

O desafio de uma nova marca no mercado de vinhos finos no Brasil: O caso Dunamis

Preparado pelo Prof. Flávio Eduardo Vasconcellos Martins, da ESPM-RS¹.

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Marcas, Marketing, Planejamento de Marketing, Marketing Estratégico, Branding, Estratégia Empresarial.

Resumo

O mercado de vinhos finos no Brasil vem sendo dominado por marcas estrangeiras, que chegam ao País através de empresas importadoras e grandes redes de supermercados. No ano de 2010 houve crescimento de 27% na importação de produtos estrangeiros, cuja participação ficou em 85% do total de mercado, no segmento de produtos finos, segundo o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin). Mesmo com esse cenário, é grande o volume de investimentos financeiros em novos projetos vitivinícolas no Brasil, frente à crença de aumento per capita do consumo (atualmente em torno de 2 litros por pessoa/ano) impulsionado pelo aumento do poder aquisitivo da população. Este caso conta a trajetória da Vinícola Dunamis, um empreendimento de 10 anos e cinco milhões de reais, que busca lançar uma nova marca de vinhos nesse complexo mercado, investindo de forma planejada em produtos de alta qualidade.

Palavras-chave

Marketing, composto de marketing, planejamento estratégico, planejamento de marketing, posicionamento, segmento-alvo, branding, arquitetura de marca, ciclo de vida de produto, terroir.

Maio/2012

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

A Dunamis Vinhos e Vinhedos lançou seus primeiros vinhos no mercado brasileiro em novembro de 2010, tendo como desafio estar entre as principais marcas de vinho do Sul e como meta para 2030 estar entre as 10 marcas de vinhos mais importantes no Brasil. Este caso conta a trajetória desenvolvida desde a implantação dos vinhedos até a decisão de se criar uma marca e a linha de produtos. Os principais desafios que se apresentam estão em posicionar-se frente a um público consumidor que tem pouco hábito de consumo, carece de informações e cultura geral para escolher o produto e ainda tem preconceitos em relação a marcas nacionais.

Nasce um novo terroir

Entre os anos 2001 e 2002 o produtor rural José Antônio Peterle resolveu diversificar sua atuação no campo, investindo em pomares de maçãs e vinhedos. O momento econômico se mostrava favorável, visto que o valor pago na época por um quilo de uva fina, como Cabernet Sauvignon, estava entre R\$ 3,00 e R\$ 4,00, valor que foi reduzido nos anos subsequentes, alcançando em 2011 valores em torno de R\$ 1,00 o quilo. Duas foram as regiões escolhidas para iniciar seus vinhedos: Cotiporã, localizada na Serra Gaúcha, onde implementou 10 hectares das variedades tintas de alta gama, como Cabernet Sauvignon, Merlot, e a uva branca Chardonnay, e em Dom Pedrito, localização mais ao Sul do Estado, denominada Região da Campanha Gaúcha, onde iniciou o cultivo das variedades tintas Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Merlot e Tannat, e as brancas Sauvignon Blanc e Chardonnay.

Produtor José Antonio Peterle



Fonte: Dunamis

A Região da Campanha hoje é considerada um novo terroir (significa o conjunto de características que certa localização geográfica confere a um determinado produto), estando localizada no paralelo 30° sul, na mesma linha de outras regiões vinícolas importantes do chamado novo mundo do vinho, como África do Sul e Austrália. Em 2012 abriga em torno de 15 vinícolas, que somam ao todo 1.100 hectares de vinhedos plantados. Caracteriza-se por ser uma região muito extensa, com diferenças enormes em termos de solos. O clima também se diferencia, com uma boa insolação, sendo comum a todos os longos períodos de estiagem, que vai da floração à colheita da uva, o que tem se mostrado favorável para o amadurecimento das cepas.

Vinhedos da região da Campanha



Fonte: Dunamis

Por essas características, os produtores têm apostado na variedade de uva fina Cabernet Sauvignon, que representa atualmente em torno de 60% da região, assim como Cabernet Franc, Merlot e Tannat. Pela pouca tradição vitivinícola, ainda estão buscando identificar quais as variedades de uva terão maior potencial para produção de vinhos de qualidade, o que é normal em uma região que busca implementar uma nova cultura. Soma-se a esse desafio o desconhecimento do mercado em reconhecer essa área como produtora de vinhos de qualidade.

