

Reposicionamento de marcas no contexto do empoderamento do consumidor: o caso TNT

Repositioning of brands in the context of consumer empowerment: the TNT case

Giovani Canin¹
Evange Elias Assis²
Luciano Augusto Toledo³

Resumo

O estudo a seguir teve como objetivo analisar como ocorreu o reposicionamento da marca TNT Energy Drink. Apresenta-se sob a forma de pesquisa exploratória qualitativa e é completado por um estudo de caso. Aplicou-se a triangulação como método de análise dos dados coletados em múltiplas fontes, sendo os dados obtidos comparados com a teoria estudada. Observou-se que o reposicionamento no contexto da marca analisada foi fundamental para que a TNT permanecesse competitiva e aderente às necessidades de seus clientes.

Palavras-chave: Marketing. Marca. Bebidas Energéticas. Empoderamento. TNT.

Abstract

The following study aimed to analyze how the repositioning of the TNT Energy Drink brand occurred. It is presented in the form of qualitative exploratory research and is completed by a case study. Triangulation was applied as a method of analysis of the data collected in multiple sources, and the data obtained were compared with the theory studied. It was observed that the repositioning in the context of the brand analyzed was essential for TNT to remain competitive and adherent to the needs of its customers.

Keywords: Marketing. Brand. Energetic Drinks. Consumer Empowerment. TNT.

Data de submissão: 03 de julho de 2019

Data de aprovação: 01 de agosto de 2019

¹ Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). MBA em Gestão de Projetos pela ESALQ/USP em andamento. Analista de Facilities da Fundação Bradesco. *E-mail*: giovani_canin@hotmail.com

² Doutora em Comunicação pela Universidade de São Paulo. Professora Doutora na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Marketing no Varejo do Senac Francisco Matarazzo. *E-mail*: evange.elias@uol.com.br

³ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. Professor Doutor na Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail*: luciano.toledo@mackenzie.br

O mercado brasileiro de bebidas energéticas em 2017 atingiu em produção um volume de 98.048 mil litros, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (ABIR). Esse mercado movimenta cerca de R\$ 1,5 bilhão por ano, sendo considerado um dos maiores do mundo. Estima-se que em 2015 foram consumidas mais de 390 milhões de latas no país (EXAME, 2016).

Na TAB. 1, a seguir, pode-se observar o volume da produção de energéticos no Brasil, sendo que nos últimos anos houve uma queda.

TABELA 1 – Produção de energéticos por ano

Volume de produção do mercado brasileiro de energéticos dos anos de 2010 a 2017		
Ano	Volume (em 1.000 litros)	Variação Anual (em %)
2010	63.720	N/A
2011	82.206	29%
2012	103.090	25,40%
2013	129.027	25,20%
2014	140.639	9%
2015	128.122	-8,90%
2016	110.441	-13,80%
2017	98.048	-11%

FONTE: ABIR (2019)

No Brasil, as principais marcas que comercializam energéticos no país associam o seu consumo à prática de esportes radicais e ao alto desempenho, outras atrelam o consumo a eventos noturnos, como baladas, muitas vezes combinados com bebidas alcoólicas (EXAME, 2016). Grandes eventos são patrocinados por marcas de bebidas energéticas, como o São Paulo Fashion Week, GP de Fórmula 1 e o UFC (*Ultimate Fighting Championship*), bem como esportistas são patrocinados, no caso do jogador de futebol Neymar Junior e o surfista Pedro Scooby, pela marca Red Bull.

No mundo inteiro, os movimentos sociais estão se fortalecendo e temas como a igualdade de gêneros, preconceito racial e ligados à comunidade LGBT (lésbicas, *gays*, bissexuais, transsexuais) ganham cada vez mais relevância, repercussão e geram grandes debates. O consumidor, por sua vez, vem adotando um novo papel na sociedade, não somente o de comprador, mas também de influenciador para as decisões de marketing das empresas.

Esses temas podem impactar diretamente as empresas e, com isso, estas procuram identificar as necessidades atuais do perfil do consumidor e podem adotar a responsabilidade de incluir os temas em suas estratégias de negócios e comunicação. Tal força desses movimentos fez com que grandes marcas se confrontassem com consumidores que não compactuam com a ideia de apoio aos movimentos sociais. Um exemplo disso é a Adidas, uma marca do ramo esportivo e que tem se posicionado a favor dos movimentos sociais, principalmente o LGBT. Em sua campanha

O consumidor vem adotando um novo papel na sociedade, não somente o de comprador, mas também de influenciador.

publicitária para o dia do Dia dos Namorados de 2016, a marca publicou uma foto de um casal de mulheres na rede social *Instagram*. O *post* gerou críticas de seus consumidores, porém a Adidas manteve a comunicação e respondeu de forma favorável à sua campanha (RITTER, 2016).

Em 2018, a Skol realizou uma campanha no dia internacional da mulher em que os cartazes considerados machistas (mulheres servindo cerveja, praticamente seminuas) fossem retirados de bares e substituídos por novos cartazes que ilustram a mulher empoderada (ALVARENGA, 2018). A Avon, uma empresa que defende o movimento feminista, lançou em 2014 nas redes sociais o vídeo “Quilinhos”, da campanha #megapracima, onde mostra uma mulher conversando com sua imagem no espelho e refletindo sobre seu corpo. A ideia principal era transmitir o questionamento pessoal para explorar o conceito de que assim como o próprio ato de passar a máscara, de baixo para cima, as mulheres também podem dar uma virada em situações menos favoráveis do seu dia a dia (ROGENSKI, 2014).

