



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA DISTRIBUIÇÃO NO MERCADO DE ENERGÉTICOS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A RED BULL**

Daniel Camara de Oliveira  
Rodrigo da Silva Barbuda

Rio de Janeiro/RJ  
2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA DISTRIBUIÇÃO NO MERCADO DE ENERGÉTICOS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A RED BULL**

Daniel Camara de Oliveira  
Rodrigo da Silva Barbuda

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky

Rio de Janeiro/RJ

2013

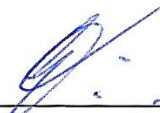
**A IMPORTÂNCIA DA DISTRIBUIÇÃO NO MERCADO DE ENERGÉTICOS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A RED BULL**

Daniel Camara de Oliveira

Rodrigo da Silva Barbuda

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



---

Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky – orientador



---

Prof. Dra. Lucimara Rett



---

Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti

Aprovada em: 10 de dezembro de 2013  
Grau: 9,0 (nove)

Rio de Janeiro/RJ

2013

O48

Oliveira, Daniel Camara de

A importância da distribuição no mercado de energéticos: um estudo de caso sobre a Red Bull / Daniel Camara de Oliveira e Rodrigo da Silva Barbuda. 2013.

63 f.

Orientador: Profº. Drº Eduardo Refkalefsky

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2013.

1. Marketing. 2. Estratégia de Marketing. 3. Red Bull. I. Barbuda, Rodrigo da Silva. II. Refkalefsky, Eduardo. III. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.8

Aos nossos pais, pela motivação  
para alcançar nossas conquistas.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a minha família pela educação e incentivo que me formaram como pessoa e possibilitaram que essa graduação fosse concluída. Pai, mãe, avós, irmã, tios, primos e parentes de coração, vocês fazem parte dessa conquista.

Agradeço aos meus amigos da ECO pelos incríveis e inesquecíveis 4 anos de muita amizade e diversão que ficarão marcados na minha memória por toda a vida.

Agradeço aos meus amigos do Colégio São Vicente de Paulo pelo apoio, pela amizade de tantos anos e pelas experiências que vivemos e continuamos vivendo juntos. Vocês fazem a diferença!

Agradeço aos meus amigos da vida pelos momentos bons que vivemos e que ainda iremos viver. Não estudamos juntos, não crescemos juntos, mas por algum motivo estamos juntos!

Agradeço a todos os professores que passaram pela minha vida e contribuíram para a minha educação e personalidade através do seu dom de ensinar. Colégio Espaço Aberto, Colégio Sagrado Coração de Jesus, Colégio São Vicente de Paulo e Escola de Comunicação da UFRJ.

Agradeço a UFRJ e a ECO pelo ensino, pelos amigos, pelo laguinho, pelo trote, pelas choppadas, pelas festas, pelas oportunidades e pelos momentos inesquecíveis que vivi dentro dessa universidade.

Agradeço a minha dupla e grande amigo Rodrigo Barbuda pela parceria na elaboração dessa monografia, na organização da festa de formatura e na zoeira em todas as festas da faculdade. Só nós sabemos o quanto foi difícil chegar a esse resultado.

Agradeço a minha namorada Gabrielle Cunha pela paciência e amor dedicado a mim durante grande parte desses anos de universidade. Te amo!

Agradeço a minha irmã Kessia Camara pela paciência e por ser a irmã mais linda e parceira do mundo!

Agradeço especialmente a minha avó Dulce e aos meus pais, Denise Alcides e Ricardo Oliveira, por terem me criado e serem os melhores pais e avó do mundo.

– Daniel Camara de Oliveira

## AGRADECIMENTO

Primeiro, tenho que agradecer a toda minha família. A meus irmãos pelo companheirismo. Aos meus avós, pelos mimos e carinhos. Aos meus padrinhos, por estarem sempre por perto. Aos meus primos, pela infância cheia de brincadeiras. E, principalmente, aos meus pais, pelas horas de sacrifício e dedicação para me oferecer o caráter e a educação que me levaram a entrar na UFRJ.

A meus amigos Rafael Bandeira, Christiene, Roberta e Priscilla que, mesmo não estudando juntos há 10 anos, são pessoas que estão sempre ao meu lado e que sei que posso contar para o que der e vier.

Agradeço também não só a meus amigos do Pedro II — Andressa, Tatiana, Raphaela e Taíssa —, mas ao Colégio em si, que me cativou com sua atmosfera e me ensinou a lidar com as adversidades e diferenças e me preparou, de certa forma, mas estudar na ECO. E não posso deixar de agradecer a Tayrine e Mariana por serem minhas parceiras na aventura que foi escrever *Mari Jana*, que fez crescer em mim a criatividade que me ajudaria, futuramente, a escolher Publicidade.

Por fim, tenho que agradecer a todos que participaram desta minha trajetória pela ECO. Muitos não citarei os nomes aqui, pois a lista seria extensa, mas cada um de vocês sabe o quanto foram importantes nesta história. Porém, alguns agradecimentos tem que ser nominais. Agradeço aos “Lisos” pelas risadas, pelas organizações de festas/churrascos/choppadas e pelas diversas “pós” épicas. Às “Lisas” pelas suas fofuras e meiguices, principalmente a Carol Giglio, que me indicou a vaga de estágio na Record, onde estou até hoje, o que veio a influenciar na escolha do tema desta monografia. Aos meus companheiros de Ciclo Básico — Chucky, Camila e Jubis — por me acompanharem e me entreterem numa época em que as aulas eram um tanto quanto chatas. Às “velhas bingueiras” — Meli, Djego, Fifa, Mafe, Jubis (de novo), Cml, Gabispo, Krl, Rebs, Vevs —, por serem o melhor grupo de amigos que alguém poderia arranjar nesta faculdade. E, principalmente, agradeço ao Daniel, grande amigo, e dupla oficial de trabalhos acadêmicos desde o quarto período, com quem tenho a honra em dividir essa monografia.

A todos aqui citados e àqueles que por ventura esqueci, meu muito obrigado.

– Rodrigo da Silva Barbuda

DE OLIVEIRA, Daniel Camara e BARBUDA, Rodrigo da Silva. **A importância da distribuição no mercado de energéticos: Um estudo de caso sobre a Red Bull.**

Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro, 2012. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Nome da Universidade. Xf

## RESUMO

O alto potencial de crescimento do mercado de bebidas energéticas no Brasil, que mais que quadruplicou o seu tamanho entre 2006 e 2010, desperta o interesse de dezenas de empresas e se mostra a mais nova aposta da indústria de bebidas para o futuro. Baseado nos conceitos de marketing apresentados por Philip Kotler, relatórios de institutos de pesquisas, análises de mercado e através do conhecimento profissional da dupla que aqui escreve, este estudo busca analisar a importância de uma eficiente estratégia de distribuição no mercado de bebidas energéticas no Brasil a partir de uma análise da atuação da líder de mercado Red Bull e dos seus principais concorrentes. O estudo conta com informações sobre a história do produto, o perfil do consumidor, panorama de mercado, estratégia de divulgação e distribuição da Red Bull e suas principais concorrentes e uma análise dos desafios e iniciativas da líder Red Bull em um mercado onde a distribuição está fazendo cada vez mais a diferença.

