O renascimento da Gap

Lojas repaginadas, publicidade com apelo social e um bom senso de oportunidade: como o varejista símbolo do estilo clássico americano está novamente na moda

Por NATALIE ZMUDA, do Advertising Age

Na segunda metade dos anos 1990, Sharon Stone ocupou o primeiro lugar da lista das mais bem vestidas diversas vezes. Em duas dessas ocasiões, isso se deveu à ousadia da estrela em comparecer à entrega do Oscar usando uma saia de grife e uma blusa da Gap — cujo estilo e marketing, no entanto, perderam destaque nos quase 15 anos decorridos desde então. Após a tormenta, porém, já se observam os primeiros indícios de que a marca, finalmente, está prestes a reassumir o posto de rainha do estilo clássico americano, atraente e informal.

Esse renascimento, contudo, depende do que ocorrerá nas próximas semanas, que, embora importantes para o setor de varejo como um todo, serão fundamentais para a Gap. Nos últimos meses, o mercado financeiro sinalizou que acredita na recuperação da marca e o mundo da moda está atento. Para ter uma ideia do tamanho do desafio, a Gap registrou alta nas vendas em mesmas lojas da América do Norte no mês de dezembro só uma vez desde 2004.

Apesar disso, o diretor de marketing Seth Farbman era a imagem da tranquilidade alguns dias antes do Dia de Ação de Graças, a abertura oficial das festas de fim do ano. De jeans, camisa branca e suéter preto com capuz (a cara da Gap), o ex-executivo da Ogilvy falou, com franqueza, sobre como é possível uma marca "esquecer sua própria trajetória, suas histórias" e porque, após anos de desacerto, a empresa está preparada para o sucesso durante e após o período de festas.

Farbman caminhava por uma loja da marca que, localizada na Rua 34, em Nova York, passou por uma reforma completa há pouco tempo, passando a contar com novos displays e grandes painéis com tela plana para exibição de branded content. Mais tarde, no centro da cidade, mostrou, orgulhoso, o Global Creative Center, o centro de marketing, design e produção da empresa em Nova York.

O executivo trabalhou na loja do King of Prussia Mall, na Pensilvânia, nos tempos da faculdade, no final dos anos 1980, sendo evidente seu grande entusiasmo com o futuro da marca, bem como seu passado. "Não estou aqui por causa do emprego, mas sim porque adoro essa marca", confessou Farbman, que chegou à Gap no início de 2011.

MÓNICA ALMEIDA/NYT/LATINSTOCK

Novo display em loja da Gap em Nova York: rebranding de sua principal marca levou a empresa a faturar US$ 1,5 bilhão no terceiro trimestre de 2012

O declínio

Eleita pelo Ad Age Anunciante do Ano em 1997, a empresa, então uma potência em termos de marketing, assistiu ao declínio de sua prosperidade nos anos 2000. As criações antenadas de Patrick Robinson não perderam o encanto, mas o marketing tornou-se irregular e a marca parecia haver abandonado a visão nítida que a levou ao sucesso. Os concorrentes surgidos com a nova tendência da fast fashion, como Uniqlo, Zara e H&M, partiram para o ataque.

Além disso, a Gap Inc,. que também controla Old Navy, Banana Republic, Athleta e Piperlime, sofreu com os analistas de mercado e com a queda das ações da empresa abaixo dos US$ 10 em 2009. Por fim, os veículos (o Ad Age inclusive) começaram a cogitar a respeito dos meios necessários para "consertar" a famosa marca, fundada por Don e Doris Fisher em 1969, em São Francisco.

"A marca Gap foi uma das questões principais e, ao que parecia, era a que estava em pior situação em toda a empresa", revelou Richard Jaffe, analista da Stifel Nicolaus. "Agora estão recuperando um pouco do encanto. Mas, o varejo de roupas é uma guerra por participação de mercado. Não vão fazer um iPad ou algum dispositivo revolucionário. Então, é muito difícil ser diferenciado e estar certo o tempo todo."

Durante o anúncio da reestruturação da diretoria que alçou Farbman ao cargo de diretor global de marketing, o diretor-presidente Glenn Murphy não usou meias-palavras: "Espero mais da nossa empresa na América do Norte."

A retomada

Agora, ao que tudo indica, os resultados estão, enfim, aparecendo. No terceiro trimestre de 2012, o faturamento líquido global atingiu US$ 1,5 bilhão, em comparação com US$ 1,4 bilhão no mesmo período de 2011. Na América do Norte, as vendas em mesmas lojas saltaram 7%, contra uma queda de 6% no ano passado. Além disso, o varejista, responsável por 39% do faturamento da controladora (aproximadamente o mesmo que a Old Navy), registrou dez meses de alta de vendas em mesmas lojas na América do Norte, após nove meses consecutivos de queda. A cotação das ações da Gap Inc. quase dobrou no ano, atingindo em torno de US$ 35 por papel.

