

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E**  
**EXTENSÃO**

**MBA MARKETING**

**Branding e a Red Bull**

**Marcio Adami Pereira dos Santos**

**São Paulo**

**2015**

**MÁRCIO ADAMI PEREIRA DOS SANTOS**

**BRANDING E A RED BULL**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

**SÃO PAULO – SP**

**2015**

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_ ( )

ASSINATURA DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_

ASSINATURA DO COORDENADOR: \_\_\_\_\_

## RESUMO

A seguinte monografia analisará as estratégias de *Branding* e a empresa de bebidas energéticas Red Bull. Tem como objetivo principal compreender o que são marcas e *Branding* e como as empresas trabalham a construção de marcas através das ferramentas de comunicação, de maneira estratégica. Além disso, deseja-se compreender de maneira mais específica o *Branded Content* e como a Red Bull está trabalhando esse conceito, além de como constroem sua marca através de outras ferramentas de comunicação. Com o advento da Internet, as pessoas estão mudando a maneira de consumir mídia. Portanto, as empresas têm que começar a utilizar outras formas para atingir o público para construir marca de maneira mais eficiente. Porém, mesmo com essas mudanças que estão ocorrendo e que serão cada vez mais profundas, os fundamentos do *Branding* são mais perenes, por isso é importante compreendê-los em profundidade e assim aplicar as novas ferramentas de comunicação como o *Branded Content* para construir marca. Portanto, a teoria principal desse trabalho será o *Branding* e a construção de marca. Para isso, inicialmente serão utilizadas pesquisas bibliográficas com os autores mais tradicionais e outros modernos de *Branding*, comunicação em Marketing, estratégias de Marketing entre outros temas. Será feita análise de conteúdos de sites, revistas e artigos para um entendimento mais profundo dos temas. Em seguida, se necessário, serão aplicadas entrevistas pessoais com profissionais de agência de publicidades e professores universitários para aprofundamento do tema. No final, é esperado que os temas de *Branding*, *Branded Content* e como a Red Bull os trabalha seja compreendido pelo leitor.

(Palavras-chave: *Brand*, *branding*, *Red Bull*, *Branded Content*)

## LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 01: Símbolos do Mc Donald's.....	p.16
Figura 02: Comunicação em Excesso.....	p.17
Figura 03: Marca como Produto.....	p.20
Figura 04: Marca como Organização.....	p.21
Figura 05: Marca como Pessoas.....	p.21
Figura 06: Marca como Símbolos.....	p.22
Figura 07: O Modelo dos 3 Is.....	p.23
Figura 08: Exemplo de nome de marca difícil no Brasil.....	p.25
Figura 09: Exemplos de Marcas “Lifestyle” .....	p.28
Figura 10: Exemplos de Marcas Pioneiras.....	p.33
Figura 11: Marcas seguidoras.....	p.36
Figura 12: Exemplo de extensões de extensão de Marca.....	p.37
Figura 13: Portfólio de marcas da Unilever.....	p.42
Figura 14: Portfólio de marcas da Procter & Gamble no Brasil.....	p.46
Figura 15: House of Brands vs Branded House.....	p.47
Figura 16: Internet no mundo.....	p.56
Figura 17: Influência dos meios no processo de compras.....	p.59
Figura 18: Revista “The Furrow”, 1897.....	p.61
Figura 19: <i>Equity</i> Efetivo.....	p.63
Figura 20: Modelo de <i>Brand Equity</i> da Millward Brown.....	p.64
Figura 21: Esquema de avaliação de marcas Interbrand.....	p.65
Figura 22: Primeiro anúncio da Red Bull em 17/Abril/1987.....	p.66
Figura 23: Portfólio de Produtos Red Bull.....	p.67
Figura 24: Mistura de Red Bull com Vodka.....	p.69

Figura 25: Comercial Red Bull em formato de Cartoon.....	p.69
Figura 26: Exemplo de Patrocínio de Evento.....	p.70
Figura 27: Patrocínio do Atleta de Surf Carlos Burle.....	p.70
Figura 28: Principais Concorrentes Red Bull.....	p.72
Figura 29: Logotipo Red Bull.....	p.77
Figura 30: Competição Red Bull Flugtag.....	p.79
Figura 31: Palavras associadas à Red Bull.....	p.80
Figura 32: Estrutura simples de marca.....	p.83
Figura 33: Portfólio de Marcas – Concorrentes Red Bull.....	p.84
Figura 34: Comercial da Red Bull “Zebra” .....	p.87
Figura 35: Patrocínio evento Dolomitenmann.....	p.88
Figura 36: Patrocínio de Festivais e Shows de Música.....	p.90
Figura 37: Red Bull Wing Team.....	p.93
Figura 38: Logo Red Bull Media House.....	p.94
Figura 39: Projeto Red Bull Stratus.....	p.95
Figura 40: Capas Red Bulletin.....	p.96
Figura 41: Canal da Red Bull no Youtube.....	p.97

Quadro 01: Modelo de Identidade de Marca de Aaker.....	p.22
Quadro 02: Diferença entre Imagem, Identidade e Posicionamento de Marca.....	p.26
Quadro 03: Como alavancar uma marca.....	p.38
Quadro 04: mix de comunicação de marketing.....	p.53
Quadro 05: Evolução da mídia.....	p.55

Gráfico 1: Uso das mídias sociais.....	p.60
Gráfico 2: Market Share Bebidas Energéticas EUA.....	p.82



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. TEMA.....	9
1.2. PROBLEMA.....	9
1.3. JUSTIFICATIVA .....	9
1.4. OBJETIVO.....	9
1.4.1. OBJETIVO GERAL.....	9
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.5. METODOLOGIA.....	10
1.5.1. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.5.2. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA .....	10
<b>2. BRANDING .....</b>	<b>11</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	12
2.2. DEFINIÇÃO DE MARCA.....	12
2.3. DEFINIÇÃO DE <i>BRANDING</i> .....	12
2.4. COMO CRIAR UMA MARCA .....	14
2.4.1. POSICIONAMENTO DE MARCA .....	14
2.4.2. IDENTIDADE DE MARCA.....	19
2.4.3. IMAGEM DE MARCA .....	25
2.5. ESTRATÉGIAS PARA CONSTRUIR E FORTALECER UMA MARCA.....	29
2.5.1. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARCAS: PIONEIRA VS ENTRANTES .....	29
2.5.1.1. MARCAS PIONEIRAS.....	30
2.5.1.2. MARCAS ENTRANTES .....	32
2.5.2. EXTENSÃO DE MARCA.....	35
2.5.2.1. EXTENSÃO DE LINHA .....	37
2.5.2.2. DESLOCAMENTO VERTICAL.....	37
2.5.2.3. EXTENSÃO DE MARCA PARA OUTRAS CATEGORIAS .....	38
2.5.2.4. <i>CO-BRANDING</i> .....	39
2.5.3. ESTRATÉGIA DE PORTFOLIO DE MARCA.....	41
2.5.3.1. <i>MASTER BRAND</i> .....	43
2.5.3.2. <i>SUB-MARCAS</i> .....	44

2.5.3.3. MARCAS ENDOSSADORAS.....	44
2.5.3.4. <i>HOUSE OF BRANDS</i> .....	44
2.5.3.5. <i>BRANDED HOUSE</i> .....	45
2.5.3.6. MARCAS ENDOSSADORAS.....	47
2.5.3.7. SUBMARCAS EMBAIXO DE UMA <i>MASTER BRAND</i> .....	47
2.6. IMPLEMENTANDO AS ESTRATÉGIAS DE MARCA.....	48
2.6.1. CONSTRUINDO MARCAS ATRAVÉS DE COMUNICAÇÕES .....	48
2.6.1.1. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO .....	48
2.6.1.2. COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO.....	51
2.6.2. AVALIAÇÃO DO <i>BRAND VALUE</i> .....	60
<b>3. RED BULL.....</b>	<b>64</b>
3.1. RED BULL .....	64
3.2. MIX DE MARKETING (4P'S).....	65
3.2.1. PRODUTO.....	65
3.2.2. PREÇO.....	66
3.2.3. PDV (PONTO DE VENDA) .....	66
3.2.4. PROMOÇÃO .....	67
3.3. MICROAMBIENTE .....	69
3.3.1. CONCORRENTES.....	70
3.3.2. DISTRIBUIÇÃO.....	70
3.3.3. FORNECEDORES .....	71
3.3.4. PÚBLICO ALVO .....	71
3.4. MACROAMBIENTE.....	71
3.4.1. AMBIENTE DEMOGRÁFICO.....	71
3.4.2. AMBIENTE SÓCIO ECONÔMICO.....	72
3.4.3. AMBIENTE TECNOLÓGICO .....	72
3.4.4. AMBIENTE POLÍTICO/LEGAL.....	72
3.4.5. AMBIENTE CULTURAL.....	73
3.4.6. AMBIENTE NATURAL .....	73

<b>4. RED BULL E O <i>BRANDING</i></b> .....	<b>75</b>
4.1. CRIAÇÃO DA MARCA E SIGNIFICADO DO LOGO .....	75
4.2. POSICIONAMENTO, IDENTIDADE, IMAGEM E <i>TARGET</i> DE CONSUMIDORES .....	76
4.3. ESTRATÉGIAS PARA CONSTRUIR E FORTALECER UMA MARCAS: RED BULL COMO MARCA PIONEIRA, EXTENSÃO DE MARCA E PORTFÓLIO. ....	79
4.3.1. MARCA PIONEIRA .....	79
4.3.2. PORTFOLIO E EXTENSÃO DE MARCA .....	81
4.4. CONSTRUINDO MARCA ATRAVÉS DAS COMUNICAÇÕES .....	83
4.4.1. RED BULL E COMUNICAÇÃO .....	83
4.4.2. COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO DA RED BULL. ....	85
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>97</b>
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
6.1. LIVROS.....	98
6.2. WEB SITES E ARTIGOS DE REVISTAS .....	101

## **1. INTRODUÇÃO**

Esse trabalho tem como objetivo analisar o que são marcas e *Branding*, como utilizar o *Branding* de maneira estratégica. Além disso, deseja-se compreender de maneira mais específica o *Branded Content* e como a Red Bull está trabalhando esse conceito, além do *Branding* como um todo.

### **1.1. TEMA**

Estratégias de *Branding* e a Red Bull

### **1.2. PROBLEMA**

Como as ferramentas de Marketing auxiliam na construção das marcas e como a Red Bull as utiliza.

### **1.3. JUSTIFICATIVA**

Trabalho há 10 anos com pesquisa de mercado, focada em comunicação e marca, portanto tenho grande interesse pelo tema. Nesses anos, vi o comercial de 30 segundos veiculados na TV aberta, que quase sempre foi o principal instrumento para construir marca pelos grandes anunciantes, perder importância por conta do crescimento da internet.

Hoje em dia, com os novos aparelhos com acesso à rede (smartphones, *tablets* e computadores, vídeo games, etc) os consumidores estão mudando a maneira com que se relacionam com os meios de comunicação. Consequentemente, estão mudando a maneira como assistem TV, leem jornal e revista e ouvem rádio.

Nesse contexto, as empresas estão alterando a maneira com que comunicam seus produtos e serviços e como constroem suas marcas. E umas das marcas mais inovadoras e que melhor utiliza essas novas ferramentas de *Branding* é a Red Bull.

### **1.4. OBJETIVO**

No geral, deseja-se entender como as empresas estão utilizando as ferramentas de Marketing para construir marca, tanto as mais tradicionais como também o *Branded Content* que é mais atual. Como caso prático, a marca de bebidas energéticas Red Bull será analisada uma vez que trabalha seu *Branding* utilizando amplamente o *Branded Content*

#### **1.4.1. Objetivo Geral**

- Entender o que é *Branding* e como as marcas utilizam as ferramentas de

Marketing, para construção de Marca.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Principalmente detalhar o processo de *Branding* e como as empresas e marcas trabalham com construção de marca.
- Como o *Branded Content*, que é uma nova ferramenta de comunicação de marketing está sendo utilizada pela Red Bull, para construir marca.
- Como essa nova maneira de comunicar e construir marca interage com as formas antigas de comunicação. Quais os pontos fortes e fracos de cada um deles no *Branding*
- Entender como a Red Bull, que é uma das marcas que mais inova em comunicação mas que também utiliza meios antigos, está trabalhando o *Branding*.

### **1.5. METODOLOGIA**

No geral a análise será feita por meio de pesquisa bibliográfica e revisão de literatura. Quando e se houver necessidade, entrevistas pessoais com profissionais de mercado e professores universitários serão realizadas.

#### **1.5.1. Objetivos da Pesquisa**

Será realizada uma pesquisa exploratória para entender em profundidade o conceito, como é formado e qual o impacto do *Branding* nos dias atuais.

#### **1.5.2. Procedimentos Técnicos da Pesquisa**

No início, o estudo será realizado através de Pesquisa Bibliográfica / Revisão de Literatura para um maior entendimento do assunto abordado. Segundo Creswell (2007), a revisão de literatura tem como objetivo “compartilhar com o leitor os resultados de outros estudos que estão proximamente relacionados ao estudo que está sendo relatado”. Vai de encontro à Appolinario (2004) que define Revisão de Literatura como:

Levantamento e análise criteriosa e sistemática dos resultados e conclusões de outras pesquisas acerca de determinado tema. Os resultados de revisão de literatura (ou revisão bibliográfica, como também são conhecidos) organizam, comparam e resumem outras pesquisas e são extremamente úteis quando o pesquisador necessita realizar uma rápida avaliação de determinado campo de pesquisa com seus principais autores. (APPOLINARIO, 2004, p. 173)

Nessa etapa, livros, artigos, monografias e sites da internet serão utilizados.

Em um segundo momento, quando e se necessário, Pesquisa Qualitativa será realizada com Profissionais de Agências de Publicidades e Professores Universitários para aprofundamento da compreensão dos assuntos abordados. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo, segundo Qualitative Research Consultants Association (QRCA), revelar as nuances do comportamento de um determinado público e as recepções que as causam ou originam, em relação a tópicos e questões específicas (tradução do autor).

Como método de pesquisa, serão empregadas as pesquisas em profundidade com profissionais de agência de publicidade e professores universitários. De acordo com Godoi e Mattos (2006), “o estilo especialmente aberto desta prática de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza formativa; proporciona ao investigador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível”.

Na condução dessas entrevistas, serão utilizados roteiros não estruturados e não diretivos que servirão de guia para o entrevistador. (YASUDA e OLIVEIRA, 2013). Segundo as autoras, esse roteiro tem que ser elaborado seguindo uma ordem lógica dos temas que serão abordados. Na condução das entrevistas, essa ordem tem que ser mantida, mas caso o entrevistado siga por outras áreas, isso pode ser tolerado e até estimulado.

## **2. BRANDING**

Esse capítulo tem como objetivo entender que é Marca e *Branding*, alguns conceitos como identidade e imagem de Marca e posicionamento, que são utilizados para construir marcas, quais estratégias as empresas utilizam para construir e fortalecer uma marca e como implementar essa estratégia.

## 2.1. Introdução

*Branding* é um tema do marketing que já foi e ainda é amplamente estudado por diversas instituições de ensino, pesquisadores, empresas, consultorias, etc. Possui diversos e diferentes definições e portanto vale olhar o que os especialistas do *Branding* e do Marketing dizem sobre tema e qual o ponto convergente entre eles. Porém, antes de entender o que é *Branding*, é necessário saber o que é uma marca.

## 2.2. Definição de Marca

Começando com Kotler e Keller (2006), eles iniciam o capítulo de *Brand Equity* mencionando a American Marketing Association (AMA) que define marca como “um nome, termo, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. A definição dos autores segue essa linha quando dizem que “as marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem que os consumidores atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor”.

Segundo David Aaker (1996), consagrado especialista em marcas e renomado professor da Haas School of Business, *Brand Equity* (ou valor de marca) “é uma série ativos e passivos ligados ao nome da marca e a seu símbolo que adiciona (ou subtrai) valor a um produto ou serviço de uma empresa”.

De acordo com Ogilvy (1985), fundador da agência de propaganda Ogilvy, uma marca é “a soma intangível dos atributos de um produto: seu nome, embalagem, preço, história, reputação e a maneira como é anunciado

## 2.3. Definição de *Branding*

Já *Branding* é o processo de administrar ou gerenciar as marcas. Segundo Ries (2000), um dos criadores do termo “posicionamento” em Marketing “um programa *Branding* tem como objetivo diferenciar o produto de uma empresa de outros similares, mesmo que sejam muito parecidos”. Para os autores, “um programa bem sucedido de *Branding* é baseado no conceito de singularidade. O objetivo é criar na mente do consumidor a percepção que não há outro produto no mercado parecido com o seu”. Ainda segundo o autor, Marketing é a mesma coisa que construir marcas (ou *Branding*). Ele fala que os dois conceitos estão

intimamente ligados e que não podem ser trabalhados separadamente. O autor vai mais além e diz que toda a razão de ser da empresa e de seus funcionários é o Marketing, já que formam a imagem da empresa e portanto, essa não é uma função de um departamento. Então, “se toda a empresa é o departamento de Marketing, a companhia inteira é o departamento de construção de marcas”. E para ele, o Marketing (e conseqüentemente o *Branding*) é muito importante pois ajuda a empresa a vender seus produtos. “O *Branding* vende antecipadamente o produto ou serviço ao consumidor. *Branding* é simplesmente a maneira mais eficiente de se vender” (tradução livre do autor).

Para Kotler e Keller (2006), *Branding* é processo de embutir o poder de uma marca em um produto ou serviço diferenciando-o de seus concorrentes. “Para que as estratégias de *Branding* sejam bem sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria de produto ou serviço”. Os consumidores aprenderão quem é aquele produto, seu nome e quais elementos que ajudaram a identifica-lo. As pessoas entenderão para que serve porque deveria se interessar por ele. Os autores listam uma série de vantagens em se ter uma marca forte:

- Melhor percepção do desempenho do produto
- Maior fidelidade
- Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência
- Menor vulnerabilidade às crises de Marketing
- Maiores margens
- Menos sensibilidade do consumidor ao aumento de preços
- Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço
- Maior cooperação e suporte comercial
- Mais eficácia das comunicações de Marketing
- Possíveis oportunidades de licenciamento
- Oportunidades adicionais de extensão de marca

Por fim, uma outra visão sobre Marca e *Branding*, Martins (2006) integra os dois conceitos quando diz que:



Podemos dizer que (marca) é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor. *Branding* é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica e estética, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações de longo prazo que atestam a capacidade de simplificar e enriquecer as nossas vidas, num mundo cada vez mais confuso e complexo, onde reina a desconfiança. (MARTINS, 2006, p. 8)

## 2.4. Como Criar uma Marca

Quando as empresas criam uma marca, é necessário que ela tenha um posicionamento que deverá ser pensado levando em conta como é sua Identidade e sua Imagem.

### 2.4.1. Posicionamento de Marca

Um dos principais e mais importantes conceitos para o *Branding*, é o Posicionamento de Marca. Para Al Ries e Jack Trout (1981), Posicionamento pode ser considerado como o 5º “P” além dos 4 já conhecidos (Produto, Preço, Praça e Propaganda), dada sua importância. Ainda segundo os autores, “o Posicionamento foi uma ideia revolucionária, pois cruza os outros 4 P’s, fornecendo informações e dando sustentação para cada um deles”. Philip Kotler, no prefácio do livro, traz alguns exemplos do relacionamento entre Posicionamento e os outros 4P’s:

- **Posicionamento e Produto:** mostra como conscientemente, a Volvo introduziu o atributo de segurança em seus carros. Hoje em dia, seus carros se diferenciam por serem percebidos como seguros.
- **Posicionamento e Preço:** muitas empresas utilizam o preço para colocarem seus produtos em um patamar Premium. Kotler usou a Häagen-Dazz como exemplo de Marca que utiliza o preço para se posicionar como Produto Premium.
- **Posicionamento e Praça:** O local onde o produto é vendido também tem que estar em linha com o posicionamento que a marca deseja ter. A bebida energética Red Bull é vendida em casas noturnas, bares, discotecas para jovens que querem uma energia extra para curtirem à noite.

- **Posicionamento e Promoção:** Kotler menciona que a rede de pizzaria Little Caesars fortaleceu sua marca, quando começou a comunicar a venda de “duas pizzas pelo preço de uma ajudou a rede de pizzaria a crescer muito”. Quando a marca mudou de estratégia, suas vendas caíram muito.

Mas o que é o Posicionamento de Marca?

Segundo Martins (2006), “o termo posicionamento de marca tem diversos significados para diferentes intérpretes. Existe consenso quanto à sua importância, mas bem pouco a respeito da sua definição e aplicação”.

Segundo Al Ries e Jack Trout (1981), pioneiros do posicionamento, “Posicionamento não é algo que se faz com o produto. Posicionamento é o que se faz com a mente de seu potencial consumidor”. Ainda segundo os autores, “mudanças feitas no produto, no preço e na embalagem não são mudanças no produto. São basicamente mudanças cosméticas com o objetivo de garantir uma posição na mente do potencial consumidor”. Para os autores, “a abordagem básica do posicionamento não é criar algo novo e diferente mas manipular o que já está na mente para reatar as conexões já existentes”.

Para David Aaker (1991), Posicionamento está relacionado com Associações e Imagem da Marca mais as referências que o consumidor tem no mercado, que são os competidores da marca (tradução livre do autor). Mas o que é Associação da Marca e Imagem da Marca segundo o autor?

- **Associações de Marca:** são todos e quaisquer elementos relacionados à marca e que está presentes na memória das pessoas. O autor exemplifica utilizando o McDonalds, vinculando elementos que estão nas memórias das pessoas e são ligadas à marca como o Ronald McDonald, Diversão, Arcos Dourados, Crianças, Rapidez do Serviço e todas as outras imagináveis. Aaker ainda menciona que essas associações possuem um nível intensidade, e se tornam mais fortes quando são baseadas em muitas experiências ou exposições das pessoas às comunicações.
- **Imagem de Marca:** imagem de marca é uma série de associações, normalmente organizadas de maneira que tenham algum significado. O McDonalds, por exemplo, não é somente uma série de 20 fortes

associações e 30 fracas. Essas associações são organizadas em grupos e que possuem um significado. Poderá existir um grupo de atributos relacionados com 'Crianças', outro de 'Serviços', mais um de 'Tipos de Comidas', outro de 'imagens visuais', e assim por diante (tradução livre do autor)



Figura 01: Símbolos do Mc Donald's. Fonte. Wikipedia

Então, as Associações e a Imagem que as pessoas têm da marca, somado à que têm de seus competidores, chega-se ao Posicionamento da Marca.

Kotler e Keller (2010) definem Posicionamento como:

“Ação de projetar o produto e imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de Marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, o motivo convincente pelo qual o mercado alvo pode comprar o produto”

Para Tybout e Sternthal (2005), o Posicionamento de Marca consiste em deixar na mente do consumidor um significado específico e planejado da marca. Mais precisamente, um Posicionamento de Marca explicita aos consumidores os objetivos que ele irá atingir utilizando aquela marca e explica porque essa marca é melhor do que as outras para atingir esses objetivos.

#### ○ **Importância do Posicionamento para as Marca**

E por que é tão importante as marcas definirem um Posicionamento? Para Al Ries e Jack Trout (1981), 3 motivos fazem o Posicionamento ser importante nos dias atuais:

1. **Excessos de Comunicação na Sociedade:** Hoje em dia, mais do que nunca, as pessoas estão sendo expostas a um número cada vez maior de propagandas. Para uma marca impactar seus consumidores, sobressaindo

frente às outras marcas, teria que gastar fortunas em comunicação. Portanto, para ser eficiente e rentável, a solução é concentrar as propagandas em *targets* mais direcionados, praticando a segmentação. Que em outras palavras é o “posicionamento” (RIES e TROUT, 1981)



Figura 02: Comunicação em Excesso. Fonte. Google Imagens

2. **A Mente Simplificada:** A única defesa que as pessoas possuem em uma sociedade saturada de informação é ter a mente simplificada. A mente do ser humano não consegue absorver um número elevado de mensagens, portanto somente uma fração do que recebemos é absorvida por ela. (RIES e TROUT, 1981)

3. **A Mensagem Simplificada:** A melhor abordagem em uma sociedade saturada por comunicação é simplificar a mensagem para conseguir entrar na mente do consumidor. Os autores falam que assim como na arquitetura, em comunicação menos significa mais, ou seja, quanto mais simples melhor. (RIES e TROUT, 1981)

Portanto, em uma sociedade saturada de informações / comunicação, quando a marca possui um posicionamento claro e simples de entender, é mais fácil entrar na mente simplificada do consumidor.

Aaker (1996) diz que a associação de marca cria valor pois, no geral, fornece base para as decisões de compra e para a lealdade dos consumidores. Mais especificamente, as associações:

- **Ajudam a Reter Informações:** Quando cria um pacote de informações mais compacto, fica mais fácil para o consumidor entender o que a marca se propõe a transmitir.

- **Diferenciam o produto:** Em algumas categorias de produtos como Vinhos, Perfumes e Roupas, várias marcas não são diferenciadas pelos consumidores. Associações com o nome da marca podem desempenhar um papel fundamental na separação de uma marca com outra. Se a marca está bem posicionada, pode inclusive desempenhar uma vantagem competitiva, visto que seus competidores terão dificuldades em atacá-la.
- **Dão Razões para Comprar:** Muitas associações com a marca envolvem atributos de produto ou benefícios para o consumidor que fornecem uma razão específica para usar ou comprar o produto. Essas associações dão credibilidade e confiança para a marca.
- **Criam atitudes e Sentimentos Positivos:** Sentimentos positivos são estimulados a serem transferidos para a marca. Símbolos simpáticos podem servir para reduzir alguma rejeição que a marca tenha. Algumas associações podem criar sentimentos positivos durante a experiência de uso servindo para transformá-la em algo diferente do que normalmente seria.
- **Podem ser Base para Extensões:** Associações podem fornecer uma base para criar uma extensão da marca, quando adapta um novo produto à marca já existente.

