

LANÇAMENTO DA SKYY VODKA NO BRASIL:

Posicionamento e estratégia

Preparado por Marcos Henrique Bedendo, ESPM-SP.¹

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

RESUMO

Após consolidar-se como um dos principais conglomerados de bebidas finas do mundo, o Grupo Campari busca maneiras de crescer organicamente nos países onde já possui uma posição de destaque, entre eles, o Brasil. Ao analisar a totalidade do mercado brasileiro de bebidas, a empresa atentou-se para uma que parecia o ideal, pela sua relação de preço por litro e pela concorrência estabelecida no setor – o segmento de vodkas “standards”. A marca Skyy Vodka foi escolhida para ser a representante do Gruppo Campari nesse mercado. E porque seus valores no mercado externo são compatíveis com o desejo dos consumidores brasileiros. Depois de um processo de nacionalização, a marca desenvolve sua primeira campanha de televisão e se apropria de símbolos, como a garrafa azul, o glamour e a sofisticação para tentar ganhar a atenção e a preferência de compra dos consumidores brasileiros.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing. Campanhas de comunicação. Nacionalização de marcas. Branding. Lançamento de produto. Inovação.

Janeiro/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.

APRESENTAÇÃO

Heitor Cavalheiro, country manager da Campari do Brasil, Ricardo Ebel, gerente de Marketing, e Juliana Boteon, gerente de produto da marca, precisam aproveitar o bom momento econômico brasileiro e as novas marcas presentes no portfólio do Gruppo Campari para tentarem atingir um audacioso objetivo: alcançar a liderança em bebidas destiladas no Brasil. Uma das grandes armas para chegar a esse objetivo é utilizar as marcas já disponíveis no portfólio global da empresa para desafiar gigantes do setor, como Diageo e a Pernod Ricard, e entrar num segmento grande, ainda crescente no Brasil e inexplorado pela Campari: as vodkas nacionais.

A DECISÃO DE BUSCAR A LIDERANÇA

O ano de 1995 foi crucial para a diretoria global do Gruppo Campari. Sediada em Milão, na Itália, a centenária marca de bebidas, fundada por um exímio preparador de coquetéis, tinha uma decisão importante a tomar: capitalizar-se e consolidar outras empresas de bebidas, tornando-se um concorrente relevante no mercado, ou manter sua posição e esperar ser absorvido por algum rival.

A partir de 1995, ainda com recursos próprios, o Gruppo partiu às compras. Em 1995 adquiriu o portfólio de bebidas não alcoólicas da Italiana BolsWessanen's. Em 1998 comprou uma pequena parcela da Skyy Spirits, conseguindo acesso à rede de distribuição da vodka de mesmo nome nos EUA. Em 1999 a Campari adquiriu a Ouzo 12 e a marca rival Cinzano.

No entanto, as grandes aquisições, especialmente aquelas que impactaram o negócio brasileiro, aconteceram a partir de 2001, quando a Campari abriu o seu capital na bolsa de valores de Milão e utilizou os novos recursos para se consolidar ainda mais no mercado de bebidas finas. O primeiro movimento foi aumentar sua participação na América Latina com a compra de todos os negócios locais da então United Distillers & Vintners (atual Diageo), incluindo a tradicional e brasileiríssima marca Dreher (líder do mercado nacional de conhaques, com quase 40% de participação) e as marcas Old Eight, Drury's e Gold Cup, que juntas respondem pela metade das vendas de uísques brasileiros.

Ela também adquiriu o controle da americana Skyy Spirits e prepara a globalização das marcas para os demais países onde a Campari possui distribuição. Ainda em 2002 e 2003, a empresa adquiriu as marcas Sella & Mosca, Zedda Piras e Ricadonna, finalizando o seu processo de aquisição e se tornando um grupo representativo no mercado mundial de destilados finos.