**Palavras-chave:** energético, bebidas, distribuição, marketing, Red Bull



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>DISTRIBUIÇÃO E BRAND MANAGEMENT</b>	<b>13</b>
2.1	DISTRIBUIÇÃO	13
2.1.1	Canais de distribuição	13
2.1.2	Níveis de canais	15
2.1.3	Gerenciamento de canais	18
2.1.4	Gerenciamento de satisfação do público-alvo	20
2.2	BRAND MANAGEMENT	20
<b>3</b>	<b>MERCADO DE ENERGÉTICOS NO BRASIL</b>	<b>27</b>
3.1	O PRODUTO	27
3.2	O CONSUMIDOR	29
3.3	PANORAMA DO MERCADO	31
<b>4</b>	<b>RED BULL TE DÁ AAASAS</b>	<b>35</b>
4.1	A EMPRESA	35
4.2	ESTRATÉGIAS DE MARCA	38
4.2.1	Branding	38
4.2.2	Eventos	40
4.2.3	Comunicação	41
4.2.4	Ativação com consumidor	41
4.2.5	Embaixadores da marca	41
4.3	VENDAS E DISTRIBUIÇÃO	42
4.3.1	A Estratégia de Vendas e Distribuição	42
4.3.2	O crescimento dos concorrentes	46
4.3.2.1	Coca Cola Company	46
4.3.2.2	Grupo Petrópolis	48
4.3.2.3	Ambev	49
4.3.3	O contra-ataque da Red Bull	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>54</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
	ANEXOS	60

## 1 INTRODUÇÃO

Da classe A à classe C, de latas de 250ml a garrafas de 2 litros. O consumo de energéticos vem mudando nos últimos anos. Antes consumido principalmente em casas noturnas e considerado um produto elitista, o energético agora começa a lentamente ganhar novas faces, com marcas populares e preços acessíveis, difundindo o segmento e mudando o foco de consumo individual para o consumo coletivo.

O mercado pode estar em transição, mas a líder do mercado não. E, apesar das alterações que o mercado e os produtos concorrentes sofreram nos últimos anos, continua sendo líder com um produto *premium*<sup>1</sup> e com embalagens voltadas ao consumo individual. Porém, o quanto as mudanças no mercado afetam as estratégias de liderança e requerem sua adequação a este novo mercado? O quanto a força de uma marca é capaz de assegurar, sozinha, seu sucesso?

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas<sup>2</sup>, em 2011 foram consumidos, no Brasil, 108 milhões de litros de energético, número 25% maior se comparado ao ano anterior. O crescimento acumulado no mercado de bebidas energéticas brasileiro de 2006 a 2010 é de 325%, número muito maior do que o 73% de crescimento global, apresentado no estudo de 2012 realizado pela Euromonitor<sup>3</sup>. Ainda neste estudo, a Euromonitor aponta que as três principais fabricantes detêm, juntas, 79% do *share*, sendo a Red Bull líder do segmento, com cerca de 50% de participação, como indica estudo da Nielsen<sup>4</sup> de 2011.

Diante de um mercado com alto potencial de crescimento, esta monografia estuda o sucesso da líder Red Bull através de dois pilares de marketing: distribuição e divulgação baseada, principalmente, em brand management.

Philip Kotler apresenta em *Administração de marketing* diversos conceitos para gerenciamento de canais, o qual seu valor fica evidente no trecho a seguir:

---

<sup>1</sup> Premium (definição): Conceito de marketing que busca classificar produtos de maior qualidade; produtos com um preço mais elevado; produtos voltados para um público com maior renda.

<sup>2</sup> ABIR apud ABRASEL. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/1330-030512-industrias-disputam-mercado-de-energeticos.html>

<sup>3</sup> EUROMONITOR. Disponível em: <http://www.euromonitor.com/sports-and-energy-drinks-in-brazil/report>

<sup>4</sup> NIELSEN apud ABRASEL. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/1330-030512-industrias-disputam-mercado-de-energeticos.html>

“Para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso. As empresas que adotam uma abordagem de marketing holístico cada vez mais encarando seus negócios como uma rede de valor. [...] As empresas estão observando, no topo da cadeia de suprimentos, os fornecedores de seus fornecedores e, na base, os clientes de seus distribuidores. Estão observando segmentos de clientes e como organizar melhor os recursos da empresa para satisfazê-los.” (KOTLER, 2006, p. 464)

Baseando-se em conceitos apresentados por Philip Kotler e através dos conhecimentos profissionais obtidos pela dupla que aqui escreve, já que ambos atuam no mercado em setores de trade marketing lidando diretamente com divulgação em PDV, treinamento e distribuição, no capítulo 2 serão apresentadas as características específicas sobre o gerenciamento dos canais de distribuição e redes de valor. Tais conceitos serão importantes para compreender, no capítulo 4, as mudanças de estratégia que a Red Bull vem adotando em seu sistema de distribuição de produtos.

Como os sistemas de marketing são voltados para atender as necessidades do cliente e as características do produto, no capítulo 3 serão abordados o perfil e hábitos do consumidor alvo da Red Bull no Brasil, assim como a visão que o consumidor tem sobre este produto. Finalizando o capítulo, um panorama do mercado de bebidas energéticas será traçado para contextualizar a atual posição da Red Bull e justificar suas mudanças de estratégia.

Finalizando os capítulos de desenvolvimento, um estudo mais detalhado sobre a Red Bull será exposto, contendo a história da empresa e seu produto. Também serão analisadas as estratégias de divulgação, pilar da consolidação da liderança da empresa no segmento, assim como as recentes mudanças no uso dos canais de distribuição para adequar as necessidades da empresa às mudanças do mercado.

Tais mudanças nas estratégias de distribuição puderam ser analisadas graças trabalho exercido por um dos estudantes que aqui escreve. Por trabalhar em uma empresa que foi contratada recentemente pela Red Bull para atuar como seu representante, obtivemos acesso às principais estratégias da empresa e a chance de conversar com pessoas que estão trabalhando diretamente na aplicação destas estratégias.

Tal empresa foi contratada pela Red Bull devido à sua referência em distribuição em pontos de venda no qual a fabricante de energéticos tem interesse em aumentar sua capilaridade, isto é, a força de presença do produto em varejista que comercializem seu segmento de mercado. O acompanhamento profissional destas mudanças na postura de distribuição da Red Bull foi determinante para conhecimento deste mercado e para sua análise apropriada.

Portanto, nos capítulos a seguir será apresentado um estudo de caso sobre as estratégias de distribuição da Red Bull, e as devidas contextualizações do mercado para entendê-las. Não há a intenção de detectar um problema na rede de distribuição da Red Bull ou de qualquer uma de suas concorrentes, tão pouco de estabelecer uma crítica ao atual modelo ou sugerir mudanças em suas estratégias. O foco desta monografia é proporcionar uma análise do mercado de energéticos com ênfase na importância da utilização dos canais de distribuição.

## 2 DISTRIBUIÇÃO E BRAND MANAGEMENT

Neste capítulo, serão apresentados conceitos teóricos sobre estratégias de distribuição e Gerenciamento de Marca (mais conhecido pelo termo inglês *Brand Management*). A apresentação e compreensão de tais conceitos são necessárias para a análise sobre o mercado e as estratégias de distribuição da Red Bull e suas concorrentes, que serão apresentados nos capítulos seguintes desta monografia.

### 2.1 DISTRIBUIÇÃO

Uma das dificuldades do marketing — principalmente no de produto — no Brasil é a logística de distribuição. Em um país com dimensões territoriais continentais e com sistemas ferroviários insuficientes, a entrega rodoviária acaba tornando os custos de transportes muito altos.

Portanto, uma distribuição eficiente é fundamental para viabilizar os lucros e manter o negócio. Para atingir tal eficiência, é indispensável a utilização adequada dos canais de distribuição disponíveis.

#### 2.1.1 Canais de distribuição

Os canais de distribuição, também chamados de canais de marketing ou canais comerciais, “formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou utilização pelo usuário final.”<sup>5</sup>

Os canais viabilizam economicamente a distribuição dos mais diversos tipos de produtos, que carecem de sistemas diferentes. A venda direta pode aumentar o lucro do fabricante através da retirada dos intermediários, mas pode ser inviável operacionalmente para produtos que precisam ser distribuídos em larga escala, como biscoitos. Imagine o número de lojas que a Elma Chips precisaria abrir para vender seus salgadinhos diretamente ao consumidor. Os diferentes níveis de distribuição serão abordados no item 2.1.2 desta monografia.