Barbara E. Kahn (2013), professora de Marketing da Wharton School, diz que “criar um posicionamento único, é uma das tarefas mais importante para construir uma marca Global forte”. Ela diz ainda que “as marcas mais fortalecidas possuem uma estratégia de posicionamento muito clara, destacando seus principais benefícios sobre todas as outras marcas em sua categoria de produtos”.

Nigel Hollis (2008), vice-presidente da Millward Brown, está de acordo com esse ponto de vista quando diz que “marketeiros acreditam há tempos que, marcas com posicionamento forte e diferente tendem a ter mais sucesso do que aquelas que não se diferenciam. Inovação não garante somente uma experiência de marca positiva mas também traz uma percepção de diferenciação”. Ele exemplifica seu ponto de vista mostrando como a Gillette utiliza consistentemente a inovação para se manter à frente de seus competidores a nível global. Mostra também que, quando a marca anuncia uma nova inovação na lâmina, reforma seu

posicionamento de “O melhor que o homem pode alcançar”. Ele conclui dizendo que “essa combinação de inovação com posicionamento único garante uma alta lealdade à marca e a permite ter alto share de mercado mesmo praticando altos preços”.

Kotler e Kartajaya (2010), em Marketing 3.0, contam brevemente a história do Marketing e do posicionamento. Falam que no conceito de Posicionamento, apresentado no livro de Al Ries e Jack Trout, o objetivo era atingir a Mente dos Consumidores, de maneira significativa e singular. Mais tarde, os autores afirmam, “já não bastava atingir a mente. Os profissionais de Marketing também precisam atingir o Coração dos consumidores”. O próximo passo, dizem, será:

“O marketing precisará evoluir para um terceiro estágio no qual se dirija ao espírito dos consumidores. Os profissionais de marketing terão de tentar entender as ansiedades e os desejos dos consumidores e fazer o que Stephen Covey chama de decifrar o código da alma para se manterem relevantes. As empresas devem alcançar os consumidores como seres humanos plenos, feitos de alma, coração e espírito. O objetivo é não negligenciar o espírito”

Mas de uma forma ou de outra, mesmo que as marcas apliquem o conceito 3.0 defendido por Kotler, elas não poderão negligenciar o Posicionamento, visto a importância que ele tem para as marcas.

#### **2.4.2. Identidade de Marca**

Para Aaker (1996), a Identidade da Marca, assim como a identidade das pessoas, dá direção, propósito e significado para as marcas. É o elemento central na visão estratégica de marca. Mais especificamente, ele diz que “é um conjunto de associações que um estrategista de marca deseja criar ou manter. Essas associações representam o que essa marca significa, e implicam uma promessa aos consumidores pelos membros da empresa”. Essa identidade de marca deve criar uma relação entre a marca e o consumidor através de benefícios emocionais e funcionais. Ainda segundo o autor, criar uma identidade de marca é mais do que descobrir o que os consumidores falam que desejam dela. Ela deve refletir a alma e o espírito da marca.

Aaker organiza a identidade de marca em 4 perspectivas, que por sua vez são divididas em 12 dimensões:

1. **Marca como Produto:** “Atributos relacionados diretamente à compra e uso do produto fornece benefícios funcionais e emocionais” (AKER, 1996). A

qualidade é um elemento importante e por isso, segundo Aaker, deve ser considerado separadamente do escopo do produto. Inclusive, muitas marcas como a Gillette, por exemplo, utilizam a qualidade como elemento *core* de sua identidade. As marcas podem também trabalhar os atributos com a dimensão de uso, como a Gatorade que mostra atletas tendo maior performance quando tomam o isotônico da marca. Outras duas associações que as marcas podem trabalhar é a de usuários do produto (Vigilantes do Peso por exemplo, está associado à usuários que querem perder peso) e país de origem (Mercedez da Alemanha, Stolichnaya da Rússia, por exemplo) Portanto, essa perspectiva para o autor é dividida em: Escopo do produto; Atributos do produto; Qualidade e valores; Uso; Usuário; País de Origem.



Figura 03: Marca como Produto. Fonte. Google Imagens

- 2. Marca como Organização:** Nessa perspectiva, os atributos são mais focados na organização que no produto ou serviço. Alguns como inovação, qualidade e preocupação com o meio-ambiente são criados pelas pessoas, cultura, valores e programas das empresas. O autor ainda diz que “Atributos organizacionais são mais duradouros e resistentes do que atributos de produtos” (AAKER, 1996). O autor menciona que a Siemens é um bom exemplo, coloca o nome da companhia em mais de 100 mil produtos em mais de 100 países, tendo como denominador comum a associação aos atributos de inovação e qualidade em todos os seus produtos. Como resultado, a empresa tem uma grande economia de escala para construir sua imagem. Divide a perspectiva em Atributos Organizacionais; Local versus Global.

# SIEMENS

Figura 04: Marca como Organização. Fonte. Web site Siemens Brasil

3. **Marca como Pessoas:** Assim como uma pessoa, a marca pode ser percebida por sua Personalidade. Pode ser Competente, Impressionante, Divertida, Jovem, Formal, etc. A Michelin por exemplo, tem uma personalidade mais masculina, forte e energética e a Dell Computadores um profissional que ajuda em trabalhos difíceis. E assim como nas relações entre pessoas que são influenciadas pelas personalidades dos envolvidos, a personalidade da marca influencia na relação que ela tem com seus consumidores.. Por isso que o autor divide o tópico entre Personalidade de Marca; Relação com os Consumidores.



Figura 05: Marca como Pessoas. Fonte: Website Dell Computadores

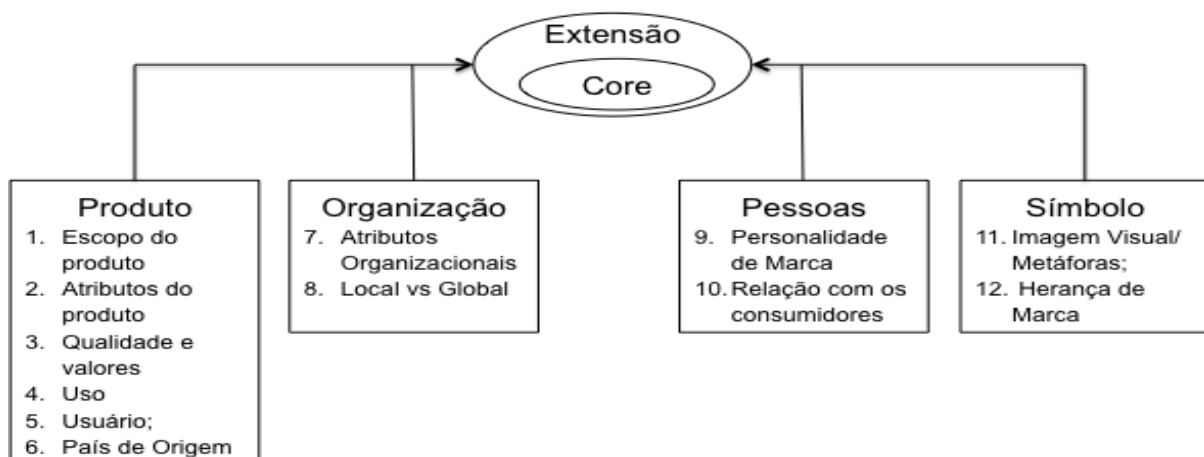
4. **Marca como Símbolo:** “um símbolo forte tem de fornecer coesão e estrutura para um identidade de marca e facilitar que traga reconhecimento e lembrança” (AAKER, 1996). O autor diz que o símbolo terá mais significado se envolver uma metáfora, ou seja, se representar um benefício funcional ou emocional. Qualquer coisa que representa a marca pode ser um símbolo, incluindo personagens como o Ronald McDonald's, o símbolo da Nike que é chamado de *swoosh* ou a garrafa da Coca-Cola. O autor divide a perspectiva em Imagem Visual/Metáforas; Herança de Marca.





Figura 06: Marca como Símbolos. Fonte. Google Imagens

Aaker divide a estrutura de marca em Identidade Core, que é a essência da marca e que se mantém constante mesmo quando a marca entra em novos mercados/países e Extensão da Identidade que inclui elementos de identidade de marca, e que tem como objetivo adicionar detalhes que ajudam a entender o que a marca representa. Essa estrutura deve abranger as 4 perspectivas e as 12 dimensões de marca acima.



Quadro 01: Modelo de Identidade de Marca de Aaker. (AAKER, 1996)

Para Kotler e Kartajaya (2010), o marketing deve ser desenvolvido através de um triângulo harmonioso entre Marca, Posicionamento e Diferenciação e deve ser completado com os 3 I's, Identidade, Integridade e Imagem de marca. Os autores dizem que a marca não deve ser somente percebida pelos consumidores através da seu posicionamento, pois ela pode ter uma identidade clara na mente dos consumidores, mas que não é necessariamente boa.

“A identidade da marca tem a ver com seu posicionamento na mente dos consumidores. Para que a marca seja ouvida e notada em um mercado tumultuado, precisa ter um posicionamento singular. Precisa também ser relevante para as necessidades e os desejos racionais

dos clientes. Por outro lado, a integridade da marca tem a ver com a concretização do que se alegou a respeito do posicionamento e da diferenciação da marca. Tem a ver com ser verossímil, cumprir suas promessas e conquistar a confiança dos consumidores na marca. O alvo da integridade da marca é o espírito dos consumidores. Por fim, a imagem da marca tem a ver com conquistar as emoções dos consumidores. O valor da marca deve apelar para as necessidades e os desejos emocionais dos consumidores, ultrapassando, assim, as funcionalidades e características dos produtos. Somente o triângulo completo tem credibilidade no Marketing 3.0” (KOTLER e KARTAJAYA, 2010)



Figura 07: O Modelo dos 3 Is (KOTLER e KARTAJAYA, 2010)

Para Tomya (2010), a Identidade da Marca está ligada à filosofia criada pelo empreendedor ou grupo de empreendedores, que cria uma cultura interna, uma cultura organizacional ou o jeito de ser e fazer da organização. Essa cultura organizacional é resultado da essência das pessoas que trabalham na empresa, mas muitas vezes, os executivos influenciam muito o jeito de ser ou a cultura organizacional das empresas. De acordo com o autor, “Essa cultura interna é a identidade da marca”.

Nessa definição, acaba seguindo o que Kotler (2000) escreveu quando diferenciou Identidade de Imagem de Marca ou Empresa. Para ele, “identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma”. Ou seja, quando a marca ou a empresa olha para ela mesma, para sua cultura interna, tenta identificar seus pontos fortes e fracos a fim de construir um posicionamento que seja percebido pelos consumidores, que é a Imagem de Marca. Por isso Kotler escreve que “a imagem é a maneira como o público percebe a empresa”, conceito parecido com o que aparece na obra de Tomiya “a cultura estabelecida pelos públicos externos (consumidores, sociedade, clientes, investidores) é a imagem ou a percepção da marca”.

Martins (2006), segue esse raciocínio, quando diz que “os produtos, Serviços, atendimento, pessoas, produção, fazem parte de um sistema de comunicação que é percebido pelos consumidores como os elementos de identidade de uma marca, que eles podem escolher ou não para comprar ou se relacionar”. Ou seja, a identidade da marca não é somente o nome, o símbolo que a representa ou o logo. Tudo o que forma a empresa (ou a marca) tem que estar integrado para formar a sua identidade.

Keller (1993) aborda Identidade de Marca de outra maneira, através dos componentes individuais dela ou os elementos de marca. Para entender o que o autor quer dizer como componente individual de marca, é importante citar a definição de marca de Kotler (1991) “Marca pode ser definida como um nome, um termo, um sinal, um símbolo, ou um design, ou uma combinação de tudo esses elementos, que tem como objetivo identificar os bens e serviços e que os diferenciem de seus competidores”. Em seu artigo, Keller diz que cada um desses componentes individuais de marca são chamados de Identidades de Marca e sua totalidade é a Marca.

O autor diz que a escolha das identidades de marca, como o nome, o logo, o símbolo, e a integração de todos esses elementos afetam diretamente o *Brand Equity* dela. Um nome muito complicado pode afetar diretamente a lembrança da marca (o *brand awareness*), que é a boca do funil de marca. Se as pessoas não lembram que a marca existe, dificilmente a experimentariam. E sem experimentar, não tem como virar um consumidor habitual. Portanto, o nome da marca tem que ser simples, familiar e diferente, ao mesmo tempo que tem que ser fácil de entender, pronunciar e soletrar. O mesmo pode se dizer em relação ao logotipo ou ao símbolo que, para serem lembrados, devem seguir os mesmo critérios de sucesso do nome da marca.



Figura 08: Exemplo de nome de marca difícil no Brasil. Fonte: Google Imagens

Outro importante objetivo segundo Keller, é escolher identidades de marcas que trabalhem em conjunto de modo que trabalhem mutuamente para a construção e manutenção do *Brand Equity*. Essa força da marca, que vem diretamente das comunicações, do que ela coloca no ar, dependem do quanto as identidades de marca estão bem integradas dentro de um programa mais completo de Marketing.

### 2.4.3. Imagem de Marca

Já foi visto que a definição de Imagem de Marca, de acordo com Aaker (1991), é “uma série de associações, normalmente organizadas de maneira que tenham algum significado”. Porém, além da definição do conceito, é necessário mostrar que, enquanto a Identidade da Marca é algo mais aspiracional, ou seja, é como a marca deseja ser percebida, a Imagem de Marca é como a Marca é efetivamente percebida pelas pessoas, incluindo aí seus consumidores atuais ou potenciais consumidores (Aaker, 1996). O autor ainda menciona que Imagem da marca além de ser normalmente passiva, olha para o passado, enquanto a identidade da marca é ativa e está pensando mais no futuro. Em suas palavras:

“Enquanto a Imagem da marca é normalmente passiva e olha para o passado, a identidade da marca é ativa e olha o futuro, refletindo as associações que são desejadas pela marca. Enquanto a imagem tende a ser tática, a identidade de marca deve ser estratégica, refletindo a estratégia do negócio a qual trará a vantagem sustentável. A identidade da marca também deve refletir as qualidades duradouras da marca, mesmo que não seja notada na marca. Assim como a identidade, deve representar as características básicas que persistirão com o tempo”

IMAGEM DE MARCA	IDENTIDADE DE MARCA	POSICIONAMENTO DE MARCA
Como a marca é percebida	Como os estrategistas querem que a marca seja Percebida	É a parte da identidade de marca e a proposta de valor que são ativamente comunicados para um target

Quadro 02: Diferença entre Imagem, Identidade e Posicionamento de Marca. (AAKER, 1996).

Perez (2011 in ZENONE, 2011, p. 87), em linha com Aaker, diz que “Identidade de Marca é um conceito de emissão, enquanto imagem de marca é recepção, ou seja, a apreensão cognitiva e afetiva que as pessoas têm da marca”.

Portanto, enquanto a Identidade é o que a marca é, e o que deseja transmitir aos consumidores, a Imagem é a percepção que os consumidores formam dela. A autora ainda diz que “não é possível fazer gestão de imagem de marcas pois não há como gerenciar as mentes das pessoas! A imagem é a resultante de um processo cognitivo e afetivo, que leva a um comportamento de adesão, indiferença ou rejeição”. Portanto, é necessário atuar no nível da identidade da marca, que é aonde a empresa consegue ter um padrão de ação. Aaker (1996) tem um ponto de vista diferente quando diz que na etapa da construção (ou manutenção) da imagem de marca, é importante levar em conta o que os consumidores pensam sobre a imagem dela. No entanto, segundo ele, a visão dele não deve impor o que a marca vai ser.

Kotler e Keller (2006) seguiram esse raciocínio quando diferenciaram Identidade de Imagem de Marca quando disseram que, enquanto Identidade é o modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou seu produto, Imagem é o modo como os consumidores percebem a empresa e seus produtos. É uma definição que vai além de “Imagem é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. As atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele” (KOTLER 2000). Atualmente, o autor segue o conceito dos 3 I's, Identidade, Integridade e Imagem de marca, que complementam o triângulo do Posicionamento, Diferenciação e Marca, para Kotler e Kartajaya (2010). “a Imagem de marca tem a ver com conquistar as emoções dos consumidores. O valor da marca deve apelar para as necessidades e os desejos emocionais dos consumidores, ultrapassando assim as características do produto”.

De acordo com Martins (2006), Reconhecimento de Marca e Imagem de Marca devem se complementar “a primeira missão dos executivos de marketing, ou marcas é criar e melhorar o reconhecimento de marca, formando uma base sólida de elementos que componham associações positivas à marca”. Na etapa do Reconhecimento de Marca as pessoas devem lembrar que a marca existe, e isso pode vir de exposição à propaganda, boca a boca e ações promocionais. Porém, só ser conhecida não necessariamente leva à compra, já que o consumidor não tem a capacidade de formar uma imagem positiva da marca. A marca precisa ser percebida como uma capacidade atrativa de compra. É aí que entra a força da Imagem de Marca.

"Após alcançar o reconhecimento os executivos devem semear um conjunto de associações positivas de marca na mente dos consumidores, sem o que ela não permanecerá no seu rol de escolhas. Muitos já tentaram definir critérios para organizar os componentes de uma imagem positiva de marca, inclusive através de elementos gráficos como logotipo ou design de embalagens" (MARTINS, 2006)

Hollis (2008) para definir imagem de Marca, utiliza a definição de um membro do board do grupo WPP, Jeremy Bullmore. O executivo diz que a imagem da marca é subjetiva, e que duas pessoas, mesmo que parecidas, não projetam a mesma imagem da mesma marca. Ou seja, a marca pode ter a identidade que desejar e por mais autêntica que seja, ela não será percebida exatamente da mesma forma por cada um de seus consumidores. O autor reforça que isso é verdade, e que cada marca é percebida de uma maneira única e pessoal, portanto deve haver um entendimento coletivo entre as pessoas para a marca ter valor.

Como exemplo, Hollis pede para o leitor pensar em uma conversa entre duas pessoas, na qual uma delas menciona a marca brasileira de palha de aço, a BomBril. Se o interlocutor não conhecer a marca, ela não conseguirá projetar uma imagem do Bombril, não conseguirá associar nenhum atributo à ela e portanto, a marca não terá um valor para esse pessoa. Seguindo essa linha de subjetividade da marca, Hollis menciona outro executivo, Faris Yakob, estrategista da Naked Communications, que compara marca com dinheiro. Ele diz que "ambos (marca e dinheiro) somente tem valor porque as pessoas concordam que tenha". Yakob finaliza dizendo "uma marca é uma forma de realidade socialmente construída que atinge uma realidade objetiva. É por isso que elas podem ter um valor em dinheiro. E esse valor é dependente da totalidade das percepções realizadas sobre elas". Por esse motivo, percebe-se a importância da marca ter uma imagem clara e bem construída, já é desse maneira que ela consegue ter um valor em dinheiro. Hollis exemplifica citando algumas marcas poderosas como Coca-Cola, Ipod (da Apple) e Harley Davidson. "São marcas bem conhecidas e com associações amplamente compartilhadas que formam uma base na qual as pessoas adicionam suas reações individuais e subjetivas".



Figura 09: Exemplos de Marcas “Lifestyle”. Fonte: <http://smestrategy.net/>

Kahn (2013) explica que todas as marcas, fortes ou fracas, têm uma série de associações reconhecidas que são guardadas na memória de longo-prazo do consumidor. A autora chama isso de Esquema de Marca, que é uma estrutura de conhecimento ou uma rede de pensamentos e memórias associadas à uma marca. Informações como nome e característica de marcas, por exemplo, vindas das diversas ações de Marketing e que são guardadas em nós conectados por vínculos associativos. Nesse cenário, marcas fortes têm na estrutura de conhecimento do consumidor mais desenvolvidas que as fracas.

Kahn diz que essa estrutura de conhecimento na memória do consumidor é também conhecida como rede de associação semântica ou mais simplificada, palavras que são ligadas à marca e que estão presentes na memória das pessoas. Quando algo ativa um nó dessa rede, um impulso é espalhado e ativa outros nós. Algumas ligações com as marcas são mais fortes porque foram mais repetidos; outros são mais frágeis. Os níveis de abstrações também podem variar, sendo que alguns são mais concretos (atributos funcionais e de performance) e outros mais abstratos (como personalidade da marca). Algumas ligações são mais únicas à uma marca e outras são mais comuns para a categoria do produto. Essas ligações podem ser positivas, negativas ou neutras. A rede de associação completa, ou esquema, é o pacote total de ligações que são trazidos à mente quando a marca lembrada e representa uma completa série de expectativas que uma pessoa tem sobre a marca.

Para exemplificar, ela cita o esquema de marca do McDonalds, que inclui o arco amarelo, o Ronald McDonald, hambúrgueres, *fast-food*, batata frita, família, lugar que vou depois da escola. Cada uma dessas associações ativa outra série de associações que estão mais longe do significado core da marca. Por exemplo, a associação com família será vinculada a outras atividades familiares.

A autora diz que marcas fortes tem imagens claras pois a estrutura de conhecimento é mais desenvolvida no consumidor e seus *links* são unicamente associados àquela marca. Exemplifica quando mostra que Google, Coca Cola, Macy's, Visa e Ikea são todas claramente marcas diferenciadas e os consumidores têm uma extensa experiência com elas. Já para marcas fracas, as associações são mais relacionadas à categoria do produto do que às próprias marcas.

## **2.5. Estratégias para Construir e Fortalecer uma Marca**

Existem diversas estratégias que podem ser utilizados pelas empresas para alavancarem suas marcas, colocando-as em um patamar superior à suas concorrentes. Primeiro será visto quais os diferenciais e como trabalhar marcas pioneiras e as entrantes; depois será analisado o que é e como utilizar as extensões de marca; por último, qual o conceito e como trabalhar um *portfólio* de marca.

### **2.5.1. Estratégias Competitivas de Marcas: Pioneira vs Entrantes**

No geral, segundo Carpenter e Nakamoto (2005), Estratégias Competitivas de Marcas são criadas baseadas no entendimento implícito do processo competitivo. Os autores ainda dizem que tradicionalmente, pressupõe-se que o processo é guiado por compradores racionais que sabem o que desejam e portanto as marcas competem para satisfazerem esses compradores. A vantagem competitiva surge para aquelas marcas que atendem as necessidades dos consumidores melhor, mais rápida ou a um menor preço que seus competidores. No entanto, dizem que esse processo não é tão simples assim e que nem sempre os consumidores sabem o que querem. Eles costumam aprender o que querem consumir e também a escolher um produto. Mais do que isso, o processo de compra é aprendido ao longo da vida - já que nascemos sem preferências por qualquer marca ou produto - e ao passar dos anos, desenvolvemos preferência por determinados produtos. E nesse processo de aprendizado, aprendemos também a escolher – impulsivamente em alguns casos - guiados por emoções ou até mais racionalmente em outros.



Para os autores, entender como é o aprendizado do consumidor traz uma diferença fundamental na visão da competição. Isso porque, na visão tradicional, a estratégia responde ao que o consumidor deseja e pensando que o consumidor aprende ao longo do tempo, a estratégia cria a experiência e observações no que o aprendizado do consumidor se baseia. Portanto, a empresa deve pensar em como moldar o aprendizado do seu consumidor. Carpenter e Nakamoto dizem que para ensinar o consumidor como comprar, é necessário pensar o mercado em dois estágios diferentes: 1-Quando um “pioneiro” cria um mercado, onde ainda os consumidores são pouco informados, o que gera dificuldade em avaliar os produtos além de terem que formar uma opinião sobre o que é o produto. 2-Depois os autores exploram as estratégias competitivas das marcas em mercados maduros, onde é necessário considerar que o aprendizado que já houve pelos consumidores.

#### **2.5.1.1. Marcas Pioneiras**

Ries (2000) também trabalha o conceito de marcas pioneiras e diz que essa é a melhor situação para uma marca, quando ela cria uma nova categoria. A partir de alguns exemplos, percebe-se que não necessariamente precisa ser uma categoria totalmente diferente. Ela pode ser uma sub-categoria dentro de uma mais ampla. Alguns exemplos que eles mencionam:

- O que era o mercado de vodka *premium* antes do lançamento da Stolichnaya?
- E o mercado de carros caros antes da Mercedes-Bens?
- E o de entrega de pizzas antes da Domino’s Pizza

Nesses 3 exemplos, os autores falam que os mercados eram praticamente nada antes dessas marcas. Além disso, mostra claramente que o que foi criado foram sub-categorias dentro de outras categorias.

Eles falam que para uma marca, “mais eficiente, mais produtivo e mais útil, mais até do que ganhar *Market Share*, é ela ser capaz de criar uma nova categoria, estreitando o foco para nada e iniciando algo completamente novo”. É dessa forma que os autores dizem que uma marca se tornará a pioneira nessa nova categoria e conseqüentemente, a marca líder. Ela terá um rápido crescimento nesse novo segmento de mercado.

E para construir sua marca nessa nova categoria, ela deve se colocar de tal forma que os consumidores percebam que ela foi a primeira, a líder, a pioneira, a original. Os autores dizem que ela deve usar uma dessas palavras para descrever sua marca. Além disso, a marca deve promover essa nova categoria.

E isso é importante porque os consumidores, segundo Ries, não se preocupam com novas marcas, mas sim com novas categorias. Mais uma vez utilizando o exemplo da Domino's Pizza, os consumidores não estão preocupados com a Domino's. Eles querem que a Pizza chegue em casa o mais rápido possível. E como a Domino's era a única que fazia isso, ligavam para ela para pedir a Pizza. Portanto, sendo o primeiro e promovendo agressivamente a categoria, a marca se torna poderosa além de rapidamente crescer no mercado.

Segundo Ries e Trout (1981), a história mostra que a primeira marca, ou marca líder, em média no longo prazo fica duas vezes maior que a número 2 e mais duas vezes (de novo) do que a número 3 do mercado, sendo que essa relação não é facilmente trocada. "A número 1 da categoria supera a 2ª por uma larga vantagem". Como exemplos, os autores citam que a Hertz supera a Avis, a General Motors supera a Ford, etc. Portanto, muitos experts em Marketing percebem a enorme vantagem em ser o primeiro.

