

ROBERTO DRANGER / WALTER LONGO

# INVESTINDO NA ASSOCIAÇÃO ENTRE DUAS PAIXÕES NACIONAIS

*Diante da iminente aprovação da fusão entre suas principais concorrentes, que resultou na criação da AmBev, e enfrentando problemas de rejeição em mercados específicos, especialmente no Rio de Janeiro, a Kaiser decidiu inovar em sua estratégia de marketing e criar projeto capaz de reverter a situação.*

**E**ra preciso criar novos caminhos visando aumentar suas vendas, crescer em participação tanto nos mercados onde enfrentava problemas junto ao consumidor como manter e conseguir venda adicional nos estados onde mantinha boa posição entre os competidores.

Aproveitando experiência anterior quando patrocinou campeonatos regionais de futebol e colaborou para a conquista de bons resultados, a Kaiser decidiu investir na associação entre cerveja e o esporte preferido do país.

A paixão dos brasileiros por cerveja e futebol deveria servir de tema principal para novo projeto e incentivo para aumentar consumo da marca.

O projeto também deveria ser iniciado no Rio de Janeiro, onde a Kaiser enfrentava seu maior problema de rejeição.

Dessa forma, realizou pesquisa junto ao consumidor carioca para avaliar receptividade ao projeto. O resultado incentivou a companhia, uma vez que o público percebeu esforço da empresa em melhorar seu desempenho no estado, além de classificar a ação como moderna, arrojada e uma tentativa de aproximação da marca com o público.

Com isso, em novembro de 1999 foi lançado o Kaiser Clube, projeto que introduziu no mercado carioca latas e garrafas com emblemas dos quatro principais times de futebol do estado: Flamengo,



Vasco, Fluminense e Botafogo.

Com o tema "Beba Kaiser Clube e ajude seu time", projeto teve excelente recepção junto ao público. Na oportunidade foi revelada expectativa de crescimento de 100% em participação da marca em doze meses, assim como uma receita de R\$ 1 milhão para os quatro clubes no mesmo período.

Em maio deste ano o projeto foi lançado em Minas Gerais, em junho em Pernambuco e em julho na Bahia e Ceará. Mais onze times foram agregados ao processo, representando milhões de torcedores.

A estratégia de lançamento de Kaiser Clube privilegiou duas áreas: distribuição e marketing. No Rio de Janeiro a empresa reforçou o oferecimento do produto em auto-serviços, uma vez que latas com distintivo de clubes teriam mais apelo de vendas do que garrafas, servindo de objeto de decoração.

Ampla campanha publicitária criada pela agência NewcommBates utilizou slogans de incentivo ao consumo e homenagem aos times de futebol, melhorando imagem da marca junto aos torcedores.

A Kaiser investiu R\$ 8 milhões (essa informação foi tirada de matérias publicadas na época do lançamento, segundo declaração de Humberto Pandolpho a jornalistas) no lançamento do projeto, sendo R\$ 2,5 milhões em marketing, incluindo, além de publicidade, merchandising e ações de apoio.

Como resultado, Kaiser Clube proporcionou 100% de crescimento de participação da marca no Rio de Janeiro em apenas três meses.

No mesmo período, os quatro clubes cariocas homenageados nas embalagens receberam um total de R\$ 180 mil como resultado de venda.

Pesquisa realizada pela empresa apontou índice de rejeição da marca de apenas 10%, deixando-a em terceiro lugar em preferência entre os cariocas.

## O PROBLEMA

### Diminuir rejeição à marca no Rio e outros mercados

Enfrentando problemas de rejeição à sua marca em mercados isolados do país, especialmente no Rio de Janeiro, a Kaiser decidiu desenvolver projeto capaz de reverter essa situação. Por outro lado, esse novo projeto também deveria atender estratégia de combater a AmBev, fusão entre Brahma e Antarctica que de alguma forma iria atingir a comercialização da Kaiser.