Da videira para o vinho

No ano de 2005, já pensando em ter o seu próprio vinho, o empresário começou uma parceria com a Embrapa (entidade governamental de referência em qualidade e apoio técnico ao produtor rural) buscando, através de vinificações experimentais, entender o potencial vinícola dos vinhedos e identificar o padrão de qualidade de suas uvas, que até o momento eram vendidas para o mercado. Justamente nesse período o preço da uva vinífera (indicada para a produção de vinhos e não para o consumo in natura) começou a cair e passou a vinificar. O próprio vinho deixou de ser um sonho para se tornar uma proposta mercadológica.

Júlio César Kunz: Mestre em Gestão do Vinho



Fonte: Dunamis

Quase três anos após o início do trabalho com a Embrapa (reforçando a questão de longo prazo em projetos que envolvem o agronegócio), Peterle já tinha uma ideia do potencial

de suas uvas para a produção de vinhos finos, quando o técnico Celito Guerra o orientou para o grande gargalo após a etapa de implementação de um vinhedo: ter uma estrutura comercial por distribuir e promover o novo produto ao mercado. Em busca de um profissional que desempenhasse esse papel, o produtor foi apresentado a Júlio César Kunz, um jovem talento que acabava de retornar ao Brasil após a conclusão do programa de Mestrado em Gestão do Vinho, promovido pela Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIVV), entidade máxima do setor, sediada em Paris, que tem como missão difundir e qualificar o mercado em nível mundial.

Porém, ciente das dificuldades de lançar uma nova marca no mercado brasileiro, Júlio Kunz engajou-se ao projeto não como vendedor, mas como consultor de planejamento, pela convicção de que sem um posicionamento claro no mercado seriam muito mais árduos os caminhos para se consolidar essa nova marca.

Planejando a estratégia

O Marketing é uma ciência que busca desenvolver soluções que tragam valor ao mercado e, para tanto, tem como principal desafio desenvolver produtos e serviços que tenham diferenciais competitivos e sejam percebidos pelos consumidores. A participação de mercado das marcas de vinhos finos nacionais caiu de 75% para menos de 25%, depois da abertura econômica nos anos 90 e o conseqüente aumento da concorrência dos importados. Para manter a competitividade, as vinícolas nacionais não se preocuparam só em produzir bons vinhos, como também com as demais ferramentas do composto de marketing, como preço, distribuição e promoção, que posicionam e definem os segmentos-alvo que desejam atender e, por fim, geram as bases de todas as demais estratégias de marketing.

O setor do agronegócio vem se profissionalizando no Brasil, mas, mesmo assim, ainda é muito forte a cultura voltada à produção. Na maioria das vezes, os produtores têm uma formação na área técnica, que fazem sua orientação ser mais focada em produtos do que em mercados, haja vista a enorme oferta de cursos voltada à enologia em comparação com programas de gestão e marketing dirigidos ao setor.

O produtor Peterle já tinha tido em sua trajetória uma experiência como diretor e conselheiro de importante cooperativa gaúcha e, portanto, tinha ciência dos resultados positivos da utilização de ferramentas de gestão para uma organização, convicção ainda em formação no mundo do vinho brasileiro, que tem até o momento sua base em pequenas empresas familiares, com baixa cultura em termos de gestão. Percebendo a mudança de rumos no negócio do vinho no Brasil, como a entrada de grandes players internacionais, o incremento da concorrência de importados, a força da importação direta feita pelos supermercados e, por sua prévia experiência no mundo da gestão, Peterle reconheceu a necessidade de desenvolver um planejamento de marketing que orientou, a partir daí, todas as ações do negócio.

Entre as primeiras decisões adotadas, após o início dessa etapa, destacam-se a de concentrar o plantio de uvas brancas, voltadas exclusivamente para elaboração de espumantes, na Serra Gaúcha, e a produção de uvas para vinhos tranquilos (tintos e brancos finos) na Região da Campanha. Esse foi um dos maiores desafios iniciais, pois os vinhedos estavam ficando prontos e o replantio significou em parte um recomeço, pois algumas vinhas foram extirpadas e outras plantadas, o que nesse setor é denominado como reconversão de vinhedos.