Carpenter e Nakamoto (2005) mostram que muitas marcas pioneiras, superam outras que entraram no mercado "atrasadas" por anos e às vezes até décadas. Exemplifica comentando como Coca-Cola e Levis, que foram (e são) marcas pioneiras, continuam sendo as que mais vendem em seus segmentos ainda hoje. Segundo os autores, pesquisas empíricas indicam que não é atípico pioneiros como esses manterem a liderança.

Kotler (2000) também menciona as vantagens de ser o pioneiro:

"a maioria dos estudos indica que o pioneiro do mercado obtém maior vantagem. Empresas pioneiras como Amazon.com, Campbell, Coca-Cola, Eastman Kodak, Hallmark, Peapod.com e Xerox desenvolveram predomínio do mercado. Robinson e Fornel estudaram diversas empresas de produtos empresariais e de consumo maduras e concluíram que os pioneiros geralmente possuem uma participação de mercado substancialmente maior do que os seguidores imediatos e os concorrentes posteriores. Outro estudo descobriu uma outra vantagem do pioneiro: o segundo novo concorrente obteve apenas 71% da participação de mercado obtida pelo pioneiro e o terceiro, apenas 58%. Carpenter e Nakamoto descobriram que 19 de 25 empresas que eram líderes de mercado em 1923 ainda eram líderes de mercado em 1983, 60 anos depois (KOTLER, 2000)".

E por que é difícil tirar essa liderança das marcas pioneiras? Ainda segundo Kotler “Pesquisas revelam que os consumidores frequentemente preferem as marcas pioneiras. Os primeiros usuários favorecem a marca pioneira se a aprovarem. A marca pioneira também estabelece os atributos que a classe dos produtos deve ter. Há também vantagens para o fabricante: economia de escala, liderança tecnológica, posse de ativos escassos e domínio de outras barreiras à entrada”.

Aaker (1996) também enxerga uma série de vantagens em ser uma marca pioneira. Ele menciona a Interbrand – consultoria global que cria e gerencia valor de marca – que diz que na avaliação de marca, ser líder é o primeiro pilar usado para identificar e avaliar quais as marcas mais fortes no mundo. “Uma marca que lidera o setor de mercado é mais estável e poderosa do que uma segunda, terceira ou quarta colocada” (AAKER, 1996). Para o autor, essa liderança é importante e ajuda a construir valor para a marca porque: 1- a marca líder tem a síndrome da número 1, ou seja, se muitos consumidores estão comprando a marca ela deve ter um mérito; 2- liderança ajuda na dinâmica de aceitação da marca pelo cliente, pois eles “vão na onda do mercado”, dificilmente se opondo à ele; 3 – pode significar uma inovação dentro de uma classe de produtos, caso a marca esteja inovando tecnologicamente.



Figura 10: Exemplos de Marcas Pioneiras. Fonte: Google Imagens

#### 2.5.1.2. Marcas Entrantes

“Mesmo que marcas pioneiras dominem muitos mercados, muitas marcas que entram mais tarde conseguem ultrapassar as líderes” (CARPENTER E NAKAMOTO, 2005). Os autores exemplificam essa ideia quando falam que Karl Benz inventou o automóvel, mas a Ford e a General Motors assumiram a liderança do mercado. Outro exemplo é que a Star inventou a lâmina para barbear mas a

Gillette dominou o mercado. O que essas novas entrantes fizeram para assumir a liderança do mercado? Quais estratégias usaram?

Segundo os autores, mercado maduro é desafiante para os novos entrantes pois os consumidores já tem seu *set* de marcas bem definido além de serem bem informados, os concorrentes já estão estabelecidos, as marcas já tem o *know how* tecnológico. As regras para o jogo já são bem claras e geralmente difíceis de quebrar. No entanto, mesmo nesse cenário desafiador, um novo entrante tem uma série de estratégias que ele pode adotar para entrar no mercado. Os autores selecionaram 3:

**a) Estratégia dos Seguidores Imediatos:** são aquelas marcas que jogam o jogo que o pioneiro criou, mas atua melhor ou com mais recursos que esse pioneiro. Muitos dos pioneiros entram no mercado sem ter muitos recursos e, portanto, não conseguem influenciar na formação da preferência dos consumidores. Quando entra um seguidor imediato com mais recursos e com a mesma estratégia do pioneiro, ele consegue se apropriar das vantagens da abertura do mercado que o pioneiro proporcionou. Outra grande vantagem para o seguidor imediato é que, apesar dos riscos que invariavelmente terão que correr, serão inferiores aos que os pioneiros correram.

**b) Estratégia da Diferenciação:** Nessa estratégia, o entrante reconhece a superioridade do pioneiro, e, portanto tem que entrar no mercado com algo diferente. A marca tem que oferecer algo único e que agregue valor para a categoria. Os autores mencionam que quanto maior a diferenciação que a entrante consegue ter da líder, maior chance de sucesso ela terá. No entanto, ela além de ter um posicionamento diferente da pioneira, essa diferenciação tem que ser relevante para os consumidores.

**c) Estratégia de Inovação:** aqui, as marcas que vão entrar no mercado têm que redefinir o que os consumidores sabem e percebem sobre as marcas estabelecidas e o mercado. A inovação pode ter diferentes formas, mas os autores mencionam que uma das maneiras para se criar um novo padrão é através da inovação de produto. Exemplificam mostrando que a Gillette conseguiu construir um forte posicionamento no mercado de lâminas para barbear através da inovação de produto, ultrapassando a Star que foi a pioneira do mercado assim como outras entrantes.

Ries e Trout (1981) dizem que “o que funciona para um líder não necessariamente funciona para o seguidor. As líderes podem muitas vezes cobrir um movimento competitivo e manter sua liderança. Porém, o seguidor não está nessa mesma posição de se beneficiar de uma estratégia de cobertura. Quando um seguidor copia um líder, não cobre tudo. É descrito como uma resposta de *Me-too*”

De acordo com os autores, a maioria dos produtos seguidores falha, pois pensam mais em fazer um produto melhor do que o líder do que entrar mais rápido no mercado. Ou seja, a segunda marca pensa que o caminho para o sucesso é introduzir produto *me too* só que melhor. No entanto, os autores dizem que não basta ser melhor que o competidor. O novo entrante deve introduzir seu produto antes que o pioneiro tenha a chance de se estabelecer como líder. E isso deve ser feito com um suporte maior de campanhas publicitárias além de uma promoção de lançamento mais forte. E ainda com um melhor nome que o pioneiro.

Os autores defendem que normalmente, o que ocorre é o oposto do mencionado acima. Mostram que as empresas (ou marcas) *me-too* desperdiçam tempo precioso na melhoria do produto. Além disso, o lançamento é realizado com um *budget* de comunicação menor que a líder. E por fim, o novo produto é lançado com o nome da empresa porque é a maneira mais fácil de garantir um rápido *share* de mercado. “Tudo é armadilha mortal na nossa sociedade que sofre com excesso de comunicação” (RIES E TROUT, 1981).

Mas, mais importante do que somente entrar no mercado utilizando as ferramentas de maneira correta, é encontrar um posicionamento que outras marcas ainda não trabalharam. Segundo os autores, existe uma expressão francesa que sumariza isso: *Cherchez le créneau* ou “procurar por um nicho de mercado”.

Para Kotler e Keller (2006) quando outra empresa entra no mercado, copiando e melhorando o novo produto que foi introduzido pela pioneira, essa seguidora pode obter lucros altos, pois não teve que custear toda a inovação. Os autores dizem que muitas empresas acham melhor seguir as líderes de mercado do que desafiá-las, evitando roubar seus clientes. Acham melhor apresentar ofertas similares aos consumidores, quase sempre copiando as líderes.

Os autores afirmam que mesmo que mesmo que essas empresas desejam ser sempre seguidoras, é necessário que tenham estratégias de mercado já que precisam segurar seus clientes e conquistar novos. Para isso, é necessário oferecer

vantagens aos seus públicos-alvo, como localização, serviços e formas de pagamento. “A seguidora precisa manter seus custos de fabricação baixos e a qualidade de seus produtos e serviços alta. E também deve penetrar em novos mercados quando possível. A seguidora tem de definir um caminho de crescimento que não atraia a retaliação competitiva” (KOTLER E KELLER, 2005).

Uma outra maneira que as seguidoras têm de entrar no mercado, ainda segundo Kotler e Keller, é ser líder em um mercado menor, em um nicho. Dessa forma, as empresas menores evitam competir com as maiores, já que atacaram mercados menores, que possuem pouca importância (às vezes nenhuma importância) para as empresas gigantes.

Empresas que focam em nichos de mercado podem ser muito lucrativas se tiverem estratégias eficientes. Por isso que até empresas grandes e lucrativas utilizam estratégias de nicho em algumas unidades de negócios ou empresas. Os autores mencionam um estudo realizado com centenas de unidades de negócio, conduzido pela Strategic Planning Institute, onde foi constatado que a média do ROI (Retorno sobre os investimentos) nos mercados menores era de 27% enquanto nos maiores era de 11%. Segundo Kotler e Keller, isso ocorre porque as marcas nichadas conhecem tão bem seus consumidores que conseguem atender suas necessidades melhor do que empresas que vendem para o mercado *mainstream*.



Figura 11: Marcas seguidoras: Fonte: Google Imagens

### 2.5.2. Extensão de Marca

Braig e Tybout (2005) dizem que gerentes de marcas de sucesso procuram alavancar as marcas que trabalham quando usam nomes de marcas já estabelecidas para lançar novos produtos. Para os autores, pode-se dividir em 2 categorias: 1-Extensões da Linha quando esses lançamentos estão dentro da mesma categoria de produto que a marca-mãe; 2-Extensões de Categoria quando estão em uma categoria diferente da marca-mãe.

Para deixar mais clara a diferença entre os dois tipos de extensão de marca, os autores abordam o case da marca de sabão Ivory. Essa marca foi lançada pela Procter & Gamble em 1879 no Estados Unidos como sabão em barra. Desde essa época, a marca já lançou extensões de linha como Sabão Líquido para Mão e a barra com Aloe. Esses lançamentos tinham como objetivo mostrar que a pureza, a suavidade e a delicadeza de Ivory, além de manter a relevância da marca em um mercado que estava se desenvolvendo. O nome Ivory também foi emprestado para outras categorias relacionadas a limpeza como sabão líquido para lavar louças e sabão em pó e líquido para lavar roupas onde suavidade é um benefício. O posicionamento do sabão para lava-louça é “suave nas mão, duro na gordura” e da Ivory Snow (sabão para lavar roupa), reconhecido por muito tempo como sendo suave o suficiente para lavar roupas de bebê.

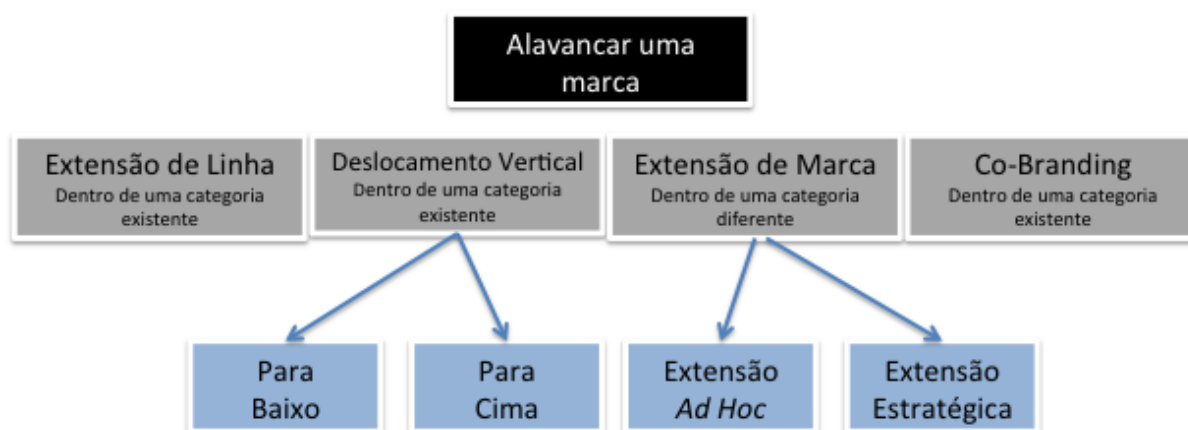


Figura 12: Exemplo de extensões de extensão de Marca. Fonte: Google Imagens

Segundo os autores, existem diversos benefícios para lançar extensões de marcas, como poder ajudar a gerenciar custos e riscos que estão associados ao lançamento de novos produtos. Um nome de marca familiar, confiável, mostra qualidade aos consumidores aumentando a probabilidade de experimentarem o produto. Outra vantagem é antecipar o interesse do consumidor e consequentemente aumentar a boa vontade dos varejistas em estocarem o novo produto. Além disso, uma marca estabelecida reduz os custos de comunicação, pois os consumidores já conhecem as características e benefícios do produto. Por fim uma extensão de marca apropriada também beneficia a marca-mãe.

Para Aaker (1996), a marca é o ativo mais importante que uma empresa possui. Portanto, uma questão estratégica, ele diz, é como alavancar uma marca para criar um negócio maior e mais robusto. Para o autor existem várias maneiras, sendo que a mais simples é criar uma extensão da linha dentro de uma classe de produto existente. Outra maneira é alavancar a marca para cima ou para baixo (na

vertical) dentro de uma categoria de produto, mas que oferece significativo risco. Criar uma extensão de marca, que para o autor é estender uma marca para outra categoria de produto, é a melhor forma de alavancar uma marca. Por fim, Aaker menciona que outra forma de dar impulso em uma marca é através do co-branding, que é quando duas marcas se associam, como por exemplo, Visa e Banco Santander.



Quadro 03: Como alavancar uma marca (AAKER, 1996)

### 2.5.2.1. Extensão de Linha

Aaker diz que uma extensão de linha “é uma nova versão do produto dentro da mesma classe de produto. Novos sabores, novas opções de embalagem, ou novos tamanhos”. Um ponto negativo que ele menciona é que essas extensões de linha podem elevar os custos sem compensar o aumento nas vendas, fazer a marca perder o foco e ser mais difícil de comunicar. Mas por outro lado, pode expandir o número de usuários da marca, entregar variedade para o consumidor, energizar a marca, mostrar inovação além de bloquear e inibir a ação de concorrentes.

### 2.5.2.2. Deslocamento Vertical

As marcas, segundo o autor, podem ser tanto deslocadas para baixo como para cima.

- **Descolamento para Baixo:** Com o aumento da competição entre as empresas, aumento da tecnologia e expansão nas redes de varejo, os consumidores estão cada vez mais em busca de produtos mais baratos e de alta qualidade. Nesse ambiente, as marcas líderes, que estabeleceram a categoria, ou as *Premiums*, acabam perdendo mercado. As empresas perceberam que para



brigar no mercado era necessário deslocar as marcas para baixo e viram que isso é fácil fazer. Porém, quando as marcas fazem esse movimento, é comum que haja danos na marca, principalmente em termos de qualidade percebida, que tende a cair. As duas principais maneiras de mover uma marca para baixo são diminuir o seu preço ou criar uma sub-marca mais barata.

- **Descolamento para Cima:** Uma marca pode ser líder em volume e *Market Share* e possuir uma invejável economia de escala. Essa marca está na cabeça do consumidor, na prateleira da loja e na despensa. Porém, seu preço teve que ser diminuído para competir com as marcas mais baratas assim como as marcas próprias dos varejistas. Conseqüentemente, sua margem de lucro se tornou muito baixa. Uma alternativa para ela é entrar em novos segmentos que surgem e que estão em franca expansão. Os participantes desses novos segmentos conseguem obter margens de lucro muito maiores, atraindo a atenção dos consumidores e trazendo desenvolvimentos mais interessantes que segmentos que já desgastados. Alguns exemplos são os das cervejas artesanais, carros esportivos luxuosos e revistas especializadas. Para as empresas entrarem nesses segmentos, elas podem desenvolver uma nova marca ou criar uma sub-marca.

### **2.5.2.3. Extensão de Marca para outras categorias**

- Para Aaker, uma outra maneira de alavancar a marca é utilizar a marca mãe para criar vantagens em outras categorias de produtos. Associações com a marca mãe podem facilitar os consumidores a perceberem uma qualidade superior além de ajudar no *awareness* para a extensão criada. Além disso, essa extensão reforça as associações e o *awareness* da marca mãe. Também é mais barato entrar em outra categoria com uma marca já estabelecida do que criar uma marca totalmente nova. Porém, existem algumas ameaças como a extensão danificar ou a imagem da marca mãe; essa não conseguir adicionar valor à extensão e por fim, a empresa perder a chance de criar uma nova marca. Essa é a maneira *ad hoc* (para uma necessidade específica) de criar uma extensão de marca, que normalmente ocorre após a empresa identificar uma marca forte em seu *portfolio* que pode se expandir para outras categorias de produtos. No entanto, pode-se pensar em criar uma marca de maneira estratégica, que já atue em diversos segmentos e que tenha uma identidade central que será aplicada em toda sua linha de produtos.

#### 2.5.2.4. *Co-Branding*

Segundo o autor, a marca pode entrar em outra categoria de produtos não por uma extensão de marca mas sim pelo *Co-Branding*. Uma das formas de *Co-Branding* é se tornar um “marca-ingrediente” dentro de uma outra marca. Por exemplo, se a Hershey’s quisesse entrar na categoria de bolos, ao invés dela adquirir todo maquinário para começar a produzir esse novo produto, ela pode se associar a uma marca de bolos e emprestar seu nome à essa marca. A Intel, fabricante de processadores, muitas vezes se associa à fabricantes de computadores, emprestando seu nome para dar mais credibilidade para os computadores enquanto ela mesma ganha visibilidade.

Al Ries (2000) inicia o capítulo de extensão de marca afirmando que “a maneira mais fácil de destruir uma marca é colocar seu nome em tudo” (RIES, 2000). Ou seja, uma abordagem totalmente diferente das outras vistas até agora, em uma visão negativa sobre o assunto. O autor diz que as extensões de linha existem porque os fabricantes seguem as próprias lógicas ao invés de tentar satisfazer as necessidades do consumidor, entendendo a lógica dele. Os pontos negativos que Al Ries entende que as extensões de marca podem trazer são:

1. O aumento nas extensões de linha foram as responsáveis pelo “poder de barganha” sair das mãos dos fabricantes e ir para a dos varejistas. Isso porque, com muitos produtos para ofertar aos consumidores, os varejistas podem forçar os fabricantes a pagarem para ter privilégios na hora de colocar os produtos nas gôndolas.

2. Al Ries mostra uma série de números na categoria de cerveja que provam que, não é porque a categoria passou de 3 grandes marcas para 14 variantes dessas 3, que o mercado cresceu. Inclusive, outro dado interessante é que o *Share* de mercado permaneceu inalterado após o lançamento de todas essas variantes.

3. O autor pergunta “Se o consumidor não está correndo para comprar seu produto, por que a empresa precisa de mais marcas para satisfazer as necessidades dos consumidores?”. A lógica, segundo Ries, é que a empresa precisa de menos marcas para impactar esse consumidor.

4. Outra razão para o mercado estar sendo inundado de extensões de marca é o instinto natural das empresas em copiar os competidores. Ele mostra como a

Miller lançou a variante Lite para seguir os concorrentes que criaram a Schilitz Light, Coors Light, Bud Light, etc.

5. O autor finaliza o capítulo falando que as fabricantes, quando lançam suas extensões de marca se tornam suas próprias inimigas. Quando criam extensões como no caso das cervejas light que tenta se mostrar como uma cerveja superior, naturalmente o consumidor pensa que a linha regular não é tão boa quando imaginava que fosse.

Martins (2006) adota uma postura cautelosa em relação as extensões de marca e menciona que as empresas estão adotando cada vez mais uma posição reticente em relação ao tema. Segundo o autor:

“Cada vez mais as empresas começam a entender que não existe relação sustentável entre *Brand Equity* e as extensões de marca, dado o desgaste nas associações por parte dos consumidores e até dos varejistas. Somos bastantes criteriosos quanto às extensões, principalmente quando almejamos o sucesso financeiro duradouro das marcas que assessoramos. De forma preventiva, assumimos uma posição cautelosa todas as vezes que temos que avaliar projetos de extensões. Até o conhecimento pleno do *Brand Equity* das marcas que administramos, somos resistentes a qualquer movimento de extensão, principalmente quando os clientes alegam a necessidades de fazer mais caixa com a medida. Nesses casos, o propósito costuma vir acompanhado da baixa percepção de *Branding*, levando em conta o desperdício de recursos e na invariável erosão dos valores do ativo (MARTINS, 2006)”.

O autor tenta deixar claro que não é contra extensões de marcas. Diz que adota uma posição de cautela “extrema” na hora de avaliar que a solução para resolver problemas relacionados à marca e ao seu *Brand Equity* seja criar uma extensão de marca. Martins inclusive cita o Al Ries (2000), quando menciona que o autor “destaca que os exageros das extensões são em geral responsáveis pelo aumento das imposições dos varejistas por descontos, promoções e maior remuneração pelo aluguel do espaço nas gôndolas”. Como já visto, diz que como consequência, a indústria perde poder de negociação para os varejistas, e que muito disso se dá por conta das extensões. Martins diz que em maior ou menor grau, as extensões acabam afetando as associações existentes na marca principal por diversos motivos:

“a) os consumidores aprovam, consomem a extensão e diminuem o consumo da marca-mãe; b) os consumidores reprovam a extensão e mantêm estável o consumo da marca mãe; c) Os consumidores gostam da extensão, mas se frustram com a marca-mãe quando o

produto é retirado do mercado; d) O consumidor desperta o interesse pela marca do concorrente, melhor estabelecida no mercado (MARTINS, 2006)”

Portanto, percebe-se que uma extensão de marca assume uma grande importância dentro do *portfólio* de uma empresa. No entanto, existem autores que discordam que uma extensão de marca seja a solução para alavancar o *Brand Equity* de uma marca, enquanto outros veem grande valor em se criar uma sub-marca.

### 2.5.3. Estratégia de Portfólio de Marca

Calkins (2005) começa o capítulo sobre Portfólio de Marca mostrando o desafio que é construir uma marca: é necessário determinar seu posicionamento, otimizar o *design* da marca e gerenciar o significado da marca ao longo do tempo. As empresas fazem tudo isso ao mesmo tempo em que desenvolvem e executam atividades organizacionais com o objetivo de se obter lucro. Depois o autor aborda o gerenciamento de portfólio, e diz que “gerenciar um portfólio de marcas ou um grupo de diferentes marcas leva o desafio à outro nível. Quando se trata de portfólio de marca, o desafio não é construir uma única marca. O desafio é construir uma coleção de marcas, cada uma com suas fortalezas e limitações”. Portanto, como cada uma tem seu DNA, decisões que são excelentes para uma marca, podem não ser boas para uma outra. Construir uma estratégia de portfólio de marcas de sucesso é uma sucessão de trocas e escolhas difíceis.



Figura 13: Portfólio de marcas da Unilever. Fonte: [www.unilever.com.br](http://www.unilever.com.br)

Para Calkins, a estratégia de portfólio de marcas está recebendo cada vez mais atenção e foco das empresas ao redor do mundo, pois os executivos seniores perceberam que somente construir marcas fortes não garante um sucesso financeiro a longo prazo. Todas as empresas se deparam com questões relacionadas à portfólio de marcas e isso ocorre mesmo em uma empresa que tenha uma marca, já que no futuro ela poderá lançar ou adquirir uma nova marca ou estender sua marca atual, e isso impacta no portfólio.

Segundo o autor, “uma estratégia de portfólio de marcas define como uma empresa usará diferentes marcas e elementos de *branding* para alcançar um crescimento rentável”. As estratégias de portfólio de marca ajudam a empresa a direcionar questões como:

- A empresa deve adicionar uma nova marca a seu portfólio?
- Quais marcas devem ser priorizadas?
- A empresa possui muitas marcas? Será que é necessário excluir alguma marca do portfólio?

Calkin (2005) afirma ainda que, a estratégia de portfólio ajuda também a empresa a determinar como desenvolver uma estrutura ótima de marca, potencializando o uso de elementos como marca mãe, sub-marcas ou marcas endossadoras. E essa estrutura é fundamental, pois impacta diretamente o lucro da empresa já, no fim das contas, esse lucro é resultado da soma das receitas de cada uma das marcas de seu portfólio. Portanto, se o portfólio inclui marcas lucrativas, em crescimento, e que não competem entre si, a empresa tem um portfólio saudável. Se por outro lado, as marcas tem uma performance fraca e competem umas com as outras, a empresa tem um problema para resolver.

Aaker (2004) tem uma abordagem parecida e diz que a estratégia de portfólio de marca especifica a estrutura do portfólio de marca, seu escopo, seu papel e as relações entre as marcas dentro desse portfólio. O portfólio de marcas, tanto das marcas próprias como das interligadas devem ser consideradas um time de marcas que trabalhem juntas, cada uma assumindo um papel que possibilitem ou suportem a estratégia de negócio.

Os objetivos de se ter um portfólio de marcas segundo Aaker (2004) são: a) promover sinergia entre as marcas, usando-as em diferentes contextos,

aumentando a visibilidade e criando e reforçando as associações de imagem; b) alavancar os ativos das marcas, criando sólidas plataformas para poderem aumentar o impacto em seu mercado *core* e, se necessário, criar submarcas através da principal; c) criar e manter relevância no mercado, sendo capaz de adaptar-se às mudanças que possam vir a ocorrer; d) desenvolver e aprimorar marcas fortes, cada uma tendo um papel efetivo dentro do portfolio para que todas possam atingir uma boa performance; e) atingir clareza de posicionamento, reduzindo uma confusão entre as marcas.