## A fusão entre os dois maiores concorrentes fez a Kaiser rever a estratégia

A Kaiser sempre enfrentou uma grande resistência no mercado do Rio de Janeiro. Além de problemas de distribuição, que foram solucionados com o crescimento da operação, a outra explicação para esse fato resume-se as características essencialmente paulistanas do Baixinho, principal personagem das campanhas da cerveja criada há 15 anos,

logo após o lançamento da marca.

No final de 1999, enquanto registrava uma participação de 36% no mercado paulista e 47,5% no Paraná, liderando o segmento nos dois estados, a Kaiser não chegava a atingir *share* de 5% no Rio de Janeiro.

Preocupada com essa situação, e diante da iminente aprovação da Ambev pelo Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), na metade do ano passado a Kaiser iniciou um processo visando criar novos caminhos para aumentar suas vendas tanto no mercado carioca como em outras regiões do país.

A marca também registrava resistências em outros mercados, para os quais deveria desenvolver estratégia específica visando reposicioná-la, crescer em vendas e aumentar seus índices de *share*.

Por outro lado, aproveitando a nova estratégia, a empresa deveria atingir outros objetivos, como obter volume adicional de comercialização em mercados já desenvolvidos.

Da mesma forma, as novas ações deveriam ser suficientes para combater a fidelização às marcas concorrentes, criando um vínculo maior entre a marca Kaiser e o consumidor de cerveja.

Com a aprovação da AmBev, fusão entre Brahma e Antarctica, a Kaiser passaria a disputar o mercado com um conglomerado gigante, tornando-se o principal foco de resistência ao possível monopólio do setor.

Conforme a Kaiser justificou em seu pedido de impugnação da AmBev junto ao Cade, a parceria representava uma ameaça ao mercado de cervejas à medida que poderia manipular preços e caracterizar o monopólio.

Aprovada em abril, a fusão desencadeou um processo de reação das outras cervejarias, principalmente a Kaiser, importante competidora da Skol, Brahma e Antarctica.

De seu lado, a Kaiser já vinha elaborando novas estratégias com objetivo de aumentar sua participa-

ção no segmento, através da quebra de resistências em mercados específicos e conseqüente crescimento de vendas.

## O DIAGNÓSTICO

### Aproveitar associação entre cerveja e futebol

Entre outras paixões dos brasileiros, cerveja e futebol têm destaque especial. Principalmente em razão da associação do produto com o esporte. Dessa forma, a Kaiser decidiu aproveitar essa ligação em sua estratégia de venda, através do lançamento de um projeto específico visando especialmente mercados onde ainda enfrentava problemas de rejeição.

Como principal estratégia de crescimento no mercado, a Kaiser decidiu associar seu produto a outra grande paixão do brasileiro: o futebol. A empresa já tinha uma experiência vitoriosa nesse sentido, através do patrocínio dos campeonatos regionais de São Paulo e de Minas Gerais em 1998.

Uma promoção inédita de distribuição de ingressos pelos seus revendedores já havia registrado aumento de público nas duas competições, além de crescimento das vendas e do recall da marca no período.

Dessa forma, definiu continuar com a estratégia aproveitando a sinergia que existe entre as duas maiores paixões do brasileiro, ou seja, futebol e cerveja. Depois de ligar sua marca a campeonatos, optou por associar o nome Kaiser aos principais times de futebol do país, agregando ainda mais valor a marca.

Com isso, iria se aproximar dos torcedores, conquistando simpatia e proporcionando maior experimentação do produto.

Pesquisas qualitativas e quantitativas realizadas no Rio de Janeiro apontaram reação positiva ao projeto batizado de Kaiser Clube, que previa o lançamento de embalagens com distintivo dos principais clubes brasileiros.

Os consumidores ouvidos destacaram principalmente seu caráter inovador, a linguagem arrojada e moderna, classificando a ação como uma iniciativa de diálogo direto entre a empresa e a comunidade.

Além disso, a posição de reconhecida desvantagem da marca no Rio de Janeiro, concedia idoneidade à ação, definida pelo público como um esforço da marca para reverter a situação.

