título A Campanha Dove pela Real Beleza (*The Dove Campaign for Real Beauty*). Para alguns observadores de marketing, a campanha foi um sucesso absoluto, dando uma identidade única a uma vasta gama de produtos de saúde e beleza. Mas essa nítida identidade deveu muito ao uso, durante a campanha, de todo um mundo inexplorado e caótico de mídia na internet¹. Haveria risco em divulgar a história da “real beleza” em meios como o YouTube, em que os consumidores se sentiam livres para expressar opinião e crítica? Em blogs e boletins de notícias, comentaristas de marketing argumentavam que a administração da Dove estava abdicando de sua responsabilidade de gerir o que se dizia sobre a marca, pondo em risco seus ativos multibilionários.²

Unilever

Fabricante líder de bens de consumo de distribuição no mundo, a Unilever operava no setor de economia de alimentos, casa e cuidados pessoais. Onze de suas marcas tinham receitas anuais globais de mais de US\$ 1 bilhão: Knorr, Surf, Lipton, Omo, Sunsilk, Dove, Blue Band, Lux, Hellmann’s, BeceL e o logotipo da Heartbrand, um identificador visual em produtos de sorvete. Entre outras marcas, estavam Pond’s, Suave, Vaseline, Axe, Snuggle, Bertolli, Ragu, Ben and Jerry’s e Slim-Fast. Com receitas anuais de US\$ 50 bilhões, o tamanho da Unilever se comparava ao da Nestlé (US\$ 69 bilhões), da Procter and Gamble (US\$ 68 bilhões) e da Kraft Foods (US\$ 34 bilhões).

¹ Grant McCracken, “Is marketing now cheap, fast and out of control?”, This Blog Sits at the Intersection of Anthropology and Economics, www.cultureby.com, 27 out. 2005.

² Gerry Lantz, “This brand has started a genuine conversation that they don’t have control of” <http://www.stevedenning.com/Conferences/SmithsonianMay07.htm>, acesso em 9 jul. 2007, e “The interesting thing here is the risky bet Dove is making”, in Seth Stevenson, “When Tush Comes to Dove”, *Slate*, 1 ago. 2005..

Caso LACC # 511-P03 é a versão traduzida para Português do caso # 508-047 da HBS. Os casos da HBS são desenvolvidos somente como base para discussões em classe. Casos não devem servir como aprovação, fonte primária de dados ou informação, ou como ilustração de um gerenciamento eficaz ou ineficaz.

Copyright 2011 President and Fellows of Harvard College. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de dados, usada em uma tabela de dados, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocopiada, gravada, ou qualquer outra - sem a permissão da Harvard Business School.

A Unilever foi formada em 1930, quando a Lever Brothers, com base no Reino Unido, se fundiu com a holandesa Margarine Unie – uma fusão lógica, já que ambas as empresas dependiam de óleo de palma, uma para os sabonetes e a outra para produtos comestíveis. Na década de 1980, diminuiu a dependência da Unilever de óleo de palma, mas sua herança de comércio britânico colonial e holandês continuava a moldar o empreendimento altamente multinacional. Operava em todos os continentes e tinha força especificamente na Índia, na África, na América Latina e no sudeste da Ásia. A empresa se autodescrevia como um combinado de raízes locais com escala global.

A descentralização global trouxe forças pela diversidade, mas também problemas de controle. Em particular, o portfólio de marca da empresa havia crescido de uma maneira basicamente *laissez-faire*. Em relação ao sorvete, por exemplo, a Unilever era a maior fabricante do mundo, mas lhe faltava uma identidade global unificada. Produzia sorvete sob a marca da Wall's no Reino Unido e na maior parte da Ásia; sob as marcas Algida na Itália, Langnese na Alemanha, Kibon no Brasil, Ola na Holanda e Ben & Jerry's e Breyers nos EUA. Outras categorias de produto tinham semelhante falta de identidade. Em fevereiro de 2000, a Unilever adotou uma estratégia de cinco anos denominada "Rota para o Crescimento". Parte importante dessa iniciativa foi um plano de afunilar suas mais de 1.600 marcas para apenas 400. Dentre as marcas sobreviventes, um pequeno número seria selecionado como "Marcas Máster", destinadas a servir como identidade "guarda-chuva" para uma variedade de produtos. Antes, a Unilever gerava marcas numa forma relativamente descentralizada, permitindo que a orientação fosse feita por gerentes de marcas em cada região geográfica em que operava. Agora, pela primeira vez, haveria uma unidade de marca global para cada Marca Master, com a responsabilidade de criar uma visão global e a obrigação de gerar cooperação de todos os mercados geográficos.