Tendo em vista a tendência das marcas em apoiar os movimentos sociais, a comunicação segue o mesmo caminho, fazendo com que as campanhas similares às da Adidas, Skol e Avon chegassem ao ramo de bebidas energéticas, como na marca TNT Energy Drink.

1 Problema de Pesquisa

Como se deu o reposicionamento da marca TNT Energy Drink?

2 Objetivo Geral

Analisar como ocorreu o reposicionamento da TNT Energy Drink.

2.1 Objetivos Específicos

- Analisar porque a TNT teve que reposicionar a sua marca;
- Identificar como as vendas e a participação de mercado foram impactadas pelo reposicionamento;
- Compreender as ferramentas de comunicação utilizadas para reposicionar a marca.

3 Metodologia de Pesquisa

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo da pesquisa por meio de um sistema dos procedimentos. Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade (COOPER; SCHINDLER, 2003). Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo.

Para o atual estudo, conjecturou-se utilizar o método do estudo de caso em função de seu caráter qualitativo. O estudo de caso é adotado quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (GOWER, 2012); quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; quando no foco se encontram fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (DIÓGENES, 2005). A unidade de análise do estudo resume-se nas atividades da empresa investigada.

Para esta pesquisa utilizou-se o estudo de caso único (YIN, 2013). A marca objeto foi a TNT Energy Drink. Antes da coleta de dados no campo, foi realizada revisão da literatura para elaboração do roteiro de entrevista.

Como fonte de dados primários, realizou-se uma entrevista em profundidade com o Gerente de Planejamento Estratégico responsável pelo Grupo Petrópolis, detentor da marca TNT Energy Drink, na agência de publicidade Young & Rubicam. Foi selecionado o roteiro semiestruturado como instrumento de coleta de dados, pela sua característica fundamental de permitir ao entrevistador extrair o máximo de informação das entrelinhas das respostas obtidas. Não obstante, aplicou-se a triangulação como método de análise de dados por múltiplas fontes. Assim, foram consultados os canais eletrônicos que de uma forma ou outra estavam relacionados à empresa estudada, como o *blog* da empresa, o canal do YouTube, Facebook e Twitter. Com base na teoria apresentada, o tratamento dos dados escolhido foi a adequação ao padrão, modelo no qual os dados observados são comparados com a teoria disponível e estudada (YIN, 2013). Não obstante, a utilização de um protocolo do estudo de caso é fundamental para maior credibilidade científica ao trabalho (TOLEDO; SHIRAISHI, 2009). Assim, tem-se a utilização do protocolo como uma sequência a ser seguida pelos pesquisadores, contendo um resumo dos conceitos metodológicos do trabalho e as questões pesquisadas.

4 Referencial Teórico

4.1 Desenhando Conceitualmente a Marca

Segundo Kotler e Keller (2009), marca é um bem ou serviço que se diferencia dos outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. As diferenças podem ser funcionais, racionais, tangíveis (relacionados ao desempenho

Marca é um bem ou serviço que se diferencia dos outros produtos.

do produto) ou podem ser simbólicas, emocionais ou intangíveis (relacionadas com aquilo que a marca representa). Aaker e Joachimsthaler (2007) afirmam que é necessária uma proposição de valor, pois esta oferece benefícios funcionais, emocionais (fazer com que o cliente sinta algo durante o momento de compra) e de autoexpressão (veículo para proclamar uma determinada autoexpressão). Complementando, as empresas atendem as necessidades por meio de uma proposta de valor, sendo ela um conjunto de benefícios capazes de satisfazer tais necessidades. Uma marca é uma proposta de valor intangível, materializada por uma oferta. Além disso, “uma marca é uma oferta de uma fonte conhecida” (KOTLER; KELLER, 2009).

Dentre várias funções atribuídas às marcas, pode-se dizer que possibilita que consumidores concedam a responsabilidade pelo desempenho de um produto a um determinado fabricante, inspiram confiança, simbolizam qualidade aos mesmos. Para as empresas, a marca oferece proteção jurídica quanto às características distintivas do produto. As marcas também constituem uma propriedade legal valiosa às empresas que pode influenciar o comportamento do consumidor, pode ser comprada e vendida, oferece a possibilidade de obtenção de receitas futuras para o seu proprietário (KOTLER; KELLER, 2009). Para Aaker (1998), a “marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes

que oferecem produtos que pareçam idênticos” (AAKER, 1998, p. 7).

Algumas marcas possuem recursos que favorecem a identificação e diferenciação dela, esses recursos são chamados de elementos de marca (ex.: Nike com seu *slogan* “Just do it”, símbolo inconfundível e nome mitológico). Para a escolha dos elementos, existem seis critérios: ser de fácil memorização, ser significativo, cativante, transferível, adaptável e protegido. A identidade de marca para ser eficaz, necessita diferenciar-se dos concorrentes, representar o que a organização pode fazer ou que fará com o decorrer do tempo, mas principalmente chamar a atenção dos clientes. Sendo assim, estabelece três tarefas a serem realizadas inicialmente: análise do cliente, análise da concorrência e autoanálise (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007; BAINES; FILL; PAGE, 2013; PERINI; PICARTE; TOLEDO, 2018).