O consumidor ainda conferia credibilidade à Kaiser no que diz respeito ao pagamento dos clubes,

gerando propensão ao consumo. Por outro lado, as pessoas ouvidas tinham dúvidas quanto à correção dos dirigentes de futebol no uso do dinheiro arrecadado.

Finalmente, o projeto Kaiser Clube criava um terreno fértil para a sedimentação de novas idéias com o uso da marca, especialmente ações envolvendo futebol.

Foram realizadas 200 entrevistas no Rio de Janeiro, junto a um público formado por homens, das classes A/B e C/D, entre 18 e 55 anos, bebedores de cerveja e que declararam lembrar de alguma propaganda de cerveja nos últimos 30 dias.

Desse total, 44% declararam torcer para o Flamengo, 25% para o Vasco, 12% para o Fluminense e 7% para o Botafogo. Perguntados sobre com que frequência você costuma ir aos jogos de seus clubes, os torcedores se dividiram em partes praticamente iguais nas respostas. Cerca de 25% responderam freqüentemente, e a praticamente a mesma porcentagem optou por de vez em quando, raramente e nunca, respectivamente.

Quanto aos índices de *awareness* (lembrança da marca através de comerciais que viu na TV), a Kaiser teve uma porcentagem de 35%, atrás de Skol, que atingiu 84%, Brahma 68% e Antartica 37%.

Das pessoas que declararam lembrar-se de propaganda da Kaiser, 92% apontaram aspectos positivos e apenas 6% aspectos negativos.

Para 63% dos entrevistados, o projeto Kaiser Clube iria ajudar os times de futebol, 59% acharam que incentiva o torcedor, 34% afirmaram que as latas com escudos se tornariam motivo de coleção e 33% declararam que a campanha incentiva a beber Kaiser.

A conclusão da cervejaria foi de que haviam indicadores significativos de renovação da propensão ao consumo de Kaiser, e que o consumidor carioca demonstrava um voto de confiança na iniciativa da marca. Diante desse quadro, a expectativa e que o projeto Kaiser Clube poderia alavancar vendas no estado e proporcionar um crescimento de 100% de participação em um ano, chegando a 10 pontos percentuais, e alcançar uma participação de 18% a 20% em dois anos.

## A SOLUÇÃO

### Kaiser Clube incentiva torcedor ao consumo

Lançado inicialmente no Rio de Janeiro, o proje-



to Kaiser Clube destaca a importância do consumidor no processo, uma vez que parte da receita de latas e garrafas com distintivo dos principais times é revertida para os clubes. Depois do mercado carioca, projeto foi estendido para Minas Gerais, Pernambuco, Bahia e Ceará. Outros estados ainda serão alvo do projeto.

De posse de dados positivos, a empresa definiu o lançamento do projeto Kaiser Clube, iniciando sua trajetória pelo Rio de Janeiro, mercado mais problemático para a marca e onde registrava o maior índice de rejeição.

A companhia decidiu aproveitar o tipo Pilsen de cerveja, testado e aprovado pelos consumidores, para comercializar latas e garrafas com logotipos dos quatro principais times de futebol do Rio de Janeiro: Flamengo, Vasco, Fluminense e Botafogo.

O design das embalagens tematizadas foi desenvolvido pela New Design, empresa do grupo de comunicação NewcommBates. Latas e garrafas foram produzidas com escudos dos quatro clubes e o slogan: "Com Kaiser Clube seu time vai ganhar sempre."

O projeto Kaiser Clube foi lançado em novembro de 1999 no Rio de Janeiro com o conceito "Beba Kaiser Clube e ajude o seu time. Você é mais que torcedor, é patrocinador". Com isso, estimulava o consumo junto ao público, abrangendo a grande maioria de bebedores de cerveja, que tem no futebol sua outra grande paixão.

No total, a companhia investiu cerca de R\$ 8 milhões (já explicado na sinopse tratar-se de informação publicada pela imprensa) no projeto em produção, distribuição e marketing.

Na oportunidade do lançamento, Humberto Pandolpho Jr., explicou que 4% da receita das vendas de cada tipo de lata seriam revertidos em benefício do clube.