“Atingir esses objetivos de Portfolio se torna especialmente crítico já que o mercado está se tornando mais complexo. A maioria das empresas atuam em diversos segmentos, precisam encontrar novas oportunidades de produtos, possuem vários tipos de competidores, agem em diferentes e poderosos canais, as diferenciações se reduzem por todos os lugares e excesso de comunicações e estímulos publicitários (AAKER, 2004)

Calkim (2005) e Aaker (2004) possuem abordagens semelhantes no que diz respeito em como criar e gerenciar o portfolio de marcas para atingir os objetivos finais da empresa, sendo que Aaker aprofunda mais todos os conceitos. Primeiro ambos mostram o que são *Master Brand*, Submarca, Marca Endossadora. Depois, os dois autores mostram como as marcas se inter-relacionam entre si dentro de um portfolio através dos conceitos de *House of Brands*, *Branded House* (os dois autores abordam esses conceitos), Marcas endossadoras e Submarcas embaixo de uma *Master Brand* (esses dois últimos, somente Aaker menciona).

Tipos de marcas e sub-marcas:

#### **2.5.3.1. *Master Brand***

Segundo Aaker, *master brand*, é o primeiro indicador do que a marca está ofertando, é o ponto de referência. Calkim diz que Marca Mãe (outra denominação para *Master Brand*) é o principal nome da marca em um produto ou serviço. Diz que geralmente é o maior elemento da marca na embalagem de um produto ou em uma peça de comunicação. Alguns exemplos que os autores nos trazem são: Crest é a *master brand* uma linha de produtos dentais da P&G; Toyota é a *master brand* que define uma linha de carros; restaurantes McDonald's, Starbucks café, Cigarros Marlboro, antidepressivo Prozac são todos exemplos de *Master Brand*.

### **2.5.3.2. Sub-Marcas**

Aaker define submarcas como “marcas que modificam as associações com a *master brand* (ou marca mãe) mas que mantem a estrutura primária de referência. As submarcas podem adicionar associações, uma personalidade de marca e uma categoria da produtos.” As submarcas segundo o autor estendem a marca-mãe. Calkim diz que as submarcas são o segundo elemento da marca e que ficam abaixo da principal (ou *master brand*) mas acima da descrição do produto. A marca principal continua sendo o elemento mais importante e a submarca é usada para diferenciar um grupo de produtos ou serviços ofertados que de alguma forma se diferenciam da marca principal.

### **2.5.3.3. Marcas Endossadoras**

A marca endossadora serve para dar credibilidade e solidez, segundo Aaker. O autor menciona que são normalmente marcas de uma empresa e que entregam associações que essa companhia possui como inovação, liderança e confiança. Calkins diz que “uma marca endossadora é um segundo elemento de marca. Quando a marca endossadora está presente, uma marca principal e uma descrição do produto também estará presente”. Para Calkins, marcas endossadoras são utilizadas para ligar a *master brand* a uma outra marca e são usadas normalmente para comunicar a marca da empresa. Assim como Aaker, Calkins diz que serve para dar credibilidade à marca mãe. Calkins ainda diz que uma marca endossadora (assim como uma submarca) pode variar muito em grau, variando de um endosso muito fraco até um muito forte. No entanto, um endosso assim como a submarca não pode se destacar mais que a *master brand*. Se a marca que endossa se sobressair mais que a marca mãe, ela própria se torna a *master brand*.

Quando se cria ou adquire uma nova marca, Aaker (2004) menciona que existem 4 opções principais para trabalhar uma estratégia dentro de um portfolio de marca: 1-) *House of Brands* (uma nova marca); 2-) *Branded House* (uma marca existente com uma descrição); 3-) Marcas Endossadoras; 4-) Submarcas embaixo de uma *master brand*; Calkins (2005) trabalha os dois primeiros conceitos e mostra o que são basicamente os 2 modelos de estratégia de portfolio de marca:

### **2.5.3.4. House of Brands**

Para Aaker, essa é a opção onde as marcas têm maior independência e que apresentam a menor conexão com outras marcas. Elas estão sendo construída sem

associações com uma marca anterior ou outra do portfólio. A Procter & Gamble, por exemplo, trabalha com mais de 80 marcas, sendo que elas não tem conexão entre si ou com a própria P&G. Calkins diz que esse é o modelo mais clássico e poderoso, onde a empresa possui diferentes marcas e cada uma delas existe por si só. O autor diz que a companhia adota um nome para cada uma das marcas e esses são diferentes do nome da própria empresa.



Figura 14: Portfólio de marcas da Procter & Gamble no Brasil. Fonte: [www.pg.com](http://www.pg.com)

As vantagens de usar esse modelo são que “a empresa minimiza canibalização e redundância já que cria diferentes posicionamentos para cada uma das marcas. Cada marca é única, com um posicionamento próprio e um *target* específico” (CALKINS, 2005). Um ponto negativo mostrado por Aaker, é que não há ganho na economia de escala, já que cada marca precisa de seu próprio investimento.

#### 2.5.3.5. *Branded House*

Para Aaker, o modelo de *Branded House* é o oposto do *House of Brand*. Enquanto no primeiro as marcas são independentes e desconectadas, no modelo de *Branded House*, a *master brand* é utilizada juntamente, normalmente com a descrição da oferta de produtos e serviço. A marca mãe deixa de ser o único *driver* e passa a ser o *driver* dominante. Calkins, mais uma vez segue a linha de Aaker e diz que nesse modelo “a empresa utiliza um único nome para todos seus produtos, mesmo que sejam de diversas categorias. É mais simples do que o outro modelo, já



que todos os produtos que a empresa produz estão debaixo de um único nome, sendo que muitas vezes esse nome é o da própria empresa”. Dois exemplos citados pelos autores são a Virgin e a Dell. A primeira, é a *master brand* e guia os serviços que oferece: Virgin Airlines, Virgin Express, Virgin Radio, Virgin Music. Na Dell, citada por Calkins, seus *desktops*, *laptops*, *tablets*, servidores, monitores, mouses, impressoras, serviços ficam todos sob a marca Dell.



Figura 15: *House of Brands vs Branded House*. Fonte: [www.brandingstrategyinsider.com](http://www.brandingstrategyinsider.com)

Calkins cita como a principal vantagem desse modelo é que toda a empresa trabalha para a mesma marca. Na Dell, por exemplo, do presidente ao estagiário, todos trabalham para a marca Dell. Além disso, há um ganho de escala principalmente no que se refere aos gastos de *marketing*. Acaba sendo mais barato trabalhar para uma marca somente do que para várias, cada uma com diferente identidade, posicionamento e *target*. São vantagens que Aaker também coloca, mas adiciona o elemento que em uma estratégia de portfólio *Branded House*, a clareza de posicionamento é maximizada pois os consumidores sabem exatamente o que a marca oferece. O autor também cita tendência em maximizar a sinergia, já que a participação de um produto em um mercado cria associação e visibilidade que pode ajudar em outro.

Como desvantagens, Calkins coloca que o principal desafio é a marca acabar perdendo seu foco e poder de diferenciação. Isso porque, por conta dessa estrutura, há uma pressão para estender a marca principal em diversas direções. Outra desvantagem que o autor vislumbra é que o *Branded House* pode restringir o poder

de inovação e crescimento. Todas as ideias têm que caber sobre uma marca principal, a empresa pode não seguir com uma nova ideia simplesmente porque ela não combina com a *Master Brand*. O autor finaliza mostrando que a companhia depende somente de uma marca pode ser um risco, pois caso ela passe por uma crise, toda a companhia será afetada. Aaker também menciona que uma das desvantagens da estratégia portfolio *Branded House* é que a receita e o lucro podem ser afetados quando a marca (logo, a empresa) passa por um momento mais difícil, “já que ela colocou todos os ovos em um cesto só” (AAKER, 2004). E pode ser que seja muito difícil para a marca reverter uma queda caso seja muito acentuada. O ponto fraco que o autor coloca é que ter somente uma marca, limita a habilidade da companhia em atingir grupos específicos.

#### **2.5.3.6. Marcas Endossadoras**

Segundo Aaker (2004), quando se cria ou adquire uma marca nova, pode-se utilizar a estratégia de endosso que, como visto acima, serve para dar credibilidade e confiança à nova marca. Uma marca é endossadora quando uma empresa fornece garantia à outra marca (endossada). O autor diz que “a endossadora não é independente da endossada, mas tem liberdade suficiente para desenvolver associações de produto e personalidade de marca diferentes da endossada”. Ele diz que, mesmo que a endossadora tenha normalmente um papel de menor relevância que a endossada, sendo que seu principal objetivo é dar maior credibilidade, algumas vezes a força da endossadora é maior e ela acaba se sobressaindo. Como exemplo, Aaker mostra que o endosso Ralph Lauren pode não só dar credibilidade, mas também modificar a imagem da Polo, que é a marca endossada.

#### **2.5.3.7. Submarcas embaixo de uma *master brand***

“As submarcas modificam a *master brand* adicionando ou mudando suas associações como atributos, benefícios ou personalidade” (AAKER, 2004). O autor fornece alguns exemplos como o Audi TT, onde o TT é a submarca que adiciona energia e personalidade à Audi, uma *master brand* já estabelecida. Ou a Revlon Revolutionaire e a Revlon Fire and Ice, duas submarcas da Revlon que transferem os atributos de Energia e Vitalidade à Marca Mãe. O autor mostra que os benefícios em utilizar submarcas embaixo da *master brand* são: a) permitir que uma marca-mãe com um posicionamento muito amplo, atingir nichos de mercado; b) estender a marca principal permitindo que ela possa disputar outros mercados; c) mostrar para

o mercado que a *master brand* tem uma nova oferta no mercado, trazendo o atributo de inovação. Em virtude da proximidade da submarca com a marca-mãe, ela tem um considerável potencial para afetar a imagem da *master brand*, e isso pode ser considerado tanto um risco quanto uma oportunidade.

## **2.6. Implementando as Estratégias de Marca**

Após compreender o que é uma marca, como criá-las e posicioná-las, quais estratégias podem ser utilizadas para fortalece-las, é necessário passar da parte estratégica para a implementação. Nessa nova etapa, a marca é “apresentada” ao mercado. É onde os consumidores terão o contato com elas, através das comunicações criadas pelas agências de propaganda. Depois do contato feito com o público através das comunicações, é necessário avaliar através das pesquisas de mercado o quanto elas foram efetivas ou não em construir e alavancar o *equity* de marca.

### **2.6.1. Construindo marcas através de Comunicações**

Comunicação é o instrumentos que as empresas e marcas utilizam para se mostrar no mercado. Através dela, mostram novos produtos, constroem posicionamento, atingem mercados alvos com novas informações sobre o que está oferecendo, entre outros. É através das comunicações que o público sabe o que a marca está oferecendo à ele e saberá que aquilo atende ou não suas necessidades. Se atender, é possível que tenha uma resposta positiva, comprando o produto ou marca ofertada.

#### **2.6.1.1. Definição de Comunicação**

Para Kotler e Keller (2006), as empresas tem que informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre o que ela comercializa. E no marketing, alcançar esse objetivo é função da comunicação. “Num certo sentido, a Comunicação de Marketing representa a voz da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamento com os consumidores” (KOTLER E KELLER, 2006). A comunicação traz alguns objetivos para os consumidores, que segundo os autores são: conhecer e ver como e porquê um produto é usado; qual tipo de pessoas, quando e onde usam esses produtos; são informados sobre quem os fabrica, e o que essa empresa ou marca representa; podem receber um estímulo ou um agrado por experimentar e usar o produto. Para as empresas, os autores listam também algumas vantagens, que são conectar suas marcas às pessoas, lugares,

eventos, experiências, sensações e objetos. Dessa forma, a marca será posicionada na memória do consumidor e criará uma imagem da marca, contribuindo para a formação do *brand equity*.

Zenone e Palandi (2011), citando Churchill (2005), mostram que os papéis fundamentais da comunicação de Marketing são:

- Criar consciência → Informar os mercados sobre produtos, serviços, marcas, lojas ou organizações entre outros;
- Construir imagem positiva → desenvolver avaliações positivas na mente das pessoas sobre produtos, serviços, marcas, lojas ou organizações;
- Identificar clientes potenciais → descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de potenciais consumidores e compradores;
- Construir relações de canal de distribuição e de comunicação → aumentar a cooperação entre os membros dos diversos canais;
- Reter clientes → criar valor para os consumidores e clientes, satisfazer seus desejos e necessidades e conquistar sua lealdade.

Ou seja, é um ponto de vista alinhado com o de Kotler, com uma visão mais voltada ao mercado, em uma relação empresa-cliente. Porém, além dessas relações, Zenone e Palandi mostram que além dessa relação empresa-cliente, existem 5 outras que podem ser cobertas pelas ações de comunicação:

1. Relação Cliente-Empresa → é a citada acima onde a empresa comunica ao cliente, contribuindo para o fortalecimento da marca, ajudando na venda dos produtos ou do serviço ao cliente;
2. Relação Cliente-Funcionário → quando os funcionários das empresas entram em contato com os clientes, se dá esse tipo de relação;
3. Relação Funcionário-Empresa → é a comunicação formal e informal entre os funcionários e a empresa. Esse tipo de relação de comunicação pode ser usada para recrutar, manter e organizar os funcionários;
4. Relação Cliente-Cliente → essa relação é formada quando os clientes se comunicam entre eles. Dessa forma, é possível averiguar a opinião que eles têm sobre a empresa;

5. Relação Funcionário-Funcionário → quando há uma comunicação entre os funcionários, se forma a identidade da empresa. Eles estreitam relações e mantêm consistência no trabalho;

6. Relação Empresa-Empresa → a troca de informações entre duas empresas auxilia no gerenciamento mais eficaz da comunicação.

Portanto, segundo os autores, existem diversas relações de comunicação utilizadas por múltiplos agentes. No entanto, como a maior parte das ações de comunicação das empresas se dá na relação Cliente-Empresa, a análise do tema é feito principalmente sobre essa situação.

Fill (2013) define Comunicação de Marketing da seguinte maneira:

“Comunicação de Marketing é o processo pelo qual as organizações e a audiência se engajam mutuamente. Através da compreensão dos ambientes de comunicação preferidos pela audiência, os participantes procuram desenvolver e apresentar mensagens antes de avaliar e agir sobre qualquer resposta. Ao transmitir mensagens que são de valor significativo, os participantes são encorajados a oferecer respostas atitudinais, emocionais e comportamentais”. (FILL, 2013)

O autor decupa essa definição em 3 partes:

1. Primeiro, Fill explica que Engajar o público alvo é a primeira função da Comunicação no Marketing. Quando esse engajamento ocorre, o indivíduo é atraído pela comunicação e como resultado ele terá mais atividades em relação à marca. Segundo o autor, as empresas podem comunicar somente para que seu público entenda quais produtos e serviços ela está oferecendo (comunicação *one-way*). Esse é o primeiro passo do engajamento. Quando o consumidor se sentir mais próximo, entra-se em outro nível de engajamento, no qual espera-se uma resposta do consumidor (comunicação *two-way*). Nesse nível, há uma interação entre consumidor-empresa ou marca, gerando uma troca de informações.

2. O próximo ponto que o autor aborda em sua definição é a audiência. A audiência, segundo Fill, não é formada somente pelas pessoas que compram os produtos ou serviços da empresa. Pessoas e empresas que podem influenciar esses consumidores, aqueles que podem ajudar e apoiar a empresa ou, por fim, quem se interessa pelo impacto que ela causa na sociedade e no setor de negócios também são considerados audiência e portanto, devem ser engajados através da comunicação. Os *stakeholders*, incluindo os consumidores, se interessam por uma gama de questões referentes à empresa, muitas vezes relacionadas aos produtos.

Outras vezes, se interessam em assuntos referentes à políticas e processos, além de outras questões corporativas. Para a comunicação ter sucesso, é necessário saber o estilo de quem receberá a mensagem para adequar a linguagem a fim de engajar a audiência.

3. O terceiro tema referente à definição proposta pelo autor é a resposta dos *stakeholders*. Cada uma das ações de comunicação tem um determinado objetivo e deve alcançar a audiência escolhida. Depois, espera-se que essa audiência tenha uma resposta, que segundo o autor, pode ser cognitiva ou emocional. Para a audiência ter uma resposta cognitiva, ela terá que fazer um processamento racional da mensagem, um pensamento ativo sobre o que foi comunicado. Por exemplo, quando uma marca transmite que é de alta qualidade, o consumidor que a comprar, terá feito um processamento racional dessa informação. Em contrapartida, temos as respostas emocionais que não são baseadas em um pensamento ativo, mas sim em um comportamento emocional. Um consumo hedônico, baseado no prazer, diz respeito à compra de produtos e serviços para preencher fantasias e satisfazer necessidades emocionais. Carros e motos, por exemplo, muitas vezes são comprados não por causa de sua funcionalidade ou performance, mas para satisfazer a emoção de independência e poder.

#### **2.6.1.2. Composto de Comunicação**

Após conceituar comunicação em marketing, é necessário entender como atingir os objetivos mercadológicos, e para isso, Zenone e Júnior (2011) mostram que as empresas e marcas precisa ter um composto de comunicação. Esse composto é formado por Propaganda, Relações Públicas (Publicidade), Promoção de Vendas, *Merchandising*, Comunicação Direta e Vendas.

Esse conceito de composto de comunicação foi amplamente explorado por Kotler e Keller (2006). Os autores falam, embora a propaganda seja o elemento central em um programa de comunicação de marketing, que não é somente ela que contribui para a construção do *brand equity*. Muitas vezes a propaganda é apoiada por outros componentes do *mix* de comunicação de marketing, que essencialmente são:

- **Propaganda:** são as formas pagas de apresentação do produto, serviço e ideias, sempre com um anunciante identificado

- **Promoção de Vendas:** são variados estímulos de curto prazo que incentivam os consumidores a experimentar, consumir ou comprar o produto ou serviço
- **Eventos e Experiências:** são atividades patrocinadas por uma empresa ou marca que visam criar interações com seu público alvo ou potenciais consumidores
- **Relações Públicas:** são variados programas desenvolvidos para promover e defender a imagem da marca, da empresa ou de seus produtos
- **Marketing Direto:** quando se comunica diretamente com os consumidores (ou potenciais clientes) utilizando correio, telefone, fax, email ou internet
- **Vendas Pessoais:** é a interação pessoal com os compradores com o objetivo de apresentar os produtos ou serviços, tirando ao vivo eventuais dúvidas.

Propagandas	Promoção de Vendas	Eventos / Experiências	Relações Públicas	Vendas Pessoais	Marketing Direto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filmes na TV</li> <li>• Anúncios impressos e Eletrônicos</li> <li>• Catálogos</li> <li>• Outdoors</li> <li>• Encartes e Embalagens</li> <li>• Manuais e Brochuras</li> <li>• Cartazes e Folhetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos, Jogos</li> <li>• Amostras Grátis</li> <li>• Programa de Fidelização</li> <li>• Prêmios e Brindes</li> <li>• Financiamento a juros Baixos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esportes</li> <li>• Diversão</li> <li>• Festivais</li> <li>• Artes</li> <li>• Causas</li> <li>• Passeios pela Fábrica</li> <li>• Museus Corporativos</li> <li>• Atividades de Ruas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kits para imprensa</li> <li>• Palestras</li> <li>• Seminários</li> <li>• Relatórios Anuais</li> <li>• Doações</li> <li>• Publicações</li> <li>• Eventos</li> <li>• Doações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentações de Vendas</li> <li>• Reuniões de Vendas</li> <li>• Programa de Incentivo</li> <li>• Feiras e Exposições</li> <li>• Amostras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catálogos</li> <li>• Malas Diretas</li> <li>• Telemarketing</li> <li>• Email Marketing</li> </ul>

Quadro 04: *mix* de comunicação de marketing (KOTLER E KELLER, 2006)

A tabela acima mostra algumas atividades de comunicação de marketing, que contribuem para formar o *brand equity* de diversas formas. Para os autores, contribuir para formar o *brand equity* significa “criar conhecimento da marca, ligar corretamente as associações à imagem da marca na mente dos consumidores, criar opiniões e sentimentos sobre a marca e conectar o consumidor com a marca”.

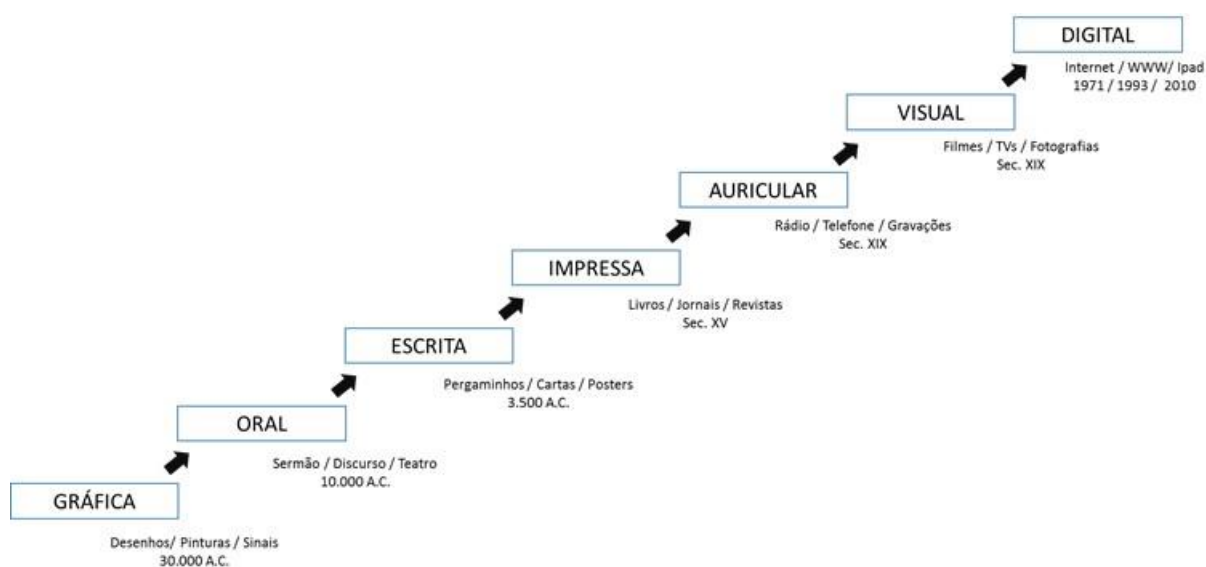
Para ter uma comunicação eficiente, é necessário descobrir todos os pontos de contato que os consumidores terão com a marca ou com a empresa. Esse seria o ponto de partida de um planejamento de comunicação. Os autores trazem como exemplo, um processo de compra de um computador novo. “Quando uma pessoa está interessada em comprar um computador novo, vai conversar com outras, olha anúncios na TV, leem artigos, procuram informações na internet e examinam os computadores em uma loja”. (KOTLER E KELLER, 2006). Só nesse exemplo de

processo, existem 5 pontos de contatos: 1) Outras pessoas; 2) TV; 3) Mídia impressa ou eletrônica; 4) Sites; 5) Ponto de Venda (PDV). Os consumidores devem ser atingidos pela comunicação no maior número de pontos de contato possíveis.

Porém, Kotler e Keller (2006) dizem que as atividades de marketing citadas acima devem trabalhar de forma integrada, para transmitir uma mensagem coerente e o posicionamento correto. Aaker (1996) também se preocupa com a importância em se ter uma comunicação integrada. “Um problema prático em construir e manter o *brand equity* é desenvolver uma comunicação eficiente que seja consistente nas diferentes mídias e ao longo do tempo.” (AAKER, 1996). Portanto, a mensagem transmitida por todos esses meios tem que ser única para não causar conflito na mente do consumidor. E essa mensagem ser eficiente em construir o *brand equity* ou gerar vendas, que são os objetivos finais de uma comunicação de marca.

### 2.6.1.3. Mídia, crescimento no número dos meios de comunicação e Internet

Vem aumentando as dificuldades para as empresas e marcas manterem uma comunicação integrada e coerente vide constante aparecimento de novas mídias e logo, de novos meios de comunicação. Isso ocorre pois, quando novas formas de mídia aparecem, elas não substituem as antigas. Elas absorvem aspectos de suas predecessoras e as “obrigam” a se modificar. As formas antigas de mídia não “morrem”, elas evoluem e se adaptam aos novos tempos (PARRY, 2012). Portanto, há um acúmulo e uma mistura entre os diferentes formatos de mídia.



Quadro 05: Evolução da mídia (PARRY, 2012)



Ou seja, não é porque na antiguidade surgiu a escrita, que o sermão e as pinturas desapareceram. Ou mesmo nos tempos um pouco mais atuais, os filmes produzidos por Hollywood e a TV não substituíram o rádio e o telefone. E ainda mais recentemente, não é porque estamos em um mundo sendo dominado pela internet que a TV, fotografias e os livros desaparecerão. Inclusive, nem os desenhos e pinturas que são as mídias mais antigas desaparecerão. Todos esses meios existem mutualmente e continuarão coexistindo no futuro na vida do ser humano, mas terão que se adaptar. “A chegada de novas formas de mídia não implica na extinção das antigas. Daqui milhares de anos no futuro, assumindo que asteroides não nos atinjam e que os super-vulcões continuem dormentes, os seres-humanos continuarão lendo livros” (PARRY, 2012).

Nesse contexto, Sternthal e Lee (2005) dizem que “nos últimos anos, os analistas de mídia previram o fim da publicidade na TV” (STERNTHAL E LEE, 2005). Continuam falando que a mídia nos dias atuais é muito fragmentada e como existem muitas opções de mídia, muitas vezes é difícil atrair uma audiência substancial para algum veículo. Segundo os autores, a TV nos Estados Unidos que já alcançou 90% dos americanos, em 2005 atingia menos da metade desse número. Outros números que os autores citam é que em 1965, para a propaganda na TV atingir 80% dos americanos, eram necessários 3 *spots* e em 2005, 97. Além disso, muitas revistas foram lançadas e publicações customizadas apareceram. Isso sem falar no crescimento da propaganda na internet.

Ries e Trout (1981) já haviam detectado que um dos motivos que a mensagem transmitidas pelas comunicações vinham se perdendo, foi por conta do aparecimento de novos meios de comunicação. Os autores mostram que logo após a segunda guerra mundial, o consumo *per capita* de propagandas nos Estados Unidos era por volta de 25 dólares ao ano. Em 1981 esse consumo era 15 vezes maior. O quanto hoje, 2005, esse número já cresceu, especialmente com evolução que a internet teve nos últimos anos?