Para tanto foram contratados importantes técnicos e pesquisadores, como Carlos Alberto Flores, o chileno Mario Geisse e o uruguaio Enrique Mirazo, que realizaram um profundo estudo do solo e assim identificaram as melhores áreas para cada variedade, buscando extrair o potencial para a construção do “terroir” que identificasse os vinhos Dunamis. Em Cotiporã começou o processo de eliminação das tintas trocando-as por variedades como Moscato e au-

mento da variedade Chardonnay (mais indicadas para os espumantes), e na Região da Campanha (Dom Pedrito) houve a eliminação de quase um hectare de vinhedos que não atendiam a esses critérios de excelência.

Dentro das etapas do planejamento, outro importante desafio foi a decisão de marca. Antes da escolha do nome, construiu-se o arquétipo da marca através da escolha do público-alvo, tendo como foco central homens e mulheres, entre 30 e 35 anos, das classes A e B, com pouco conhecimento sobre a bebida, que estão na fase de começar a se interessar pelo vinho e que podem facilmente migrar para produtos substitutos, como cervejas premium. Nessa etapa descartou-se o consumidor tradicional, conhecedor, entendendo que no Brasil esse público valoriza mais produtos importados em detrimento das marcas nacionais.

Ainda dentro do posicionamento de marca Dunamis, foram definidos os pontos de paridade com os vinhos de alta gama, pois não havia margem para se trabalhar com o vinho básico luxo (normalmente produzido em larga escala por vinícolas nacionais e estrangeiras de maior porte), nem vontade de se trabalhar com o vinho de mesa (produzidos a partir de uvas de origem americana, mais suaves e consideradas de menor qualidade que as de origem europeia). Em segundo lugar, em termos de preços, avaliou-se que os vinhos brasileiros são mais competitivos também nessa faixa (alta gama: variando entre R\$ 30,00 e R\$ 40,00), em que se consegue entregar um produto com diferenciação a preço adequado para a oferta.

Outra definição importante dessa fase do ciclo de vida do produto (lançamento) foi a decisão de adequar a oferta ao público-alvo. Por ser um consumidor com baixo hábito de consumo, deve ser orientado a adquirir o produto de forma descomplicada. Para tanto, buscou-se reforçar aspectos de sofisticação do produto, tanto na embalagem, como na comunicação de marca que enfatizou a qualidade do vinho, garantida pelo trabalho nos vinhedos. Também foi utilizada uma linguagem moderna e direta, buscando simplificar o momento de consumo, sem remeter a antigos rituais que envolvem o vinho fino, através de indicações descomplicadas no contra-rótulo e publicação de receitas de coquetéis com os vinhos da marca, tanto em materiais impressos para distribuição no ponto de venda, como também no site da empresa.

Definição das Táticas

O plano de atuação trazia as seguintes premissas básicas: que a faixa de preço dos primeiros vinhos ficasse entre 25 e 30 reais; que a marca deveria manter um diálogo aberto com o consumidor, estando próxima a ele para contar essa história em busca da qualidade, e tendo como mercados primários o Rio Grande do Sul, principalmente a capital, Porto Alegre, como mercado laboratório, e como mercados-alvo para o futuro as regiões do Rio de Janeiro e São Paulo. Em função da falta de conhecimento do brasileiro em relação ao vinho nacional, outra orientação importante de marketing foi o foco na exportação, reforçando a percepção de qualidade da marca com os consumidores do mercado nacional, enfatizada pelo fato de os produtos serem bem aceitos e adquiridos em mercados estrangeiros.

Com essas premissas desenvolvidas, buscou-se uma agência para a criação do nome da marca, da identidade visual institucional e num segundo momento o desenho de linhas de produtos, definidos pelo ponto de vista do mercado e não da capacidade produtiva. Por isso, os primeiros produtos a serem desenvolvidos foram cortes bivarietais (compostos de dois tipos de uvas), para depois se chegar aos varietais (apenas uma uva), entendendo que o primeiro tipo é mais acessível aos consumidores iniciantes.

