EMBALAGEM ALAVANCA VENDAS

Alberto Gavazzi, PRESIDENTE DA **Diageo,** NÃO ESCONDE QUE SUA ZONA DE CONFORTO À FRENTE DOS NEGÓCIOS DA COMPANHIA SÃO AS ÁREAS COMERCIAL E DE *marketing.* NÃO É POR MENOS, UMA VEZ QUE COMEÇOU SUA CARREIRA COMO GERENTE DE PRODUTO——NA Diageo ELE ESTÁ HÁ ONZE ANOS, SEMPRE ENVOLVIDO COM ESSAS ATIVIDADES — E TEM BUSCADO, AO LONGO DOS ÚLTIMOS ANOS, fortalecer O POSICIONAMENTO DAS MARCAS COM AS QUAIS TRABALHA. NESTA ENTREVISTA, REALIZADA POR Rafael Sampaio, VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO DA ABA, GAVAZZI DETALHA A MANEIRA COMO A EMBALAGEM VEM SENDO TRATADA NA Diageo, DEFENDENDO QUE, ALÉM DO ENTENDIMENTO DE QUE SE TRATA DE UM DOS **principais** ELEMENTOS DO *marketing mix,* HOJE EXISTE A CONSCIÊNCIA DO SEU **importante** PAPEL P A R A **construção de marcas fortes,** CAPAZES DE SUPERAR os MUITOS DESAFIOS IMPOSTOS AO SEGMENTO DE BEBIDAS.

Edição by TÂNIA TRAJANO

RAFAEL SAMPAIO: ***A Diageo*** *e você, em particular, acredi-*

SMIRNOFF
VODKA
TRIDESTILADA

SMIRNOFF
Triple Distilled
VODKA
21

SMIRNOFF
ICE
Triple Filtered
71

SMIRNOFF
ICE
Triple Filtered
71

Red Label
Red Label

SMIRNOFF
Citrus Twist

SMIRNOFF
Orange Twist

SMIRNOFF
Red Fruit Twist

SAN TELMO
SAN TELMO
MALBEC

atividades de *marketing,* transformar essa águia num ícone, assim como temos o"homenzinho"do Johnnie *Walker,* o *"Striding Man"A* águia será a identidade visual da *Smirnoff. A* embalagem é um componente fundamental porque comunica uma série de outros atributos importantes da marca. No caso da *Sminorff, por* exemplo, destacamos na embalagem que ela é a única marca de *vodca* no mundo filtrada dez vezes, o que automaticamente, lhe garante uma pureza total.

RAFAEL SAMPAIO: *Essa é uma marca mundial da Diageo?*
ALBERTO GAVAZZI: Exato. E o Brasil, por ser o quarto maior mercado do mundo da Smirnoff, participou ativamente do desenvolvimento dessa nova embalagem. Começamos trabalhando na marca-mãe e, a partir daí, as versões *ice* e *twist,* que é a"flavorizada'.'Neste último caso, o diferencial é o fato de atuarmos com uma embalagem"torcida'.' É a única garrafa no mundo que tem esse efeito. Hoje, no PDV, procuramos destacar a embalagem muito mais do que no passado. Reconhecemos que ela é um importante componente para alavancar as vendas. Estimamos que a embalagem por si só contribui de 15% a 20% na alavancagem dos resultados. Foi uma mudança radical, mais do que uma evolução ou, como se diz, *um face lift.*

RAFAEL SAMPAIO: Sminorff *é a marca mais importante da Diageo?*
ALBERTO GAVAZZI: Não classificamos uma marca como mais importante que outra. A maior marca em volume e faturamento da Diageo é *Smirnoff .Mas* temos *Johnnie Walker,* que, com certeza, é uma marca extraordinariamente importante para a companhia, assim como *Guiness, Cuervo, Baileys e JB.*