Toda marca, para selecionar o público-alvo, precisa posicionar-se na mente do target. Sendo assim, o seu **posicionamento** é um fator de peso para o sucesso dela. Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe 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 permite que a empresa pense no futuro, com ambição para crescer no mercado e trazer frutos a empresa. Outro objetivo do posicionamento é ter equilíbrio entre o que a empresa é e o que ela pode ser (KOTLER; KELLER, 2009).

Quando se trata de posicionamento de marca, Aaker (1998) atrela este procedimento a outros dois conceitos, sendo o de associações e o de imagem. As associações são conexões a uma imagem na memória, como o exemplo da franquia de *fastfood* McDonald’s, sendo a marca ligada

à personalidade de Ronald McDonald, em um segmento de consumo, com o público de crianças e a vontade de se divertir. Uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa. Em outras palavras, as associações estão organizadas de maneira que o significado seja direcionado ao alvo (público, serviços, segmento), também pode haver figuras mentais (ex.: Ronald McDonald, batatas fritas ou hambúrguer) com o objetivo de fazer com que o consumidor lembre da marca ao ver uma figura (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010).

As associações criam valor para a marca, sendo que elas são as bases para a tomada de decisão dos consumidores (compra) e para lealdade à marca. Existem basicamente cinco maneiras de as associações criarem valor, sendo elas: ajudar a processar/encontrar informações, diferenciar/posicionar a marca, gerar uma razão de compra, criar atitudes e *feeling* positivo, proporcionar uma base para extensões. A associação pode ser a razão pelo qual o consumidor deseja ou não

As associações criam valor para a marca, sendo que elas são as bases para a tomada de decisão dos consumidores.

comprar uma determinada marca. Sendo assim, consideram-se 11 formas de associações (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010):

1. Atributos do produto: características que o produto possui e que pode oferecer de benefício ao cliente.
2. Intangíveis: atributos e características que são difíceis de se medir (ex.: determinado produto de limpeza age mais rapidamente do que o outro).
3. Benefícios aos clientes: o que a marca oferece ao cliente, que possa satisfazê-lo racionalmente e psicologicamente.
4. Preço relativo: preço de acordo com a categoria que o produto da marca irá oferecer, bem como seu benefício.
5. Uso/aplicação: maneira de como usar o produto.
6. Usuário/consumidor: trabalhar com determinado público.
7. Celebridade (pessoa): conectar a marca a alguém famoso.
8. Estilo de vida (personalidade): de acordo com costumes e opiniões.
9. Classe de produtos: diferenciação de acordo com a categoria.
10. Concorrentes: assemelhar-se a concorrência.
11. País (área geográfica): ligação forte com produtos ou materiais.

As empresas costumam associar a marca a diversos atributos ou características do produto, porém essa estratégia de associar a diversos atributos pode gerar um efeito contrário ao desejado, devido à capacidade de interpretação do consumidor em processar a mensagem ser limitada.

A posição permite refletir como as pessoas percebem a marca, bem como refletir como a empresa está procurando ser atingida.

O conceito de posicionamento está diretamente relacionado com o de associações e o de imagem, sendo que uma marca bem posicionada terá uma posição competitiva no mercado, sendo suportada por associações. A posição permite refletir como as pessoas percebem a marca, bem como refletir como a empresa está procurando ser atingida (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010).

O posicionamento de marca implica descobrir a localização adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado. O bom posicionamento contribui também para orientar a estratégia de *marketing*, frisando o significado da marca e informando ao consumidor por que ele deve consumir a marca e não a concorrente. Também é necessário decidir o público-alvo, quem são os principais concorrentes, de que modo a marca é semelhante às concorrentes e de que modo se diferencia delas, isso tudo para se determinar a estrutura de referência e as associações (KOTLER; KELLER, 2009). Identificar o *target* é importante porque consumidores diferentes podem ter estruturas de conhecimento de marca diferentes e percepções e preferências diferentes para a marca (KELLER, 2013).

É comum que as empresas busquem alternativas para superar crises ou necessidades de inovar, bem como desenvolver iniciativas para que resultados positivos sejam alcançados em curto prazo. Muitas vezes a estratégia utilizada é a de reposicionamento de marca. A prática de reposicionamento não é fácil, pois envolve uma nova análise de mercado e propriamente da marca. Quando há saturação de determinado nicho, segmento ou mercado, novas associações e segmentos associados são necessários para gerar o crescimento (AAKER, 1998).

Há sete maneiras para se revitalizar uma marca (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010):

1. Aumentando o uso: aumentar a quantidade usada do produto; aumentar a frequência de utilização.
2. Investigando novos usos: descobrir um novo uso funcional para o produto.
3. Ingressando em novos mercados: incluir o produto em outro mercado, podendo até modificá-lo superficialmente.
4. Reposicionando a marca: criar associações ou novas associações, estabelecer envolvimento com o consumidor, criar pontos de diferença.
5. Aumentando o produto/serviço: melhorar o produto oferecido ao cliente (ex.: torná-lo Premium).
6. Obsoletando produtos existentes: investir em novas tecnologias, desenvolvendo o produto.
7. Estendendo a marca: impulsionar o nome da marca em outra categoria.

É comum que uma estratégia de posicionamento fique obsoleta com o passar do tempo, ou que o comportamento e costumes

do consumidor se alterem, e até mesmo que as associações da marca percam força. Nestes casos, é indispensável que a empresa faça uma mudança. A prática de reposicionar sua marca visando recuperar *marketshare* (mercado) e evitar uma possível falência inicia-se na empresa como um projeto de curto prazo (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010).