Dove: a era dos benefícios funcionais

A origem da marca Dove remonta aos EUA do pós-Segunda Guerra Mundial. Seu primeiro produto, chamado barra de beleza, foi lançado em 1957, com a promessa de que não ressecaria a pele como os sabonetes – pois tecnicamente não era, de forma alguma, um sabonete. Sua fórmula veio de pesquisas militares conduzidas para descobrir uma loção de limpeza de pele que não a irritasse, para ser usada em queimaduras e ferimentos, e continha altos níveis de hidratantes naturais. Estudos dermatológicos descobriram que era mais suave que barras feitas de sabão.

A campanha publicitária do lançamento de 1957 para a Dove foi criada pela agência Ogilvy and Mather. A mensagem era: "O sabonete Dove não seca sua pele porque um quarto dele é feito de creme de limpeza", e a declaração era ilustrada com fotografias que mostravam o creme sendo despejado na barra. Essa simples proposição foi divulgada na televisão, em meios impressos e *outdoors*; logo depois, a Dove se tornou um dos mais reconhecidos ícones de marca nos EUA.

As Figuras 1, 2, e 3 mostram exemplos anteriores e posteriores de publicidade da Dove. Com o tempo, houve pequenas mudanças no slogan – por exemplo, a expressão "creme de limpeza" foi substituída por "creme hidratante" –, mas por 40 anos a Dove manteve o discurso de que não resseca a pele e a recusa de designá-la um sabonete. A publicidade almejava projetar honestidade e autenticidade, preferindo que mulheres de aparência comum, e não modelos produzidas, testemunhassem os benefícios do produto. Na década de 1980, a barra de beleza da Dove era defendida amplamente por médicos e dermatologistas para tratar peles ressecadas. Até o ano 2000, a marca dependia das promessas de superioridade funcional sustentada pelo benefício de hidratação do produto.

Dove foi impulsionada para se tornar uma marca master em fevereiro de 2000. Nesse papel, estava encarregada de emprestar seu nome a lançamentos da Unilever em categorias de cuidados pessoais para além da categoria da barra de limpeza, tais como desodorantes, produtos de cuidado e de tratamento para cabelos, loções de limpeza para a pele e hidratantes para o corpo. Apesar de a publicidade de muitos desses produtos apelar para benefícios funcionais, a comunicação que construiria a marca master precisava fazer algo diferente – tinha de atribuir à Dove um sentido que pudesse ser aplicado e ampliado a toda a gama de produtos. A marca não poderia mais veicular apenas superioridade funcional, já que funcionalidade significava uma coisa diferente em cada categoria. Unilever decidiu, em vez disso, que Dove deveria representar um ponto de vista, e a procura começou prontamente. Um processo investigativo de pesquisa de marketing, consultas com especialistas, conversas com mulheres e testes de mensagens desembocaram na “Campanha pela Real Beleza”.

Uma marca com ponto de vista

Os primórdios da ideia vieram em 2002. Silvia Lagnado, a diretora de marca global da Dove com base em Greenwich, Connecticut, liderou uma investigação mundial da reação de mulheres diante da iconografia da indústria de beleza e revelou um profundo descontentamento. “Jovem, loira e magra” eram as características quase universais das mulheres retratadas nos anúncios e nas embalagens, mas, para a maioria das mulheres, esses padrões eram inatingíveis; longe de se sentir inspiradas, elas sentiam-se insultadas. Na busca de uma visão alternativa do objetivo dos cuidados pessoais, a Unilever recrutou duas especialistas. Nancy Etcoff era uma psiquiatra da Universidade de Harvard que trabalhava no Massachusetts General Hospital, autora do livro *Sobrevivência do mais belo*. Suzy Orbach era uma psicoterapeuta de Londres, mais conhecida por ter tratado a princesa Diana Spencer, e autora do livro *Gordura é uma questão feminista*. Philippe Harousseau, vice-presidente de desenvolvimento de marcas da Dove, explicou: “Trabalhar com psicólogos era um benefício a mais e gerava resultados enormes. Em comparação, os grupos focais apenas arranhavam a superfície”. A Unilever fez alguns levantamentos de dados. Entrevistou 3.000 mulheres em dez países e explorou algumas hipóteses formuladas pelos psicólogos. Dentre as descobertas, estava o fato de que apenas 2% das entrevistadas no mundo optaram por se descrever como lindas (**Figura 4**).