RAFAEL SAMPAIO: *Quando teve início esse processo de reformulação da* Sminorff?
ALBERTO GAVAZZI: O projeto foi implantado em 2002, com lançamento simultâneo no Brasil, Estados Unidos e Londres. Conseguimos um resultado muito bom. Outro aspecto importante nessa iniciativa foi a questão do custo da nova embalagem, algo muito significativo em qualquer projeto. Analisamos o papel da embalagem no *marketing mix,* mas ela tem que entregar também resultado, ou seja, crescimento de vendas. Fazer uma embalagem dessas que custe três vezes mais e não afete o resultado não adianta, assim como é inútil investir em algo que não alavanque vendas. Neste caso específico, o custo da embalagem nova é idêntico ao da anterior — não aumentou nenhum centavo — e apostamos em um crescimento de, no mínimo, 10% nas vendas de imediato. Mas estamos registrando uma elevação de 15% a 20%. É óbvio que o resultado também está atrelado à campanha publicitária e a uma série de outros esforços.

RAFAEL SAMPAIO: *Vocês têm uma arquitetura de tratamento de cada marca da companhia?Todas têm um* brand book *com regras para aplicação?*
ALBERTO GAVAZZI: *O The Diageo Way of Brand Building* que citei no início trata dos diversos elementos do *marketing,* indicando como trabalhar com posicionamento de preço, *advertising, packing, media connection* etc. O processo criativo é comum para todas as marcas da companhia; o que muda é que para cada uma um elemento será mais ou menos importante. Por exemplo, no caso *de Johnnie Walker, advertising* é claramente um dos pontos fortes da marca, com o *"keep walking"* que dá o tom da campanha global. No caso da embalagem'deste produto, ela é quadrada, com o rótulo "tortinho',' e não vai sofrer alterações drásticas jamais, porque é um ícone. É a mesma garrafa desde 1820 e não faz sentido mexer, porque chegamos naquela iconografia que estamos perseguindo neste momento com a *Smirnoff. Da* mesma *forma.,Tanqueray,* com aquele selo e o *T, já* atingiu o que precisava. Em *Baileys,* no entanto, fizemos uma reformulação completa na embalagem recentemente, porque acreditávamos que poderíamos melhorar bastante. Então, dependendo da marca, alteramos variáveis diferentes do *marketing mix.*

RAFAEL SAMPAIO: *Cada marca tem sua regra, é isso?*
ALBERTO GAVAZZI: Sim. No caso *de Johnnie Walker,por* exemplo, além da propaganda, é vital o *CRM,* porque o contato direto com o consumidor é fundamental. Para a *Smimoff, o marketing* direto não é tão essencial,porque trabalhamos com altos volumes. Em compensação, temos que investir no *marketing* de experiência.

RAFAEL SAMPAIO: *Como funciona o processo decisório da gestão das marcas?Até que ponto o gerente de produto tem autoridade na implantação dos projetos?Em que momento você acaba entrando no processo de decisão sobre embalagem?*
ALBERTO GAVAZZI: Temos que tratar essa questão de forma distinta, por causa das marcas globais e locais. No caso desta última, a decisão é 100% do mercado regional. Acabamos de relançar uma marca no Nordeste, a *Rum Merino.* Embalagem, rótulo, garrafa, tudo foi decidido no Brasil. Apresentamos o projeto para a área de desenvolvimento de novos produtos internacionais, que se alinhou à iniciativa, mas foi tudo centralizado aqui. Com relação às marcas globais existe um *board* para cada uma, e dependendo da importância do país, ele estará representado no grupo. O Brasil

A EMBALAGEM DE JOHNNIE WALKER É QUADRADA, COM O RÓTULO "TORTINHO", E NÃO VAI SOFRER ALTERAÇÕES DRÁSTICAS JAMAIS, PORQUE É UM ÍCONE, É A MESMA GARRAFA DESDE 1820 E NÃO FAZ SENTIDO MEXER PORQUE CHEGAMOS NAQUELA *ICONOGRAFIA* QUE ESTAMOS PERSEGUINDO NESTE MOMENTO COM A *SMIRNOFF.*