A importância de uma decisão correta na hora de adotar canais de distribuição se dá por diversos fatores. A escolha do ponto de venda influencia

---

<sup>5</sup> KOTLER, 2006, p. 464

diretamente no preço praticado no produto, já que lojas especializadas podem praticar preços maiores por oferecer serviço diferenciado enquanto supermercados e lojas de departamentos, forçados pela constante concorrência, tendem a fazer preços menores.

Outra importância da escolha do ponto de venda é a possível necessidade de desenvolver os membros destes canais — que será abordado posteriormente neste capítulo —, gerando, assim, mais custos.

Outro impacto de cunho econômico na decisão de escolha de canal ocorre uma vez que os diferentes canais geram despesas e lucros diferentes. O uso de distribuidores terceirizados, por exemplo, apesar de aumentar efetivamente a capilaridade do bem de consumo, pode diminuir razoavelmente o lucro nas vendas, já que o distribuidor fica, em média, com 40% do valor do preço final.

A distribuição, muitas vezes, pode ser facilitada pelas políticas de divulgação da empresa. Na contramão, existem mercados onde o poder de distribuição torna-se muito mais importante que a divulgação da marca em si. Existem, ainda, mercados com restrições de divulgação, onde a força de distribuição é fundamental para o sucesso do produto, como o mercado brasileiro de cigarro. Estas táticas onde divulgação e distribuição conversam diretamente são o que Philip Kotler<sup>6</sup> chama de estratégias *pull* e *push*.

- Estratégia *pull* (atração): o fabricante investe em divulgação para tornar sua marca desejada a tal ponto em que a presença do produto no ponto de venda seja praticamente obrigatória, forçando o varejista a procurar pela compra do produto. Normalmente esta tática é utilizada em marcas ou produtos que tem alta fidelidade.
- Estratégias *push* (pressão): o fabricante desenvolve os membros dos canais e aumenta amplamente a colocação de seu produto, gerando familiarização por contato no ponto de venda e compra por impulso. Em muitos nichos de mercado, o consumidor tende a optar por consumir produtos que sejam facilmente encontrados. Mercados com baixa fidelidade de marca, como o de

---

<sup>6</sup> KOTLER, 2006, p. 465

copos descartáveis, por exemplo, faz com o que o consumidor compre qualquer marca que encontrar.

Com tantas possibilidades e consequências, o fabricante deve adequar sua distribuição à sua necessidade, que será determinada pelo seu produto e seu respectivo consumidor.

Produtos exclusivos, que dificilmente são substituídos por produtos similares, tendem a ter foco em divulgação, com distribuição mais limitada, tendo em vista que seu consumidor estará disposto a pagar um preço mais elevado para adquiri-lo. A distribuição limitada facilita o gerenciamento de membros do canal, oferecendo um serviço de atendimento diferenciado, o que agrada o consumidor deste tipo de produto. Além disso, uma forte distribuição pode deteriorar o relacionamento com o revendedor, uma vez que a concorrência ocasionará uma guerra de preços entre os revendedores, diminuindo sua margem de lucro e, conseqüentemente, o interesse do revendedor por este produto. Consumidores de produtos exclusivos normalmente estão dispostos de procurar por eles, reforçando a ideia que a distribuição deve ser bem direcionada para atender determinada região. Um exemplo deste tipo de distribuição é o de mercado de automóveis.

Bens de consumo que são facilmente substituíveis, por outro lado, são mais passíveis a se investir em uma distribuição ampla, independente dos investimentos em divulgação. Por serem facilmente trocados por seus similares caso não sejam encontrados no momento de compra/consumo, os fabricantes precisam garantir que seu produto esteja disponível no maior número possível de pontos de vendas. A divulgação, entretanto, não deve ser esquecida, já que, mesmo garantindo larga presença no mercado, ainda é preciso que o consumidor esteja disposto a consumir a sua marca em vez das marcas concorrentes.

Tendo em vista todos os pontos acima, o fabricante deve, então, decidir quais canais de marketing irá utilizar, chegando aos níveis de sua operação.

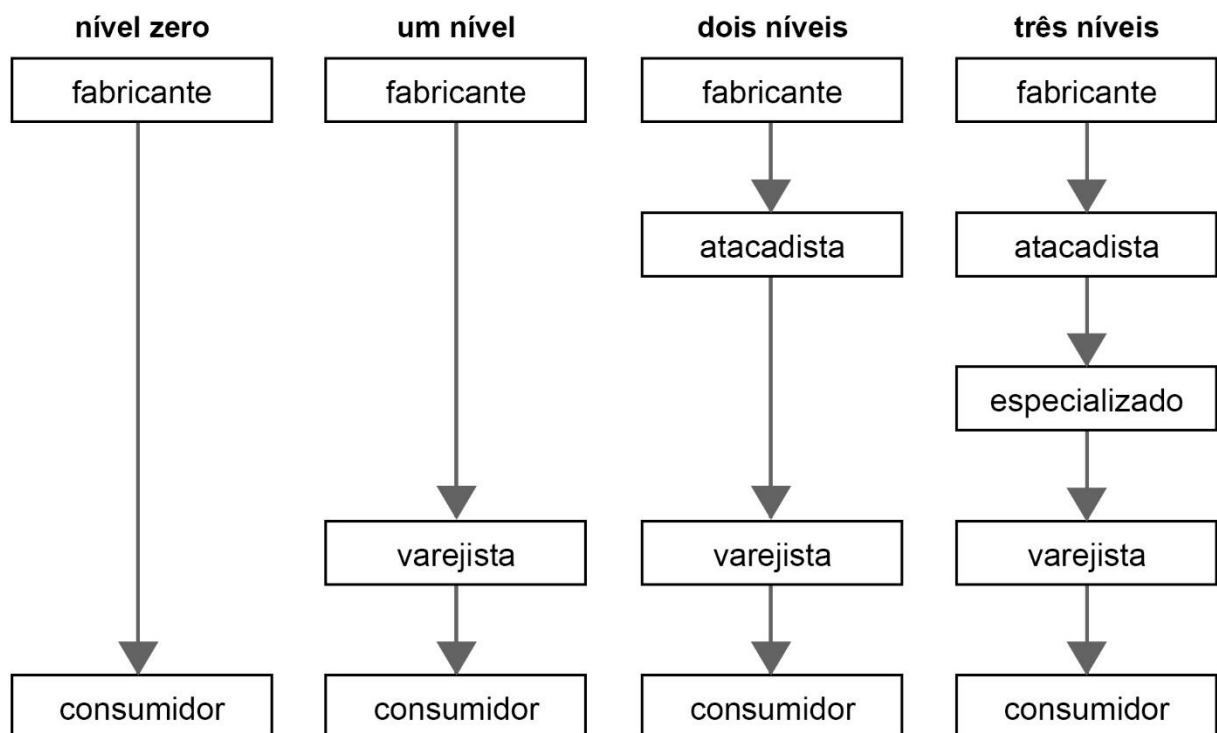
### **2.1.2 Níveis de canais**

Para que alguém compre algo, é necessário que alguém esteja vendendo este algo. O que pode mudar é são os caminhos que este algo fará entre esses dois alguéns. Portanto, fabricante e consumidor são, obviamente, elementos presentes

em qualquer sistema de distribuição, alterando-se apenas os intermediários que podem existir entre eles<sup>7</sup>. Esta variação de caminhos que o produto pode seguir até chegar ao consumidor são os chamados níveis de distribuição. Escolher corretamente em quais níveis atuar pode ser um dos principais desafios comerciais dos fabricantes, já que uma distribuição eficaz do produto pode ser determinante para viabilizar o lucro e estruturar as demais decisões nas estratégias de marketing, garantindo o sucesso do mesmo.