Toda a divulgação do projeto incluía o mesmo tipo de apelo de forma bem humorada, utilizando frases como: "O emblema do seu time está no celular, no boné e no carro. Só falta colocar na geladeira. Nunca foi tão gostoso ajudar o seu time. Cada Kaiser Clube que você leva, uma parte do valor vai direto para o time do seu coração."

Alem disso, aproveitando o lançamento, a empresa também veiculou uma série de anúncios de oportunidade, criados pela agência NewcommBates. Entre outros, veiculou peça publicitária comemorativa a conquista da Copa Mercosul pelo Flamengo, mostrando a lata com distintivo do time e a frase: "Mengo, nossa homenagem ao campeão da Copa

Mercosul". Outro anúncio de oportunidade foi criado antes do clássico Flamengo e Vasco, com as duas respectivas lata de Kaiser com emblemas divididas por um X e a frase: "Clássico não tem favorito. Tem favorita. Kaiser Clube".

A empresa também aproveitou o aniversário de 50 anos do Maracanã, conhecido como templo do futebol, com um anúncio mostrando foto aérea do estádio e a legenda: "No Brasil, o futebol é uma religião. E o brasileiro reza em todo lugar: terreno baldio, areia de praia, no meio da rua e, é claro, na igreja matriz."

Em maio deste ano a Kaiser deu prosseguimento ao projeto, lançando Kaiser Clube em Minas Gerais. Em Pernambuco o projeto chegou em junho.

No mercado mineiro foram lançadas embalagens com distintivo de Atlético, Cruzeiro e América, e em Pernambuco com escudos dos times Sport, Santa Cruz e Náutico.

Em julho o projeto chegou à Bahia e ao Ceará. O Estado da Bahia ganhou latas com logotipos do Bahia e Vitória, times que praticamente dividem a torcida local. No Ceará foram homenageados os times Fortaleza, Ceará e Ferroviário.

Em todos os mercados o slogan foi o mesmo utilizado no Rio de Janeiro, com apelo para o torcedor ajudar seu time e posicionando-o como patrocinador.

## A ESTRATÉGIA

### Distribuição e plano de marketing diferenciados

Alem de substituir a linha de produtos no mercado carioca, a Kaiser também privilegiou o auto-serviço na distribuição da nova cerveja. Alem disso, sua estratégia de marketing incluiu uma série de ações diferenciadas, desde campanha publicitária e merchandising até apoio de equipes na rua e promoção com prêmios.

A estratégia comercial do projeto Kaiser Clube foi dividida em duas frentes: substituição de linha no mercado carioca, atuando com lata, garrafa 600 ml e long neck, e incluir produto adicional ou promocional em outros mercados, como lata onde só havia garrafa e ainda a garrafa de 600 ml

A companhia decidiu comercializar latas e garrafas com logotipos dos principais times de futebol do Brasil



descartável.

O fato de destinar 4% da receita líquida da venda do produto para os clubes, estimulou o consumo já que contou com a paixão do torcedor e a vontade em ajudar seu time. Para tanto, utiliza o conceito:

“Você é mais do que torcedor, é patrocinador”.



Com uma verba de propaganda de R\$ 2,1 milhões para o lançamento do produto no Rio de Janeiro, a Kaiser utilizou as mídias TV, rádio, outdoor, busdoor, cartaz em ponto de ônibus, farto material de ponto-de-venda, como broadside, banners, cartazes, displays, mobiles e merchandising, como adesivos, camisetas, chaveiros.

A distribuição se desenvolveu em todos os canais disponíveis, porém privilegiando o auto-serviço, com apelo de venda através de cartazes.

Também foram realizadas ações de apoio, como degustação em estande especialmente construído para lojas e supermercados, ilustrado com cartazes e folders.

O tradicional Jornal dos Sports, como mídia específica, publica semanalmente, as segundas-feiras, um placar de vendas de latas de Kaiser, discriminando o volume comercializado relativo a cada um dos quatro principais times cariocas.