AO LONGO DOS ANOS QUEREMOS, POR MEIO DA EMBALA*GEM* E DAS OUTRAS ATIVIDADES DE *MARKETING,* TRANSFORMAR A ÁGUIA NUM ÍCONE DE *SMIRNOFF,* ASSIM COMO TEMOS O "HOMENZINHO" DO JOHNNIE WALKER, O "STRIDING *MAN"* A ÁGUIA SERÁ A *IDENTIDADE VISUAL DA SMIRNOFF.*

ANALISAMOS O PAPEL DA EMBALAGEM NO *MARKETING MIX,* MAS ELA TEM QUE ENTREGAR TAMBÉM RESULTADO, OU *SEJA, CRESCIMENTO DE* VENDAS, FAZER UMA EMBALAGEM QUE CUSTE TRÊS VEZES MAIS E NÃO AFETE O RESULTADO, NÃO ADIANTA.

tem um representante no *board Smirnoff.* Faço parte do grupo mundial. Assim, o Brasil esteve 100% envolvido nesse processo, desde a seleção da agência que iria trabalhar conosco, elaboração de *bríefing,* aprovação da embalagem, enfim absolutamente tudo. O que acontece é que esta participação se dá menos ao nível da gerencia de produto e mais no da diretoria e gerencia de *marketing,* até porque era um megaprojeto que envolvia a transformação da maior marca de bebidas do mundo.Johnnie *Walker* também passou por um processo *de face lift* no ano retrasado, do qual participei.

RAFAEL SAMPAIO: *No caso de* Rum Merino, *um projetofeito no Brasil, como foi o processo? Quem participou ativamente foi o gerente de produto?*
ALBERTO GAVAZZI: No caso especifico deste projeto, temos uma área de inovação dedicada a novos produtos, que trabalha indistintamente embalagem, líquido, rótulo, enfim, tudo. Para isso contamos, nessa equipe, com profissionais de produção, *marketing,* vendas, finanças etc. A embalagem foi desenvolvida no Brasil, obviamente partindo de referências que tínhamos nessa área no mercado internacional. O produto foi testado apenas pelo consumidor brasileiro, e validado de acordo com suas preferências.

HOJE, NO PDV PROCURAMOS *DESTACAR* A EMBALAGEM MUITO MAIS DO QUE NO PASSADO. RECONHECEMOS QUE ELA É UM IMPORTANTE COMPONENTE PARA ALAVANCAR AS VENDAS. ESTIMAMOS QUE A EMBALAGEM POR SI SÓ CONTRIBUI DE 15% A 20% NA ALAVANCAGEM DOS RESULTADOS.

EXISTE UM ALTO INVESTIMENTO POR TRÁS DOS PROJETOS, POR QUE NA *DIAGEO* SE ACREDITA, EFETIVAMENTE, QUE EMBALAGEM É UM DOS GRANDES ELEMENTOS DO MARKETING MIX, PRINCIPALMENTE NO NOSSO NEGÓCIO.

RAFAEL SAMPAIO: *Mas como vocês gerenciam as informações que vão afetar a decisão na embalagem?*
ALBERTO GAVAZZI: Como disse, o resultado tem que ser positivo para a organização. Assim, há uma série de fatores que irão influenciar a decisão. A percepção do consumidor é obviamente a principal delas, porém não adianta o consumidor gostar da embalagem que, por ser cheia de rococós, custa uma fortuna para ser produzida, o que não compensará o resultado na ponta. Então, quando desenvolvemos uma embalagem, levamos em consideração o custo máximo a que podemos chegar, dado *o* posicionamento do produto. Geralmente submetemos a testes três ou quatro alternativas que já tenham passado por essa análise técnica. Em seguida realizamos uma segunda rodada, quantitativa, para verificar conceito de campanha, a bebida em si etc., investigando o que o consumidor pensa do *mix* como um todo.