Muitas vezes, devido às forças competitivas, as marcas necessitam de atualização do posicionamento e isso envolve duas questões (KELLER, 2013):

1. Como aprofundar o significado da marca para aproveitar de seus valores centrais e de considerações abstratas (*laddering*).
2. Como responder desafios competitivos que ameaçam o posicionamento existente (reação).

O *laddering* envolve o questionamento do que um atributo ou benefício implica para o consumidor (progressão com base nos benefícios, valores e motivações). Já a reação, envolve ações competitivas dirigidas para eliminar pontos de diferença e transformá-los em pontos de paridade ou criar novos pontos de diferença. Quando um concorrente desafia um ponto de diferença existente ou tenta superá-lo, há três opções para a marca realizar (KELLER, 2013):

- Não fazer nada: quando a ação da concorrência parece não ter potencial e nem ser uma ameaça, deve-se manter o curso.
- Ficar na defensiva: se a ação da concorrência parece ter potencial e se tornar uma ameaça, é necessário restabelecer a confiança do produto, fazer propagandas para fortalecer os pontos de diferença e pontos de paridade.

- Passar para ofensiva: quando a ação da concorrência é determinada uma ameaça, é necessário adotar uma posição agressiva, reposicionar a marca para que ela enfrente a ameaça (ex.: campanha publicitária que mudasse fundamentalmente o significado da marca).

Quando o relacionamento da marca com as alternativas da categoria de mercado se torna algo comum, também é o momento de aprofundar os significados associados ao posicionamento da marca, sendo que muitas vezes é útil explorar as motivações subjacentes do consumidor em uma categoria de produto para descobrir associações relevantes. Isto pode acarretar em uma cadeia de significados, que serve para entender os significados de nível maior das características da marca, sendo esta estruturada por (KOTLER; KELLER, 2009):

- Atributos: aspectos descritivos que caracterizam um produto.
- Benefícios: o valor e o significado pessoal ligado aos atributos do produto.
- Valores: metas ou motivações pessoais estáveis e duradouras.

As decisões de reposicionamento são tomadas para readequar um posicionamento atual ou criar outro, fazendo com que própria organização repense sua maneira de fazer as coisas. Um processo de reposicionamento transforma-se em uma oportunidade de revigorar o potencial competitivo da marca e este procedimento envolve a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem comunicados com o público-alvo.

No momento do amadurecimento da marca, ela pode se transformar em uma

commodity, crescendo a pressão por preços e o negócio deixa de ser lucrativo. A partir disso, faz-se necessária a criação de associações ou de novas associações para que o cliente se lembre da marca ao identificar algo, assim como, partindo como meta, estabelecer envolvimento com o consumidor final e firmar uma nova relação. Criar novos pontos de diferença para marca auxilia no processo de escolha do consumidor, possibilitando diferenciação no momento de compra (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010).

Pode-se observar que a decisão de reposicionar uma marca não é fácil para uma empresa, principalmente quando é necessário alterar a identidade de uma marca já conhecida na categoria e mercado. O reposicionamento torna-se muitas vezes uma tentativa de evitar a extinção da marca que enfrenta uma crise/ameaça, mas também vem sendo utilizado como uma forma atualização da marca, com objetivo de ganhar participação de mercado e aumentar a lucratividade.

5 Resultados

5.1 O Caso TNT Energy Drink

A TNT Energy Drink é uma das marcas de energético do Grupo Petrópolis e ocupa a terceira colocação no segmento de energéticos, segundo o entrevistado (Filipe Leonardo), gerente de planejamento estratégico da Young & Rubicam e responsável pelo Grupo Petrópolis na agência.

Quando lançada no mercado, no ano de 2009, a TNT surgiu com uma forte propaganda com a mensagem “Detone”, que destacava o poder

energético da bebida, fazendo uma comparação com dinamite prestes a explodir e apresentou duas versões, sendo uma em lata vermelha e outra em lata na cor preta (zero açúcar). Sua principal concorrente era a líder de mercado Red Bull.

As demais marcas da categoria de energéticos seguiam os mesmos passos da líder de mercado Red Bull, adotando praticamente as mesmas estratégias para ganhar espaço. Devido a Red Bull, mundialmente conhecida, possuir maior verba para investimentos, gerava muitos desafios para as demais marcas concorrentes, pois aumentava a necessidade de inovar para se destacar junto ao público. Ser uma seguidora da líder de mercado era uma tarefa muito complicada, pois demandava alto investimento.

Inicialmente a TNT utilizava como ferramenta de comunicação patrocínios de atletas e eventos esportivos, como as demais marcas da categoria, sendo que ficou rapidamente conhecida por patrocinar o UFC. A marca patrocinava um time de atletas (*Team TNT*) que levavam seu nome para eventos com projeção internacional, onde era necessária energia para praticar, destacando o poder energético da bebida.

A marca TNT Energy Drink era identificada como um produto voltado apenas para o consumo durante a prática de esportes radicais, ou atividades físicas que demandavam energia. Sendo assim, devido à marca aparecer em destaque no evento UFC, foi associada com algo mais “bruto”, uma marca de “pancada”, de alta *performance* no esporte. O *target* que a marca estabeleceu, desde 2009, era formado por praticantes de esportes que buscavam melhor *performance* e, no decorrer do tempo, identificou que atingia os jovens de classe C.