Instruída pela pesquisa, Lagnado deu início às primeiras publicidades para explorar o conceito. Contratou o fotógrafo britânico John Rankin Waddell, um profissional *avant-garde* de moda, mais conhecido por usar pessoas comuns em contextos de supermodelos e por livros de nudez retratando modelos com aparência natural. O resultado foi a assim chamada campanha Tick-Box, em que se lançavam *outdoors* e se oferecia ao público o número telefônico 1-888-342-DOVE, pelo qual as pessoas podiam opinar sobre a mulher que aparecia no anúncio, dizendo se ela estava “acima do peso” ou “acima da média [de beleza]”. Um contador no *outdoor* exibia os votos em tempo real. A iniciativa despertou grande interesse. No início, a opção “acima do peso” ficou na frente, mas depois foi ultrapassada.

A série seguinte de anúncios da Dove, em junho de 2005, era conhecida internamente como a campanha pela Firmeza, porque promovia um creme que firmava a pele. A série retratava seis mulheres “reais” posando alegremente, com uma simples roupa íntima branca. A diretora de marketing da Dove nos EUA, Kathy O’Brien, disse à imprensa que a empresa queria que os anúncios “mudassem o modo como a sociedade via a beleza” e “provocassem uma discussão e um debate acerca da real beleza”. Todd Tillemans, o gerente geral da Unilever para Negócios de Pele na América do Norte, comentou: “Essa propaganda, em retrospectiva, foi uma transição fácil para sair

apenas da funcionalidade. Estávamos vendendo um creme de firmeza para a pele e, assim, entregávamos um benefício funcional”.

Mas, à medida que a campanha se desenvolvia, começaram a surgir dúvidas dentro da equipe da marca. O argumento ouvido por Tillemans era que o trabalho realizado sob a “Campanha para a Real Beleza” gerava o risco de uma mudança de posicionamento da marca que não se ajustava a sua herança. “Quando se fala em real beleza, perde-se o elemento de aspiração? Os consumidores vão se sentir inspirados a comprar uma marca que não promete levá-los a um nível novo de atratividade? Desbancar o mito de beleza acarreta o risco de subverter, ao mesmo tempo, toda a razão de se gastar um pouco mais de dinheiro num produto. Parece que você está se armando para ser uma marca medíocre”.

O passo seguinte na campanha era particularmente controverso. Em uma reunião da equipe de liderança da Dove fora da sede, houve um esforço para engajar os executivos na ideia por trás da “Campanha pela Real Beleza” pela filmagem de suas próprias filhas debatendo seus desafios para conquistar a autoestima. O impacto foi enorme, e a agência Ogilvy and Mather rapidamente transformou a ideia por trás do filme em um anúncio publicitário. Em dado momento, o anúncio enfocava uma jovem com sardas exibindo a legenda “Ela odeia sardas”. Em outro, a imagem de uma jovem asiática pré-adolescente era sobreposta pela legenda “Ela desejava ser loira”. O anúncio em si foi amplamente admirado, mas surgiu uma controvérsia sobre o fato de que ele não mencionava nenhum produto. Como ganharia um retorno de investimento na mídia? Tillemans comentou: “Tratava-se de uma marca da categoria de saúde e beleza que explicitamente se propunha a desbancar o sonho de que a beleza de uma supermodelo estava ao alcance de suas mãos. Estávamos dizendo que a indústria de beleza retratava uma imagem inalcançável e estereotipada do que seria a beleza, mas pertencíamos a essa mesma indústria”. No entanto, os defensores da campanha publicitária prevaleceram, e ela foi divulgada durante a transmissão do jogo de futebol americano entre o Pittsburgh Steelers e o Seattle Seahawks, no Superbowl.



O quarto estágio da campanha pela Real Beleza envolvia não um anúncio, mas um filme. No Canadá, a equipe de construção de marca regional da Dove estava realizando uma série de *workshops* de autoestima para mulheres, e o escritório da agência de publicidade Ogilvy and Mather em Toronto desenvolveu um filme de 112 segundos para atrair público para esses eventos. A equipe de construção de marca da América do Norte viu o filme e decidiu que merecia uma audiência mais ampla. O resultado foi um filme digital conhecido como “Evolução”. Mostrava o rosto de uma jovem à medida que os cosméticos, a produção dos cabelos e o Photoshop a transformavam da simplicidade para o glamour das campanhas. Diante de sua duração incomum, a televisão não era uma opção e, em outubro de 2006, o filme foi postado no YouTube, um *site* popular de compartilhamento de vídeos. Dentro de três meses, tinha sido visto três milhões de vezes.