Com o surgimento e a evolução da internet, o modo como nos relacionamos com os meios de comunicação e aparelhos eletrônicos se alterou consideravelmente e de maneira muito rápida. Segundo Castells (2013), “a internet é o centro de todas as redes de comunicação, permitindo produzir, distribuir e utilizar informações digitalizadas em qualquer formato”. Ou seja, todos os meios de comunicação dependem de alguma forma da internet.



Figura 16: Internet no mundo. Fonte: <http://blogs-images.forbes.com>

Lucia Santaella concorda com o ponto de vista de Castells quando diz:

A entrada do século XXI deverá ser lembrada no futuro como a entrada dos meios de comunicação em uma nova era: a da transformação de todas as mídias em transmissão digital, como se o mundo inteiro estivesse, de repente, virando digital. Transmissão digital quer dizer a conversão de sons de todas as espécies, imagens de todos os tipos, gráficas ou videográfica e textos escritos em formatos legíveis pelo computador (SANTAELLA, 2003)

Portanto, devido a internet e os novos aparelhos eletrônicos, os meios de comunicação antigos estão tendo que se adaptar. Livros serão lidos em *devices* como Kindle; as músicas ouvidas no Ipod; falamos no telefone através de aparelhos multimídia, os smartphones; escrevemos em processadores de texto ao invés de pergaminhos; assistimos filmes no Ipad ou na *smartv*, etc.

E quando se volta ao tema da comunicação no marketing, a internet passa a ganhar grande importância nos últimos anos. “A Internet e as mídias tecnológicas permitiram novas formas interativas de comunicação, nas quais o receptor possui grande responsabilidade no processo comunicacional” (FILL, 2013). Ele segue dizendo que a explosão da mídia digital, da internet, das mídias sociais e do email foi impressionante nos últimos anos e agora representa uma importante forma de comunicação de marketing, segundo o autor.

O impacto da internet no marketing se dá em duas frentes: Distribuição e Comunicação, segundo Fill. Na Distribuição, ela oferece uma nova rota mais direta aos consumidores, podendo substituir ou complementar os atuais canais de distribuição. O segundo elemento, a internet como meio de Comunicação, fornece meios para alcançar enormes novos públicos e permitir o fornecimento de grandes quantidades de informação.

É nesse ponto que o *Branded Content* aparece como nova e importante forma de comunicação. Canter (2013) menciona que a internet foi a grande responsável pela mudança no jogo para o *Branded Content* pois, com o rápido crescimento dos *tablets* e telefones celulares, os conteúdos financiados e produzidos pelas marcas podiam ser acessados de qualquer lugar, a qualquer hora. Além disso, a explosão das mídias sociais também ajudou o *Branded Content* a ganhar importância, já que os conteúdos financiados pelas empresas podem ser acessados e compartilhados imediatamente por qualquer pessoa em qualquer lugar, a qualquer momento. Outro elemento que vem auxiliando o crescimento do *Branded Content* é o crescimento das mídias sociais.

À medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. A influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente. Além disso, os consumidores estão participando mais de outras atividades como videogames, assistindo a DVDs e usando computador; portanto, estão expostos a menos anúncios. Como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações de marketing. (KOTLER, 2010)

Além disso, se tornou muito mais fácil e barato para as marcas publicarem e entregarem seus conteúdos. Se as pessoas podem compartilhar notícias, opiniões e ideias com outras, se elas estão criando vídeos de curta duração e colocando-os no youtube para que o mundo os veja (KOTLER, 2010), as marcas podem fazer o mesmo. E segundo Ramos (2013), o custo da distribuição de conteúdo é próximo a zero. Mais uma vez, qualquer um pode colocar um vídeo no youtube de graça.

#### **2.6.1.4. Buzz e Word of Mouth (Boca a Boca)**

O site Buzz Tutorial (2006), define e traduz *buzz* como: “*Buzz* ou *word of mouth* em português podem ser traduzidos como buxixo, boca-a-boca. Portanto *Buzz Marketing* é focado em dar um motivo para que as pessoas falem de seus produtos e serviços”. Menciona também que o *Buzz*, pode ser um tipo de *word of mouth*, mas que utiliza eventos que atraiam a atenção e publicidade ou notícia para fazer as pessoas falarem de sua marca. Taylor (2005) utiliza a definição de Word of Mouth Marketing Association (WOMMA) para diferenciar os dois conceitos, e que no fundo são muito próximos: *Word of Mouth Marketing* existe quando a empresa dá razões para as pessoas falarem de seus produtos ou serviços com outras pessoas. O *Buzz* por outro lado, é quando utilizam uma mídia de impacto ou notícias para as

peças falarem de sua marca. Portanto, ambos os termos têm como objetivo final as pessoas falarem de sua marca, serviço ou empresa.

Para Fill (2013), o *word of mouth* (ou boca a boca ou *wom*) é a conversa entre consumidores sobre os produtos ou serviços de uma empresa assim como as mensagens de marketing que ocorrem naturalmente entre eles. Consumidores, potenciais consumidores e não-consumidores trocam informações sem serem influenciados ou estimulados pelas marcas. Ele segue mencionando que muitas empresas utilizam essa forma de comunicação como parte do composto de marketing, encorajando as pessoas a ter uma conversa positiva sobre suas marcas. Os donos das marcas fazem isso pois, segundo o autor, sabem que o boca a boca é responsável por 20% a 50% das decisões de compras. Em pesquisa conduzida pelo instituto de pesquisa de mercado TNS, em parceria com a agência de propaganda Ogilvy e o Google (2014), foi identificado que o meio de comunicação que mais influenciou a decisão de comprar um carro, um produto de beleza ou um smartphone foi o *word of mouth* com 74%. No entanto, outros canais como Youtube (64%), Twitter (61%) e Facebook (56%), que também são utilizados pelas marcas para gerar o boca a boca, aparecem com grande importância.



Figura 17: Influência dos meios no processo de compras. Fonte: TNS, Ogilvy e Google

Com o advento da internet e o crescimento das mídias sociais como o Facebook, o Twitter, Instagram entre outros, o boca a boca tomou proporções muito maiores. Antes da internet e das mídias sociais, quando as pessoas falavam sobre

determinada marca ou produto com os conhecidos, atingiam poucas pessoas. Hoje em dia, com os recursos das mídias sociais, o *word of mouth* se potencializou. Segundo Bennett (2014), o Twitter tem 255 milhões de usuários ativos que enviam 500 milhões de Tweets por dia, todos os dias. Ainda de acordo com a autora, o Facebook tem 1.28 bilhões de usuários ativos e 50 milhões de páginas, o Google + 540 milhões, o Instagram 200 milhões de usuários e teve 20 bilhões uploads de fotos. Outro dado importante é que, de acordo com o Pew Research Center (2015) o número de usuários das mídias sociais, com exceção do Facebook, vem aumentando entre os usuários de internet nos Estados Unidos.

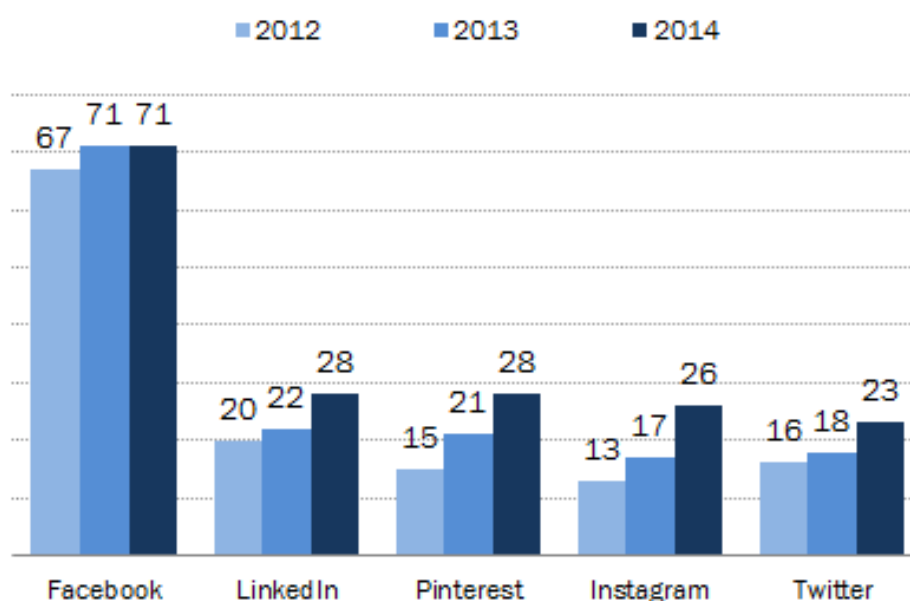


Gráfico 1: Evolução no Uso das mídias sociais. Fonte: Pew Research Institute

#### 2.6.1.5. **Branded Content**

Segundo Andrew Canter, CEO da Branded Content Marketing Association (BCMA), é uma forma de comunicação onde a marca financia um conteúdo com o objetivo de se comunicar com o consumidor de uma maneira divertida, engajadora e relevante através de qualquer canal de mídia e que tenha como objetivo atingir os objetivos de Marketing da marca. Essa definição é apoiada pelo famoso concurso Cannes Lions (2015), “maior celebração do mundo da criatividade em comunicação em todas as suas formas” segundo o site do Grupo Estado (2015). No material de inscrição desse concurso, a categoria de *Branded Content* é definida como a criação de conteúdo original por uma marca ou a sua integração (da marca) natural em um conteúdo. Ainda segundo a definição de Cannes, o *Branded Content*

tem como objetivo entregar uma mensagem de marketing engajando os consumidores através de plataformas de conteúdo relevantes ao invés de métodos tradicionais de publicidade.

A marca pagar para produzir seu próprio conteúdo não é algo novo. As novelas (*Soap Operas*) transmitidas no rádio nos anos 50 nos Estados Unidos eram financiadas por fabricantes de Sabonetes como Procter & Gamble, Lever Brothers, Dial Corporation e Colgate-Palmolive (CANTER, 2013). Já Pulizze (2013) vai mais longe e diz que em 1895, a revista *The Furrow* foi criada (e financiada) pela Deere & Company (empresa de equipamentos de agricultura) com a finalidade de ensinar os fazendeiros como lidar com as novas tecnologias e assim se tornarem mais prósperos e ricos. Giovanni Rivetti, presidente da New Content, agência desenvolvedora de estratégias de conteúdo, seguindo essa mesma linha diz que o “*Branded Content* como ferramenta existe desde sempre”.

No entanto, mesmo o *Branded Content* “existindo desde sempre”, segundo Rivetti e Patricia Weiss (representante de BCMA no Brasil) o *Branded Content* começa a ser discutido com mais profundidade em 2002, quando a campanha *The Hire*, da BMW ganha o prêmio Cyber, que coroava ideias e cases inovadores, de Cannes. *The Hire* foi uma série de oito curtas-metragens de dez minutos cada, dirigidos por grandes cineastas hollywoodianos como Ang Lee, Ridley e Tony Scott, Guy Ritchie. A partir desse ponto, a comunidade global de Marketing discutiu por 10 anos o que é conteúdo customizado até que em 2011, Cannes lança oficialmente a categoria de *Branded Content and Entertainment*.



Figura 18: Revista “The Furrow”, 1897. Fonte: <http://contently.com>

### 2.6.2. Avaliação do *Brand Value*

Para saber o quanto uma marca é forte, qual o tamanho dela, o quanto está ligada aos consumidores, é necessário avaliá-la. Para isso, Schultz e Schultz (2005) falam que existem diversas metodologias para *trackear*, medir e avaliar as marcas, que se diferem em finalidade, escopo, definição e proposta. Para os autores, o primeiro desafio quando se mede e avalia as marcas é entender o que se deseja avaliar ou medir. Os autores levantam várias pontos que as empresas desejariam entender: O que a empresa tem que avaliar e medir? Quais critérios serão utilizados e qual a finalidade? Será que a empresa consegue determinar o valor da marca caso a coloquem para vender? Como estimar o retorno financeiro sobre o investimento feito na marca? Como determinar o valor que os consumidores dão para a marca e como isso vai influenciar a preferência no futuro? A empresa tem que avaliar ou medir algo mais?

“Todas essas perguntas (e muitas outras) podem ser feitas pelos gerentes de marcas em vários momentos” (SCHULTZ E SCHULTZ, 2005). Os autores seguem mostrando que existem diversos tipos de metodologias, sendo que cada uma tem um objetivo diferente. Algumas *trackeiam* as marcas, trazendo as percepções dos consumidores sobre elas, dando uma direção para as atividades de comunicação de

marketing. Outras metodologias são técnicas analíticas que estabelecem e monitoram a performance da marca no mercado. Os autores mencionam que ainda existem outras que têm como objetivo entender a contribuição da marca para a organização e para seus acionistas.

Mas como avaliar o que é uma marca forte? Harper (2012) mostra a métrica da Ipsos ASI, um dos maiores institutos de pesquisa de mercado do mundo, para medir valor de marca, chamada BVC, que é a sigla de *Brand Value Creator*. Esse modelo de medição de *Equity* de marca é simples, apesar de robusto. Usa basicamente duas medidas: 1-) o *Equity* Atitudinal, medida mais emocional, que representa o quanto um produto ou serviço atende as potenciais necessidades dos consumidores e o quanto a marca significa para eles.; 2-) Efeitos de Mercado que são fatores físicos que podem nos aproximar ou afastar de uma marca desejada no momento de escolha. Alguns exemplos de efeito de mercado podem ser a distribuição, preço, baixa qualidade, aumento da competição, etc. Com a soma ou subtração dos dois fatores chega-se ao *Equity Efetivo*. A análise completa do *Equity* efetivo permite entender o quanto os efeitos de mercado estão afetando a marca.



Figura 19: *Equity* Efetivo. Fonte: Website Ipsos ASI

Tomyia (2010), que trabalha como consultor do instituto de pesquisa inglês Millward Brown, um dos maiores do mundo e especializado em avaliação de propaganda, comunicação em marketing e avaliação de *brand equity*, diz que para a marca ser forte, é necessário que ela tenha três grandes grupos de atributos:

1. Conhecimento → ser conhecida é o primeiro passo para uma marca começar a ser considerada forte, mas não é o único. Por muito tempo, segundo o autor, “muitos consideravam uma marca valiosa aquelas que simplesmente eram conhecidas pelo público”. Ele explica que esse ponto é importante, mas que outras medidas devem ser levadas em conta;



2. Diferenciação e Relevância no Processo de Escolha → das pessoas que conhecem a marca (acima) quais a consideram como uma das opções, ou seja, qual, é relevante para o consumidor? Além disso, qual é única marca que pode atender as necessidades dos clientes? “Quanto mais a marca conseguir converter seu conhecimento em diferenciais e relevância, mais influenciará o processo de decisão de compra ou a geração de valor do acionista” (TOMYIA, 2010)

3. Lealdade e Recomendação → “consumidores leais compram até dez vezes mais do que a média daqueles que simplesmente conhecem a marca” (TOMYIA, 2010). Ou seja, se considerarmos que um consumidor leal de uma marca de cerveja gaste mil reais ao ano com sua marca preferida, um que só conheça a marca gastará cem reais.

Portanto, esse modelo funciona como um funil, aonde o consumidor vai descendo enquanto sua lealdade vai subindo. E quanto mais perto da saída do funil, maior o valor dispendido que ele terá com a marca, e portanto ela será mais valiosa. O modelo abaixo é o de *Brand Equity* utilizado pela Millward Brown, que parte do nível de conhecimento, indo até o de Lealdade e Recomendação.

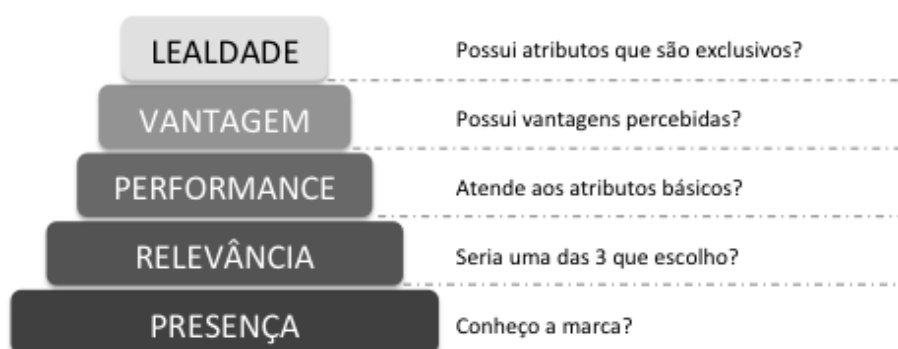


Figura 20: Modelo de *Brand Equity* da Millward Brown. (TOMYA, 2010)

A Interbrand, “consultoria global que cria e gerencia valor de marca”, segundo site da empresa, criou em 1988, em parceria com a Business School, uma metodologia de avaliação de marca, que a trata como um ativo estratégico da empresa, capaz de gerar identificação, diferenciação e valor. Nesse contexto, todo ano eles divulgam um ranking das marcas mais valiosas do mundo, além de um ranking por país.

Para criar e atualizar esse ranking, ainda segundo o site da empresa, a Interbrand avalia distintas formas de influência da marca no desempenho da empresa, de acordo com o impacto que desempenha em todos os *stakeholders* da

organização: consumidores (atuais e potenciais), funcionários, fornecedores e investidores.

Para a Interbrand, uma marca forte consegue direcionar a performance do negócio, independentemente do mercado em que atua. Ela ocorre pois ela pode ser capaz de influenciar a escolha do consumidor e trazer lealdade. Pode atrair, reter e motivar talentos. Pode reduzir custos de financiamento e captar investimento.

São três fatores-chaves que a Interbrand utiliza para calcular o valor financeiro da marca: 1-) Lucro econômico, que é composto pelo lucro operacional da marca menos os impostos e o custo de capital; 2-) Papel da Marca que está relacionada ao entendimento do comportamento de compra do consumidor. É capaz de medir a parte da decisão de compra que é atribuída à marca em relação a outros fatores, como preço, conveniência ou características do produto; 3-) E por fim, força da marca, que mede a capacidade que ela possui de criar lealdade e continuar gerando demanda no futuro. Nesse ponto, a Interbrand “parte da análise de dez fatores que, como são comparados à concorrência, permite encontrar uma taxa de desconto que ajusta os lucros previstos da marca aos riscos associados à demanda que ela é capaz de gerar”

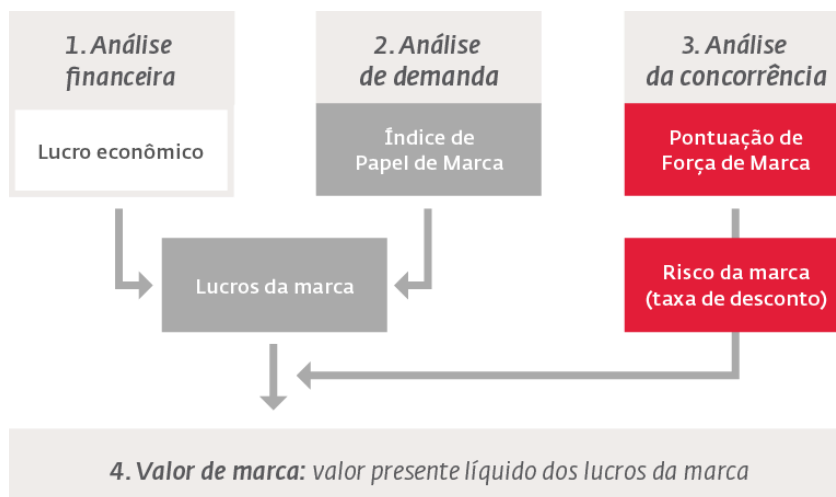


Figura 21: Esquema de avaliação de marcas Interbrand. Fonte: Website Interbrand

### 3. RED BULL

Nesse capítulo será analisado a empresa Red Bull e o principal e praticamente único produto que é a bebida energética, seu *mix* de marketing e o micro e macro ambiente.

#### 3.1. Red Bull

A Red Bull é uma bebida energética que segundo o Mundo das Marcas, foi criada por um austríaco chamado Dietrich Mateschitz. Segundo Steen (2014), apelido de Dietrich sempre foi um grande vendedor. Foi em uma de suas viagens de negócios para a Tailândia, mais precisamente para Bangkok, que ele percebeu pela primeira o potencial que as bebidas energéticas poderiam ter. Nessa viagem, de acordo com a Economist, ele conheceu um xarope tônico chamado Krating Daeng (que em inglês se chama Red Bull) e sempre que estava em um taxi se sentindo cansado ou com *jet leg*, pedia para o taxista parar para tomar o energético. Um dia, Dietrich se encontrou com o criador da Krating Daeng, Chaleo Yoovidhya, e propôs levar a bebida para o ocidente. Em 1994 adquiriu os direitos comerciais da Krating Daeng para vender a bebida energética fora da Ásia. Mateschitz levou 3 anos para começar a vender o Red Bull na Áustria, pois teve que adaptar algumas coisas da bebida original: primeiro traduziu o nome da bebida, exatamente como ele é em Tailandês, para inglês, chamando de Red Bull. Depois trabalhou o logotipo da marca e criou o *slogan* “Red Bull te dá asas”. Mudou a receita para a bebida ser atrativa ao paladar ocidental. Mas mesmo assim, em testes, a bebida não foi bem aceita pelo público.

Mesmo sem obter sucesso, ele seguiu em frente e em 1987 a bebida começou a ser vendida no mercado austríaco após passar por um crivo de médicos, químicos, farmacêuticos e advogados, pois era necessário determinar se causava danos à saúde. O produto foi lançado e no início as vendas não foram um grande sucesso. No entanto, as vendas decolaram quando os donos de boates e baladas perceberam que poderiam vender Red Bull misturado com bebidas alcoólicas, pois como a bebida energética é estimulante, evita que as pessoas fiquem sonolentas. Depois disso, Red Bull começou a ser vendido em outros países europeus e em alguns anos, dominou o mundo.



Figura 22: Primeiro anúncio da Red Bull em 17/04/1987. Fonte: website Red Bull

### 3.2. Mix de Marketing (4P's)

Red Bull é uma bebida energética de portfólio reduzido de produtos. Possui um preço mais elevado que os outros produtos da categoria e é encontrado em todo o mundo, principalmente em supermercados, bares e restaurantes, lojas de conveniência entre outros. A promoção é dividida em propagandas na TV em formatos de *cartoons*, patrocínio de atletas e eventos e *Branded Content*.

#### 3.2.1. Produto

O site da empresa informa que a Red Bull é uma bebida energética que não possui álcool em sua fórmula. Os ingredientes principais são Cafeína, Taurina, Vitaminas, Sacarose e Glicose, todos estimulantes naturais que de alguma forma, fornecem energia ao corpo humano. Lindstron (2011) afirma que na composição do produto existem 200mg de sódio, 80mg de cafeína, 27g de açúcar (cerca de seis colheres de chá, um pouco de taurina sintética, panteonato de cálcio, acessulfante K e aspartame". O autor afirma que algumas dessas substâncias, principalmente o açúcar, são viciantes. E que portanto, não dá pra duvidar que o fabricante adicione intencionalmente algumas dessas propriedades viciantes.

No Brasil são 3 produtos principais: 1-Red Bull Energy Drink que é o carro chefe da companhia; 2-Red Bull Sugar Free que o mesmo Red Bull, porém sem

açúcar; 3-Red Bull Editions, que é o Red Bull normal, com três sabores específicos: cranberry, lime & blueberry. Nos EUA existe ainda um 4º tipo que é o Red Bull Total Zero, que tem 0% de Calorias e Carboidratos.

Por ter uma linha de produtos limitada, pode-se afirmar que essa é uma das fraquezas da marca, pois fica vulnerável às flutuações do mercado, especialmente se pensarmos que atua em um mercado tão restrito como o de bebidas energéticas. Além disso, outro ponto fraco é que a bebida nunca foi bem nas provas de sabor com grupos de consumidores antes de ser lançada, segundo reportagem de Lafuente, Zanoni e Almeida (2013).



Figura 23: Portfolio de Produtos Red Bull. Fonte: website Red Bull

### 3.2.2. Preço

A bebida energética Red Bull possui um preço superior às outras. Janek (2013) menciona que a marca utiliza essa estratégia de preço *premium* em todo o mundo, pois os consumidores irão pagar por um produto de alta qualidade em uma marca bem conhecida. Hollis (2008) diz que a marca consegue sustentar um preço mais alto por causa de sua diferenciação e por ter um *target* bem definido. A lata de Red Bull de 250ml no dia 30/09/2014 no supermercado Extra custava R\$6,49. A Bebida Energética TNT de 269ml, uma de suas principais concorrente, custava R\$ 4,82 nesse mesmo supermercado. A garrafa de 1L de Flying Horse, outro importante concorrente, estava em R\$5,45. E a lata de 250ml da Fusion custava R\$5,24.

### 3.2.3. PDV (Ponto de Venda)

Por ser o energético mais vendido no mundo, segundo Brown (2014), estando presente em mais de 165 países segundo site da empresa, a Red Bull tem que ter uma forte rede de distribuição. França (2014), a marca tem 85 distribuidores

em 27 estados. A bebida pode ser encontrada em supermercados, lojas de conveniência, bares, academias de ginásticas, restaurantes e baladas. Um dos locais onde o consumo da bebida é mais forte é na balada, onde os consumidores misturam Red Bull com bebidas alcoólicas. “Dados da consultoria britânica Mintel, 30% dos consumidores brasileiros da bebida destilada costumam misturar os dois drinques” (ISTO É, 2014) Porém, ainda segundo essa reportagem, a empresa pretende fugir do rótulo de bebida da balada pois diversos estudos mostram que beber Red Bull com destilado provoca danos à saúde.

No entanto, PDV segundo Terra (2015) não é prioridade para a companhia. Em entrevista com o diretor de Marketing da empresa, Pedro Navio, foi mencionado que “Para a empresa austríaca, o ponto-de-venda funciona como uma possibilidade de comunicação divertida, irreverente, com o objetivo de lembrar o consumidor em um momento específico. A estratégia no PDV é primeiramente não empurrar o produto para o consumidor e sim trazê-lo para o produto”.