A Figura 1 mostra os possíveis níveis de distribuição apresentados por Philip Kotler:

**Figura 1: Canais de marketing de bens de consumo<sup>8</sup>**



Nos canais de níveis zero, ou canais de marketing direto, o fabricante vende diretamente ao consumidor final e pode maximizar o lucro por venda ao retirar a parte que ficaria com os intermediários. Porém, o fabricante terá que dispor de espaço para armazenamento de estoque e com um sistema de entregas amplo para conseguir cobrir as áreas territoriais. A venda pode ser feita através de lojas próprias da empresa, representantes diretos de venda, ou sistemas de telemarketing, mala direta e e-commerce. Nestes últimos casos, os custos de entregas unitárias porta a

<sup>7</sup> KOTLER, 2006, p. 470

<sup>8</sup> KOTLER, 2006, p. 471



porta podem ser elevados demais para vendas de produtos de menor valor, inviabilizando o lucro. O frete pode ser repassado ao consumidor, mas corre-se o risco de ultrapassar o limite de valor que ele está disposto a pagar para adquirir o produto.

Em canais com um nível, o fabricante vende diretamente para o varejista. Neste sistema, os fabricantes normalmente optam por vender diretamente aos grandes varejistas, considerados os *key accounts*<sup>9</sup>. Os canais de um nível são utilizados para fazer seu produto chegar a pontos de venda estratégicos, que consigam alcançar boa parte de público alvo, como grandes redes de supermercados, lojas de conveniências, etc., sem necessitar de uma intensa estrutura de entrega.

Já os canais de dois níveis são marcados pela presença de um representante ou distribuidor, que comprará a mercadoria do fabricante e a vende para o varejista. A presença de um intermediário diminui o lucro por venda, como já citado, mas facilita as questões operacionais para o fabricante, como espaço para estoque e transporte. O envio é feito pela fabricante para o representante, que armazenará o estoque do produto e será responsável pelas vendas, relacionamento e envio dos produtos aos varejistas.

Em marketing feito em três níveis, o fabricante utiliza dois intermediários para mercadoria chegar ao ponto de venda. Este modelo é útil quando há a necessidade de representação de vendas especializada em um setor ou para alcançar a áreas remotas.

Tendo em vista os níveis de distribuição descritos acima, o fabricante deve levar em consideração seu produto, o consumidor e o mercado para decidir em qual nível atuar, podendo atuar em vários níveis e, até mesmo, em todos eles simultaneamente.

Peguemos como exemplo uma editora de livros. Ela pode atuar em nível zero através de venda pelo seu e-commerce; em um nível vendendo diretamente para as grandes redes de livrarias nacionais; em dois níveis utilizando-se de representantes para vender às livrarias de médio porte das regiões metropolitanas; e em três níveis através de um representante que revende a uma série distribuidores regionais, fazendo com que seu produto chegue às pequenas livrarias do interior.

---

<sup>9</sup> Key Account: termo em inglês que classifica os varejos mais importantes para uma empresa, varejos-chave.

Portanto, os fabricantes devem se preocupar em traçar suas estratégias não só para alcançar a eficiência de distribuição e, assim, o equilíbrio entre custos e níveis de venda<sup>10</sup>, mas também para evitar conflitos nos canais. Um varejista pode se sentir prejudicado com o marketing direto do fabricante, assim como utilizar dois representantes que atuem na mesma região pode gerar uma guerra por vendas, prejudicando a relação destes intermediários com o fabricante. Trabalhar com um representante que atue com um concorrente direto pode gerar um conflito de interesses e prejudicar as vendas de um dos fabricantes.

Assim sendo, um dos fatores mais importantes para que todos os níveis da distribuição funcionem perfeitamente é gerenciamento e desenvolvimento correto de todos os membros do canal.

### **2.1.3 Gerenciamento de canais**

Para gerenciar com eficácia os membros, os fabricantes devem criar padrões que devem ser seguidos por todos os intermediários do canal a fim de assegurar que eles passem ao cliente os valores pretendidos pela marca — valores de marca serão discutidos no item 2.2.1 desta monografia. Para Philip Kotler<sup>11</sup>, o desenvolvimento do canal consiste em quatro etapas: seleção, treinamento, motivação e avaliação.

Philip Kotler define muito bem as questões que devem ser abordadas para a seleção de integrantes dos canais no trecho abaixo:

“[...] os fabricantes [...] precisam avaliar o tempo de experiência no negócio, outras linhas vendidas, o histórico de crescimento e de lucro, o grau de solvência, a capacidade de cooperação e a reputação no mercado. Se os intermediários forem representantes, os fabricantes devem avaliar o número e as características das outras linhas vendidas, assim como o tamanho e a qualidade da força de vendas. Se forem lojas de departamentos que desejam distribuição exclusiva, o produtor precisa avaliar os locais em que elas atuam, seu potencial de crescimento futuro e o tipo de clientela” (KOTLER, 2006, p. 480)

A finalidade do treinamento é variável de acordo com o tipo de intermediário para o qual ele é voltado. Treinar a equipe de vendas, tanto a direta do fabricante ou

---

<sup>10</sup> KOTLER, 2006, p. 479

<sup>11</sup> KOTLER, 2006, p. 480

a do representante, cria uma equipe mais qualificada, com melhores argumentos de vendas, aumentando o número de pedidos dos varejistas atuais e conseguindo a compra em novos pontos de vendas. Já o treinamento voltado para o varejista é importante para que os atendentes saibam se comportar dentro dos valores proposto por sua marca e para que conheçam melhor seu produto, passando este conhecimento ao seu cliente final. O treinamento também varia com o tipo de varejo, já que lojas especializadas requerem treinamento mais detalhado que supermercados, por exemplo.

A motivação dos canais mantém o alto desempenho e garante que padrões da empresa sejam seguidos. Philip Kotler<sup>12</sup> diz o fabricante é capaz de exercer cinco tipos de poder sobre os membros, descritos abaixo:

- Poder coercitivo: o fabricante ameaça reduzir ou encerrar as operações com o membro. Eficaz com intermediários altamente dependentes.
- Poder de recompensa: o intermediário ganha um benefício especial ao cumprir uma tarefa, adotar um comportamento ou bater uma meta. Como ponto negativo, o intermediário pode passar a exigir o benefício para cumprir este padrão.
- Poder legitimado: um comportamento do intermediário é imposto através de contrato com o fabricante.
- Poder de especialista: o fabricante detém um conhecimento que é importante para o intermediário. O fabricante deve continuar inovando e sempre ter novos conhecimentos para serem utilizados como moeda de troca.
- Poder de referência: o fabricante atinge um grau de excelência e respeitabilidade em que os intermediários fazem questão de estar associados a eles.

---

<sup>12</sup> KOTLER, 2006, p. 480-481

Após selecionar, treinar e motivar adequadamente os canais, os fabricantes devem regularmente avaliar seus desempenhos. A avaliação é necessária para que os membros mantenham os padrões de comportamento e para encontrar possíveis falhas nos sistemas anteriores, corrigindo-as e, assim, os aperfeiçoando.

Com o sistema de distribuição devidamente gerenciado e plenamente funcionando, o fabricante deve, então, verificar sua eficácia através do levantamento de satisfação do cliente-alvo.

#### **2.1.4 Gerenciamento de satisfação do público-alvo**

Satisfazer o cliente é a função de um canal de distribuição ideal. Logo, todo o processo de distribuição deve ser pensado a partir das necessidades do seu público-alvo. Controlar essas necessidades é uma tarefa a ser feita constantemente, não só para verificar se os padrões adotados pela empresa se adequam ao que o mercado precisa, mas também para detectar possíveis mudanças comportamentais que os clientes venham a ter, o que pode exigir mudança nos canais.