Varietais Dunamis Pinot Grigio e Dunamis Merlot



Fonte: Dunamis

Ao final do ano de 2009, tinha-se definido a marca Dunamis como marca guarda-chuva e, posteriormente, foram desenvolvidas as marcas de cada um dos produtos, sendo os bivarietais chamados Dunamis Cor, Dunamis Ser, Dunamis Tom e Dunamis Ar e, na linha varietal, optou-se por simplificar a informação, chamando o vinho apenas pela própria variedade da uva acompanhada pela marca da vinícola.

Lançamento para o mercado

O resultado desse planejamento e do investimento de cinco milhões de reais, em quase 10 anos, foi apresentado ao mercado em novembro de 2010, em um grande evento na cidade de Dom Pedrito. O local foi escolhido para reforçar ao mercado a caracterização daquela região como um novo “terroir” brasileiro. O desafio era mostrar em um único dia todo o trabalho e esforço empreendidos até ali, sem deixar de ser sofisticado, porém reforçando a mensagem de que as pessoas deveriam divertir-se com o vinho, não importando o jeito ou a forma como o consomem.

Dessa forma, na parte da tarde houve uma palestra pelos consultores (Flores, Geisse e Mirazo) sobre solos, o “terroir” e sobre o potencial da Região da Campanha para produção de uvas finas. Um dos objetivos desses seminários foi o de divulgar a qualidade das terras da Campanha para produção de uvas finas (fazendo um contraponto com a tradicional região da Serra Gaúcha que tem se mostrado mais eficaz para a elaboração de espumantes) e ajudar assim a elevá-la de patamar na comparação com outras regiões produtoras. A ideia foi compartilhar o conhecimento desenvolvido nos vinhedos da Dunamis para outros produtores locais, que compareceram em grande parte ao evento.

No período da noite foi feito o lançamento dos vinhos que ainda eram desconhecidos do público. A recepção ocorreu no principal clube da cidade, ambientado em três distintas decorações, para mostrar que o vinho pode ser degustado em qualquer lugar, sendo a festa dividida em três temas: um bar, uma sala de família e uma boate. No primeiro ambiente foi oferecido um “happy hour”, acompanhado por uma banda de jazz, harmonizado com vinho branco

servido com petiscos. No segundo momento foi oferecido um jantar em ambiente decorado como uma grande sala da família, onde o empresário Peterle tocou gaita com os filhos e em que foram degustados o vinho tinto da marca; e, por fim, o terceiro momento e mais inusitado, foi ambientado como uma casa noturna sonorizada com música eletrônica e performances de DJs e “bar tenders” que prepararam coquetéis com os vinhos.

Os principais desafios para se atingirem os objetivos estratégicos

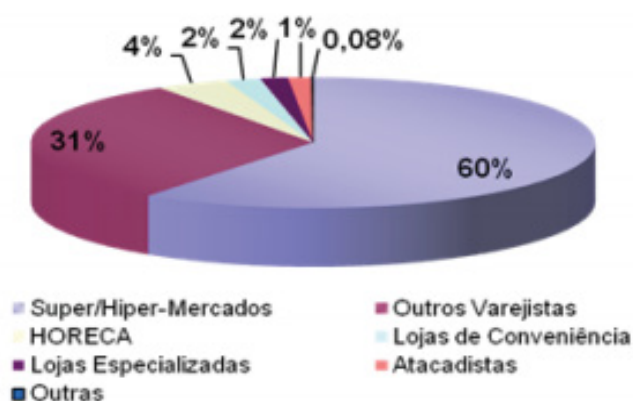
Como principais metas para os próximos cinco anos, a Dunamis Vinhos pretende atingir o ponto de equilíbrio, atuar de forma consistente nos três mercados-alvos (Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro), completar a reconversão dos vinhedos, e desenvolver know-how para a elaboração própria de vinhos e espumantes, que hoje em parte ainda são terceirizados. Tem como meta para 2015 estar entre as cinco marcas de vinhos da Região da Campanha mais lembrada no Sul do País e, em 2030, estar entre as 10 marcas de vinhos mais importantes no Brasil.