No ano de 2016, a TNT constatou a necessidade de mudança, pois seguir com a estratégia centrada em patrocínio era arriscada

no longo prazo, uma vez que necessitaria de alto investimento. Além disso, por não ter construído um discurso próprio, seguia com as demais marcas da categoria a política de patrocínios. Então, começou-se a se avaliar uma maneira de transformar a marca em algo que tivesse um discurso diferente dos padrões do segmento e, após o rompimento precoce de contrato com o UFC (em comum acordo), o Grupo Petrópolis decidiu antecipar o projeto de reposicionamento da marca.

A principal estratégia pensada pelo grupo era de descontinuar a estratégia de patrocinar apenas atletas e eventos esportivos e começar a participar da vida de pessoas alternativas e formadoras de opinião.

Atualmente a TNT é uma marca que assumiu uma nova identidade e, por meio do seu energético, oferece ao consumidor energia para outros propósitos que não são voltados estritamente ao desempenho esportivo, mas também se identifica com os de caráter ideológico, como energia para resistir e encarar qualquer desafio imposto pela sociedade. A marca assina com #podevir, oriunda da frase “não deixe que eles ganhem”, defendendo o conceito de produto que entrega energia para resistir.

Para embasar a estratégia de reposicionamento da marca, a TNT avaliou ser necessário realizar uma pesquisa de mercado e uma profunda análise da concorrência, visando identificar pontos fortes e fracos que a concorrência possuía. Foram criados grupos de discussões, realizaram-se pesquisas com o público-alvo, bem como recursos tecnológicos, softwares para auxiliar certas tomadas de decisão, como o TGI (*Target Group Index*), as ferramentas que medem *brand equity*, como o BAV (*Brand Asset Valuator*) de uso da Young & Rubicam. A mudança

de comunicação também foi o suporte da nova estratégia de posicionamento.

Após essas ações, notou-se em curto prazo o crescimento de preferência de marca, a aceitação do novo posicionamento, a diferenciação da marca, a mudança de imagem de marca, uma maior associação com outras plataformas, como também parou de ser associada com o esporte regulamentado e de “pancada”.

Como mencionado, desde o seu lançamento em 2009, a marca TNT atrelou seu produto a um público mais jovem e a pessoas que praticavam esportes de alto desempenho. No decorrer do tempo, a marca identificou que o público que estava sendo atingido era o jovem de classe social C.

Após o início do projeto, em 2016, o público-alvo foi revisto, sendo este composto por jovens de 18 a 24 anos, de classes A e B, focando a comunicação em São Paulo e Rio de Janeiro. Em mídias, a marca planeja alcançar o target secundário ampliado para jovens e adultos de 25 a 34 anos.

Em busca de um novo posicionamento da marca na categoria, a empresa iniciou projetos de comunicação buscando minimizar a associação criada com o mundo esportivo. O objetivo principal inicialmente foi de construir um discurso proprietário de marca que fizesse sentido com o produto e principalmente para o novo *target*, bem como ter mais proximidade com o público e ser uma marca relevante, não apenas uma patrocinadora.

Atualmente a marca busca atingir um público alternativo, dos grandes centros urbanos, pessoas formadoras de opinião, visando estimular o diálogo sobre superação dos desafios da sociedade. A palavra desafio sempre fez parte do dia a dia da marca, desde o seu lançamento, pois a líder da categoria era uma das maiores marcas do mundo, então se concluiu que havia necessidade de energia para resistir e não desistir.

**Construir um discurso
proprietário de marca
que fizesse sentido com o
produto e principalmente
para o novo *target*.**

Algumas ferramentas da comunicação de marketing foram muito importantes para o reposicionamento da marca, como a Propaganda, a Promoção, Eventos e Experiências, Relações Públicas, estratégias para estimular discussões sobre movimentos sociais (Marketing Interativo) e ponto de venda (PDV).

Diante os projetos realizados, foram dois que fizeram com que a nova identidade da TNT começasse a ser divulgada, sendo um deles a criação de uma série de minidocs (minidocumentários) com a campanha “corrente da resistência”, no início de 2018, onde havia seis personagens contando sua história de resistência, dentre eles: Rico Dalasam, primeiro Rapper *gay* assumido; Ingrid Silva, primeira mulher negra brasileira a ser bailarina em Nova Iorque; Ju Romano, modelo *plus size* falando sobre padrões de beleza. Todos os citados contavam como foi a experiência de resistir aos padrões impostos pela sociedade.

Outro projeto foi criação de um *real content* via rede social, em 2018, onde todos os posts da marca foram realizados na rua, em muros, e depois foram para a internet via Facebook.

A TNT também começou a participar de outros tipos de evento, como o São Paulo *Fashion Week*, visando ampliar sua presença para além do

esporte. Em redes sociais, a marca criou grupos de discussões sobre temas atuais (preconceito, liberdade de escolha, racismo etc.), estimulando o diálogo entre os vários públicos; realizou participações em eventos e festas alternativas; buscou reverberação em comunicação e conteúdo.

Outra ação foi o desenvolvimento de uma promoção em 2018 para fortalecer a presença na plataforma musical, de maneira que lançou uma embalagem para o *pack* de quatro latas chamada de *Boomboxes*. Com aparência de um rádio portátil, era possível transformá-la em um amplificador de som, que, ao acoplar o celular dentro dela, o volume original se tornava mais alto. Em conjunto, criou um complemento com a TNT *Sound Pack*, e distribuiu 30 geladeiras personalizadas TNT Energy Drink, além de mil assinaturas *premium* do aplicativo de músicas Spotify. Para participar da promoção, o consumidor deveria comprar o *pack* de quatro latas e cadastrar no *hotsite* disponibilizado.