Quanto o cliente está disposto a procurar até encontrar o produto? Os preços de produção e distribuição fazem com que o produto chegue dentro da percepção de valor que o cliente está disposto a pagar por ele? Os serviços de apoio que são prestados pelo fabricante estão de acordo com o que o cliente espera e precisa? A comunicação e o posicionamento do produto no ponto de venda dão destaque frente aos produtos concorrentes?

Estas são perguntas que o fabricante deve constantemente responder para que possa avaliar a satisfação do público-alvo e, assim, seu sistema de distribuição.

## **2.2 BRAND MANAGEMENT**

Tendo em vista a vasta gama de possibilidades de divulgação existentes atualmente, focaremos em estudar o pilar que consideramos essencial para a compreensão do estudo de caso que será apresentado no Capítulo 4: o Brand management.

Ao contrário do que se pensa, as marcas não são uma invenção do mundo contemporâneo, como Mark Batey descreve no seguinte trecho:

“Dizem que os oleiros do antigo Egito colocavam símbolos nos tijolos para identificá-los. Na Europa, os primeiros sinais de marcas vieram dos esforços das guildas medievais para exigirem que seus artesãos colocassem marcas de comércio em seus produtos, para proteger a si e a seus consumidores contra imitações de qualidade inferior” (BATEY, 2010, p. 24-25)

O mundo mudou muito desde a Idade Média, e o papel das marcas mudaram com ele. Antes um selo de qualidade e procedência, as marcas passam a diferenciar produtos de semelhantes em diversos níveis de percepção, chegando a agregar status, estilos de vida, atitudes, pensamentos e uma complexa rede de valores na sociedade atual.

“Embora as empresas criem identidades de marca, o significado da marca é criado pelas pessoas”<sup>13</sup>. Isto ocorre pois, por mais que os fabricantes construam e transmitam esta identidade, a forma que o consumidor a receberá será decodificada por uma série de experiências pessoais e valores culturais sobre o qual eles não possuem controle.

Phillip Kotler<sup>14</sup> defende que a construção de uma marca de sucesso deve ser realizada em quatro etapas:

- 1) O fabricante, a partir do seu produto e do consumidor o qual pretende atingir, define o posicionamento de sua marca;
- 2) Planeja as estratégias que transmitirão estes valores ao consumidor e os coloca em prática. Nestas estratégias, os diferenciais e os significados da marca devem ficar claros, e a bagagem cultural do consumidor deve ser levada em consideração para que a estabelecer eficazmente a comunicação;
- 3) Avalia se os valores foram interpretados pelo público conforme o que havia sido planejado;
- 4) Sustenta o posicionamento e o modifica conforme as mudanças de comportamento do consumidor assim exigirem.

---

<sup>13</sup> BATEY, 2010, p. 13

<sup>14</sup> KOTLER, 2006, p. 268

De acordo com o modelo de *Brand Asset Valuator* (Avaliador de Ativo de Marca) apresentado por Philip Kotler<sup>15</sup>, marcas sólidas são construídas a partir de quatro bases:

- Diferenciação: o quanto uma marca é capaz de se distinguir das demais concorrentes;
- Relevância: o quanto uma marca consegue ser convidativa ao consumidor para adquiri-la;
- Estima: o quanto a marca é respeitada;
- Conhecimento: o quanto o consumidor se sente íntimo da marca.

Além disso, Philip Kotler também defende, em um modelo mais amplo<sup>16</sup>, que toda a marca deve levar em considerações seis critérios para estabelecer seus elementos de marca, como nome, logotipo e logomarca. Os três primeiros critérios são responsáveis pela construção da marca e de sua rede de valores, enquanto os três últimos garantem a defesa da marca frente a seus concorrentes e a manutenção dela em diferentes mercados ou em possíveis alterações no perfil de consumidor. Philip Kotler defende que as marcas devem ter a preocupação de ser:

- Memorável: a marca pode ser facilmente lembrada pelo consumidor. Nomes curtos e sonoros tendem a ser registrados na memória com mais facilidade. Diferenças culturais também devem ser levadas em consideração, já dificuldade de pronuncia do nome da marca em determinada região pode dificultar sua penetração.
- Significativa: a marca é capaz de induzir a percepção da categoria do produto. Embratel é facilmente associada a uma companhia telefônica.

---

<sup>15</sup> KOTLER, 2006, p. 273

<sup>16</sup> KOTLER, 2006, p. 276

- Desejável: o nome e os elementos visuais da marca conseguem mostrar seus benefícios e cativar o consumidor. A marca de xampu Seda passa a promessa de cabelos sedosos e macios, assim como o sabão em pó Brilhante faz o consumidor entender que suas roupas ficarão mais limpas.
- Transferível: as características da marca podem ser percebidas igualmente por diversas sociedades e suas culturas. Além disso, o nome da marca pode ser utilizado para representar outras categorias de produtos. É o que acontece na Mitsubishi, que utiliza o mesmo nome nas suas diversas divisões, desde canetas a automóveis.
- Adaptável: a marca possui elementos que possam ser atualizados ao longo dos anos. A Shell redesenhou sua logomarca diversas vezes ao longo dos anos para modernizá-la sem que sua identidade fosse perdida. A GAP sofreu enorme rejeição ao redesenhar seu logotipo, em 2010, e voltou atrás, passando a utilizar a logo anterior novamente.
- Protegida: a marca consegue defender seus elementos juridicamente. Marcas que passam a representar categorias, como Bombril, Gillette, Cotonete e Xerox, devem garantir que outras marcas classifiquem seus produtos através do nome da categoria — lâ de aço, lâmina para barbear, haste flexível com pontas de algodão e fotocopiadoras, respectivamente.

De forma simplificada, as marcas podem se utilizar de duas bases para definir as estratégias de posicionamento: evocar a compra emocional, motivada pelo status ou estilo de vida associado a ela e que se estabelece, muitas vezes, inconscientemente no consumidor ou; induzir a uma compra racional, onde os benefícios e atributos tangíveis da marca frente aos seus concorrentes são valorizados e serão decisivos no momento de compra.

Para criar estes significados e transmitir este posicionamento, principalmente no quis respeito a evocar a emoção e a identificação do consumidor, Batey defende em *O significado da marca* que marcas fortes são criadas a partir de uma série de

arquétipos<sup>17</sup>, apresentados abaixo, que funcionam como ícones que tendem a transmitir universalmente os valores pretendidos por ela. Os arquétipos não só representam o significado da marca, mas também refletem os valores que seus consumidores desejam estar associados:

- Explorador/Investigador/Peregrino: ligado à aventura e à valorização da liberdade.
- Prestativo/Caridoso: associado à segurança, proteção e às figuras maternas e paternas.
- Amante: evoca prazeres, emoções, paixões, seduções e erotismo.
- Palhaço<sup>18</sup>: malicioso e irreverente, é responsável por momentos de escárnio e rompimento de tabus.
- Criador: valorização da inovação e da criatividade artística.
- Fora da lei/Rebelde: relacionado a movimentos de contracultura, revoluções e quebras com pensamentos antiquados.
- Mágico: representa o ilusionista, transforma o irreal em realidade.
- Sábio/Ancião: valoriza a obtenção e divisão do conhecimento e das tradições.
- Inocente: transmite a ingenuidade das crianças, evocando um clima nostálgico de pureza e otimismo.
- Soberano: ideal de liderança, poder e autoridade.

---

<sup>17</sup> BATEY, 2010, p. 79-86

<sup>18</sup> No livro original em inglês, o autor utiliza a palavra *Jester*, que significa bobo da corte. A versão do livro em português, publicada pela Best Business, utiliza o termo “Trapaceiro”, que preferimos não utilizar por sua conotação pejorativa.



- Herói: representa a determinação, a integridade moral e a superação de desafios.