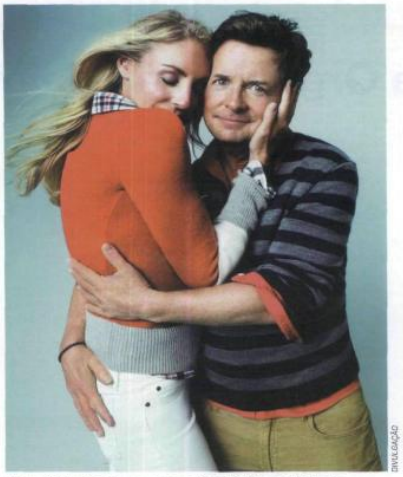
"Tenho muito orgulho dessa capacidade de recuperação da empresa, da nossa cultura", revelou Farbman.

Para ele, esses êxitos recentes, que a Gap tem o cuidado de não descrever como uma virada diante do enorme trabalho que ainda tem pela frente, devem-se a uma combinação de fatores: a melhoria do produto e a chegada de novos talentos. Nas lojas, o marketing

foi reduzido a grandes imagens de apelo emotivo. Além disso, "mesas comunitárias" com carregadores de bateria e, às vezes, petiscos estão sendo postas em algumas lojas, na tentativa de oferecer aos clientes um local para se reunir.

A estratégia global de marketing "Be bright" ("Brilhe", em português, havendo também uma referência a cores vivas, fortes e a vivacidade), lançada um ano após a posse de Farbman, alcançou boa repercussão. Trata-se de um filtro aplicado a tudo, de marketing a merchandising e de design a novas contratações. Os executivos seguem o mesmo mantra, em respeito ao desejo dos Fishers de que sua loja "tenha coração".

No nível externo, a campanha de fim de ano "Love comes in every shade" ("O amor tem todos os tons"), como é típico da marca, é estrelada por celebridades que, no entanto, se encaixam nesse conceito de brilho. Michael J. Fox e sua esposa Tracy Pollan, por exemplo, não são apenas figuras famosas. "São um casal que enfrentou enormes dificuldades", Farbman analisa. "Na verdade, não é lá tão glamouroso assim. Só estamos voltando aos pontos essenciais", continua Farbman. "Talvez se trate de uma redescoberta, ou compromisso renovado com o verdadeiro significado de ser Gap. Daí meu grande interesse pela história de nossos fundadores. É por isso que estou vendo nossos ativos com outros olhos."



DIVULGAÇÃO

O ator Michael J. Fox e a esposa Tracy Pollan, estrelas da campanha de final de ano "Love comes in every shade"

A força da comunicação

Murphy, que não se intimida em revelar o que pensa a respeito do marketing, já indicou que acredita na estratégia "Be bright" e no trabalho de Farbman. O investimento em mídia aferida nos três primeiros trimestres, antes do aumento de vendas do fim do ano, chegou a US$ 40 milhões. É um grande aumento: em todo o exercício de 2011, esses valores não passaram de US$ 26 milhões, de acordo com a Kantar.

"Somos uma marca que combina imagem, som e movimento. A tecnologia cria um ambiente melhor e os filmes estimulam o engajamento", explicou. "Mas temos de desenvolver novos conteúdos o tempo todo. Não podemos ter só um conjunto de imagens que fica lá o ano inteiro."

O conceito já antiquado de catálogo foi retomado com o nome de Styld.by, um espaço em que blogueiros de moda de sites conhecidos, tais como Refinery29 e Lookbook.nu, criam e exibem looks com roupas da Gap.

"Nossa marca precisa ser grande, ter confiança e orgulho. É isso que se espera de nós. Agora, também precisamos interagir de forma bem direta e individualizada," disse Farbman, ao ser questionado sobre a fórmula de sucesso da Gap diante do ritmo acelerado das mudanças no campo da mídia.

Para atingir seus objetivos, a marca está recorrendo, cada vez menos, a uma agência principal com atuação em todo o mundo em favor de um grupo de agências utilizadas de acordo com as necessidades. A Ogilvy foi selecionada como agência global no início de 2011. Mesmo assim, a Gap passou a utilizar outras também, como a Peterson Milla Hooks e a AKQA.

Quando a tendência joga a favor

Em uma interpretação literal, o conceito "Be bright" levou à criação de calças coloridas e acessórios de cores vivas. Para as festas de fim de ano, a Gap organizou as ideias para presentes por cor em sua página eletrônica. Nas lojas, não há nenhum look sem pelo menos um toque de cor: abaixo do suéter cinza, vê-se a barra de uma camisa rosa-néon; com o blazer tom pastel, sugere-se usar uma bolsa vermelha. No departamento de moda masculina, as camisas casuais estão arrumadas por tamanho, em vez de padronagem, o que cria um efeito visual estético e funcional.

Embora a Gap tenha adotado ideias dos rivais do ramo da fast-fashion, tais como equipes de liderança mais enxutas e um ciclo de produto mais rápido, Farbman acredita que o interesse do consumidor pela moda descartável está em baixa. O que querem é uma roupa básica de qualidade a um preço bom, analisa. De fato, em novembro, a Bloomberg publicou um artigo dizendo que a chamada Geração Y estava sofrendo de um "cansaço da fast-fashion".

Mesmo assim, Farbman está ciente de que, embora as tendências estejam a favor da Gap, a empresa não pode ficar parada. "É bom e ruim quando se faz uma interpretação literal (do 'Be bright')", afirmou. "Temos de recriar, continuamente, o significado de ser uma marca com o otimismo americano e estilo casual."

Tradução: Antonio Carlos da Silva