Até o momento, foram cumpridos todos os objetivos estabelecidos para o primeiro ano que se seguiu ao lançamento da marca, porém, segundo o próprio diretor da empresa, o grande desafio ainda está na distribuição, pela dificuldade em fazer os produtos chegarem ao público-alvo, por ainda não terem desenvolvido os canais de distribuição adequados.

Um estudo realizado pelo Ibravin (Instituto Brasileiro do Vinho) identificou quatro perfis de canais de venda para o vinho no Brasil. São eles Lojas Especializadas (LEs); Atacados, Distribuidores e Importadoras (ADIs); Horeca e Varejo. O primeiro deles (LEs) caracteriza-se como estabelecimentos de varejo que possuem algum nível de especialização na venda de vinhos. Podem ser lojas exclusivamente voltadas para a comercialização de vinhos e espumantes, assim como especializados na venda de bebidas em geral, ou, ainda, empórios que oferecem uma diversidade maior de produtos importados e que dificilmente serão encontrados no varejo tradicional. O canal denominado ADIs normalmente costuma vender seus produtos em grande quantidade para os estabelecimentos que fazem parte do grupo Horeca e para o Varejo. Já o grupo denominado Horeca é formado por hotéis, restaurantes, catering e botecos e se caracterizam por serem locais onde o consumidor efetua o consumo imediatamente à compra. Nos canais de venda pertencentes a este grupo, não somente a variedade e o preço são considerados, mas também o ambiente que oferece aconchego e proporciona identificação com o consumidor, ou até mesmo com a bebida consumida. O canal Varejo (aqui identificado como não especializado) é formado basicamente por supermercados, em que o consumidor efetua a compra, mas não consome o produto no local. Em grande parte das vezes a compra é realizada de forma individual, de forma que o consumidor não tem oportunidade de contar com nenhum tipo de atendimento.

Conforme o gráfico abaixo, no Brasil, nos anos de 2002 e 2003, o grande canal de distribuição do vinho foi o de supermercados (60%), seguido por outros varejistas (31%), ficando os demais canais com percentuais de distribuição inferiores a 4% de participação do bolo de mercado.

Figura: Distribuição de Vinhos por Canal ano 2002/ 2003



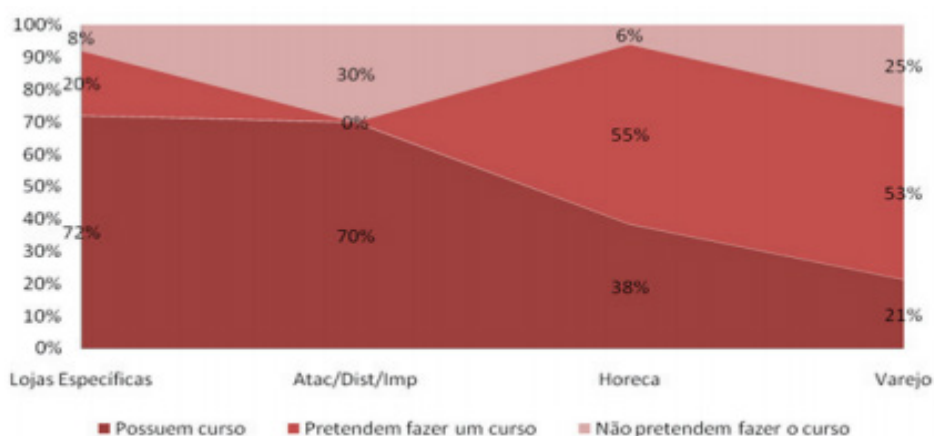
Fonte: Ibravin – ESTUDO DO MERCADO BRASILEIRO DE VINHOS E ESPUMANTES

Uma das dificuldades que vem sendo enfrentada pela Dunamis Vinhos e Vinhedos está no primeiro contato do consumidor com a marca, normalmente em restaurantes e bares (canal Horeca). Como definido em termos de público-alvo, o consumidor da Dunamis é um iniciante que ainda não tem o hábito constante de tomar vinhos quando frequenta um restaurante ou bar para fazer suas refeições, ou aproveitar momentos de lazer. Pela estratégia da marca, é exatamente a presença nesses locais a primeira oportunidade de ter seus vinhos degustados e apreciados pelos consumidores, que num segundo momento iriam atrás da marca nos canais mais fortes de distribuição, como supermercados.