Figura 24: Mistura de Red Bull com Vodka. Fonte: <https://critdicks.files.wordpress.com>

#### 3.2.4. Promoção

Acessando diferentes sites de propaganda e marketing, é possível verificar que a Red Bull utiliza diversas formas de comunicação. Entre elas, pode-se citar a própria embalagem com o logo com dois búfalos vermelhos em frente a um sol amarelo além dos fundos prata e azul, diferenciando-se de outras embalagens da categoria. De acordo com Brown (2014), para criar *awareness*, a marca veicula comerciais na TV aberta em formato de *cartoons*, onde foca nos benefícios do produto, de uma maneira exagerada e divertida usando o *tagline* “Red Bull te dá asas.

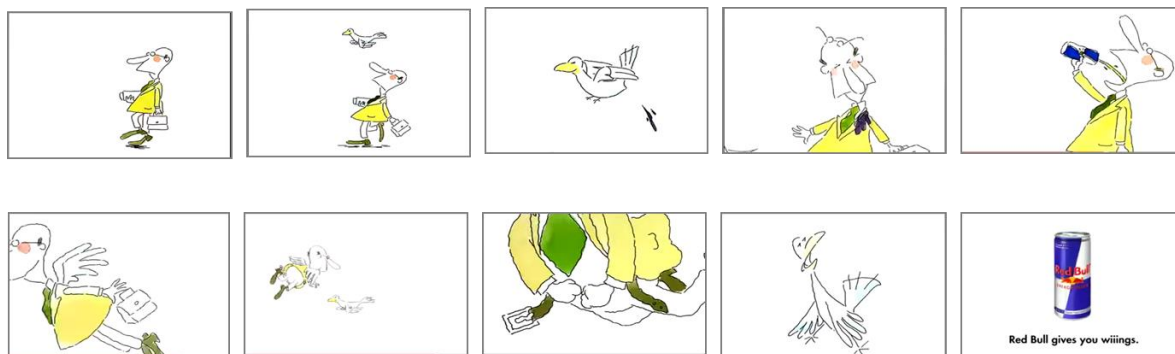


Figura 25: Comercial Red Bull em formato de Cartoon. Fonte: website Red Bull

Outra forma de comunicação que a marca utiliza com bastante intensidade, segundo o autor, é o patrocínio de eventos e atletas, na maioria de esportes extremos como surf de ondas grandes, sky em altas altitudes, *base jump* entre outros. Dessa maneira, desejam que a marca seja vista como bebida que fornece energia extrema, facilitando a prática de esportes extremos, aumentando sua credibilidade como bebida fornecedora de energia e se aproxima de um *target* mais jovem. A marca é proprietária inclusive um time de futebol que em 2014, com apenas 6 anos de existência, já está na 1ª divisão do campeonato paulista. A marca também é dona de uma escuderia de Formula 1.



Figura 26: Exemplo de Patrocínio de Evento. Fonte: website Red Bull



Figura 27: Patrocínio do Atleta de Surf Carlos Burle. Fonte: website Red Bull

Além disso, utiliza de forma intensiva o *Branded Content* como forma de comunicação, que está intimamente ligada às novas mídias digitais / sociais que apareceram e que tem como objetivo relacionar diretamente o consumidor com a marca, ligando-o emocionalmente a seus valores. Lafuente, Zanoni e Almeida (2013) consideram o *Branded Content* “Uma forma de comunicação relativamente nova, na qual a empresa (e não a mídia) que gera e financia o conteúdo jornalístico, educativo ou de entretenimento”

De acordo com Antunes (2011), “a marca foi uma das pioneiras na exploração do chamado marketing experimental, que consiste em fazer com que seu público-alvo viva experiências relacionadas à marca, como eventos culturais e esportivos, viagens e degustações”. Portanto, percebe-se que a marca usa diversas e diferentes formas de atingir seu consumidor, muitas delas modernas, que marcas maiores e mais tradicionais não conseguem utilizar.

### **3.3. Microambiente**

Por conta do sucesso da Red Bull, muitos concorrentes surgiram e continuam a surgir. A marca por estar presente em todo o mundo, possui um processo de distribuição muito eficiente e como ela mesma produz e distribui a bebida, os únicos fornecedores que precisa são os de matéria prima. Diz que não classifica seu público alvo, sendo seu *target* qualquer pessoa que necessite de energia.



### 3.3.1. Concorrentes

A Red Bull, quando foi criada em 1987 por Dietrich Mateschitz, inaugurou o segmento de Bebidas Energéticas e portanto, dominou o mercado. Grandes fabricantes perceberam o potencial de mercado dessas bebidas e começaram a entrar no segmento.

Hoje em dia, o segmento de bebidas energéticas mostra forte crescimento em diversos países do mundo. De acordo com a Euromonitor (EXAME, 2014) “o mercado de bebidas energéticas tem sido um dos segmentos de crescimento mais acelerado na indústria de bebidas e as vendas dobraram desde 2007”. Em 2013, o mercado brasileiro cresceu 30% o que vem motivando diversas empresas a investirem no segmento segundo Soares (2014). A jornalista ainda menciona que a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (ABIR) projeta crescimento de 116% para o setor de 2011 a 2016.

No Brasil, as principais concorrentes da Red Bull são: TNT (pertencente ao grupo Petrópolis, fabricante da cerveja Itaipava), Burn (energético da Coca-Cola), Fusion (que pertence à Ambev). Diversas marcas menores – nacionais e estrangeiras - também estão se aventurando no mercado. Algumas delas são Hell (empresa Belga), Insano (da empresa Águas Ouro Fino do Paraná), Mood, Ecco (da Brasil Kirim, outra importante empresa de cerveja), entre outras. Algumas consultoras que acompanham o mercado de bebidas energéticas afirmam que já existem 130 marcas que são vendidas nos diversos PDVs.



Figura 28: Principais Concorrentes Red Bull. Fonte Google Imagens

### 3.3.2. Distribuição

Segundo o site da Red Bull, a marca por estar presente em mais de 165 países do mundo e só ter duas fábricas no mundo (na Áustria e na Suíça), necessita

de um processo de distribuição muito eficiente. A própria empresa distribui suas latas de alumínio pelo mundo, onde viajam até o destino, sobretudo por navio e por trem, só utilizando caminhões quando é absolutamente necessário. A distribuição no Brasil fica a cargo da fabricante de cigarros Souza Cruz, parceira local da empresa no país.

### **3.3.3. Fornecedores**

Como a Red Bull fabrica a própria lata, os únicos fornecedores que ela necessita são os ingredientes. E com a expansão do mercado de bebidas energéticas nos últimos anos, com o aparecimento de diversos competidores, o número desses fornecedores cresceu muito, o que fez com que perdessem poder de barganha.

### **3.3.4. Público Alvo**

Apesar da Red Bull através de seu gerente na América Latina (GRUPODEPLANEJAMENTORS, 2013) dizer que não classifica os consumidores por critérios demográficos ou qualquer outra classificação, mas sim pelo estilo de vida, através de suas comunicações e pontos de venda fica claro que são focadas em jovens interessados em esportes e baladas. Além disso, a Red Bull, por ser uma marca cara, tem como objetivo atingir as classes AB. Muitos dos consumidores são jovens com vida noturna ativa, que misturam Red Bull com outras bebidas. Atletas, praticantes de esportes, estudantes, jovens executivos, tomam a bebida para melhorar o desempenho em suas respectivas atividades.

## **3.4. Macroambiente**

Nos próximos anos, algumas tendências como o envelhecimento da população ou a busca por uma vida mais saudável poderá impactar negativamente a marca Red Bull e o segmento de bebidas energéticas como um todo. No entanto, existem algumas perspectivas positivas como o aumento da renda da população, quando se fala sobre o Brasil, e a busca por produtos ecologicamente corretos, que é o caso da Red Bull.

### **3.4.1. Ambiente Demográfico**

Segundo estimativas do IBGE, a população brasileira está envelhecendo, sendo que nos próximos 20 anos o número de pessoas com mais de 60 anos vai mais do que triplicar. Para a Red Bull isso não é uma boa notícia, visto que seu

target é mais jovem. Mas por ser um produto de nicho, pode ser que isso não impacte nas vendas do energético.

### **3.4.2. Ambiente Sócio Econômico**

Red Bull, por ter um preço mais elevado, é mais dependente de um ambiente econômico favorável. E nos últimos anos houve um aumento no poder de compra das pessoas que veio do: 1-aumento do número médio de anos de estudo da população faz a renda aumentar já que as pessoas conseguem melhores empregos e conseqüentemente há uma evolução do PIB per capita da população brasileira; 2- Está crescendo a chamada estrutura “DINC” (Duplo ingresso, nenhuma criança). Esse tipo de família, onde ambos os cônjuges trabalham e não têm filhos, faz com que sobre mais dinheiro para as pessoas gastarem com diversão; 3-número de famílias com apenas 1 filho cresceu nos últimos anos, e portanto, menos filhos, mais renda disponível; 4-A taxa anual de desemprego diminuiu ao longo dos anos. Então, quanto mais pessoas empregadas, mais dinheiro elas têm para gastar.

### **3.4.3. Ambiente Tecnológico**

A tecnologia na Red Bull está presente desde a fabricação do produto até a reciclagem das embalagens, passando pela distribuição chegando até o Marketing. Red Bull foi a primeira bebida energética vendida no mercado e portanto, somente ela tinha tecnologia para isso. Grandes empresas perceberam o potencial do mercado e passaram a fabricar e comercializar esse mesmo tipo de produto. Como são empresas como Coca-Cola, Pepsi e Ambev, esse é um ponto de preocupação para a Red Bull já que essas empresas são muito maiores que a Red Bull e portanto, mais fortes tanto em matéria de produção, como em distribuição e comunicação.

Paralelamente à isso, pequenas empresas também aprenderam a produzir bebidas energéticas. Desenvolveram tecnologia para fabricar o produto, aprenderam a distribuir e sabem fazer ações de comunicação direcionadas ao *target*. Portanto, a concorrência que a Red Bull está sofrendo vem de todos os lados.

### **3.4.4. Ambiente Político/Legal**

As bebidas energéticas vêm tornando alvos dos médicos em alguns países, já que alguns estudos feitos por médicos e associações médicas relacionam o uso

desse tipo de bebida com problemas de saúde. Por exemplo, um estudo apresentado durante um congresso médico realizado em Barcelona diz que o consumo em excesso pode “levar a condições adversas incluindo angina, arritmia cardíaca e até mesmo morte súbita”. Nos EUA, a AMA (Associação Médica Americana) pediu à Comissão Federal de Comércio que proíba a venda de bebidas com alto teor de cafeína para jovens. Dizem que contêm altos níveis de substância que podem levar a problemas de saúde, inclusive ataques do coração. Na Inglaterra, uma rede de supermercados já proibiu jovens menores de 16 anos comprarem esse tipo de bebida. Em São Paulo, já foi apresentado um projeto de lei que proíbe a venda de bebidas energéticas a menores de 18 anos. Portanto, percebe-se que algumas restrições estão surgindo contra o consumo de bebidas energéticas e esse movimento provavelmente se intensifique no futuro.

#### **3.4.5. Ambiente Cultural**

Segundo estudo da Brasil Food Trends (2020), as pessoas estão cada vez mais em busca de produtos Premium e atrás de socialização (Red Bull é muito consumido em festas e baladas), o que são oportunidades para Red Bull.

No entanto, também estão atrás de produtos naturais e que fazem bem para o organismo. Como as Bebidas Energéticas não são saudáveis, e isto está cada vez mais sendo anunciado pela imprensa, pode ser que as pessoas comecem a colocar barreiras para consumir Red Bull.

Porém, ainda na questão da busca por saúde, as pessoas estão cada vez mais praticando esportes. Red Bull (e outras marcas de bebidas energéticas) por ter um posicionamento de bebida que melhora o rendimento na prática de esportes, pode se beneficiar dessa tendência de comportamento da população.

#### **3.4.6. Ambiente Natural**

Outra tendência dos consumidores é a busca por produtos ecologicamente responsáveis. E a Red Bull trabalha muito bem essa plataforma, precisando somente melhorar a divulgação desse ponto. Segundo site da marca, uma lata de Red Bull pesa hoje em dia 60% menos do que há 10 anos atrás e isso poupa matéria prima além de ser mais fácil e ecologicamente correto de transportar. Todas as latas são 100% recicláveis, sendo que nem o menor pedaço de alumínio se perde.

A fábrica da lata fica ao lado de onde o líquido é produzido, portanto não há nenhum consumo de CO<sub>2</sub> de transporte devido à esse sistema. São poupados 5313 toneladas de CO<sub>2</sub> todos os anos graças à esse meio de produção.

Ainda, segundo site da Red Bull “As latas de Red Bull Energy Drinks viajam até seu destino sobretudo por comboio e navio. Só utilizamos caminhões quando é absolutamente necessário. Dado que as nossas latas são compactas na sua forma e leves no peso, são um meio de transporte mais eficiente do que as embalagens PET ou garrafas de vidro.

## 4. RED BULL E O *BRANDING*

Red Bull é uma bebida energética criada na Tailândia e levada primeiro para a Austria, depois para a Europa e por fim para todo o mundo. Por ter inaugurado a categoria de bebida energética, conseguiu se apropriar desse posicionamento com certa facilidade, mas utilizando diversos meios de comunicação e ferramentas de marketing para construir sua marca. Possui um portfólio simples de marca, com poucos produtos, todos dentro da mesma categoria.

### 4.1. Criação da Marca e Significado do Logo

“Desde o início da civilização, o ser humano vai em busca de uma bebidas e comidas que satisfaçam nossas necessidades diárias e desejos” (BROWN, 2014). O autor segue explicando que algumas bebidas como o chá e o café, que possuem altos níveis de cafeína e sempre serviram para dar uma energia extra para as pessoas, resistem ao tempo e são consumidas em diversas sociedades há séculos. “Ambas as bebidas se mantêm extremamente populares e estão dentro das *top 5* bebidas mais consumidas no mundo” (BROWN, 2014).

Já foi visto que a Red Bull foi trazida para o Ocidente por Dietrich Mateschitz, um austríaco que, em viagem de negócios para a Tailândia, conheceu um xarope tônico chamado Krating Daeng, que ajudava a curar seus problemas de *jet leg*. Percebendo o mercado potencial na Europa para esse tipo de produto, já que havia potencial para produtos que dão um aumento de energia, levou o Red Bull para lá. Hollis (2008) conta que o Mateschitz, demorou 3 anos para adaptar o sabor do energético ao paladar ocidental, criar o nome - que na verdade foi apenas traduzido do nome em Tailandês, “*krating daeng*” - o logotipo e *slogan*, e assim o introduzir no mercado austríaco. “O sabor ficou menos doce que o original, é levemente carbonatado, com um nome e *design* de embalagem que tenham apelo a um *target* específico: o jovem de espírito independente” (HOLLIS, 2008).

Segundo Urbin (2009), o logo da Red Bull significa “O combate de touros vermelhos representa a energia que a bebida dá”. O site que estuda logos famosos, The Famous Logo (2015), analisando os elementos do logo da marca, mostra que as cores vermelha e ouro do logotipo, com os dois touros lutando um contra o outro representam velocidade, potência, assumir riscos e agressividade. Os touros retratam a força enquanto as cores azul e prateado que ficam ao fundo simbolizam o intelecto. As cores vermelha e ouro caracterizam emoção. Sauer (2001) segue

essa linha de análise quando diz que “Os dois touros vermelhos, fortes, de pescoço grosso, em posição de ataque contra o sol amarelo simbolizam a virilidade e a combatividade que a bebida pretende oferecer”.



Figura 29: Logotipo Red Bull. Fonte: <http://www.brandsoftheworld.com/>

#### **4.2. Posicionamento, Identidade, Imagem e *Target* de Consumidores**

De acordo com Brown (2014), a Red Bull não trabalha com um *target* específico, o que muitas vezes não é recomendado, já que é mais caro e mais difícil transmitir a mensagem e quais os benefícios do produto. No entanto, segundo o autor, a Red Bull superou todas essas dificuldades e conseguiu comunicar os atributos do produtos para o *target* mais amplo, através de mensagens cuidadosamente construídas e baseadas nas necessidades e desejos dos clientes.

Ainda segundo Brown (2014), “um posicionamento correto do produto garante que a mensagem atinja corretamente o *target* e o persuade a tomar uma ação”. O *slogan* inicialmente criado por Mateschitz, “Red Bull revitaliza corpo e mente” e que traduz o posicionamento da marca, era focado no benefício funcional da bebida. Por esse motivo a marca não trabalha com um público-alvo demográfico ou psicossocial definido. “Para a marca, qualquer pessoa que precise de uma energia extra, independentemente de idade, sexo, classe social ou qualquer outra característica previamente definida” (BROWN, 2014). O autor menciona que, o Diretor de Marketing e Vendas da Red Bull, Norbert Kraihamer, declarou que “nós só temos duas dimensões: pessoas que estão mentalmente fatigadas e pessoas que estão fisicamente fatigadas. Ou as duas ao mesmo tempo”. Além de não trabalhar com um público-alvo específico, continua Brown, a Red Bull também não especifica ocasiões de consumo já que a empresa quer que as pessoas tomem seu produto sempre que se sentirem cansadas. E isso pode ser um cansaço que apareça quando as pessoas estão dirigindo, em alguma danceteria, antes ou durante a prática de algum esporte, no trabalho, na escola, etc. Ou seja, o cansaço pode aparecer em qualquer momento da vida das pessoas. Portanto, “como a Red Bull

não restringiu o *target*, ou limitou o consumo a determinadas ocasiões de consumo, a marca conseguiu penetrar diversos segmentos de mercado, abrindo espaço para a empresa crescer” (BROWN, 2014)

“Red Bull não apenas tem sabor diferente, ele te faz sentir diferente. Ao se experimentar Red Bull pela primeira vez, muitas pessoas comentam sobre seu efeito revigorante” (HOLLIS, 2008). Essa é exatamente a identidade que Red Bull deseja construir: A de bebida que fornece energia quando as pessoas estão precisando. Encaixando a identidade de Red Bull nas 4 perspectivas de Aaker (1996), percebe-se que ela consegue entrar tanto na de Marca como Produto e na de Marca Como Organização. Isso porque, além de transmitir “Atributos relacionados diretamente à compra e uso do produto fornece benefícios funcionais e emocionais” (AAKER, 1996), como o produto é a empresa (e vice-versa) os atributos também se conectam com a organização. Em termos de Personalidade, que é a perspectiva de Marca como Pessoa, segundo a Mint Innovation (2015), a Personalidade da Red Bull é definida como “Inovadora, auto irônica, inteligente, não conformista, autoconfiante, satírica, charmosa, polarizante e imprevisível” (MINT INNOVATION, 2015). Aaker, em artigo no seu site, menciona que “mesmo que a maioria das atividades da marca sejam construídas ao redor do atributo de energia, existem 2 personalidades que caminham lado a lado” (AAKER, 2013). Uma dessas personalidades, segundo o autor, é mais séria, e é construída através de seus atletas superando os próprios limites. A outra face de sua personalidade é mais divertida, até humorística, que vem através dos comerciais em formatos de *cartoons* ou patrocínio de eventos diferentes, como a competição de aviões de papel, chamada Red Bull Paper Wing, ou o campeonato de aviões movidos apenas à energia humana, que é o Red Bull Flugtag. E por fim, a 4ª perspectiva de identidade de marca que Aaker menciona é a Marca como Símbolo, que para a Red Bull é seu logo com o combate de touros que retrata a energia que a bebida fornece.





Figura 30: Competição Red Bull Flugtag. Fonte: website Red Bull

Segundo Hanrahan (2015) a principal fortaleza da Red Bull se encontra na estratégia de concentrar toda a força da companhia no desenvolvimento de um só produto e uma só marca. “A empresa procura desenvolver uma forte imagem de marca através do patrocínio de importantes eventos esportivos enquanto foca nas suas competências *core*” (HANRAHAN, 2015). Huang (2014), menciona estudo da Euromonitor que fala que a estratégia usada pela Red Bull, quando conectou sua imagem com esportes extremos, energia e mística. Ainda segundo o autor, a Euromonitor menciona em relatório que a Red Bull, apesar do elevado número de concorrentes, tem algo que eles não têm, uma imagem forte e consistente. Portanto, “o elevado *equity* de marca da Red Bull significa que os consumidores sentem e pensam muito mais fortemente nela do que em seus competidores. Red Bull é sinônimo de bebida energética para a maioria de seus consumidores enquanto Ipod é sinônimo de tocados de MP3” (HUANG, 2014). Para finalizar o capítulo da Imagem da Red Bull, é interessante mencionar o site brandtags.com, que faz estudos informais sobre o que as marcas representam. Na marca Red Bull, o que ela trás de mais forte é o que a marca tem como proposta → bebida e energia. Alguns outros atributos ligados ao logo e ao *slogan* também aparecem.



Figura 31: Palavras associadas à Red Bull. Fonte: <http://www.brandtags.com/>

### 4.3. Estratégias para Construir e Fortalecer uma marcas: Red Bull como marca pioneira, Extensão de Marca e Portfólio.

A Red Bull, por ter sido a marca pioneira no mercado de Bebidas Energéticas, leva até hoje grande vantagem sobre seus concorrentes em termos de posicionamento. Ela consegue isso, mesmo tendo praticamente nenhuma variante em seu portfólio, o que para alguns autores isso pode ser uma vantagem e para outros uma desvantagem.

#### 4.3.1. Marca Pioneira

Um dos pontos que fez Red Bull atingir plenamente seu posicionamento de bebida energética, foi ter sido a criadora de uma nova categoria, a marca pioneira. “Quando ela foi lançada na Áustria em 1987, a Red Bull não criou somente uma nova marca, criou uma categoria” (HOLLIS, 2008). Brown (2014) também menciona que a Red Bull foi a pioneira no mercado de bebida energética, sendo a primeira empresa a introduzir essa nova categoria na Europa e nos Estados Unidos.

“Sendo a pioneira no mercado de bebidas energéticas, a Red Bull teve a imensa oportunidade de criar a imagem da indústria de bebida energética e esculpir a percepção dos consumidores quanto aos produtos da categoria. O objetivo da promoção era fazer com que a Red Bull fosse a cara do mercado de bebidas energéticas. As promoções da empresa eram concentradas nos benefícios que a bebida fornece aos seus usuários, associados à extroversão e estilo de vida energética” (BROWN, 2014)

Segundo Ries (2000) “a maneira mais eficiente, mais produtiva, o aspecto mais útil do *Branding*, é criar uma nova categoria”. Segundo Hollis (2008), a personalidade de Red Bull foi definida quando a marca foi lançada de maneira muito clara logo no início do lançamento da marca. “A Red Bull, como uma marca de sucesso e pioneira no setor de bebidas energéticas, desenvolveu uma ideia coerente, dominante e persistente que foi incorporada em todas as suas comunicações: Re Bull te dá asas” (HUANG, 2014). Dessa forma, a Red Bull conseguiu estabelecer-se como a marca que inaugurou o segmento de bebida energética, conseguindo estabelecer os atributos que a nova classe de produto deve ter.

Não foi só em termos de imagem que a Red Bull se beneficiou de ter sido a pioneira do segmento, Ainda segundo Brown, o mercado de bebida energética atingiu praticamente o mundo todo, com um consumo total de 4,8 bilhões de litros e um faturamento de 37 bilhões de dólares em 2011.

“A Red Bull foi capaz de passar de uma pequena *startup* austríaca para uma multinacional, através de um produto que nunca tinha sido visto pelo mercado global, fora da Ásia. Além disso, a empresa mantém a posição de líder de mercado nesse setor por mais de 20 anos, desde sua criação. Pode ser visto como tendo um marketing maravilhoso, visto que seu produto permaneceu praticamente o mesmo por toda sua história” (BROWN, 2014)

No ranking de marcas da Forbes (2014), a marca aparece como a 74<sup>a</sup> mais valiosa do mundo, com vendas em 2014 de 6.7 bilhões de dólares, 3% a mais que em 2013. Suas principais concorrentes como Monster e Rockstar não aparecem nesse ranking. De acordo com a análise de Carpenter e Nakamoto (2005), marcas pioneiras tendem a ser líderes do mercado por anos e muitas vezes décadas, superando enormemente as marcas que chegam atrasadas. E esse é justamente o caso da Red Bull, que foi a marca que inaugurou o mercado de bebidas energéticas e continua sendo a líder nesse setor. “Uma marca que lidera o setor de mercado é mais estável e poderosa do que uma segunda, terceira ou quarta colocada” (AAKER, 1996)

Porém, a marca não pode se descuidar pois os concorrentes estão aparecendo e se tornando cada vez mais agressivos. Considerando somente os Estados Unidos, o maior mercado de bebida energética do mundo, a Monster, que recentemente vendeu 17% da empresa para a Coca Cola, já detinha 39% do mercado em 2013 contra 43% da Red Bull.

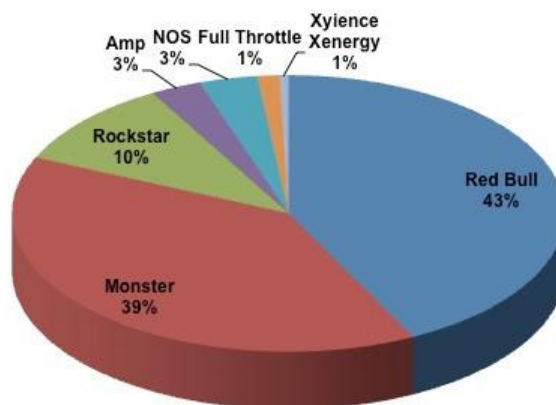


Gráfico 2: Market Share Bebidas Energéticas EUA. Fonte: thecaffeineinformer.com

Ou seja, a Red Bull que já vinha sendo atacada pela Monster, com a parceria que essa empresa fez com a Coca-Cola, tornará a vida da Red Bull ainda mais difícil. Segundo *press release* encontrado no site da Coca-Cola (2014), a Monster irá assumir o controle de todos os energéticos da Coca-Cola e essa, ficará responsável pela distribuição dos energéticos da Monster. Portanto, a liderança de mercado que a Red Bull detém por ter inaugurado o segmento de bebidas energéticas, será cada vez mais pressionado por seus concorrentes.