RAFAEL SAMPAIO: *Pelo visto, a transformação de uma nova embalagem é um trabalho de fôlego...*
ALBERTO GAVAZZI: Com certeza. Primeiro, como a embalagem é muito importante, não fazemos por fazer. Aqui não "cola" aquela síndrome de gerente de produto que assim que entra na empresa quer mudar a embalagem. *(Risos.)* Todo mundo já passou por isso... Fiz isso duzentas mil vezes na minha carreira. *(Risos.)* Na Diageo a preocupação c grande porque, no nosso caso. a embalagem fica na mesa do consumidor, ele convive com o produto e o manuseia por um longo tempo. Muitas vezes, inclusive, a embalagem tem até lugar de honra na casa do consumidor. Enfim, procuramos tomar muito cuidado e decididamente não fazemos troca por troca.Todo projeto precisa ser direcionado com o máximo de cuidado.

RAFAEL SAMPAIO: *Quais critérios são adotados para definir os investimentos que darão suporte às mudanças e aos relançamentos? Como vocês calculam a viabilidade?Imagino que não é possível olhar apenas o histórico do produto,já que em muitos momentos é necessário apostar.*
ALBERTO GAVAZZI: Com certeza é preciso fazer apostas. O Rum *Merino* é um exemplo de aposta no futuro, porque estamos investindo c sabemos que o retorno não vai ser imediato. Mas, respondendo à pergunta, há uma série de fatores que levamos em consideração para definir um investimento. Agora, dificilmente atuamos apenas em uma frente, fazendo, por exemplo, só a reformulação da embalagem. E muito difícil também fazermos apenas uma campanha de TV sem ações no PDV Particularmente não acredito que isso funcione. O que realmente traz resultados é empregar a força da comunicação como um todo, desde propaganda até atividades no PDV

RAFAEL SAMPAIO: *Nasfusões que deram origem à Diageo vocês tiveram que abrir mão de muitas marcas, até por causa de determinações legais. Quais deram mais dor no coração?*
ALBERTO GAVAZZI: Todas as marcas que vendemos doeram no coração, sem exceção, pois estamos falando de *Dreher, Old Eight* e *Drurys,* por exemplo, que são ícones na história brasileira. Algumas continuam sendo líderes em suas respectivas categorias. Para a *Dreher* tínhamos feito um trabalho muito legal. A marca estava num processo de desenvolvimento bastante forte quando houve a decisão internacional de vender o produto, principalmente em virtude da opção pelo foco nas marcas globais da companhia, da mesma forma que empresas como a Unilever fizeram recentemente. Perdi cada uma delas com muita dor no coração. Até hoje quando vou ao PDV vejo se estão sendo bem cuidadas. Quando encontro o presidente da *Campari* pergunto se está cuidando bem dos "meus filhos" *(Risos.)*

RAFAEL SAMPAIO: *Vocês compraram diversas marcas também,nãofoi?*
ALBERTO GAVAZZI: Sim. Incorporamos *Smirnoff, John-*

nie Walker, Baileys, Buchanan's, White Horse. A Diageo continua sendo a maior empresa de bebidas mundial. No Brasil, é a que tem maior lucratividade, porém não em volume, até porque nos concentramos mais nesse segmento *premium.* O mercado mais lucrativo do Brasil é o de *scotch, no* qual temos 78% de participação. No caso do de *vodca,* temos 40%. Agora estamos entrando com Rum *Merino* para disputar um setor dominado pela Pernod Ricard, com *Montilla, e* tem ainda *Bacardi.*

RAFAEL SAMPAIO: *No ramo de bebidas é normal o presidente se ocupar com embalagens como acontece hoje na Diageo?*
ALBERTO GAVAZZI: Não sei dizer se é normal em outras empresas, mas para mim foi um caminho muito natural. Venho de carreira comercial, de *marketing* e, obviamente, esta é minha zona de conforto. É onde trafego com mais facilidade. Se o presidente vem de uma área financeira ou industrial dificilmente conseguirá contribuir efetivamente com a área de *marketing* com tanta força.