O Gruppo Campari é hoje um concorrente de destaque no segmento mundial de bebidas de alto teor alcoólico (spirits), sendo a sexta maior empresa desse mercado, com um portfólio de mais de 40 marcas premium e super premium comercializadas e distribuídas em mais de 190 países. O grupo, que emprega mais de 2.000 pessoas, tem um extenso portfólio que abrange três segmentos: bebidas destiladas, vinhos, refrigerantes e sucos. Possui uma posição de liderança na Itália e no Brasil e tem forte presença nos Estados Unidos e Europa continental.

NOVOS OBJETIVOS PARA A FILIAL BRASILEIRA

Com as aquisições, a filial brasileira do Gruppo Campari passa a ter um objetivo bastante audacioso: conquistar a liderança do mercado brasileiro de bebidas destiladas. Para atingir esse objetivo era importante trabalhar pelo menos um entre dois grandes mercados brasileiros ainda inexplorados pela Campari: o mercado de aguardentes e o mercado de vodkas.

Aguardentes representam o maior volume entre as subcategorias de bebidas destiladas, com 57% de todo o mercado. O produto possui baixo valor, com muitos concorrentes

regionais de baixíssimo preço e três grandes marcas nacionais que dominam o mercado: 51, a líder desse tipo de bebida no Brasil, Velho Barreiro, cachaça extremamente tradicional e bem distribuída, e Pitu, com grande presença na região nordeste. Entrar nesse mercado significa uma potencial guerra de preços, com uma queda na margem percentual da empresa e grandes esforços para conquistar um consumidor tradicional e que há tempos já escolheu a sua marca de cachaça.

Outra dificuldade seria o desenvolvimento de uma nova marca a partir do zero. A Campari precisaria adquirir conhecimento do mercado e do consumidor e fazer grandiosos investimentos em publicidade para tentar quebrar a hegemonia das “três grandes”. Apesar de tentadora, não seria uma guerra que a Campari gostasse de iniciar nesse momento.

As vodkas, apesar de representarem apenas 5,5% do volume de bebidas destiladas consumidas no Brasil, são um mercado de preço médio elevado. Em valor, ele atinge quase o dobro dessa participação, com 10% do total. Esse mercado, embora bem-estabelecido e tenha como concorrência grandes empresas multinacionais, pode ser considerado “civilizado”. Isso significa que os concorrentes normalmente não se utilizam de atividades predatórias ou guerra de preços para proteger os seus mercados.

A Campari também estava melhor posicionada nesse segmento. Quando adquiriu o controle da marca Skyy Vodka, a Campari conquistou bom conhecimento desse mercado consumidor e conheceu uma maneira de posicionar o produto, que funcionou com sucesso nos Estados Unidos.

O preço por litro, o tipo de concorrência e os conhecimentos que a Campari já possui sobre o consumidor, somados a uma necessidade de investimentos iniciais para divulgação adequados ao momento da Campari, fizeram do segmento de vodkas o passo certo para o início da conquista da liderança do mercado de destilados.

O MERCADO BRASILEIRO DE VODKAS

O mercado brasileiro de vodka, no período compreendido entre 2003 e 2007, cresceu cerca de 8% ao ano, chegando a 46 milhões de litros em 2007. Apesar da entrada de algumas prestigiadas marcas internacionais no Brasil durante este período, as vodkas nacionais ainda são hegemônicas, representando 98% do total de litros vendidos.

No entanto, há uma clara migração para produtos de maior valor. Com o aumento do poder aquisitivo da população, os consumidores estão migrando tanto entre categorias, como dentro da própria categoria, saindo de marcas de menor valor para marcas mais elitizadas, especialmente Smirnoff e Orloff.

O mercado de vodkas pode ser subsegmentado em quatro categorias. A categoria denominada “valor” é um mercado com marcas regionalizadas e pouco conhecidas, pautado pelo baixo preço e falta de diferenciação, em que algumas marcas, inclusive, trabalham com garrafas de plástico ao invés do vidro. Esse segmento pode ser exemplificado pelas vodkas Balalaika e Natascha e ainda detém a maior parcela de volume do mercado, mas vem perdendo participação com o passar dos anos. Em 2007, representou apenas 57% do mercado em volume, o menor já visto na série histórica.