Cabe lembrar que quando foi lançado o produto energético TNT no Brasil, em 2009, com sua lata original na cor vermelha, por ser uma cor que se destaca, todas as ações eram voltadas para patrocinar algum esportista que estava em alta no período, devido ao seu desempenho, visando estabelecer conexão com a função da bebida, que era de fornecer energia para alta *performance*. Além disso, foram criados cartazes levando os esportistas junto à lata do produto, reforçando ao consumidor que o energético TNT era um produto que os vencedores consumiam.

A partir do nome da marca, TNT, desenvolveu-se o *slogan* “Detone”, que fazia uma comparação da marca com uma dinamite prestes a explodir, mostrando que com o consumo da bebida, era possível alcançar o alto desempenho e assim “detonar” (ótimo desempenho) na atividade realizada.

Atualmente, a embalagem do produto é semelhante à inicial, e a marca alterou seu *slogan*, assinando com a #podevir, visando mostrar ao consumidor que o produto energético TNT oferece energia para resistir os desafios e que, independentemente do desafio, ele será enfrentado. Há propagandas que mostram a tipologia do “pode vir” em grafite, demonstrando o lado mais alternativo da marca relacionado à arte de rua.

Além disso, a marca alterou seu foco dos patrocínios, passando para eventos e esportes associados a várias ideologias e setores, como moda (São Paulo *Fashion Week*), Basquete *Street 3x3*, *skate*, bem como relacionando a personagens que passaram por momentos de superação, confrontando-os com os padrões impostos pela sociedade.

Após o reposicionamento da marca, ela continuou a ser bem aceita pelo novo target, mostrando a preocupação da marca em desenvolver um bom relacionamento com os consumidores no longo prazo, indo muito além da venda.

Dado o lançamento do produto em 2009, a marca TNT foi associada basicamente a uma bebida energética voltada para um público que necessitava de mais energia para praticar esportes, visando obter melhor desempenho.

Utilizando os garotos propaganda e esportes em alta na época, com o vitorioso “*Team TNT*”, a marca visava ser associada ao sucesso de *performance* nos esportes.

Ao analisar a nova proposta de posicionamento da TNT, é possível identificar que, diferentemente das demais marcas da categoria, que patrocinam esportes oficiais/regulamentados, a marca passou a focar mais na resistência ideológica e não mais na física, porém não

descartou totalmente o esporte, sendo que agora o objetivo é promover associações com esportes mais alternativos, como o basquete 3x3 *Street*.

Bebidas energéticas têm como atributo o fornecimento de mais energia, porém essas não podem atrelar o consumo do produto energético ao álcool, mesmo sabendo que os consumidores o realizam.

O energético da TNT oferece atualmente sete opções de sabores: original, zero, maçã-verde, tangerina, citrus, açaí com guaraná e pêssego (GRUPO PETRÓPOLIS, 2019).

Em 2011, lançou o TNT Energy Drink Bullet, um energético mais concentrado, em uma embalagem de 60 ml, de fácil manuseio e que poderia ser consumido em temperatura ambiente. Já em 2012, lançou o TNT Energy Caps, um suplemento em cápsulas que possui 210 miligramas, que é equivalente ao consumo de 03 latas de bebida original. Possui a lata de 269ml com preço médio de R\$ 6,00 ou a de 473ml com preço médio de R\$ 9,50. Sua embalagem original é na cor vermelha, com escrita em prata (MUNDO DAS MARCAS, 2014).

A TNT, diferentemente de suas concorrentes, não possui distribuição própria, sendo assim, faz uso da distribuição de outro produto que também pertence ao Grupo Petrópolis, a cerveja Itaipava.

Com relação aos pontos de paridade e diferença, cabe descrever os concorrentes principais da TNT.

O energético da Red Bull foi introduzido no mercado em 1987 e possui 05 sabores: o original, *cranberry*, frutas tropicais, *blueberry* e açaí. A embalagem mostra as cores azul e prata, com seu símbolo mundialmente conhecido (dois touros se enfrentando), nas cores vermelha e amarela. A lata é de 250ml com média preço de R\$ 7,25 ou a

de 355ml a uma média de R\$ 9,00 (MUNDO DAS MARCAS, 2015). A Red Bull investe em eventos e experiências patrocinados pela própria Red Bull, portanto possui maior foco nos que gostam de esportes radicais, tal como *motocross*, escaladas e *surf*, e também patrocina esses eventos. Apesar disso, está presente em temas como música e arte, visando atingir o público jovem (RAIMUNDO, 2015). Possui uma distribuição muito eficiente, sendo este um grande diferencial e um ponto muito forte da marca, pois consegue distribuição extensiva, estando presente na maioria dos pontos de venda da categoria.

Lançado em 2011 pela Ambev, o energético Fusion Energy Drink foca o público que curte a vida noturna em baladas e festas eletrônicas. Sua lata oferece 250ml de energético, em tons de verde e com a tipologia escrita em preto com contorno em branco. Seu símbolo é um raio, fazendo referência à energia (FUSION, 2018).