COMO EMBALAGEM E *MUITO IMPORTANTE,* NÃO FAZEMOS POR FAZER. AQUI NÃO 'COLA' AQUELA SÍNDROME DE GERENTE DE PRODUTO QUE ASSIM QUE ENTRA NA EMPRESA QUER MUDAR A EMBALAGEM. TODO MUNDO JÁ PASSOU POR ISSO!

DIFICILMENTE ATUAMOS APENAS EM *UMA FRENTE,* FAZENDO, POR EXEMPLO, SÓ A REFORMULAÇÃO DA EMBALAGEM. É MUITO DIFÍCIL TAMBÉM FAZERMOS APENAS UMA CAMPANHA DE *TV,* SEM AÇÕES NO PDV O QUE REALMENTE *TRAZ RESULTADOS* É EMPREGAR A FORÇA DA COMUNICAÇÃO COMO UM TODO.

RAFAEL SAMPAIO: *Pelo visto você gosta muita dessa área?*
ALBERTO GAVAZZI: Gosto muito do que fazemos aqui. Um dos valores dessa companhia é ter orgulho do que faz. Adoro meu trabalho, mexer com *marketing,* vendas e tudo o que diz respeito a esse negócio. Estou aqui há onze anos e não é à-toa.

RAFAEL SAMPAIO: *Quais as competências que vocês esperam dos seus executivos na gestão de embalagens e dos fornecedores, sejam eles* designers *ou produtores?*
ALBERTO GAVAZZI: Uma embalagem cumpre sua missão quando consegue transmitir a personalidade da marca. No ramo de bebidas, é fundamental a questão da herança. *Baileys,* que tem trinta anos, é considerada jovem no negócio. *Johnnie Walker* tem duzentos anos. Não há muitas categorias em que se tem o mesmo produto há duzentos anos. Mas não adianta fazer uma embalagem maravilhosa e ter um produto de baixa categoria, principalmente dependendo do posicionamento de preço.
Sobre as competências que busco numa pessoa, elas são muito parecidas com as que o consumidor busca nas marcas. Primeiro, deve conhecer profundamente a história do produto para ser capaz de respeitar a hierarquia. Além disso, cada vez mais é prioritária a consciência com relação ao custo. Não adianta projetos espetaculares que não levem esse fator em consideração. Por último, eu destacaria a criatividade. Aliás, isso é fundamental em qualquer posição de *marketing.* É importante também o entendimento sobre os demais elementos do *marketing mix.* Quando comecei como gerente de produto, tive uma grata surpresa com uma agência que me apresentou uma embalagem tão boa quanto a anterior, porém mais barata. Fiz essa solicitação, mas não tinha credibilidade nenhuma de que eles iriam me entregar. Daí por diante passei a me interessar pelo fundamento da questão de embalagens e toda parte de custos que isso envolve. O que se consegue quando se analisa profundamente isso é inacreditável.
Sobre os fornecedores, temos uma posição firme no sentido de trabalhar com parceiros. Na área de embalagem temos um único parceiro para o desenvolvimento dos projetos, a Art Contrast. Para propaganda, tenho dois fornecedores, assim como para promoção. Trabalhamos com poucos fornecedores e sempre a longo prazo. Todos são verdadeiros parceiros e sabem absolutamente tudo da nossa empresa. Conhecem o *The Diageo Way of Brand Building* e são literalmente uma extensão da nossa companhia. Com a Art Contrast, trabalhamos há mais ou menos dez anos. Coincidência ou não, é a empresa que fez aquele trabalho do sabonete para mim há muitos anos. Portanto, acredito que em time que está ganhando não se mexe.