A Unilever criou uma missão como âncora para uma variedade de iniciativas criativas que unificava a “Campanha para a Real Beleza”. A missão dizia:

A missão da Dove é fazer mais mulheres se sentirem bonitas todos os dias, ampliando a estreita definição de beleza e inspirando-as a cuidar muito de si mesmas.

O propósito da declaração de missão foi resumido por Harousseau:

Se você não for muito claro sobre a missão da marca, não vai conseguir controlar o que acontecerá quando as pessoas a ampliarem. Todos os que trabalham na Dove sabem essas palavras de cor. Sabem que a declaração de missão não diz que a Dove faz as mulheres se sentirem mais bonitas... mas que faz mais mulheres se sentirem bonitas. Nossa noção de beleza não é elitista. É comemorativa, inclusiva e democrática.

Do ponto de vista da marca para o dos consumidores

No fim de 2006, os construtores de marca da Dove na América do Norte anunciaram um concurso intitulado Anúncios Reais de Mulheres Reais, convidando os consumidores a criarem seus próprios anúncios para o Cream Oil Body Wash, da Dove, cujo lançamento estava previsto para o início de 2007. Os comerciais vencedores seriam transmitidos durante o intervalo do 79º Oscar na televisão aberta, em 25 de fevereiro de 2007. Dentre as regras, incluía-se uma lista de “ideias preliminares” para aqueles que cogitavam participar da competição:

- Experimente o produto. Quando estiver usando o Cream Oil Body Wash da Dove no chuveiro, preste atenção no que está sentindo, cheirando, vendo e ouvindo. Você se lembra de alguma experiência prazerosa ou de algum lugar interessante?
- Procure a definição de “luxo” no dicionário. O que significa? O que poderia significar?
- Explore o mundo a sua volta. Que luxos existem em seu mundo? Um *frozen yogurt* depois de uma atividade física cansativa, um momento relaxante depois de um dia longo e caótico, a visão de um passarinho colorido fora da sua janela.

O *site* do concurso estava hospedado na AOL, e os anúncios finalistas do grande prêmio foram postados no <http://dovecreamoil.com/>.

Planejamento de mídia

Harousseau descreveu o plano de mídia para a “Campanha pela Real Beleza” como uma quebra de todas as regras da empresa: “A gente aprendia conforme as coisas iam acontecendo”. A campanha de Firmeza atacou diversas mídias pagas. “Compramos todos os cartazes na Grand Central Station. A intenção era fazer alarde. Ficamos sabendo que tínhamos conseguido quando, em 14 de julho de 2005, Katie Couric passou 16 minutos no *Today Show* com nossas meninas da propaganda. Simplesmente não dá para comprar esse tipo de exposição. Não dá para comprar cultura pop”.

Ainda assim, ele ficou chocado quando sua equipe propôs o investimento de mídia no Superbowl para o anúncio “Ela odeia suas sardas”. “Nem sobre o meu cadáver”, disse. “No Superbowl se vende cerveja. Vocês querem exibir nossa mensagem ali? E eles me responderam: ‘Se você quer mostrar para os EUA que as mulheres sofrem de baixa autoestima, que lugar melhor do que o Superbowl para dizer isso a 90 milhões delas?’” O impacto foi extraordinário. Programas de notícias ecoavam a mensagem do anúncio, e Oprah Winfrey dedicou um programa inteiro à autoestima, com o anúncio

como peça central. Jay Leno fez uma paródia dele em seu programa noturno de entrevistas, e a Wal-Mart desenvolveu uma versão retratando seus próprios funcionários.

Quando a agência publicitária levou a ideia do anúncio Evolução para a Unilever, estava preparada para ir adiante sem absolutamente nenhuma mídia paga. O anúncio foi divulgado no YouTube e nunca foi transmitido na televisão, exceto em contextos de notícias e em programas de auditório como *Good Morning America*. Mas figurou dentre os comerciais mais assistidos no YouTube, e sua popularidade foi assunto de uma cobertura considerável por parte de jornais, rádios e canais de televisão. Gerou inúmeras discussões em salas de bate-papo, contribuindo para tópicos como anorexia e trocas comoventes entre pais e filhas.