Introduzido no mercado em 2002, o Monster possui 03 versões, sendo a original, *low carb* (menos carboidratos e calorias) e o *assault* (energético à base de cafeína, cola, taurina, ginseng e guaraná). Sua embalagem original é na cor preta, com detalhes em verde e letras do nome em branco, com grafia personalizada. Possui lata de 473ml com média de preço R\$ 6,80. O energético da Monster começou a ganhar espaço, pois desde sua chegada ao Brasil, em 2010, a distribuição era realizada pela Ambev e foi expandida em 2015 quando a Coca-Cola assumiu a distribuição. O volume de produto entregue ao consumidor por lata era muito superior ao da TNT e Red Bull, e o preço inferior ao dos concorrentes. Essa estratégia fez com que a TNT e a Red Bull reagissem, lançando latas maiores e considerando rever sua política de preços.

Considerações Finais

Conforme revisão teórica acerca do posicionamento de marca, é possível destacar a influência deste processo nos resultados da marca, sendo que esta pode se tornar tanto uma alavanca para o alcance dos objetivos, como a oportunidade de sobrevivência da marca. No caso da TNT, a marca surgiu com um projeto inicial de se espelhar na líder de mercado do segmento e conseguiu inicialmente fazer com que o consumidor lembrasse da marca a partir de imagens e personagens, devido a sua forte divulgação e comunicação, vinculando-a ao patrocínio. Esse processo de lembrança e associações criadas com a marca reforça os preceitos de Aaker (1998).

É possível identificar que quando uma marca se espelha em outra do mesmo segmento, pode-se ter como consequência a marca executar muitas ações semelhantes às demais, como ocorreu com a TNT. Assim a tendência seria que o posicionamento ficasse obsoleto com o passar do tempo e até mesmo que as associações da marca perdessem força. Isso reforça a teoria de Keller (2013) que diz que as marcas necessitam de pontos de diferenciação, sejam com associações de pontos de diferença ou com associações de pontos de paridade. Devido à necessidade de inovar, a TNT iniciou então o estudo para criar um projeto em que os novos pontos de diferença da marca se sobressaíssem e o seu *brand equity* fosse valorizado.

Identificado que o comportamento e hábitos dos consumidores estavam em mudança, a TNT promoveu uma inovação no segmento, desafiando os pontos de diferença e de paridade dos concorrentes com seu projeto de reposicionamento. Após reposicionar a marca, foi possível identificar que novas associações foram estabelecidas.

Observou-se que foram realizadas análises e avaliações das estratégias da marca, bem como dos resultados que obtinha. Posteriormente, foi realizada a avaliação da concorrência e do mercado para tomada de decisão de permanecer na mesma categoria de produto. Identificou-se que o público-alvo atingido pelo projeto inicial não era o que a marca necessitava para o novo projeto; sendo assim, decidiu-se alterar o público-alvo. Houve a necessidade de reavaliar a identidade da marca, criando um novo conceito. O posicionamento que a marca possuía foi reavaliado e identificada a possibilidade de inovar na categoria e criar uma nova identidade da TNT Energy Drink, visto que o Magneto, outro energético que Grupo Petrópolis detém em seu portfólio, possui identidade mais próxima às já existentes na categoria. Definiu-se, então, posicionar a marca TNT como energético voltado à resistência ideológica.

Com relação à distribuição do produto (a mesma da cerveja Itaipava), foi possível identificar que, devido ao novo posicionamento e o novo *target*, seria interessante a empresa buscar uma nova estratégia, pois o novo público-alvo da TNT talvez não estivesse presente nos pontos onde a cerveja Itaipava estava sendo distribuída.

Após a entrada da concorrente Monster no segmento, foi necessário aumentar o volume por lata oferecido ao consumidor (tamanho da embalagem) e consequentemente alterar o preço da TNT para competir com a proposta imposta pela concorrente.

A marca passou a se aproximar do *target* escolhido, principalmente em redes sociais, devido à necessidade de alterar a imagem percebida no mercado. Além disso, foi possível identificar que a estratégia de comunicação para reposicionar a marca utilizou de todas as ferramentas de

comunicação citadas por Kotler e Keller (2009), exceto vendas pessoais:

- Propaganda: realizou anúncios da marca nos grandes centros urbanos.
- Promoção de vendas: criou a promoção *Sound Pack*, uma embalagem com aparência de um rádio portátil, que se transforma em um amplificador de som ao ser dobrada, além de mil assinaturas *premium* de um ano do aplicativo de *streaming* Spotify.
- Eventos e experiências: participação no evento Meca Inhotim, instituto artístico a céu aberto.
- Relações públicas e publicidade: mantém relacionamento com influenciadores digitais, como a cantora Pablla Vittar. Nesse projeto a marca envolve os influenciadores nos eventos patrocinados, realiza envio de produtos, além de ativá-los nas campanhas.
- Marketing direto: realiza incentivo à arte de rua e possui relacionamento com grafiteiros e artistas plásticos.
- Marketing interativo: promove grupos de debates *on-line*, para estimular discussões sobre aspectos de resistência social.
- Marketing boca a boca: a partir do estímulo que a TNT procura fazer nas redes sociais, espera-se que a marca seja lembrada pelos usuários.

A mudança de posicionamento gerou impacto na empresa, sendo que, com base em ferramentas de *software* que medem valor de marca, foi possível confirmar o crescimento da marca TNT, bem como a mudança do *target* que

passou de jovens pertencentes à classe C para jovens de 18 a 24 anos pertencentes às classes A e B.