RAFAEL SAMPAIO: *Como vocês atuam no caso dos fornecedores industriais?*
ALBERTO GAVAZZI: Seguimos o mesmo raciocínio, mas eles devem atender a uma série de critérios de avaliação. Não é porque o fornecedor é um parceiro que pode cobrar mais. Há uma série de testes de qualidade. Agência de propaganda, por exemplo, há uns oito ou nove anos não remuneramos mais pelo percentual do investimento que fazemos em TV, e sim por *um fee* que considera as atividades que vão ser feitas e está atrelado aos resultados. Os bônus podem chegar até a 30% ou 40% além do custo.

RAFAEL SAMPAIO: *Na prática, ganham mais do que com práticas normais?*
ALBERTO GAVAZZI: O pagamento *do fee* cobre as despesas e o que seria a comissão sobre a mídia, enquanto o bônus é a cenoura. JWT e Neogama/BBH têm nos dado *um feedback* muito positivo.

RAFAEL SAMPAIO: *Como você vê o futuro da sua indústria para os próximos dez anos? Para onde ela vai? E qual o papel da embalagem nesse futuro?*
ALBERTO GAVAZZI: Estamos num momento crítico para a nossa índústria, por causa da importância que tem conquistado a educação do consumo responsável. Poucas empresas fazem um trabalho mais sério

nesse sentido. Cada vez mais a sociedade demanda isso. Mas a educação do consumidor com relação ao consumo responsável precisa acontecer de maneira genuína, e não simplesmente com a inserção de uma tarja no final da propaganda dizendo "evite o excesso'.' A indústria tem que se conscientizar nesse sentido. Não acredito que sobreviveremos sem isso, pois perderemos a credibilidade.

Do ponto de vista do *marketing,* todos os elementos, incluindo a embalagem, vão ter que ser trabalhados com atenção para esse lado do consumo responsável. A bebida pode ser uma coisa boa, mas o consumidor tem que saber quais são os limites. Não dirigir bêbado, não beber em excesso etc.

E a indústria tem que fazer sua parte. Nós, por exemplo, estamos entrando neste momento com o patrocínio *de Johnnie Walker* na *Fórmula l* em âmbito global. O GP do Brasil será um dos primeiros em que estaremos e o objetivo é o de focar as atividades na educação do consumo responsável. Nossa idéia é estabelecer um novo conceito, muito forte no mercado internacional, o do *designated driver,* que no Brasil será traduzido como "piloto da vez". Se você sair com um grupo de amigos, um deles será o eleito para não beber e levar os outros para casa com segurança. Os outros podem se divertir, claro que sem excessos e, cada noite, tem um "piloto da vez" É o tipo de ação que é bem-aceita pelo consumidor, porque não soa falsa. Começaremos a trabalhar esse conceito com J*ohnnie Walker,* a partir de uma ação promocional.

Voltando à sua pergunta, a indústria tem que evoluir para isso, de forma a continuar ocupando um espaço bom no coração e na cabeça do consumidor. Não pode ser \ista como uma indústria do mal. E as ações se estendem para várias áreas. O canal de vendas, por exemplo, será impactado pelos esforços. Está havendo muito consumo de bebida na porta de lojas conveniência, e evidentemente o governo está preocupado com essa questão, assim como a indústria e os donos das lojas.Talvez seja o caso de trabalharmos, por exemplo, uma embalagem que não possa ser necessariamente aberta e consumida lá.

É preciso tomar muito cuidado com propaganda, embalagem, promoção e até com a forma como nos comunicamos internamente com os funcionários. Estamos passando por uma profunda mudança de cultura nas empresas, na indústria e na sociedade.

"A INDÚSTRIA DE BEBIDAS TEM QUE EVOLUIR DE FORMA A CONTINUAR OCUPANDO UM ESPAÇO BOM NO CORAÇÃO E NA CABEÇA DO CONSUMIDOR, ELA NÃO PODE SER VISTA COMO UMA INDÚSTRIA DO MAL".