Relações públicas

Ao lado da publicidade, a estratégia de relações públicas da Unilever era um dos elementos do planejamento de mídia, das promoções de consumo e do marketing de clientes, que pertenciam a uma abordagem integrada de planejamento de marketing.

Um canal de estratégia de relações públicas foi criado por Stacie Bright, Gerente Sênior de Marketing de Comunicações da Unilever, e pela Edelman, a agência de relações públicas da Dove, em diversos países, inclusive os EUA, para gerar uma ampla divulgação da “Campanha pela Real Beleza” e estabelecer uma ligação emotiva com as mulheres. Embutido em um conjunto de metas de relações de mídia agressivas, um objetivo se colocava acima de todos: disparar um diálogo e um debate sobre beleza que, no fim, conseguisse penetrar a cultura popular. “O mundo das comunicações mudou radicalmente desde a primeira campanha de marketing da Dove, em 1957”, comentou Bright. “O cenário da mídia está cada vez mais fragmentado, e as pessoas não estão mais consumindo passivamente. Tínhamos uma grande oportunidade de construir uma base para lançar um debate e dar conta dos desafios que sabíamos que existiriam quando tentássemos dividir o controle da mensagem com a mídia e o público”.

O plano estava fundamentado em pesquisas. O levantamento global de dados (**Figura 4**) era o que dava suporte a todas as comunicações externas. Dava credibilidade científica à hipótese da equipe de que a definição de beleza havia se tornado limitadora e inatingível.

O plano tinha que prever a discordância na mídia. Alguns canais de mídia confrontaram a premissa da marca de que “as mulheres reais eram bonitas”. Por exemplo, um articulista do *Chicago Sun Times*, Richard Roeper, escreveu: “Mulheres gorduchas usando lingerie acabam de invadir a minha casa [...]. Acho esses anúncios um pouco perturbadores. Se eu quiser ver meninas cheinhas exibindo muita carne, irei para o festival de comidas exóticas de Chicago”. A Unilever e a equipe de relações públicas tinham de decidir se evitariam esse tipo de controvérsia ou se as enfrentariam e poriam mais lenha na fogueira. Escolheram a segunda opção. Nesse caso, a equipe tomou medidas para garantir que os canais locais de Chicago e outros mercados maiores tomassem conhecimento da opinião de Roeper. A equipe deu continuidade à ampliação da cobertura e do interesse pela história, com mais de 200 programas locais de notícias e mais de 60 canais nacionais e de mídia impressa, como a revista *People*, que fez uma edição de capa sobre a campanha.

Formadores de opinião desempenharam um papel central na conquista de defensores e na geração de discussão na elite da mídia. Por exemplo, antes do lançamento da campanha de Firmeza, a equipe identificou quem seriam as Duas Dúzias da Dove, um grupo de mulheres de mídia e entretenimento que poderiam compartilhar sua filosofia, e mandou-lhes pacotes interativos

customizados que provocavam um debate sobre a campanha. A marca também desenvolveu uma parceria estratégica com uma organização protetora, a American Women in Radio and Television (Mulheres Norte-americanas no Rádio e na Televisão), e criou o “Prêmio Dove pela Real Beleza” para sua festa de gala anual.

O último pilar da campanha era “falar menos e fazer mais”. A Unilever criou o Fundo Global de Autoestima da Dove, para aumentar a autoestima de meninas e jovens. Nos EUA, o fundo financiou o *uniquely ME!* (unicamente EU!), uma parceria com a União das Escoteiras dos EUA que ajudava a criar autoconfiança em garotas de 8 a 17 anos por meio de recursos educacionais e atividades manuais. A divulgação da campanha fazia uma interligação com o *site* campaignforrealbeauty.com, que convidava os visitantes a saberem mais e a compartilharem suas opiniões em um fórum de mensagens, além de baixarem dicas e ferramentas para desenvolver a autoestima.

“Sabíamos que estávamos bem perto de atingir nossa meta quando a mídia começou a cobrir a própria cobertura que havia da campanha”, disse Bright. Em 4 de setembro de 2005, Rob Walker, da revista do *New York Times*, escreveu um artigo intitulado “Lubrificante social – Como uma campanha de marketing se tornou um catalisador para um debate na sociedade”, em que observava: “[...] o fato mais intrigante é que uma campanha de marketing – e não uma figura política, uma grande agência de notícias ou mesmo um filme – é que ‘abriu o diálogo’ [...]”.