Outro segmento desse mercado é o “standard”, com vodkas vendidas a um preço superior ao do segmento “valor” e tem como pressuposto oferecer certo prestígio aos seus usuários. Uma de suas características é ser dominado por dois concorrentes: Smirnoff e Orloff. Com o crescimento econômico por qual passa o Brasil nos últimos anos e pela tendência dos consumidores comprarem bebidas também por status, esse segmento passou de 34% para 41% de participação no mercado total de vodkas nacionais, atingindo 77% do valor do mercado.

As vodkas das categorias “Premium” e “Super Premium” são importadas e vendi-

das a um preço bastante superior em relação às vodkas nacionais e, portanto, representam uma pequena parcela do consumo desse tipo de bebida no Brasil. O quadro a seguir mostra a dimensão de cada mercado:

RESUMO DA SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE VODKAS NO BRASIL ¹

Segmento	Tamanho em Volume (Litros)	Tamanho em Valor (R\$)	Preço	Principais Marcas
Super Premium	0,2%	0,4%	+ R\$100	<i>Belvedere</i> CÎROC
Premium	3%	6%	R\$ 50 a R\$ 60	WYBOROWA ABSOLUT Country of Sweden VODKA
Standard	41%	77%	R\$ 15 a R\$ 22	SMIRNOFF ORLOFF
Valor	57%	16,5%	- R\$ 10	NATASHA SMIRNOFF

A maior parcela do mercado se encontra nas vodkas “standard”, que também é o que apresenta uma grande taxa de crescimento. Nesse segmento, a disputa acontece principalmente entre as marcas Smirnoff e Orloff, que pertencem, respectivamente, às multinacionais Diageo e Pernod Ricard.

Embora Orloff seja uma marca bastante reconhecida, a referência desse mercado é a Smirnoff, vista pelos consumidores como um grande divisor de águas. Tudo o que custa acima é visto como vodka de qualidade, e tudo que custa abaixo não possui valor. Além de referência, ela também é a líder do mercado, dominando o segmento “standard” com 64% de participação em volume, mesmo cobrando um preço bastante superior à Orloff.

Se a Campari pretende se tornar um concorrente relevante no mercado de vodkas, para conseguir sucesso nos seus objetivos, será essencial participar do segmento “standard” de maneira a contrapor a domínio de Smirnoff.

O CONSUMIDOR DE VODKAS E SEUS PENSAMENTOS SOBRE A CATEGORIA

O consumo de vodka no Brasil, diferentemente de outros países, está muito associado à mistura com outros ingredientes. O público jovem, entre 18 e 30 anos, pode ser considerado a maior parcela de consumidores e a faixa etária “formadora de opinião” da categoria. Para essas pessoas, a bebida é misturada com energético, em festas e balada”, e como principal ingrediente da brasileiríssima caipirinha, substituindo a cachaça. Esse público consome o produto pelo menos uma vez a cada quinze dias, especialmente acompanhado de amigos e colegas.

No imaginário desses consumidores, a vodka estabelece uma relação de parceria e cumplicidade, e é vista como uma ferramenta para aceitação social e melhora da autoestima. “As pessoas realmente se envolvem com a categoria, pois não é só uma bebida, é algo que eles consomem na companhia de outras pessoas, que carrega uma série de funções

¹ Fonte: IWSR.

simbólicas”, analisa Ricardo Ebel.

Outras funções atribuídas pelos consumidores à vodka incluem aumentar a descontração, desinibir, dar mais coragem e segurança nas situações sociais. Ou seja, ele é um elemento que ajuda o consumidor a se aproximar de outras pessoas. “Não tem jeito, uma coisa que se aprende quando se trabalha com bebidas é que realmente ela é um lubrificante social”, brinca Ebel.

“De todos os estudos que fizemos, o que ficou mais claro para todos da equipe envolvida com o projeto é que se não conseguíssemos fazer do nosso produto algo desejado “na balada”, que trouxesse status para os consumidores, estaríamos fadados ao fracasso. Precisávamos de um posicionamento em que passássemos a ser uma referência do consumo do produto em festas”, sumariza Heitor Cavalheiro, diretor de Marketing da empresa.