#### 4.3.2. Portfolio e Extensão de Marca

“A Red Bull entrou no mercado somente com um produto, o Red Bull Energy Drink e desde então, expandiu muito pouco sua linha de produtos” (BROWN, 2014). Analisando o portfolio da marca, o autor continua dizendo que o *mix* de produtos da marca é muito limitado e não se expande, criando no máximo algumas poucas variantes como a Sugarfree e 3 edições saborizadas. Ter um *mix* de produtos pequeno pode ser vantajoso para a empresa pois todo seu recurso trabalha em prol de uma única marca. Por exemplo, nesse caso, desde o faxineiro até o CEO da companhia, todos trabalham somente para a Red Bull. Além disso para Brown (2014), todos recursos são direcionados para uma só marca. Ele segue dizendo que ter um *mix* amplo de produtos (ou mesmo marcas) pode haver canibalização entre seus próprios produtos. Porém, também pode haver desvantagens, como ser mais difícil diversificar os riscos, atrair consumidores de diferentes preferencias, aumentar a lucratividade através de diferentes segmentos de mercado. Mas como já foi visto, “a popularidade do Red Bull Energy Drink original e a liderança de mercado compensaram a maioria das desvantagens através da abertura de seu posicionamento de marca e do *target* não segmentado” (BROWN, 2014).

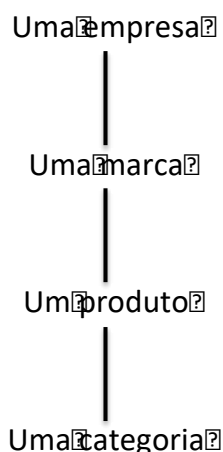


Figura 32: Estrutura simples de marca. Fonte: Calkins (2005)

Calkins (2005) tem uma linha de raciocínio muito próxima à de Brown (2014).

“A Red Bull é um exemplo de uma empresa com um portfólio simples de marca. A empresa tem somente uma marca. Ela foi fundada em 1984 com somente um produto, uma bebida energética em uma lata de 250 ml. A Red Bull não lançou outro produto por quase duas décadas – em 2003 a empresa lançou o Red Bull Sugar Free no mercado. Mas mesmo assim, o portfólio continua simples: Uma empresa, uma marca, uma categoria e dois produtos. Apesar da estreita linha de produtos, a empresa entrega notáveis resultados – em 2004 vendeu mais de um bilhão de latas, provando que estruturas de marca simples podem obter boas performances” (CALKINS, 2005)

Calkins segue dizendo que, com uma estrutura simples de marca, o desafio para a empresa é mais claro, pois toda ela trabalha para gerar vendas no curto prazo e construir marca no longo. Se a marca cresce, a empresa cresce. Obviamente não é tão simples como parece, mas dessa maneira tudo se torna mais claro, fácil e objetivo.

Contudo, algumas análises colocam essa estratégia da Red Bull como uma fraqueza da companhia. Em artigo na UK Essays, o autor coloca que com o sucesso da marca e da categoria, grandes empresas globais como a Coca-Cola e Pepsi-Cola entraram nesse setor, o que representa uma grande ameaça para a Red Bull, mesmo ela ainda dominando o mercado. Uma das estratégias que essas empresas aplicam para entrar no mercado é a diversidade de portfólio de produto. A Monster, que é o principal concorrente global da Red Bull e que recentemente vendeu 17% de sua empresa para a Coca-Cola, sempre ofereceu para o mercado uma grande quantidade de sabores de bebidas energéticas. A marca possui mais de 30 submarcas e cada uma delas possui diversos sabores. Enquanto isso, a Red Bull demorou mais de 20 anos para lançar sua bebida energética com 3 novos sabores.

Janeck (2013) também considera a portfolio de produtos reduzido, aliado à falta de inovação em termos de produtos, uma das principais fraquezas da marca. O autor menciona que no mercado de bebidas energéticas, mais e mais novas bebidas são lançadas pelos competidores da Red Bull, e mostra que a Rockstar, uma das principais concorrentes, lançou recentemente 10 diferentes produtos com vários sabores e menos cafeína em sua composição.



Figura 33: Portfolio de Marcas – Concorrentes Red Bull. Fonte: Google Imagens

#### 4.4. Construindo marca através das comunicações

Para construir uma marca consistente em todo mundo, a Red Bull utiliza diversas plataformas de promoção, na maioria das vezes priorizando as mídias não tradicionais. Dessa forma, a marca conseguiu se posicionar de maneira muito clara como bebida energética que ajuda as pessoas a terem um *energy boost* nas horas em que precisam.

##### 4.4.1. Red Bull e Comunicação

A Marca trabalha com muitas plataformas de comunicação para construir marca. Veiculam alguns comerciais na TV em forma de *cartoons* para trazer o aspecto de diversão para a marca; patrocinam atletas e eventos esportivos; o *buzz* ou comunicação boca a boca é muito importante para a marca, especialmente em um mundo hiper-conectado como o de hoje. Nesse contexto, o *Branded Content* é se faz muito importante, sendo a Red Bull uma das empresas que melhor trabalha esse formato de comunicação.

“Com a mesma quantidade de cafeína que uma xícara de café, uma lata de Red Bull é tudo sobre energia. A marca promete que vai melhorar a performance, concentração, velocidade de reação e até o bem estar. Como contar a história?” (AAKER, 2012). Segundo o autor, não é fácil quebrar o *clutter* de comunicação, especialmente com grandes marcas como Coca-Cola, Monster, Gatorade e muitas

outras menores e que também se posicionam como bebidas energéticas, no mercado. Para Aaker, o que ajuda a contar a história não é o sabor mas sim a série de patrocínio em pessoas, em times e em eventos que envolvam excelência ou esportes extremos. Portanto, por ser posicionada como bebida energética, fazia todo o sentido utilizar essa plataforma para alavancar a marca.

Porém, não é somente o patrocínio de eventos e atletas que fez a marca se tornar o que ela é hoje. Janek (2013) cita que o elemento mais interessante do *mix* de Marketing da Red Bull é o “P” de Promoção. Ela diz que a marca sabe como envolver diversas atividades para atingir o seu *target*, e divide a Promoção da em dois tipos: 1-) Acima da Linha, onde estão todas as formas de comunicação focada na grande audiência, como a TV, o Cinema e a Mídia Online. Nesse tipo de comunicação, o objetivo é obter Conhecimento para a marca; 2-) Abaixo da Linha que tem como objetivo atingir diretamente seu *target*, focando em pequenos grupos de consumidores ou potenciais consumidores. Nesse segundo modelo de Promoção, a Red Bull cria e organiza e patrocina diferentes eventos por todo o mundo e tem como objetivo alavancar o processo AIDA → melhorar o *Awareness*, alavancar o Interesse do consumidor, criar Desejo, e levar as pessoas à Ação, que nada mais é do que persuadir as pessoas à comprar o produto.

Além disso, ainda mais no geral, Janek também cita a inovação da comunicação da Red Bull. Alguns exemplos criativos são o Red Bull Wings Teams, que foi a criação de grupos de estudantes que saíam em um carro da Red Bull, oferecendo a bebida à potenciais consumidores que estavam na rua. Outro exemplo de promoção criativa foi a criação do *Student Brand Manager* onde, estudantes universitários influentes são recrutados para ser um porta voz da marca em sua universidade. Kotler e Keller (2006) mencionam esses programas e outros mais:

“Inicialmente vendida em apenas uma apresentação, a bebida (Red Bull) recebia pouca propaganda tradicional além de comerciais animados na televisão com o slogan Red Bull te dá asas. No entanto, a empresa criou um verdadeiro frisson em torno de seu produto graças a um programa de sementeira: ela estabelece microalvos em lojas, bares e supermercados, casas noturnas da moda, gradualmente passa a lojas de conveniência e restaurantes e, por fim, entra nos supermercados. Ela visa aos líderes de opinião, tornando o Red Bull disponível em competições esportivas, em limusines antes de espetáculos de premiação e em *after-parties* exclusivas. A Red Bull também deve sua imagem *cool* ao patrocínio de esportes radicais e de eventos populares originais. O Flugtag, por exemplo, acontece em cidades do mundo todo: os competidores constroem máquinas voadoras e a lançam direto na água, a partir de

uma rampa – tudo a ver com o slogan da marca!” (KOTLER E KELLER, 2006)

Portanto, percebe-se se que a Red Bull trabalha com diversas plataformas de comunicação de Marketing, sendo a sua mais importante ferramenta do Mix Marketing segundo alguns autores.

#### **4.4.2. Composto de Comunicação da Red Bull.**

Conforme visto, a Red Bull trabalha com diversas formas de comunicação em muitas plataformas de mídias, além de ter uma de suas grandes forças no marketing boca a boca ou *buzz*. Cada uma das ferramentas utilizadas tem um objetivo, sendo que todas trabalham de forma integrada para construir a imagem de Red Bull: uma bebida que fornece energia para quem a consome e é divertida.

Nos primeiros passos da Red Bull, como a empresa era pequena e portanto, não possui muito *budget* para utilizar em suas comunicações, segundo Brown (2014). Mateschitz, segundo o autor, queria que a Red Bull tivesse força e que fosse vista como única e original para atrair formadores de opinião e grupos de referência.

Em reportagem da revista HSM, Lafuente, Zanoni e Almeida (2013), afirmam que Mateschitz é o responsável por toda estratégia de marketing e sempre deu muita importância para a construção da marca. Conseqüentemente, a verba de marketing gira em torno de 30% do faturamento enquanto a Coca-Cola, por exemplo, não gasta mais que 10%.

##### **4.4.2.1. Televisão**

Kotler e Keller (2006) colocam a TV como o veículo de propaganda mais poderoso que existe, atingindo um amplo número de consumidores, sendo o alcance tão abrangente que acaba tendo um baixo custo por exposição. As principais vantagens para construção da marca, segundo os autores, são: é capaz de demonstrar com contundência os atributos do produto, explicando de maneira persuasiva os benefícios ao consumidor. Outra vantagem é que “consegue convencer pois retrata com dramaticidade o imaginário do uso e do usuário, a personalidade e outros fatores intangíveis”. (KOTLER E KELLER, 2006)

Segundo Brown (2014), no início Red Bull era uma empresa muito pequena e com pouca verba para utilizar a televisão como canal de comunicação. Conforme a companhia foi crescendo, o *budget* para comunicação aumentou e a empresa pôde veicular propagandas na TV, alcançando novos consumidores. Os comerciais



utilizados são em formato de *cartoon* muito simples, alegres e apresentam uma variedade de personagens.

No geral, esses comerciais mostram algo que o público se identifique e encontrem algo maior que a vida em uma história com uma reviravolta inesperada. Em um comercial, por exemplo, uma zebra tomou uma lata de Red Bull quando foi atacada por um crocodilo; Entretanto a zebra foi capaz de escapar e fabricou uma bolsa com o crocodilo. (BROWN, 2014)



Figura 34: Comercial da Red Bull “Zebra”. Fonte: <http://cartoons.redbull.com/br-pt/archive/>

Ainda citando Brown (2014), os comerciais da Red Bull tem como objetivo transmitir os benefícios do produto de uma maneira exagerada e engraçada, usando o *slogan* “Red Bull te dá asaaaas”. “Esses comerciais estão em linha com o posicionamento aberto da marca, já que não atingem um *target* específico e sim alguém com bom humor”. (BROWN, 2014).

Segundo CHADWICK, GORSE e BURTON (2009), a Red Bull consegue mesclar o chamado marketing convencional, com campanhas na TV e o que chamam de anti-marketing, que nada mais é que o uso de mídia não tradicional. Os autores dizem que a campanha na TV, que utiliza o tema “Red Bull te dá asaas” tem um alto potencial em construir *awareness* da marca, reforçando seu posicionamento através de uma maior exposição na mídia. Aaker (2013) concorda que exista essa “dupla personalidade” da marca, veiculando filmes na TV com um apelo que apesar de mais bem-humorado, também entrega a energia que Red Bull fornece a quem a beba. Mas por outro lado, usando outras plataformas de comunicação que mostra esportistas sérios superando seus limites.

No entanto, em artigo publicado na UKEssays (2014), o autor menciona que mesmo a Red Bull também utilizando uma plataforma mais tradicional, maior parte da verba do marketing é utilizada no que chamam de “*anti-branding*” que, mais uma vez, é o uso de mídias não convencionais marca construir marca.

#### 4.4.2.2. Patrocínio de Esportistas e Eventos

Patrocinar esportivas e eventos é uma das plataformas que a Red Bull mais utiliza para construir sua marca. “Red Bull tem sido capaz de se tornar um sinônimo de esportes de ação no mundo. Ela patrocina uma série de eventos e atletas por todo o mundo, colocando o logotipo da marca e orgulhosamente expondo seus produtos” (BROWN, 2014). Dessa forma eles conseguem se associar à energia que os esportes transmitem, e que é o atributo de identidade de marca mais importante que a marca deseja transmitir. Segundo Brown (2014), o primeiro evento que a marca patrocinou foi o Dolomitenmann em 1998. Segundo site da marca, o Dolomitenmann é uma corrida de revezamento em equipe na qual os atletas correm, fazem *paraglider*, andam de *mountain-bike*, remam em caiaques, tudo isso no terreno acidentado e desafiador de Dolomites Lienz. Esse é o tipo de evento que a marca quer que os consumidores associem à ela, já que os competidores utilizam muita energia em diferentes tipos de esporte para poder finalizar a prova.

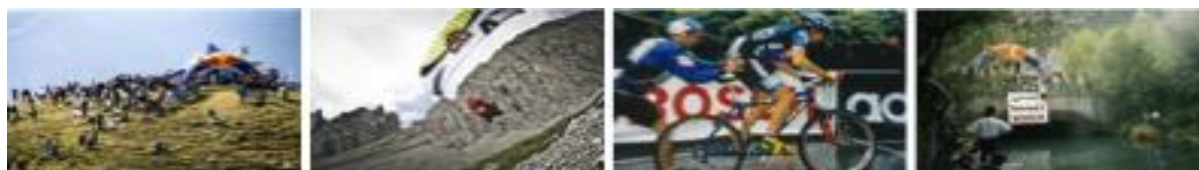


Figura 35: Patrocínio evento Dolomitenmann. Fonte: website Red Bull

Segundo Brown, existem dois motivos principais pelos quais a Red Bull escolheu patrocinar atletas e eventos de esportes extremos: o primeiro é patrocinar os atletas e eventos desse tipo de esporte é mais barato pois têm muito menos patrocinadores; segundo ponto é que a marca quer ser vista como uma bebida energética extrema e que tenha seus benefícios comprovados.

“Escolher patrocinar esportes menores, menos conhecidos, é muito mais barato do que patrocinar eventos nacionalmente conhecidos. No entanto, o impacto é muito maior nos indivíduos, que são parte de uma cena de evento específica. Red Bull está dando uma oportunidade aos eventos e atletas que eles não teriam, construindo assim uma forte fidelidade à marca entre esses grupos, que em seguida espalharão a mensagem (*buzz*) entre outros grupos de referência. Sobre o segundo ponto, Red Bull utiliza eventos de esportes radicais e atletas para reforçar a sua credibilidade como uma bebida fornecedora de energia” (BROWN, 2014)

Hollis (2007) menciona que o patrocínio (que pode ser tanto dos atletas quanto de eventos esportivos) é essencialmente uma amizade entre a marca e os líderes em diferentes esportes que se encaixam no posicionamento de Red Bull.

Alguns exemplos desses esportes são asa-delta, motocross, snowboard, squi, kitesurf, entre outros. Mas além de patrocinar os eventos, a Red Bull também cria alguns como o Red Bull Flugtag ou o campeonato de aviões de papel. E o por que o autor diz que se entusiasma por esse estudo de caso? “Para mim isso é uma demonstração da marca em ação. Falamos muito sobre o envolvimento da marca, mas aqui é a marca colocando o *branding* em ação” (HOLLIS, 2007). O ponto mais importante para o autor é que a marca ajuda e apoia seu público alvo ao invés de vender latas de Red Bull. Hollis mostra que muitos *marketers* fazem o contrário, colocando como principal objetivo a venda do produto.

No site da Red Bull, pode-se ver as fichas de todos os atletas patrocinados pela marca, quais esportes praticam (alguns praticam mais de 1 esporte) e o país de origem. No total, são 730 atletas, espalhados por 66 países e praticantes de, coincidentemente, 66 esportes. O país com o maior número de atletas patrocinados é os Estados Unidos com 116 esportistas, seguido da Austria (país de origem do fundador da Red Bull) com 54 e depois Inglaterra e Alemanha, ambos com 34. O Brasil aparece na lista com 19 atletas patrocinados. Entre os esportes, 43 skatistas, 41 ciclistas de BMX e 39 *snowboarders* são os líderes em patrocínio. Porém, se somarmos todos os esportes a motor como Formula 1, Stock Car, Enduro de Motos ou *drifiting*, rally entre outros, temos por volta 140 atletas patrocinados pela Red Bull. Ela ainda patrocina esportistas de modalidades mais tradicionais como volei, futebol e atletismo e outros esportes muito mais arriscados, onde vários esportistas perdem a vida como o B.A.S.E Jumping, escalada, paraquedismo e surf de ondas gigantes. Ainda no site da marca, foram contabilizados 161 eventos espalhados por 44 países, sendo que, mais uma vez, os EUA são os campeões, recebendo 34 eventos. Áustria aparece em segundo lugar com 11 eventos seguida de perto por França e Espanha, cada um com 10. A Red Bull patrocina 34 diferentes tipos de eventos, com grande destaque para os esportes extremos como surf, *downhill* de *mountain bike* e esqui, salto de plataformas, entre outros. Esportes a motor como Formula 1, *rally* ou corrida de motos também são importantes para a marca. No entanto, um tipo de evento que parece estar ganhando importância para a marca são aqueles ligados à música, pois Red Bull vem patrocinando festivais de rock, rap e principalmente música eletrônica, já que a bebida pode fornecer energia extra não só para quando as pessoas vão praticar esporte, mas também quando elas vão se divertir.



Figura 36: Patrocínio de Festivais e Shows de Música. Fonte: website Red Bull

“Há muito o que aprender com o programa de patrocínio da Red Bull. Ao invés de usar alguns poucos patrocínios de valor elevado, a marca criou um grande conjunto de patrocínios relativamente baratos e que por causa da marca guarda-chuva Red Bull, tem um impacto cumulativo. Eles são eficazes porque são muito consistentes ao longo do tempo, e tão criativos e ousados que criam *buzz* através dos meios tradicionais de mídia assim como nos digitais.” (AAKER, 2012)

Chadwick, Gorse e Burton (2009) inclusive mencionam que o mais o patrocínio de DJs locais e influentes, *clubbers* e frequentadores de raves e *trendsetters*, foi uma relevante inovação no marketing, e importante para conseguir expandir a marca na Europa. Dessa forma, segundo os autores, a marca foi capaz de fazer o que seu dono pregava “nós não trazemos o produto para as pessoas. Nós trazemos as pessoas para o produto”. Os 3 autores afirmam que uma das maneiras que a marca se expandiu na Europa, além do patrocínio nos esportes, nos *early adopters* e na elite social, foi conseguir entrar nas baladas e bares, na vida noturna, se tornando uma bebida que as pessoas podiam misturar com destilados e se divertir por mais tempo. Música, portanto, sempre foi um elemento importante para Red Bull.

Dessa maneira, a marca consegue impactar apreciadores e esportistas de diversas modalidades e gostos, assim como aqueles que gostam de música, construindo sua imagem de bebida energética com relevância e credibilidade além de gerar *buzz*.

#### 4.4.2.3. Red Bull e o *Buzz*

De acordo com Brown (2014), nos primeiros anos da companhia, o pequeno orçamento de marketing da Red Bull forçou seu fundador a conceber formas acessíveis, mas eficazes, de informar à Austria sobre a nova marca. Mateschitz, o fundador, queria que o produto tivesse força e que fosse percebido como original e único, para atrair os formadores de opinião e grupos de referência. O autor mostra que líderes de opinião são indivíduos que possuem influência social sobre outros e “conselhos de líderes de opinião se mostram mais eficazes em influenciar o comportamento do consumidor do que a mídia paga como TV, jornal ou outra mídia de massa” (BROWN, 2014). Dessa forma, os líderes de opinião influenciam o consumo entre seus “seguidores”, muito do qual através do boca a boca. Foi dessa mesma forma, por exemplo, que a Red Bull entrou nos EUA. Segundo Noonan (2001), quando Red Bull foi lançado nesse país em 1997, mais especificamente na área da baía de San Francisco, a marca cresceu pouco a pouco, entrando cidade a cidade. Em 2001 já havia atingido 40 estados daquele país. De acordo com o autor, a principal tática da marca foi apresentar o produto em bairros chaves, danceterias e academias de ginástica através de formadores de opinião.

“A Red Bull emprega dezenas de educadores de consumo como Marissa Marquez, que mora no entorno de Montebello, California. Um dia no mês anterior, distribuía latas de Red Bull, de graça, para bombeiros, trabalhadores de construções e golfistas. A última parada, em uma praia de Los Angeles, o personal trainer Michael Simmons ganhou uma lata de graça da Red Bull. Ele vem tomando regularmente a bebida desde então e a recomenda para seus clientes. (NOONAN, 2001)

Outra forma que a Red Bull encontrou de gerar *buzz* foi “persuadir estudantes universitárias a dirigir Mini-Coopers e New Beetle com adesivos da marca e uma lata gigante no teto dos carros” (THE ECONOMIST, 2002). Essas estudantes são chamadas de Wing-Teams e segundo Brown (2014), essa tática tem como objetivo atrair a atenção de potenciais consumidores e a apresentar a marca e a empresa ao público.

“As Wing Teams são funcionárias exclusivas da Red Bull que trabalham como embaixadoras da marca levando doses extras de energia para pessoas que precisam de bem-estar físico e mental. Elas devem estar ligadas em tudo o que acontece pela cidade: universidades, escritórios, academias, shows e eventos esportivos são alguns lugares que não podem ficar de fora! Definitivamente este não é um trabalho normal de segunda a sexta, das 09h às 18h. A Wings Team Member dá asas a pessoas nos momentos em que elas mais precisam. Seja para

estudantes universitários durante os intervalos das aulas, jogadores aguardando a sua vez de entrar na pelada noturna ou enfermeiros e médicos no início de suas jornadas matinais de trabalho. A parte mais importante do trabalho de uma Wings Team Member é garantir que o produto esteja na mão do consumidor no momento e lugar certo para que ele receba, não só as asas que vitalizam a mente e o corpo, mas para que também tenham uma experiência única com a nossa marca.” (SITE RED BULL)

Em vídeos encontrados no youtube, é possível ver como é o dia a dia dessas promotoras de marcas. Resumidamente, as estudantes vão até o estacionamento onde estão os mini-coopers caracterizado com a lata de Red Bull, gigante no teto, enchem um compartimento especial com gelo e latas de Red Bull. Em cada carro vão duas Wing-Team, sendo que cada uma tem uma mochila onde armazenam as latas quando tem que descer do carro para distribuí-las. Em dos vídeos, elas encontram alguns rapazes jogando basquete, descem do carro e oferecem latas de Red Bull para que tenham energia para continuar o jogo. Em outras cenas, entram em escritórios e oferecem a bebida às pessoas que estão trabalhando. Seguindo o mesmo roteiro de oferecer Red Bull de graça, é possível vê-las indo em uma pista de esqui *indoor*, uma pista de skate, em um festival de música eletrônica, em uma parede de escalada, em um parque, entre outros locais. Essa tática, além de gerar *buzz*, é um método de *sampling* que além de *awareness*, traz experimentação para a marca, construção de marca e conseqüentemente, fidelização do consumidor.



Figura 37: Red Bull Wing Team. Fonte: Google Imagens

Outra forma utilizada pela marca para conseguir que as pessoas comentassem sobre ela, foi organizar festas esquisitas, com temas maravilhosos,

segundo Brown. “Através dessas festas excêntricas, Red Bull se diferenciava e promovia a imagem de marca. Além disso, o patrocínio das festas foi uma maneira diferente de gerar *buzz* entre os frequentadores das festas e seu amigos” (BROWN, 2014). Promovendo essas festas, Red Bull mostrava aos participantes que a marca além de divertida é eficaz. Através do uso do produto, as pessoas percebiam os benefícios do produto. Essa foi uma maneira que a marca encontrou de usar o *sampling* do produto, já que oferecia Red Bull de graça, a fim de engajar os convidados da festa. Segundo Gossel (2009) apud Brown (2014), “se o item atende as necessidades ou os consumidores desenvolvem um gosto ou preferência pelo produto ou serviço, eles estarão propensos a voltar a comprar o produto”.

O próprio patrocínio de esportes e esportistas extremos, os eventos como o Red Bull Flugtag ou o campeonato de aviões de papel acabam gerando *buzz*. E como são produzidos pela própria Red Bull e colocados nas mídias sociais, youtube e canais de televisão, com o objetivo de construir marca através do marketing boca a boca, muitos desses eventos podem ser considerados *Branded Content*.

#### **4.4.2.4. Red Bull e o *Branded Content***

Lafuente, Zanoni e Almeida (2013) garantem que a Red Bull transformou o *Branded Content* no principal produto da empresa. A Red Bull criou a Red Bull Media House em 2007, que produz material para TV, cinema, imprensa escrita e internet. Essa unidade de negócio também produz música e desenvolve aplicativos para *smartphones* e videogames. No site da produtora, é possível ver todos os produtos de conteúdo que ela gera: possui 6 títulos de revistas, 3 canais de TV, gerencia 4 websites de internet, além do website *mobile*, desenvolve aplicativos para celulares. Dentro da música, gerencia uma produtora independente, realiza festivais através da Red Bull Music Academy Radio e tem um estúdio. Ainda produz *games* e filmes para o cinema.

Ramos (2013) afirma que a receita gerada pelas produções da Red Bull já equivalem à trazida pela venda das bebida energéticas.