Organizando a gestão de marca

Historicamente, a Unilever organizava seu trabalho de marketing de um modo semelhante ao de seu principal concorrente, a Procter & Gamble, conhecido como sistema de gestão de marcas. Dentro de uma categoria de produto, a empresa frequentemente oferecia diversas marcas, cada uma liderada por um gerente de marcas. Na verdade, cada marca operava como um negócio à parte, competindo com suas “irmãs” e também com produtos de outras empresas. Uma equipe de assistentes de marca executava as políticas de seu gerente. Cada gerente de marca tinha em relação a ela as responsabilidades de um gerente-geral, incluindo a elaboração de estratégia, a conquista de metas de lucro e o poder sobre muitas decisões diárias de marketing, como os anúncios publicitários e as promoções comerciais necessários para atingir a lucratividade.

Em 2000, guiada pela iniciativa da Rota para o Crescimento, a Unilever começou a dividir a responsabilidade por uma marca entre dois grupos – um encarregado do desenvolvimento da marca e outro, da construção da marca em mercados específicos. O Desenvolvimento de Marca era centralizado e global em seu escopo. A Construção de Marca era descentralizada de acordo com as principais regiões geográficas em que a Unilever operava.

O Desenvolvimento de Marca se responsabilizava por desenvolver a ideia por trás da marca, por inovar e por fazer a ideia evoluir para o futuro. Estava encarregado de uma faixa de mercado de médio a longo prazo, da saúde da marca, de medidas inovadoras e de gerar valor na categoria. Era responsável pela estratégia de publicidade televisiva e por decidir que meios não tradicionais a marca deveria explorar. Desenvolvia o plano para a marca e, em geral, ficava na região do mundo onde a marca era mais forte.

A Construção de Marca era multiplicada em cada um dos grandes mercados da Unilever no mundo. Os gerentes dessa cadeia de comando estavam encarregados de dar vida à marca em seu respectivo mercado. Eram os responsáveis pelo crescimento, lucro, fluxo de caixa e pela faixa de mercado de curto prazo. Trabalhando a partir da missão herdada do desenvolvimento de marcas,

tinham liberdade de usar a imaginação para ir além dos domínios de seu mercado específico. Gerenciavam as relações públicas e comunicações informais e tomavam decisões sobre o nível de gasto que colocariam nas campanhas publicitárias que recebiam do desenvolvimento de marcas. Os construtores de marca estavam subordinados ao gerente-geral de um conjunto de marcas, que, por sua vez, estava sob o comando de um gerente de país ou região.

Conclusão

Em setembro de 2006, a Landor Associates identificou a Dove como uma das dez marcas com maior porcentagem de ganhos em força de marca e valor de mercado nos três últimos anos.³ Calculou que a marca tinha crescido US\$ 1,2 bilhão. Grande parte do crescimento foi atribuída a sua extensão para novas categorias de cuidados pessoais, e não era possível comprovar quanto exatamente podia ser creditado à “Campanha pela Real Beleza”. O que estava claro, porém, é que a campanha conseguiu gerar comoção no público. Milhares de blogs e fóruns de bate-papo na internet mostraram uma rica diversidade de diálogo público. Havia declarações de pais para filhas sobre temas como autoestima e defesas do posicionamento da Dove contra os estereótipos de beleza. Paródias dos anúncios transbordavam em *sites* que permitiam às pessoas postarem vídeos, como o YouTube, o Google Video e o Grouper. Algumas paródias eram respeitadas com relação à marca ou gentilmente cômicas, mas outras eram mais radicais. Certas paródias e alguns *postings* na internet questionavam a sinceridade, os objetivos e os motivos da Unilever. E havia também os profissionais de marketing e consultores que tentavam entender a estratégia de uma marca que construía significados pela geração de controvérsias.

Alicia Clegg, escrevendo no *site* Brandchannel.com, resumiu sua perspectiva da estratégia da Dove nas seguintes palavras:

Arcar com o ônus da realidade foi uma estratégia arriscada para a Dove. A ideia subjacente era atraente; a dificuldade estava em como expressá-la. Quando a Dove fez sua campanha de Marca Master, foi criticada por alguns por escolher mulheres “reais” que não eram representativas – uma mulher de 96 anos, descrita por um marqueteiro como “a velha senhora que equivale a uma supermodelo”; uma jovem cheia de sardas, mas muito bonitinha; uma garota de 22 anos, e assim por diante. A última campanha foi mais radical, pendendo a balança mais para o realismo do que para a simples vontade. Pode ser mais honesta, mas será que sua honestidade deixa espaço para as mulheres sonharem? Seth Stevenson, colunista de uma revista online popular, *Slate*, foi além disso: “Fale o quanto quiser sobre a real beleza – quando se tornar a marca das garotas gordinhas, estará frita”.⁴

³ *Fortune magazine*, 18 set. 2006.