O projeto obteve ainda apoio de equipes nas ruas divulgando o produto, entrevista coletiva com imprensa e lançamento oficial nas sedes dos clubes homenageados.

A Kaiser concentrou esforço de mídia em programas esportivos, de rádio e TV, nos cadernos e revistas de esportes, além de considerar a mídia alternativa nos estádios, atendendo resultado da pesquisa com consumidores. Segundo levantamento, a empresa detectou que houve resposta mais favorável ao projeto no segmento daqueles mais envolvidos com futebol e seu time,

## O RESULTADO

### Projeto dobra participação da Kaiser no Rio de Janeiro

Kaiser Clube praticamente dobrou a participação da marca no mercado carioca em apenas três meses, enquanto expectativa era conseguir esse resultado em um ano. Índices de rejeição também caíram e Kaiser

conseguiu simpatia do consumidor nas primeiras pesquisas de avaliação após lançamento do projeto.

Pelo seu caráter inovador, moderno e desprendido, o projeto Kaiser Clube abalou sentimentos históricos de rejeição à marca no mercado carioca.

Um dos mais importantes resultados da pesquisa realizada junto ao consumidor após seu lançamento, diz respeito aos índices de intenção de troca de marca e rejeição do consumidor.

Comprovando a eficácia da estratégia, 58% do público entrevistado declarou que trocaria de marca de cerveja em função de sua paixão por um clube de futebol.

Uma das mais rejeitadas antes da iniciativa, a Kaiser foi apontada por apenas 10% do público entrevistado após o lançamento de Kaiser Clube. A sua frente, com maiores índices de rejeição ficaram a Schincariol (44%), Brahma (14%) e Bavária (11%). A Antarctica apresentou um índice de apenas 6% e a Skol, marca preferida dos cariocas, ficou com somente 2% de rejeição.

Entre novembro de 1999 e julho deste ano, a Kaiser apresentou um resultado de vendas de 137.492,08 hectolitros ou quase 14 milhões de litros. Desse total, quase metade (6,7 milhões de hectolitros) correspondem às latas da linha Kaiser Clube.

As latas com distintivo do Flamengo foram responsáveis pela venda de 7,1 milhões de unidades. Em segundo lugar aparecem as latas do Vasco, com 5,5 milhões de unidades comercializadas, à frente do produto com o logotipo do Fluminense (3,2 milhões) e Botafogo (3,1 milhões de latas).

Conforme levantamento da Andina, maior distribuidora do estado, a venda em latas teve um aumento de 442% no período. Mesmo a embalagem garrafa 600 ml apresentou evolução de 22% nas vendas nos quatro primeiros meses.

Com relação à sua participação no mercado, antes do lançamento estacionado em 1,3 ponto percentual, teve um aumento de 2,2 pontos, ou quase 100%, passando para um share de 3,5% em apenas três meses.

Dentro do universo Kaiser no Rio de Janeiro, que chegou a um pico de 3,8% de share em fevereiro deste ano, a linha Clube começou com uma participação de 1,8 ponto e atingiu 2,4 pontos em fevereiro, tendo estacionado em dois pontos nos últimos meses.

Se no início do processo o canal Bar tinha um peso de 43% na distribuição da Kaiser, contra 34% do Auto Serviço, o lançamento da linha Clube inverteu essa situação. Desde dezembro, os postos de

Auto Serviço representam um share médio de 70% das vendas de Kaiser no Rio de Janeiro, contra 21% nos bares.

Os times de futebol, por sua vez, foram beneficiados com receita compatível com o volume de vendas do produto com seu distintivo. Ao Flamengo, por

exemplo, coube uma verba de R\$ 68.426,00 (36% das vendas). O Vasco recebeu R\$ 52.604,00 (30%), o Fluminense R\$31.244,00 (17%) e Botafogo R\$ 28.800,00 (16%). No total, foram repassados aos clubes R\$ 181.075,00 no período entre novembro de 1999 e fevereiro deste ano.

**Roberto Dranger** é diretor de marketing da Kaiser

**Walter Longo** é presidente da Newcomm Comunicação, agência de propaganda do Grupo NewcommBates