Nos estudos qualitativos realizados pela Campari do Brasil, que tinham por objetivo entender as relações entre as marcas e os consumidores, eles demonstram ter um excelente relacionamento com a marca Smirnoff. Ela é uma marca muito próxima dos seus consumidores. Bonita, jovem, bem-sucedida, marcante e confiante são alguns dos adjetivos dados pelos seus consumidores. Ela assume um papel de cumplicidade com os jovens, que a desejam próximo deles, criando um relacionamento de afeto com a marca que é difícil de ser substituído.

Pelo extenso conhecimento do consumidor acumulado pela Campari, tanto sobre o mercado como sobre seus concorrentes, os objetivos de posicionamento da Skyy Vodka estavam claros: a marca deveria representar para seus consumidores uma bebida noturna, sensual, que conquista e divide com os seus consumidores o poder de atração. Deve ter prestígio, impacto social e uma personalidade aspiracional.

ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO SEGMENTO

Ao entrar em um segmento, uma empresa pode escolher alguns caminhos. Lançar uma nova marca, lançar uma submarca de uma marca já existente ou reposicionar uma marca existente para atingir um novo público. Os gestores da Campari tinham de fazer a escolha para se aproveitar desse mercado.

Olhando no seu portfólio global, uma marca saltou aos olhos: a americana Skyy Vodka. “Acabou sendo uma escolha muito tranquila”, relata Heitor Cavalheiro, “é uma marca com um posicionamento bem definido, muito apreciada no mercado americano, ligada aos valores que os consumidores brasileiros apreciam e que, sem dúvida, possui uma personalidade muito envolvente”, completa.

A marca já estava presente no portfólio da empresa brasileira desde 2006, mas com o produto importado dos Estados Unidos e concorrendo no segmento Premium. “A marca já possui algum conhecimento pelos consumidores mais aficionados, especialmente de São Paulo e Rio de Janeiro. Já era algo para começar o trabalho”, afirma Ebel.

As pesquisas da empresa mostram que apesar de pouco conhecida, a marca já possuía atributos positivos e um ícone muito forte: a garrafa azul. Os consumidores que já conheciam a marca tinham um desejo de se aproximar mais, especialmente em função da exclusividade que a marca demonstrava, que ajudava a transmitir valores como a sofisticação, modernidade, superioridade e elegância. Esses valores deveriam ser exacerbados pela comunicação, para que fosse criado um produto que finalmente pudesse rivalizar com a histórica líder Smirnoff.



Garrafa e copo da Skyy vodka².

A garrafa azul, o nome diferente e a sensação de “recém-chegada” atraíam esse público jovem ansioso por novidades, que vê esta nova vodka como algo inovador e diferente, moderna e atualizada frente à tradicional e conhecida Smirnoff, indicavam as pesquisas.

No entanto, essa imagem da Skyy Vodka estava sendo projetada por ela ser uma marca importada, vendida por altos valores em pontos de vendas selecionadas. Para atingir volumes maiores, seria necessário uma reinvenção da marca, que se aproveitasse dessa personalidade, mas que pudesse ser entregue a um preço acessível ao consumidor do mercado de “standard”, uma transição nada trivial.

O preço precisava ser revisto, mas, com isso, toda a estratégia de produção do produto. Uma vez que a Skyy Vodka era importada dos Estados Unidos, ela não conseguiria chegar ao Brasil com um preço competitivo o suficiente para competir com a vodka Smirnoff com uma rentabilidade positiva para a empresa. Mas produzir no Brasil seria uma decisão que poderia apenas ser tomada pelo comitê internacional da Campari, com o compromisso de se manter a qualidade do produto, e de se realizar altos investimentos no seu lançamento.

REPOSICIONAMENTO E NACIONALIZAÇÃO

“A nacionalização de um produto como a Skyy Vodka sempre é um assunto delicado e que causa discussões profundas numa série de áreas e países. Mas, entrar neste mercado de vodka era algo de que não poderíamos abrir mão”, relata Heitor Cavalheiro. “O potencial de mercado que mostramos e o equity que a marca já possuía contaram muito na decisão favorável à nacionalização e para a liberação dos investimentos necessários para um lançamento desse porte”, finaliza.