⁴ Seth Stevenson, “When Tush Comes to Dove.”

Figura 1 - Anúncio da Dove: "E eis que o sabonete é antiquado!"

Suddenly soap is old-fashioned!

It has been made old-fashioned by DOVE—a revolutionary new toilet bar.

Now for the first time you can wash as often as you like—without the dry feeling caused by soap.

DOVE is one-quarter cleansing cream. It leaves your skin feeling smooth and cool. It's milder than any soap. DOVE is good for your skin.



This is a very remarkable new development. It looks like soap, and you use it like soap. But dove is a completely new formula. It's milder than soap. Even milder than "baby" soaps. Doctors recommend DOVE. Read what one well-known skin doctor says after studying the effects of DOVE on his patients: "It appears to be free of certain important skin-irritating effects of regular toilet soaps. For example, DOVE lacks the strong alkaline reaction and the irritating properties found in toilet soaps. DOVE comes close to what I have been seeking for years."

One-quarter of every cake is cleansing cream. That's why you can wash your face as often as you like—when you change to DOVE. And your skin won't get the dry feeling that soap gives you. DOVE leaves your skin soft and smooth.

Quick, rich lather in all waters DOVE bursts instantly into waves of the richest, creamiest lather you've ever seen. Even in the hardest water. How come? Because it contains a new lathering ingredient found in no other toilet bar. This gives DOVE an utterly new kind of lather. Thick, soft and snowy white.

Take a bath with DOVE. Then step out of the tub and pull the plug. DOVE leaves no ugly bathtub ring! And, what's even more wonderful, DOVE leaves no dulling soap film on your complexion—which is something ordinary soap always does, whether you see it or not. The makers of DOVE are none other than Lever Brothers—pioneers in the science of soap-making. You can trust Lever Brothers. And Lever unconditionally guarantees that DOVE is better for your complexion than regular toilet soap. If you don't agree—you'll get your money back.



DOVE IS ONE-QUARTER CLEANSING CREAM
You can smell the rich beauty-cream fragrance in every bar of DOVE. It's at least three times more creamy than any soap. DOVE is actually good for your skin.



RICH LATHER IN HARDEST WATER
The test-tube on the left contains lather from ordinary soap. The one on the right contains lather from DOVE—rich, soft and abundant. Test made in hardest water.



DOVE
The makers of DOVE are none other than Lever Brothers—pioneers in the science of soap-making. You can trust Lever Brothers. And Lever unconditionally guarantees that DOVE is better for your complexion than regular toilet soap. If you don't agree—you'll get your money back.

Copyright 1933—Lever Brothers Company

Fonte: Unilever

Figura 2 - Anúncio da Dove: "Dove hidrata sua pele enquanto você toma banho"

Amazing New Beauty Discovery!

DOVE creams your skin
while you bathe



New bath and toilet bar is one-quarter cleansing cream

ORDINARY toilet soap *dries* your skin. But **DOVE**, the sensational new bath and toilet bar, is different. It actually *creams* your skin while you bathe.

You use **DOVE** just like soap—in your shower, bathtub and wash basin. But **DOVE** is a completely *new formula*. It makes soap old-fashioned.

Rich cleansing cream
One-quarter of every bar of **DOVE** is rich *cleansing cream*. That's why **DOVE** makes your skin feel so soft and smooth—with none of that dry, tight feeling you get from using soap. **DOVE** is good for your skin.

You can *feel* the rich cleansing cream in **DOVE**. You can actually

smell its creamy, luxurious fragrance. **DOVE** lathers *instantly*—even in hardest water. And it leaves no bathtub ring.

DOVE looks different, too. It has a fascinating *new shape*—sculptured to fit the hand.

Lever Brothers unconditionally guarantees that **DOVE** is better for your face, your hands, your whole body, than any toilet soap. If you don't agree—we'll give you back every penny you paid.



DOVE

Fonte: Unilever

Figura 3 – Anúncio da Dove: “Comprove que Dove não resseca sua pele como o sabonete.”