Se alinhar dentro de um destes arquétipos e alavancar seus significados é o motivo para o sucesso de *branding* de muitas grandes marcas, como a Coca-Cola (Inocente) e a Apple (Criador). As marcas também podem ser construídas em cima de dois arquétipos e, se estabelecidas de forma sólida, conseguem ampliar ainda mais sua rede de significados, como a Disney (Inocente e Mágico) e a Harley-Davidson (Explorador e Rebelde).

Ulrich e Smallwood defendem ainda que, para atingir a marca da liderança, os fabricantes não só devem transmitir valores em suas marcas, mas devem estimulá-los em seus consumidores, como é exemplificado abaixo:

“Um modelo de liderança na Apple exibiria comportamentos que estimulassem a inovação (ou seja, assumir riscos experimentar, encorajar o debate e o diálogo, entre outros). Por outro lado, o modelo na Wal-mart enfatizaria comportamentos que reduzem custos”. (ULRICH e SMALLWOOD, 2009, p. 85)

Este estímulo à prática dos valores da marca pode ser exercido de várias formas, desde eventos — como Corrida das Estações Adidas — a patrocínios e propagandas institucionais — como a Unimed, que faz comerciais de TV estimulando à prática de hábitos saudáveis.

A construção de uma marca sólida pode ser decisiva para a sobrevivência em vários mercados. Marcas que conseguem transmitir seus valores e benefícios com eficiência ainda ganham na obtenção de diversas vantagens de marketing, como Philip Kotler<sup>19</sup> enumera a seguir:

- Melhor percepção do desempenho e qualidade do produto, mesmo que este tenha as mesmas características dos concorrentes;
- Maior fidelidade, resultando na preferência no momento de compra e na menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência;

---

<sup>19</sup> KOTLER, 2006, p. 271

- Menor sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço;
- Maior cooperação e suporte comercial, facilitando a distribuição;
- Oportunidades adicionais de extensões verticais e horizontais da marca.

Tendo em vista os aspectos acima expostos sobre distribuição e gerenciamento de marca, os capítulos seguintes abordarão as características do mercado brasileiro de energéticos.

### 3 MERCADO DE ENERGÉTICOS NO BRASIL

Neste capítulo, serão contextualizados alguns dos principais aspectos do mercado de bebidas energéticas no Brasil, focando nos produtos *premium*, para que, no Capítulo 4, eles estejam adequadamente apresentados e, assim, permitir maior compreensão sobre o estudo de caso da Red Bull.

#### 3.1 O PRODUTO

As bebidas energéticas se tornaram muito populares na Ásia da década de 60, após o lançamento de uma bebida chamada “Lipovitan D” por uma companhia farmacêutica chamada “Taisho”. Essa bebida foi criada com objetivo de manter acordado e estimular os trabalhadores a aguentarem o ritmo de trabalho durante toda a noite. Este produto é considerado o primeiro energético da história pois já possuía taurina em sua fórmula, um ingrediente encontrado na grande maioria das marcas de energético que temos no mercado atualmente.

Porém, a bebida como conhecemos hoje foi descoberta apenas na década de 80 pelo austríaco Dietrich Mateschitz. Durante uma viagem ao Extremo Oriente, ele notou que alguns motoristas de táxi em Bangoc, na Tailândia, tomavam uma bebida chamada “Touro Vermelho” (Kraeting Daeng, na língua local) para se manter acordados durante o dia de trabalho. Com o objetivo de comercializar essa novidade para os jovens europeus, Dietrich levou a ideia para Europa e inventou a fórmula do energético Red Bull, criando um novo segmento no mercado de bebidas não alcoólicas, o de bebidas energéticas, e lançando a marca que é líder nesse segmento até os dias de hoje, a Red Bull (Touro Vermelho em inglês, mesmo nome da bebida encontrada na Tailândia).

O objetivo das bebidas energéticas está no seu próprio nome: dar aos seus consumidores uma dose extra de energia para suportar as atividades do dia-a-dia. O produto é formado basicamente por dois ingredientes, que são os grandes responsáveis por fornecer a dose de energia prometida pelos fabricantes: a cafeína e o açúcar. A cafeína atua no corpo como um estimulante, bloqueando os efeitos da adenosina, uma substância produzida pelo cérebro e associada ao sono, e estimulando a produção de adrenalina, hormônio que acelera o batimento cardíaco. Essa combinação acaba dando ao consumidor a sensação de possuir mais energia.

Em geral, energéticos possuem cerca de 80mg de cafeína, o mesmo que uma xícara de café. Porém, a concorrência entre as marcas vem estimulando os fabricantes a adicionarem cada vez mais cafeína ao seu produto, chegando a níveis de 122mg, conforme teste realizado pelo site UOL em marcas vendidas no Brasil.

Outro ingrediente importante presente na grande maioria das marcas é a taurina, um aminoácido natural produzido pelo corpo que ajuda a regular o batimento cardíaco e as contrações musculares.

O consumo de bebidas energéticas, em geral, é seguro. Porém, como a maioria dos produtos, ele deve ser consumido com moderação. O efeito estimulante da cafeína quando consumida exageradamente pode causar a aceleração do batimento cardíaco, ansiedade e insônia. Além disso, seu efeito diurético estimula o corpo a liberar rapidamente uma grande quantidade de fluídos, podendo causar desidratação.

Outro fator de risco é a mistura de bebidas energéticas com bebidas alcoólicas, hábito muito comum entre os jovens. O efeito calmante do álcool combinado com o efeito estimulante da bebida faz com que as pessoas se sintam alertas e sóbrias, mascarando a sensação de embriaguez. Além disso, efeito combinado das duas substâncias, que são diuréticas, acelera ainda mais a desidratação do corpo, podendo causar em casos mais extremos até a morte<sup>20</sup>.

Ao analisar o objetivo das bebidas energéticas e isotônicas, percebemos uma semelhança que pode confundir o consumidor: ambas categorias vendem a promessa de recuperar as energias e melhorar o desempenho em atividades esportivas. Porém, esses produtos possuem uma grande diferença em sua composição nutricional e na forma como agem no organismo.

A bebida isotônica, composta basicamente por água, eletrólitos e açúcar, tem como objetivo repor os nutrientes que são perdidos durante a prática de exercício. Já a bebida energética, composta de água, cafeína, açúcar e outros ingredientes como a taurina, tem como objetivo aumentar a concentração e a resistência durante a prática de exercícios.

---

<sup>20</sup> Informações sobre bebidas energéticas retiradas de HOW DO ENERGY DRINKS WORK?, HOWSTUFFWORKS.COM Disponível em: <http://science.howstuffworks.com/innovation/edible-innovations/energy-drink.htm>

## 3.2 O CONSUMIDOR

Atualmente, podemos diferenciar o consumidor de energéticos em dois grupos econômicos diferentes: a classe C, que consome, majoritariamente, marcas regionais e; as classe A e B, que tem seu consumo voltado a produtos *premium*.

Por mais que a classe C tenha sua importância dentro da expansão do mercado de energético, onde as marcas regionais unidas já alcançam cerca de 10% do *market share*<sup>21</sup> e o consumo de embalagens de 1L ou mais já correspondam a cerca de 25% do mercado<sup>22</sup>, a Red Bull mantém seu produto voltado às classes A e B. Portanto, através de pesquisa feita com 169 consumidores de energéticos destas classes, identificadas no questionário através do Critério Brasil, podemos identificar os principais hábitos de consumo de bebida energéticas no Brasil — o resumo de respostas pode ser encontrado na íntegra no Anexo I desta monografia.