“Ficamos muito contentes com a oportunidade de tocar um projeto com tanto potencial”, completa Cavalheiro, “toda a equipe se sensibilizou com a enorme tarefa que tínhamos em mãos e trabalhou muito para entregarmos o melhor marketing mix possível”.

O trabalho não foi pouco. Um dos principais pontos do projeto era produzir esta vodka no Brasil com a qualidade e pureza que ela tinha nos Estados Unidos. O cuidado foi tanto que a equipe brasileira chegou a um grau de pureza maior do que a do produto importado, sendo muito mais pura do que qualquer vodka nacional. Em função disso, a Skyy Vodka possui uma graduação alcoólica levemente superior às rivais – de 40% contra 37,5%.

Com um ótimo produto em mãos e uma garrafa já vista pelo consumidor como de beleza diferenciada, um novo desafio reside na definição de preço. “Essa definição acredito que foi a mais difícil”, lembra Ebel. “Tínhamos que acertar um preço que fosse acessível, que mantivesse essa percepção de alto valor para a marca e que garantisse uma rentabilidade ideal”.

2 Fonte: Campari do Brasil.

Depois de realizados os estudos de viabilidade, ficou definido que o preço seria levemente superior ao de Smirnoff, uma estratégia comum de lançamentos de produtos para gerar uma percepção de valor superior ao principal concorrente. “A Smirnoff era o divisor de águas e qualquer preço abaixo do deles seria visto como depreciativo pelos consumidores”, completa Ebel. Mesmo com diversas discussões com a equipe de vendas, ficou acertado que o preço seria um item importante para a construção de valor da marca, mesmo que isso diminuísse o potencial de volume. “Estamos construindo um negócio de longo prazo, uma marca que deverá ser referência de mercado, e, portanto, não podemos nos posicionar como uma marca guerrilheira, que busca volumes apenas”, finaliza Cavalheiro.

A equipe ainda tinha uma prova de fogo: achar o posicionamento ideal, que trouxesse valores brasileiros sem contradizer os valores da marca americana, e produzir os comerciais que deveriam suportar o lançamento da marca.

A CONSTRUÇÃO DO OCEANO AZUL

“Fizemos um processo arriscado”, relata Juliana Boteon. “Chamamos a agência americana que desenvolveu o posicionamento da marca nos Estados Unidos, e a nossa agência brasileira, a DPZ, que possui o conhecimento do nosso consumidor, e brifamos as duas conjuntamente. O combinado foi que elas trabalhassem em conjunto.”

As duas agências trabalharam juntas na concepção de uma ideia que trouxesse a herança positiva da construção da marca nos Estados Unidos, e que fosse sensual e envolvente o suficiente para o consumidor brasileiro.

“O resultado foi espetacular”, continua Juliana. “A campanha apresentada por eles estava extremamente alinhada aos valores originais da marca Skyy Vodka e conseguiu índices incríveis em aceitação nos nossos pré-testes de pesquisa. Realmente, acertamos no ponto”, comemora.

Rafael Urenha, diretor de criação da conta, discute um pouco como foi a campanha: “Não é uma ideia complicada, mas é algo esteticamente muito impactante. Para trazer à vida este ‘mundo azul’ da marca, imaginamos uma festa noturna, claro, mas numa praia. Algo extremamente aspiracional, com pessoas bonitas e originais. Desse mar que banha esta praia surge uma sereia, que ganha pernas ao chegar na praia e sai com uma garrafa de Skyy Vodka, quase da cor do seu vestido. Ao entrar na festa, ela se torna o centro das atenções, atraindo olhares de todos, especialmente de um rapaz, ao qual também ela se sente atraída. Isso tudo num ambiente muito sensual, com pessoas vestidas realmente de maneira diferente e original. A nossa sereia conquista o rapaz, mas de uma maneira muito sutil, nada vulgar. Vemos que ele se interessa por ela ao mesmo momento que ela faz um sinal para ele segui-la. A ação acaba aí, deixando o consumidor imaginar o final da história”, conta o criativo.