Prove Dove doesn't dry your skin
the way soap can.

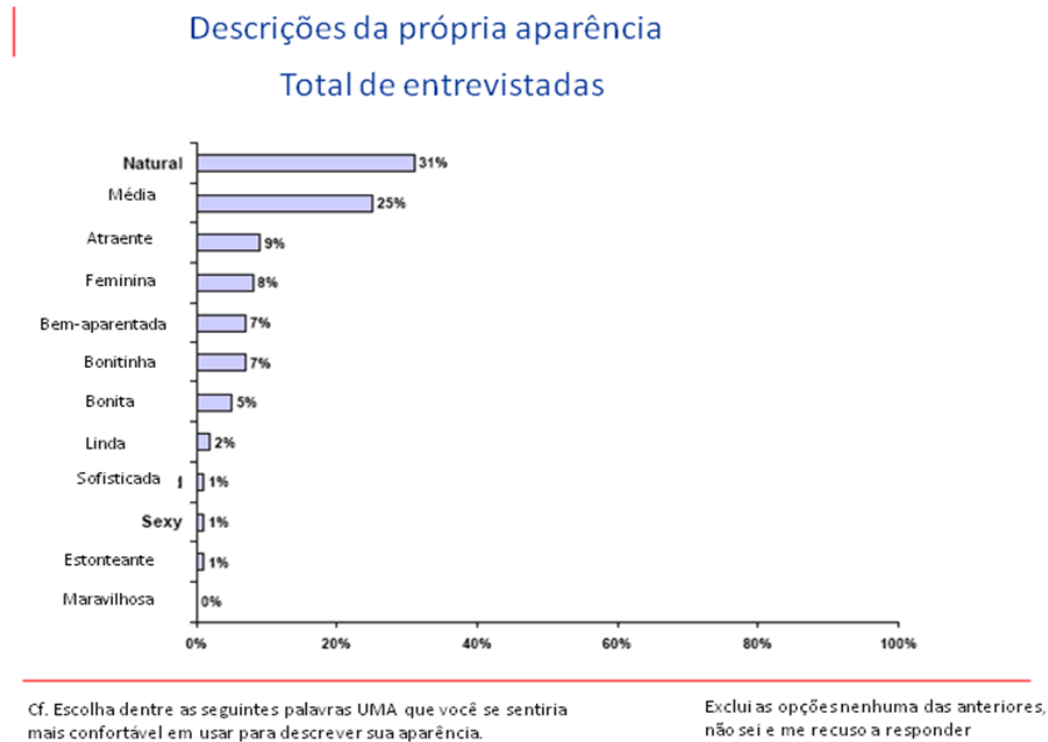
1 Wash your face with soap. The bubbles of your face are gone and in the process, they take the oils of your face with soap.

2 Lather the other side of your face with Dove. Notice how much richer the Dove lather is? Dove remains over skin while you wash.

3 Now rinse and pat dry. Notice the unparaleled skin. Notice how cool and dry your skin feels. It's a feeling you dry your skin.

Fonte: Unilever

Figura 4 - Trechos de “A verdade real sobre a beleza real: um relatório global”, preparado por Dra. Nancy Etcoff, Dra. Susie Orbach, Dra. Jennifer Scott e Heidi D’Agostino, set. 2004.



Destaques do estudo

	BRA	ARG	EUA	CAN	GBR	ITA	FRA	HOL	POR	JAP
Mulheres bonitas têm mais oportunidades na vida	68%	52%	44%	28%	37%	50%	49%	40%	50%	39%
Mulheres fisicamente atraentes são mais valorizadas pelos homens	69%	60%	59%	51%	50%	63%	71%	40%	73%	57%
A mídia e a publicidade definem um padrão irreal de beleza, que a maior parte das mulheres nunca poderá atingir	66%	77%	81%	69%	74%	80%	72%	72%	62%	20%
Gostaria que a mídia fizesse um trabalho melhor, retratando mulheres de diversos tipos de atratividade física – idade, forma e tamanho	91%	86%	80%	75%	75%	81%	77%	69%	66%	41%
A beleza pode ser conquistada por meio de atitude, espírito e outros atributos que nada têm a ver com aparência física	88%	82%	87%	82%	64%	76%	74%	72%	81%	57%
Não me sinto confortável em me descrever como bonita	40%	49%	44%	35%	54%	45%	41%	34%	36%	41%

fonte: Unilever PLC.