O perfil da amostra aponta equilíbrio em relação ao gênero, indicando que homens e mulheres estão igualmente dispostos a consumir a bebida. Mas este fator é o único onde não se pode perceber um padrão, de acordo com a pesquisa. Podemos apontar concentração no perfil do consumidor nos seguintes aspectos:

- Faixa etária: 66% tem entre 20 e 24 anos
- Grau de escolaridade: 64% tem o Ensino Médio completo/Superior incompleto
- Práticas esportivas: 65% pratica alguma atividade pelo menos 1 vez por semana, sendo que 42% pratica atividades físicas de 2 a 5 vezes por semana
- Frequência em casas noturnas: 75% frequenta pelo menos 1 vez por mês, sendo que 42% frequenta pelo menos 1 vez por semana.

---

<sup>21</sup> Market share (definição): A expressão tem como tradução participação no mercado e designa a fatia de mercado detida por uma organização. Sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma empresa. Divide-se o número total de unidades que a empresa vendeu pelo total de unidades vendidas no segmento em que a empresa atua. O valor pode ser obtido ainda da divisão do valor total em vendas da empresa pelo valor total em vendas do segmento. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Quota\\_de\\_mercado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Quota_de_mercado)

<sup>22</sup> UNIVALE apud DIÁRIO DOS VALES. Disponível em: [http://www.diariodosvales.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2540:mercado-de-energeticos-em-expansao&catid=43:economia&Itemid=70](http://www.diariodosvales.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2540:mercado-de-energeticos-em-expansao&catid=43:economia&Itemid=70)

- Ingestão de álcool: 88% consome bebidas alcoólicas

Define-se, então, o principal consumidor de bebida energética como o jovem universitário, preocupado com as práticas de atividades físicas e com vida noturna ativa.

Entretanto, a frequência na prática esportiva não se reflete nos interesses do consumidor em beber energéticos, já que apenas 3% diz consumir bebidas energéticas para ganho de desempenho na prática de atividades físicas. A principal motivação para o consumo de energéticos está diretamente associada ao consumo de bebidas alcoólicas, já que 60% da amostra diz claramente que a finalidade do energético é sua mistura com o álcool. Outras respostas espontâneas que faziam referências a “disposição para sair durante a noite” e “alternativa ao consumo de álcool quando se está dirigindo” evidenciam ainda mais a ligação entre o consumo de energéticos e bebidas alcoólicas no Brasil. Além disso, 33% dos entrevistados diz consumir bebidas alcoólicas com mais frequência em show e boates.

Podemos perceber também que o consumo de bebidas energéticas ainda é uma atividade esporádica, já que 49% dos entrevistados dizem bebê-las menos de 1 vez por mês, mostrando que este tipo de consumo ainda não é um hábito dos brasileiros.

Com isso, podemos presumir que, por maior que sejam os esforços da Red Bull em associar seu produto a práticas esportivas e atividades do dia a dia — como veremos no Capítulo 4 —, o consumidor brasileiro, em sua maioria, ainda faz uma associação muito forte entre energético, álcool e vida noturna.

Quando perguntados sobre a marca energética favorita, 73% diz ser a Red Bull. Entretanto, quando perguntados sobre as marcas que consomem com mais frequência, esse número cai para 53%. Esta queda pode ser explicada pelo fato, indicado pela pesquisa, de que a marca é apenas o 3º fator em importância de influência da decisão de compra, ficando atrás de sabor e preço, respectivamente.

Além disso, 67% dos entrevistados diz estar disposto a comprar outra marca de bebida energética se não encontra sua marca favorita no momento de compra, e 24% diz estar disponível a comprar qualquer outra marca de energético que esteja disponível. A marca Burn, da Coca-Cola Company, apresentou apenas 2% de preferência do público, mas este número cresceu 3,5 vezes, chegando a 7% na frequência de consumo.

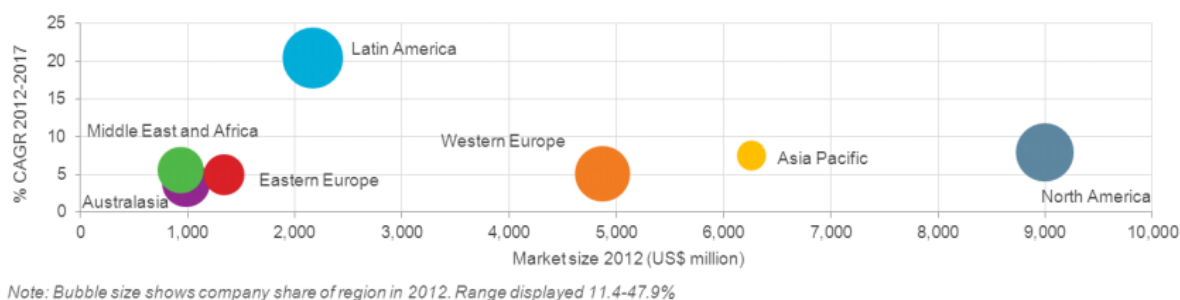
Portanto, podemos presumir que o consumidor brasileiro de energéticos *premium*, apesar de evidentemente preferir a Red Bull, não tenha tanta fidelidade à marca como é esperado — apenas 5% procuraria a marca em outro local caso não a encontrasse no momento de compra — e procure o melhor custo benefício, isto é, a marca que apresenta o preço mais atrativo dentro das marcas em que eles está predisposto a consumir.

A baixa fidelidade à marca e a forte possibilidade de substituição por um concorrente, evidenciam a necessidade da força de distribuição no setor.

### 3.3 PANORAMA DO MERCADO

O mercado de bebidas energéticas é o que mais cresce entre todos os segmentos de bebidas no mundo. Segundo o instituto de pesquisas Euromonitor, nos últimos cinco anos a categoria energéticos cresceu 73% em volumes vendidos ante 21% de crescimento do mercado de refrigerantes. Estudos preveem que o crescimento será contínuo até 2016, chegando a 37%. No mundo, a líder de mercado é a Red Bull, seguida pela Monster Beverage Co. e diversas marcas da Coca-Cola e PepsiCo.

**Gráfico 1: Crescimento anual e o crescimento do mercado por região<sup>23</sup>**

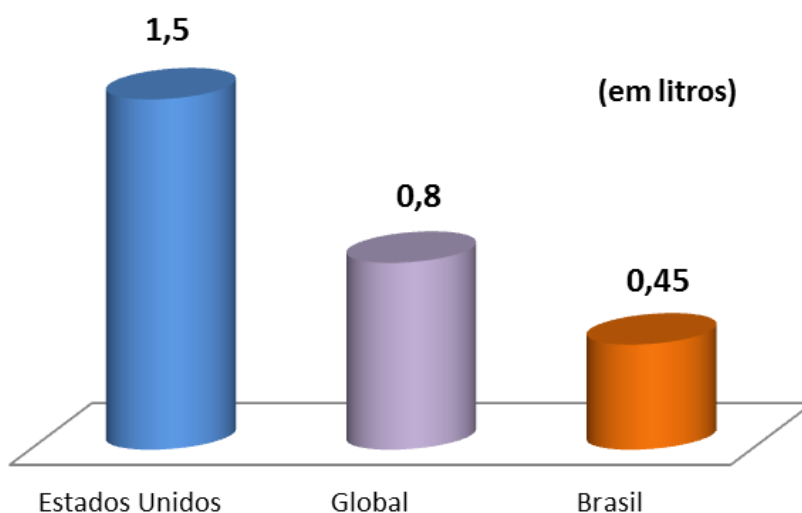


Apesar dos Estados Unidos serem o maior mercado em volume de vendas, o Brasil é considerado o principal responsável pelo crescimento expressivo da categoria no mundo, sendo o país que responde por mais da metade do volume de crescimento de toda a América Latina. Para 2016, a expectativa é que a cada 3 litros

<sup>23</sup> EUROMONITOR Disponível em: <http://www.euromonitor.com//medialibrary/PDF/RedBull-Company-Profile-SWOT-Analysis.pdf>

consumidos nessa região, dois sejam vendidos no Brasil. Segundo dados da ABIR<sup>24</sup> (Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas), a venda de bebidas energéticas no Brasil cresceu 325% de 2006 a 2010, um crescimento cerca de seis vezes maior do que o segmento total de bebidas, que cresceu 53% no mesmo período. O tamanho do mercado em potencial do Brasil é confirmado quando comparamos o consumo per capita de energético no Brasil com o consumo per capita mundial. De acordo com dados do relatório Zenith International's Global Energy Drinks Report (2009), o consumo per capita mundial é de 0,8 litros — crescimento de 100% em comparação com 2013. No Brasil, o índice é de 0,45 litros, metade do índice global e bem distante de países como os Estados Unidos, que chega a um índice de 1,5 litros por pessoa.