Com base na revisão bibliográfica e na entrevista em profundidade realizada na agência de propaganda responsável pelo reposicionamento, considera-se que tanto as vendas como a participação de mercado da marca foram impactadas pelo reposicionamento, pois obteve a 2ª posição do segmento no mercado brasileiro por um período. A evolução do *market share* não foi divulgada por questões estratégicas.

Pode-se concluir que o processo de reposicionamento se originou no fato de a marca não possuir uma identidade que a diferenciasse das demais concorrentes, bem como a quebra precoce de contrato com um dos patrocinadores que a marca possuía, aumentando sua preocupação, principalmente no que se refere à sobrevivência na categoria. Conclui-se, ainda, que a comunicação é fundamental e importante durante o processo de reposicionamento, pois ela possibilita a conexão e interação da marca com o seu público. Ficou evidente que um correto posicionamento torna a marca mais forte na categoria.

O método de estudo de caso apresenta algumas limitações, tais como impossibilidade de se generalizar os resultados aqui relatados mesmo em outras marcas da categoria de energéticos.

Recomenda-se a futuros pesquisadores que realizem o mesmo estudo em tempos distintos e complementem a pesquisa com um estudo quantitativo.

Referências

- AAKER, D. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- _____.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- _____.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic market management: global perspectives**. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.
- ADNEWS. **TNT usa SPFW para mostrar olhar dos refugiados no Brasil**. Disponível em: <<http://adnews.com.br/adpublicidade/tnt-usa-spfw-para-mostrar-como-refugiados-veem-o-brasil>> Acesso em: 18 set. 2018.
- ALVARENGA, D. Skol lança ação para trocar cartazes machistas de bares. **G1**, mar. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/skol-lanca-acao-para-trocar-cartazes-machistas-de-bares.ghtml>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- AMBEV. **Fusion**. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/marcas/energeticos/fusion>>. Acesso em: 18 jun. 2018
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E DE BEBIDAS ALCOÓLICAS (ABIR). **Volume de produção do mercado brasileiro de energéticos dos anos de 2010 a 2017**. Disponível em: <<https://abir.org.br/o-setor/dados/energeticos>>. Acesso em: 01 jul. 2019.
- BAINES, P.; FILL, C.; PAGE, K. **Essentials of marketing**. Oxford: Oxford University, 2013.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DIÓGENES, E. **Metodologia e epistemologia na produção científica**. Maceió: Edufal, 2005.
- EXAME. **Mercado de bebidas energéticas projeta crescimento de até 15% para os próximos anos**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-de-bebidas-energeticas-projeta-crescimento-de-ate-15-para-os-proximos-anos-dino89095786131>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- GOWER, B. **Scientific method: a historical and philosophical introduction**. London: Routledge, 2012.
- GRUPO PETRÓPOLIS. **TNT Energy Drink**. Disponível em: <<https://www.grupopetropolis.com.br/marcas/nao-alcoolicos/tnt-energy-drink>>. Acesso em 31 out. 2019.
- KELLER, K. L. **Strategic Brand Management**. 4th ed. Boston: Pearson, 2013.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 13th ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 2009.
- LOPES, D. TNT expande aposta no 3x3 e ativa evento em São Paulo. **Máquina do Esporte**, set. 2017. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/tnt-expande-aposta-no-3x3-e-ativa-evento-em-sao-paulo_33175.html> Acesso em: 18 set. 2018.
- MUNDO DAS MARCAS. **Red Bull**. Última atualização em 28 jun. 2015. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/red-bull-te-d-asas_08.html> Acesso em: 15 jun. 2018.
- _____. **TNT Energy Drink**. Última atualização em 17 out. 2014. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2011/04/tnt-energy-drink.html>>. Acesso em: 15 jun. 2018.
- OSCAR, N. Consumo de bebidas energéticas cresce 325%. **Estadão**, fev. 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,consumo-de-bebidas-energeticas-cresce-325-imp-,681566>> Acesso em: 19 nov. 2018.

PERINI, A. A.; PICARTE, R.; TOLEDO, L. A. O elo entre marcas , clientes e impulsionadores de valor econômico e social : marketing de eventos. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 37-57, jan./jun. 2018.

POLITI, C. Metade das marcas brasileiras faz investimento financeiro em redes sociais. **Tracto**, jul. 2015. Disponível em: <<http://www.tracto.com.br/metade-das-marcas-brasileiras-faz-investimento-financeiro-em-redes-sociais>>. Acesso em: 15 maio 2016.

RAIMUNDO, F. **Reposicionamento de marca para o energético Burn no mercado brasileiro**. 2015. 24 f. Monografia (MBA em Marketing) – Universidade Federal do Paraná, 2015.

RITTER, D. Adidas publica foto com casal de mulheres, gera polêmica e responde comentários com bom humor. **Donna**, fev. 2016. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/donna/noticia/2016/02/adidas-publica-foto-com-casal-de-mulheres-gera-polemica-e-responde-comentarios-com-bom-humor-cjpl64udq000jwscn841kr0mz.html>>. Acesso em: 18 set. 2018.

ROGENSKI, R. Campanha da Avon causa impacto negativo na web. **Exame**, abr. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/campanha-da-avon-causa-impacto-negativo-na-web>>. Acesso em: 18 set. 2018.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**. São Paulo: M. Books, 2011.

TOLEDO, L. A.; SHIRAIISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 12, n.1, p. 103-119, jan./jun. 2009.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 2013.