“Por trás de todas as ações de *Branded Content* da empresa está a Red Bull Media House (RBMH), agência própria criada em 2007 como unidade de negócios separada. Consiste em uma enorme usina de conteúdos na qual mais de cem pessoas pensam e produzem material para TV, cinema, mídia impressa e internet, mas também geram música e desenvolvem aplicativos para *smartphones* e videogames. A RBMH ainda vende o conteúdo criado por correspondentes distribuídos em mais de 160 países, que assinam acordos de licença

com outras empresas, produtoras e meios de comunicação. Hoje há certo consenso de que a Red Bull já não é uma fabricante de energéticos e muito menos de bebidas. É uma enorme empresa de comunicação que, sob uma marca forte como guarda-chuva, produz e comercializa todo tipo de conteúdo de alto impacto.” (LAFUENTE, ZANONI E ALMEIDA, 2013)



Figura 38: Logo Red Bull Media House. Fonte: website Red Bull

O exemplo de *Branded Content* da Red Bull que tomou proporções monstruosas foi o projeto Stratus. Nesse projeto, todo ele financiado pela Red Bull, o instrutor de paraquedismo dos comandos de elite do exército austríaco e dublê de filmes de ação Felix Baumgartner saltou de um balão estratosférico de hélio a uma altitude 39 mil metros, alcançando uma velocidade de 1342 km/h, ultrapassando a velocidade do som em 14/10/2012. Para se ter uma ideia do projeto, os preparativos e treinamento começaram em 2007 e envolveu uma equipe multidisciplinar com médicos aeroespaciais, engenheiros que desenvolveram de trajes especiais e criaram a cápsula e o balão, entre outros. Como resultado, Shaw (2014) menciona que 8 milhões de pessoas assistiram ao vivo do salto na página da marca no Youtube. Além do Youtube, o salto foi transmitido ao vivo por mais de 40 canais de TV em 50 países do mundo, sendo que a Red Bull não pagou nada por isso. 40 minutos após o salto, as fotos no Facebook receberam 216.000 likes, 10.000 comentários e 29.000 compartilhamentos. Hoje, a página do projeto no Facebook possui 930 mil likes e alguns vídeos no youtube contam com milhões de visualizações. Um dos vídeos oficiais do projeto, disponível na página oficial da Red Bull (2012), contava com 37.753.202 visualizações em 23/01/2015. Rowley e Clancy (2012), publicaram uma reportagem no site do jornal The Telegraph dizendo que a exposição espontânea que a marca recebeu em todo o mundo equivaleu a US\$ 170 milhões. Ainda nessa reportagem, somente como comparação, falam que 30 segundos no Super Bowl, final do futebol americano nos EUA e que tem o break comercial mais caro do mundo, custam cerca de US\$ 4 milhões e segundo Ramos (2013), teve uma audiência de 1/3 desse evento esportivo.



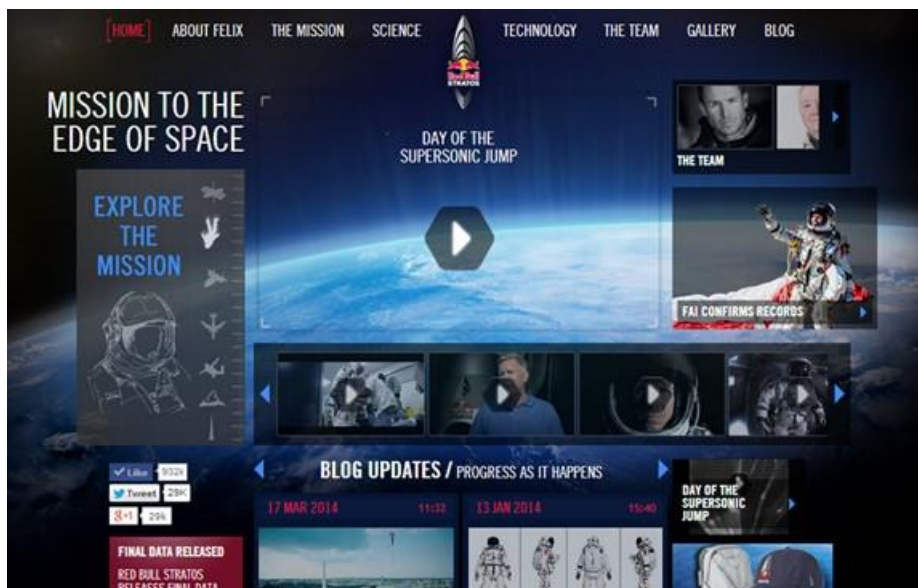


Figura 39: Projeto Red Bull Stratus. Fonte: Web Page Projeto Red Bull Stratus



Outro exemplo da *Red Bull* produzir seu próprio conteúdo é a revista *Red Bulletin*. Hayes (2013), diz que revista produzida pela Red Bull Media House está disponível *online*, por meio de um aplicativo no Ipad e também através de uma revista off-line, que possui cerca de 2 milhões de assinantes, segundo site da Red Bull Media House. Ainda segundo o site, a revista tem frequência mensal, é distribuída no mundo todo e disponível em 6 línguas, entre elas o português.

“É uma das maiores revistas do mundo e a cada mês, apresenta histórias de tirar o fôlego, cheias de esporte, cultura e estilo de vida. Entregando o inesperado, a revista honra aqueles que não seguem as regras, quem empurra os limites, quem tem uma paixão pela vida, nadam contra a corrente, tem paixão pela aventura e não tem medo de andar em novos caminhos” (SITE RED BULL MEDIA HOUSE, 2015)



Figura 40: Capas Red Bulletin. Fonte: Web Page Red Bull Media House

“A Media House da Red Bull também é responsável por cuidar da estratégia de mídia social da Red Bull, incluindo a presença da marca no Twitter, Foursquare, Instagram, Youtube e nas páginas do Facebook”. (SWALLOW, 2012). Esse é mais um exemplo de *Branded Content*, que segundo a autora, talvez o Youtube seja a mídia social mais importante para a marca. Teicher (2013) diz que o canal do Youtube da Red Bull é um caso a ser estudado, já que, com 3 milhões de assinantes (em 08/02/2015 possui 4 milhões) “possui um enorme poder *Branded Content* visual”. O autor segue dizendo que 105 vídeos postados no canal da marca tiveram no mínimo 1 milhão de visualizações, provando que o público está atrás de inovações, conteúdos com visual deslumbrante e que empurram os limites do que o ser humano é capaz de fazer. Esses números também provam que o público não se importa que isso vem de uma marca. O vídeo mais popular do canal é do salto da estratosfera, com mais de 37 milhões de visualizações. Outro vídeo muito popular segundo Teicher é de um salto com carro de rally realizado por um famoso corredor chamado Travis Pastrana, que contava com 11.6 milhões de visualizações quando o autor escreveu o artigo. Na época em que o vídeo viral do Harlem Shake explodiu, a Red Bull fez sua versão, na qual paraquedistas faziam a dança no ar. O vídeo atingiu 6.8 milhões de visualizações. A página do Youtube da marca é permeado de vídeos de esportista radicais patrocinados pela marca fazendo coisas malucas que requerem muita energia. Existem também vários eventos que foram produzidos e filmados pela Red Bull e que atingem milhares de visualizações e que, muitas vezes, são transmitidos pelas pessoas através do marketing boca a boca.

Red Bull.com | Facebook | YouTube | Twitter

**Red Bull** Ins

Início Videos Playlists Canais Discussão Sobre Q

**O que assistir a seguir**

**Down Days - Surf City & The Great Ocean Road - EP 1**  
por Red Bull • 37.610 visualizações  
1 semana atrás

**BMX Full Loop Attempt - Red Bull Full Pipe part 3**  
por Red Bull  
6.150.823 visualizações • 2 anos atrás

**Danny MacAskill's Imagine**  
por Red Bull  
30.359.685 visualizações • 1 ano atrás

**Red Bull Joyride 2012 Canada Recap**  
por Red Bull  
1.377.650 visualizações • 2 anos atrás

**Featured**

**What is Hard Enduro?**  
de Red Bull Ins  
1 dia atrás • 55.280 visualizações  
Watch all the carnage from 2014:  
<http://win.gs/1zYnBV1...>

**High Speed DH Mountain Biking in Meribel - UCI MTB World Cup 2014 Recap**  
de Red Bull Ins  
2 dias atrás • 41.025 visualizações  
Get ready for the UCI MTB World Cup 2015:  
<http://win.gs/14wL8Af...>

**Three Perspectives from the 2015 Volcom Pipe Pro**  
de Red Bull Ins  
2 dias atrás • 31.643 visualizações  
CLICK for the full story: <http://win.gs/1xClPUK>  
When any sporting event goes down, the focus is...

**Down Days - Bowling for Melbourne - EP 2**  
de Red Bull Ins  
2 dias atrás • 20.769 visualizações  
In episode 2 of Down Days, the brothers head to Melbourne, the culture capital of Australia. The first...

**Channels We Like**

- WingsForLifeWorld... Inscrever-se
- Infiniti Red Bull R... Inscrever-se
- RedBullMusic Inscrever-se
- redbullsports Inscrever-se
- Red Bull Records Inscrever-se
- devinsupertramp Inscrever-se
- GoPro Inscrever-se
- AlliSports Inscrever-se
- Burton Snowboard... Inscrever-se
- Network A Inscrever-se

Ver tudo

Figura 41: Canal da Red Bull no Youtube. Fonte: Youtube

## 5. CONCLUSÃO

Essa monografia teve como objetivos analisar o que são marcas e *Branding* e como utilizá-los de maneira estratégica. Além disso, analisou-se a marca de bebidas energéticas Red Bull e como ela trabalha esses conceitos. Mais especificamente, foi avaliado como a Red Bull utiliza o *Branded Content*, que é um ideia mais atual de comunicação, e que tem também como finalidade, construir marca.

Foi verificado que *Branding* é um dos conceitos mais importantes dentro do Marketing e tem como objetivo principal diferenciar o produto ou serviço de uma empresa de seus concorrentes. Dentro do *Branding*, um dos aspectos mais importantes é o posicionamento de marca, que é aquilo que fica na mente do consumidor após a marca comunicar o que ela entende como sendo sua identidade. Para criar e construir uma marca forte, é necessário ter uma estratégia a implementá-la. Dependendo do ponto em que a marca se encontra em seu ciclo de vida, se for uma pioneira ou entrante, deve-se adotar uma ou outra estratégia. Ainda dentro desse conceito de estratégia, é necessário verificar se a marca possui alguma extensão pois também, de acordo com o tipo dessa extensão, determina a estratégia que deve ser utilizada. Por fim, ainda dentro da ideia de estratégia, deve-se verificar como aplicá-las e como trabalhar o portfólio dentro de uma companhia. Após essa etapa, foi visto que deve-se apresentar a marca ao mercado, trabalhando seu posicionamento e portfolio através da comunicação. Foi nesse ponto que verificou-se que o *Branded Content* vem ganhando importância pois as pessoas estão mudando a maneira como se relacionam com as mídias. Depois do contato feito com o público, é necessário avaliar por meio de pesquisas de mercado, se toda a estratégia de construção de marcas foi efetiva ou não.

Após entender todos esses conceitos de *Branding*, foi analisado como a Red Bull os aplica. Foi estudado sua história, como a marca trabalha os 4 P's do marketing, como o micro e o macroambiente estão auxiliando ou complicando o desenvolvimento da marca e como ela utiliza o *Branding* e todas suas ferramentas. Nesse ponto, verificou-se que a Red Bull foi a marca pioneira do segmento de bebidas energéticas, o que contribuiu para que tenha um posicionamento bastante claro de bebida que fornece energia a quem a toma, de forma irreverente. Além disso, ela possui um portfolio com poucos produtos em uma estrutura simples de marca. Para atingir o sucesso, trabalha principalmente algumas plataformas de

comunicação: TV com propagandas em forma de *cartoon* que trazem irreverência para a marca; Patrocínio de esportistas e eventos que utiliza para gerar *buzz*; e o *Branded Content* que é criado por uma outra divisão da Red Bull, chamada Red Bull Media House e que hoje em dia, alguns autores acreditam que é um produto da empresa maior que a própria bebida.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **6.1. Livros**

AAKER, David A. Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity. New York: The Free Press, 2004

- AAKER, David A. Building Strong Brands. New York: The Free Press, 1996
- AAKER, David A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991
- APPOLINARIO, Flavio. Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004
- BRAIG, M. Bridgette; TYBOUT, M. Alice. Brand Extensions in TYBOUT, M. Alice; STERNTHAL, Brian. Kellogg on Branding: Creating, Building, and Rejuvenating Your Brand. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005
- CALKINS, Tio. Brand Portfolio Strategy in TYBOUT, M. Alice; STERNTHAL, Brian. Kellogg on Branding: Creating, Building, and Rejuvenating Your Brand. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005
- CANTER, Andrew. Branded Content Marketing Association. Best of Branded Content. Digital Media Communication, 2013. Versão Digital: <http://www.thebcm.info/>
- CARPENTER, Gregory S; NAKAMOTO, Kent. Competitive Brand Strategies in TYBOUT, M. Alice; STERNTHAL, Brian. Kellogg on Branding: Creating, Building, and Rejuvenating Your Brand. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005
- CHURCHILL, G. A. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2ª ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007
- FILL, C. Marketing Communications: Brands, Experience and Participation. Essex: Pearson Educated Limited, 2013
- GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L.; Entrevista Qualitativa: Instrumento de pesquisa e evento dialógico in GODOI, Christiane K.; BANDEIRA DE MELLO, Rodrigo.; SILVA, Anielson B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006
- HOLLIS, Nigel. The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market. New York: Palgrave Macmillan, 2008
- KAHN, Barbara E. Global Brand Power: Leveraging Branding for Long Term Growth. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2013

KOTLER, P. KELLER, K. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12ª. Ed., 2006

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

KOTLER, Philip; Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 10ª. Ed.2000

LINDSTRON, Martin. Brandwashed: Tricks Companies Use to Manipulate Our Minds and Persuade Us to Buy. New York: Crown Business, 2011

MARTINS, José Roberto. Um Manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Global Brands, 2006

OGILVY, David. Ogilvy on Advertising. New York: Multimidia books Ltd. 1985

PARRY, Roger. A ascensão da mídia: a história dos meios de comunicação de Gilgamesh ao Google. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

PEREZ, Clotilde; CÔRTE-REAL, Ana; LENCASTRE, Paulo. Gestão de Marcas in ZENONE, Luiz C. Gestão Estratégica de Marketing: Conceitos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2011

RAMOS, Andreas. The big book of content marketing. Andreas Ramos USA, 2013. Versão digital: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

RIES, Al.; RIES, Laura. As 22 consagradas leis de marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIES, Al.; TROUT, Jack. Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill, 1981

SANTAELLA, L. Comunicação & Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hacker, 2003

SCHULTZ, E. Don; SCHULTZ, F. Heidi. Measuring Brand Value in TYBOUT, M. Alice; STERNTHAL, Brian. Kellogg on Branding: Creating, Building, and Rejuvenating Your Brand. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005

STEEN, V.D. Eric. Case Red Bull. Harvard Business Schol. Boston. Junho/2014

STERNTHAL, Brian; LEE, Y. Angela. Building Brands Through Effective Ads in TYBOUT, M. Alice; STERNTHAL, Brian. Kellogg on Branding: Creating, Building, and Rejuvenating Your Brand. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005

TOMIYA, Eduardo. Gestão do valor da marca: Como criar e gerenciar marcas valiosas. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010

TYBOUT, M. Alice; STERNTHAL, Brian. Brand Positioning in TYBOUT, M. Alice; STERNTHAL, Brian. Kellogg on Branding: Creating, Building, and Rejuvenating Your Brand. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005

YASUDA, A; OLIVEIRA, D. Pesquisa de Marketing: Guia para a prática da pesquisa de mercado. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ZENONE, Luiz C.; JÚNIOR, José P. Composto de comunicação in Marketing in ZENONE, Luiz C. Gestão Estratégica de Marketing: Conceitos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2011

## **6.2. Web Sites e Artigos de Revistas**

AAKER, David. How Red Bull Creates Brand Buzz. 21/12/2012. Disponível em <<https://hbr.org/2012/12/how-red-bull-creates-brand-buzz/>> Acesso em 03/02/2015

AAKER, David. Red Bull: The Ultimate Brand Builder. 15/May/2013. Disponível em <<https://www.prophet.com/blog/aakeronbrands/140-red-bull>>. Acesso em 30/01/2015

ANTUNES, Luciene. O dono da Red Bull dá asas a imaginação. Portal Exame. 03/08/2011. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/996/noticias/ele-da-asas-a-imaginacao>>. Acesso em 21/01/2015

BENNETT, Shea. Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Vine, Snapchat – Social Media Stats 2014. Site Adweek 09/06/2014. Disponível em <<http://www.adweek.com/socialtimes/social-media-statistics-2014/499230>>. Acesso em 08/02/2015

BROWN, Kevin. Selling Energy: An analysis of Red Bull's Marketing Strategies in Bachelor of Commerce Best Business Research Papers. University of Victoria. Victoria. P.4-15 V.7. June 2014



BUZZ TUTORIAL. O que é Buzz Marketing? O que é Marketing Viral? 04/12/2006. Disponível em <<https://buzztutorial.wordpress.com/2006/12/04/o-que-e-buzz-marketing-o-que-e-marketing-viral/>> Acesso em 06/02/2015

CANNES. Branded Content & Entertainment. Disponível em: <[https://www.canneslions.com/cannes\\_lions/awards/branded\\_content\\_entertainment/categories/](https://www.canneslions.com/cannes_lions/awards/branded_content_entertainment/categories/)> Acesso em 23/01/2015

CASTELLS, Manuel. The Impact of the Internet on Society: A Global Perspective. Change. Madrid: BBVA, 2013

CHADWICK, Simon. GORSE, Samantha. BURTON, Nicholas. Entrepreneurship in sport: How Dietrich Mateschitz built the Red Bull brand in a day. Coventry University, 2009.

COCA-COLA. 14/08/2014. The Coca-Cola Company and Monster Beverage Corporation Enter into Long-Term Strategic Partnership. Disponível em <<http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/the-coca-cola-company-and-monster-beverage-corporation-enter-into-long-term-strategic-partnership>>. Acesso em 01/02/2014

DUGGAN, Maeve. ELLISON, B. Nicole. LAMPE, Cliff. LENHART, Amanda. MADDEN, Mary. Social Media Update 2014. Pew Research Center. 09/01/2015. Disponível em <<http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>> Acesso em 08/02/2015.

ECONOMIST. Selling Energy. Disponível em <<http://www.economist.com/node/1120373>> Acesso em 20/01/2015

EXAME. Bilionário desconhecido emerge ao vender energéticos. 27/06/2014. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/bilionario-desconhecido-emerge-ao-vender-energeticos-rocksta>>. Acesso em 23/01/2015

FORBES. The world most valuable brands. Novembro/2014. Disponível em <<http://www.forbes.com/companies/red-bull/>>, Acesso em 01/02/2015

FRANÇA, Renan. Todos os energéticos contra a líder Red Bull. Portal Exame. 07/05/2014. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1065/noticias/todos-contra-a-red-bull>>. Acesso em 20/01/2015

GRUPO ESTADO. Cannes Lions Official Festival Representative. Disponível em <<http://www.grupoestado.com.br/festivaldecannes/home.html>> Acesso em: 23/01/2015

GRUPODEPLANEJAMENTORS. De onde vem a coragem pra arriscar? 03/06/2011. Disponível em <<https://grupodeplanejamentors.wordpress.com/2011/06/03/experiencia-faz-a-diferenca/>> Acesso em 23/01/2015

HANRAHAN, Willian. Market Audit: Sports and Energy Drinks UK Market Focussing on the Microenvironment of Red Bull. Universty of Warwick. Warwick. Disponível em <<http://www2.warwick.ac.uk/alumni/services/eportfolios/bsqjfb/redbull.pdf>>. Acesso em 21/01/2015

HANRAHAN, Willian. Market Audit. Sports and Energy Drinks UK Market. Focussing on the Microenvironment of Red Bull. Disponível em <<http://www2.warwick.ac.uk/alumni/services/eportfolios/bsqjfb/redbull.pdf>>. Acesso em 30/01/2015

HARPER, Jon. Better Measurement for Strong Brand. 2012. Disponível em: <<https://www.ipsos-mori.com/researchpublications/publications/1477/Better-Measurement-for-Stronger-Brands.aspx>>. Acesso em 19/01/2015

HAYES, Terry. Branded Content Marketing: What Your Business Can Learn from Red Bull. 10/06/2014. Site The Executionists. Disponível em <<http://www.executionists.com/blog/branded-content-marketing-business-can-learn-red-bull/>>. Acesso em 08/02/2015

HOLLIS, Nigel. The Red Bull case study: branding not marketing. 13/06/2007. Disponível em <<http://www.millwardbrown.com/global-navigation/blogs/post/mb-blog/2007/06/13/The-Red-Bull-case-study-branding-not-marketing.aspx>>. Acesso em 06/02/2015

HUANG, Hazel. Case Study: Red Bull. Janeiro/2014. Disponível em <[http://www.academia.edu/7971507/Marketing\\_Management\\_and\\_Strategy\\_-\\_Case\\_Study\\_Red\\_Bull](http://www.academia.edu/7971507/Marketing_Management_and_Strategy_-_Case_Study_Red_Bull)>. Acesso em 01/02/2015

HUANG, Hazel. Case Study: Red Bull. Janeiro/2014. Marketing Management. Durhan University. Durhan. 2014

INTERBRAND. Disponível em <<http://www.interbrandsp.com.br/>>. Acesso em 19/01/2015

ISTO É. Red Bull Foge da Balada. 14/02/2014. Disponível em <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140214/red-bull-foge-balada/136567.shtml>>. Acesso em 23/01/2015

JANEK, Alicia. Analysis of Red Bull's Strategy and its Association with Extreme Sports. 2013. Economia. Universidade de Economia de Praga. Praga. 2013

LAFUENTE, Florencia. ZANONI, Leandro. ALMEIDA, M. Lizandra. HSM Management. São Paulo, v.6, número 101, p.48-55, Nov/Dez. 2013

MINT INNOVATION. Red Bull, a Success History. Disponível em <<http://www.mintinnovation.com/links/docs/Marketing/Red%20Bull%20Success%20story.pdf>>. Acesso em 30/01/2015

MUNDO DAS MARCAS. Disponível em <[http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/red-bull-te-d-asas\\_08.html](http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/red-bull-te-d-asas_08.html)>. Acesso em 20/01/2015

NOONAN, David. Red Bull's Good Buzz. 13/05/2001. Revista Newsweek. Disponível em <<http://www.newsweek.com/red-bulls-good-buzz-153057>>. Acesso em 08/12/2015

RED BULL. Disponível em <<http://energydrink-br.redbull.com>>. Acesso em 20/01/2015

REDBULL. Felix Baumgartner's supersonic freefall from 128k' - Mission Highlights. 14/08/2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=dYw4meRWGd4>> Acesso em 23/01/2015

ROWLEY, Emma. CLANCY, Rebecca. Red Bull's space jump stunt with Felix Baumgartner 'worth £100m' in ad spend. Portal The Telegraph.15/10/2012. Disponível em: <<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/leisure/9610119/Red-Bulls-space-jump-stunt-with-Felix-Baumgartner-worth-100m-in-ad-spend.html>> Acesso em 01/07/2014

SAUER, D. Abram. Red Bull all the rage. Site Brand Channel. 19/11/2001. Disponível em <[http://www.brandchannel.com/features\\_profile.asp?pr\\_id=44](http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=44)>. Acesso em 26/01/2015

SHAW, Jenny. Red Bull Stratos. Portal WPP. Disponível em: <<http://www.wpp.com/wpp/marketing/digital/red-bull-stratos/>> Acesso em 01/07/2014

SOARES, Elisa. Marcas Investem em Energéticos. Portal Valor Econômico. 17/03/2014. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/3481558/marcas-investem-em-energeticos>> Acesso em 23/01/2015

SWALLOW, Erica. How Red Bull's Content Strategy Got Its Wings. 24/01/2012. Site Contently. Disponível em <<http://contently.com/strategist/2012/01/24/red-bull-media-house/>>. Acesso em 08/02/2015

TAYLOR, P. Catherine. Psst! How Do You Measure Buzz? Ad Week Magazine. 24/10/2005. Disponível em <<http://www.adweek.com/news/advertising/psst-how-do-you-measure-buzz-82221>> Acesso em 06/02/2014

TEICHER, Jordan. Red Bull's Greatest Hits. 25/09/2013. Site Contently. Disponível em <<http://contently.com/strategist/2013/11/25/red-bulls-greatest-hits/>>. Acesso em 08/02/2015

TERRA, Thiago. Case Red Bull. Site Mundo Marketing. Disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br/busca-interna.php?termo=red%20bull&editoria=3>>. Acesso em 21/01/2015

THE ECONOMIST. Selling energy. 09/05/2002. Disponível em <<http://www.economist.com/node/1120373>>. Acesso em 08/02/2015

THE FAMOUS LOGO. Red Bull Logo. Disponível em <<http://www.famouslogos.us/red-bull-logo/>>. Acesso em 26/01/2015

TNS. OGILVY. GOOGLE. Junho/2014. When the path to purchase becomes the path to purpose. Disponível em <[http://think.storage.googleapis.com/docs/the-path-to-purpose\\_articles.pdf](http://think.storage.googleapis.com/docs/the-path-to-purpose_articles.pdf)>. Acesso em 08/02/2015

UKESSAYS. Red Bull GmbH: Overview, SWOT analysis and PEST analysis. 2014. Disponível em <<http://www.ukessays.com/essays/business/redbull-swot-analysis-business-essay.php>>. Acesso em 01/02/2015

UKESSAYS. Red Bull SWOT analysis. Disponível em <<http://www.ukessays.com/essays/business/redbull-swot-analysis-business-essay.php>>. Acesso em 01/02/2015

URBIN, Emiliano. O mistério da marca. Site Revista Superinteressante. Janeiro/2009. Disponível em <<http://super.abril.com.br/cultura/misterio-marcas-615685.shtml>> Acesso em 26/01/2015