Frame do filme “O canto da sereia”, da DPZ, para Skyy Vodka³.

“O visual realmente é algo diferenciado, que claramente passa essa presença forte do azul, cor que queremos nos apropriar, e essa aura de sofisticação e requinte que queremos passar, com muito impacto”, comemora Juliana.

SKYY VODKA: SEU MUNDO DE SÍMBOLOS E ESTRATÉGIA DE MARCA

No entanto, esse “mundo” de símbolos e sofisticação da marca não veio apenas da cabeça dos criativos. Foi um longo processo de decodificação dos consumidores, seus desejos e anseios e como a bebida alcoólica e as vodkas participam de momentos importantes da vida dos seus consumidores.

“Esse foi o início de tudo. Para construir os símbolos, estudamos muito aquilo que as pessoas imaginavam que uma vodka pudesse proporcionar, depois fomos escolher quais símbolos poderiam traduzir isso para as pessoas, e só depois transformamos esses símbolos na nossa promessa de marca”, conta Ebel.

“Glamour é algo que todos buscam quando saem de casa à noite para se divertir. Buscamos aquilo que é diferente do que temos em casa, buscamos uma experiência inovadora, conhecer pessoas. Por isso nos arrumamos, colocamos nossas ‘máscaras’ para chamar a atenção e participar daquele mundo de fantasia que é a festa, a balada”, conta o diretor de criação da DPZ.

Os usos para esse material, que demorou tanto para ser desenvolvido, ficam melhor explicados na declaração de Ricardo Ebel: “Para a gente que vive o dia a dia da marca, isso é um guia. É algo para o que olhamos quando precisamos decidir um plano de mídia, o patrocínio de um evento, que nos relembra sempre o que é essencial para esta marca comunicar”.

Com a campanha no ar e com os consumidores começando a ser impactados, é momento de entender se o trabalho realmente foi correto. Os primeiros resultados após o lançamento da campanha indicam um bom potencial, mas a Campari do Brasil sabe que está disputando um mercado difícil de ser conquistado, e que esta conquista leva tempo.

Mais desafiador é saber como a concorrência irá reagir a esse lançamento. A Smirnoff irá aumentar seus investimentos e fortalecer seu posicionamento? A Orloff voltará a investir em comunicação, agora que um terceiro concorrente entra no mercado? E a Skyy Vodka, como deverá evoluir o seu posicionamento após esse primeiro lançamento? Vale observar, pois esta é uma disputa que está apenas começando.

3 Fonte: Campari do Brasil.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. Brand Equity – Gerenciando o valor da marca. Negócios Editora, São Paulo, 1998.
- CRAVENS, D.W.; PIERCY, N.F.; Marketing Estragógico, 8ed., McGraw-Hill, São Paulo, 2007
- DAY, G. S.; Aligning the organization to the market. In LEHMANN, D. R.; joez, k. e. (Ed.) Reflections on the Future of Marketing. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. P. 67-93
- DICKINSON, P.; GINETER, J. L.; Market segment, product differentiation, and marketing strategy. Journal of Marketing, p. 1-10, abr. 1987.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.; Administração de Marketing, 12a edição, Prentice Hall, São Paulo, 2006.
- KOTLER, P. ARMSTRON, G.; Introdução de Marketing, LTC, São Paulo, 1999.
- OLSEN, E.M.; WALKER JR., ORVILLE C., RUKERT, R. W.; Organizing for effective new-product development: the moderating role of product innovativeness. Journal of Marketing, p. 48-62, ja. 1995
- PORTER, M. E.; Whats the strategy?, Harvard Business Review, p. 74, nov./dez. 1996
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; The core comptetence of the corporation, Harvard Business Review, p. 79-91, maio/jun. 1990
- RANGA, V. K.; MORIARITY, R. T.; SWARTZ, G. S.; Segmenting customers in mature industrial markets. Journal of Marketing, p. 72-82, out. 1992
- ULRICH, K. T.; EPPINGER, S. D. Product design and development. 2ed. Burr Ridge, IL; Irwin/McGraw-Hill Inc., 2000. P. 20-23