O problema é que o canal Horeca no Brasil é atendido por grandes importadoras que trabalham com altas margens e preferem distribuir produtos importados (que têm alto valor agregado) do que produtos nacionais, aumentando assim as barreiras em torno do vinho brasileiro.

Outro problema, identificado pelo estudo de comportamento realizado pelo Ibravin, é que no canal Horeca o nível de conhecimento do responsável pela compra dos vinhos é muito baixo, ficando em média em torno de 38% o número de profissionais que dizem ter um curso de capacitação na área, situação que complica ainda mais para quem quer introduzir novas marcas e romper a barreira e preconceito pelo vinho brasileiro, pois como desconhecem o trabalho que vem sendo realizado pelas vinícolas nacionais em prol da qualidade, têm ainda uma imagem em relação ao produto ligada ao passado, quando só se faziam vinhos de mesa (garrafão), oriundos de uvas menos nobres, de origem americana.

Figura: nível de conhecimento dos responsáveis pela compra dos vinhos por canal



Fonte: Ibravin – ESTUDO DO MERCADO BRASILEIRO DE VINHOS E ESPUMANTES

Mas, o maior desafio se dá em relação ao principal canal de distribuição, o varejo, que conforme o gráfico acima, também possui muito pouco conhecimento especializado entre os profissionais responsáveis pela compra dos vinhos (somente 21% dizem possuir formação), como também se lançam a fazer importação direta, preferindo oferecer produtos importados com margens maiores, o que assim diminui cada vez mais os espaços para o produto nacional em suas gôndolas, retroalimentando um sistema que afasta o consumidor brasileiro dos vinhos produzidos aqui.

Questões para discussão

1. Quais as vantagens e desvantagens de se ter trabalhado com o modelo de planejamento de marketing, para lançar a nova marca de vinhos no mercado. Quais foram os impactos negativos e positivos para a organização?
2. A partir do que foi exposto no caso, analise quais foram os principais desafios em termos de introdução de um novo produto no mercado.
3. As estratégias de marketing adotadas estão de acordo com as indicadas pelos autores em relação à etapa do ciclo de vida de produtos (CVP).
4. Em relação à distribuição, quais níveis de canais você identifica que a empresa vem adotando?
5. A partir das dificuldades relatadas, quais estratégias poderiam ser desenvolvidas para se enfrentarem as barreiras na distribuição dos vinhos Dunamis?
6. Sugira algumas ações para utilizar o canal de distribuição como meio de promover os produtos da marca?
7. Em termos de promoção, o caso descreve bem as atividades desenvolvidas na etapa de lançamento do produto. Desenvolva em grupo algumas ações de promoção posterior ao lançamento, levando em conta o público-alvo e o posicionamento de mercado da marca Dunamis.
8. Quais ações podem ser propostas para chegar ao público-alvo e ampliar assim a exposição de marca nos mercados desejados (RS, SP e RJ)?
9. Como a empresa pode enfrentar os desafios da falta de conhecimento do consumidor brasileiro em relação ao vinho nacional?

REFERÊNCIAS

AAKER, D. Brand Equity – Gerenciando o valor da marca. Negócios Editora, São Paulo, 1998.

IBRAVIN Instituto Brasileiro do Vinho: www.ibravin.org.br

KELLER, K. L.; MACHADO, M. GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; Administração de Marketing, 12a edição, Prentice Hall, São Paulo, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; Introdução de Marketing, LTC, São Paulo, 1999.

PORTER, M. E.; What's the strategy? Harvard Business Review, p. 74, nov./dez. 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; The core competence of the corporation, Harvard Business Review, p. 79-91, maio/jun. 1990.

RIES, Al; TROUT, J.: Posicionamento, a Batalha por sua Mente, M.Brooks, 2009.