**Gráfico 2: Consumo per capita de energético<sup>25</sup>**



Um diferencial do mercado brasileiro que dificulta a atuação das empresas nesse mercado é a sua fragmentação. Segundo matéria da revista Forbes, no final de 2012 existiam cerca de 63 produtores de bebidas energéticas e mais de 100 marcas sendo comercializadas. Grande parte desses produtores é local, que trabalha com marcas regionais e possui um preço inferior ao de mercado, dificultando a concorrência de marcas das grandes empresas. Para se ter uma ideia do crescimento desse mercado e da sua fragmentação, apenas em 2012 seis novas empresas decidiram iniciar a produção de bebidas nesse segmento. Porém, de

<sup>24</sup> ABIR apud ABRASEL. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/1330-030512-industrias-disputam-mercado-de-energeticos.html>

<sup>25</sup> ZENITH INTERNATIONAL. Disponível em: <http://www.efsa.europa.eu/de/search/doc/394e.pdf>

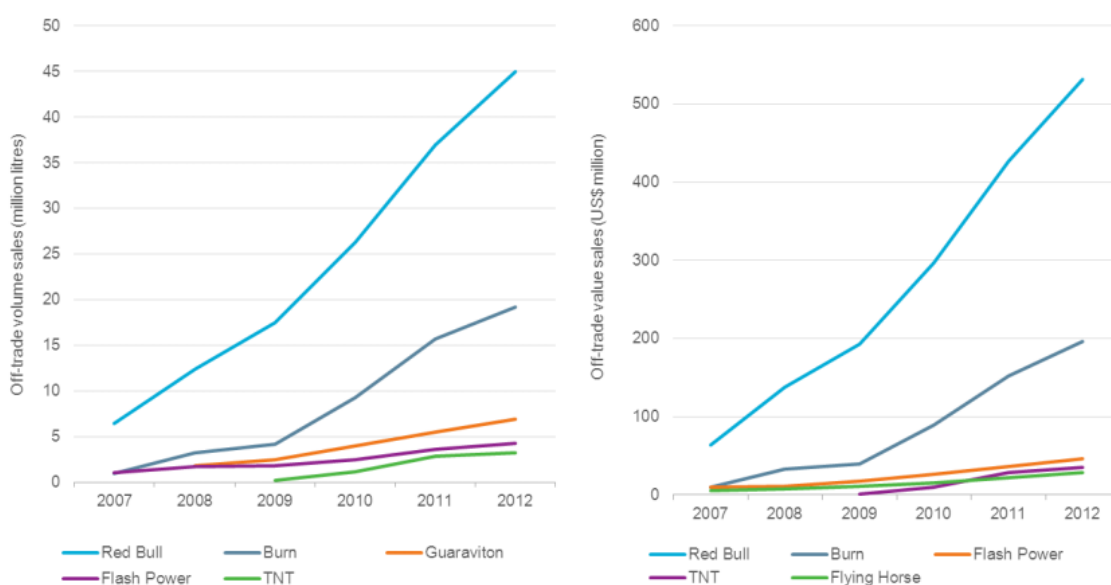


acordo com Douglas Costa, *head* de Marketing e relações com o mercado do Grupo Petrópolis, responsável pela marca TNT, isso não é um problema:

"Ainda há muito espaço para o mercado de energéticos crescer, até porque o consumidores estão descobrindo novas ocasiões para tomar o produto. No começo estava muito associado à vida noturna, mas isso vem mudando" (ABRASEL)

Dados do instituto de pesquisa Nielsen mostram que três marcas lideram o mercado no Brasil, sendo duas marcas de propriedade de grandes produtoras e distribuidoras de bebidas. A líder é a Red Bull, com cerca de 50% do mercado, seguido de Burn (Coca-Cola Company) e da TNT (Grupo Petrópolis). Para acirrar ainda mais a disputa desse mercado, a gigante do mercado de bebidas Ambev, que possui cerca de 70% do *market share* de cervejas no país, resolveu entrar na briga em 2011 com o lançamento do energético Fusion Energy Drink, que terminou o ano de lançamento com 0,5% de *share*, segundo dados da Forbes. Mostrando estar cada vez mais interessada no potencial desse mercado, a Ambev anunciou no final de 2012 uma parceria para venda e distribuição do energético Monster Energy Drink, vice-líder mundial no mercado de bebidas energéticas e maior rival da Red Bull no mundo, que anteriormente era importado no Brasil pela concorrente GlobalBev.

**Gráfico 3: Volume e valor de vendas das cinco marcas líderes de mercado na categoria de bebidas energéticas no Brasil entre 2007-2012<sup>26</sup>**



<sup>26</sup> EUROMONITOR. Disponível em: <http://www.euromonitor.com//medialibrary/PDF/RedBull-Company-Profile-SWOT-Analysis.pdf>

O restante do mercado é disputado entre a empresa GlobalBev, dona das marcas de energético Flying Horse, Extra Power, On Line , que calcula ter 10% de participação no mercado, e produtores locais, que atuam com diversas marcas por todo o país.

Outra especificidade do Brasil é o tipo e tamanho das embalagens de bebidas energéticas. Enquanto nos países em que a categoria já está consolidada a discussão gira em torno da redução do tamanho das embalagens, no Brasil está se tornando cada vez mais comum o consumo de garrafas de plástico de 1L ou 2L em substituição as tradicionais latas de 250 ml ou 350 ml. Segundo a revista Forbes<sup>27</sup>, em 2005, 91,2% do volume de energéticos vendidos eram em latas de até 500 ml. Apenas cinco anos depois, quase 25% do volume vendido foi de garrafas de plástico de 1L ou 2L. Essa tendência foi iniciada por fabricantes locais e direcionada para classe C, classe social predominante no Brasil e que apresentou grande crescimento nos últimos anos devido à boa situação econômica do país.

Com objetivo de oferecer o mesmo produto por um preço mais acessível, diversas marcas locais, como, por exemplo, a Bad Boy Power Drink e Mad Dog Energy Drink, iniciaram a comercialização de garrafas de plástico de 1L e 2L com preços muito mais baratos do que as tradicionais latinhas: enquanto uma lata de 250 ml custava, em média, R\$5,00, as garrafas de 2L eram vendidas a R\$12,00 — uma diferença de 70% no preço por litro da bebida.

Seguindo a tendência, a Coca-Cola Company, gigante e vice-líder no mercado de energéticos no Brasil, lançou uma versão de 1L da sua marca Burn, e inaugurou a tendência das garrafas plásticas no mercado *premium*.

---

<sup>27</sup> FORBES. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2012/11/14/what-is-brazils-most-attractive-sector/>

## 4 RED BULL TE DÁ AAASAS

A Red Bull, líder mundial no mercado de energéticos, é a criadora do segmento de bebidas energéticas e referência como empresa no mercado global. Apesar de ser uma empresa de capital fechado, impressiona pela sua robusta estratégia de marketing, que inclui investimentos milionários em esportes e eventos. Nesse capítulo, vamos conhecer mais um pouco sobre a sua história, estratégia de marca e sua rede de vendas e distribuição no Brasil.

### 4.1 A EMPRESA

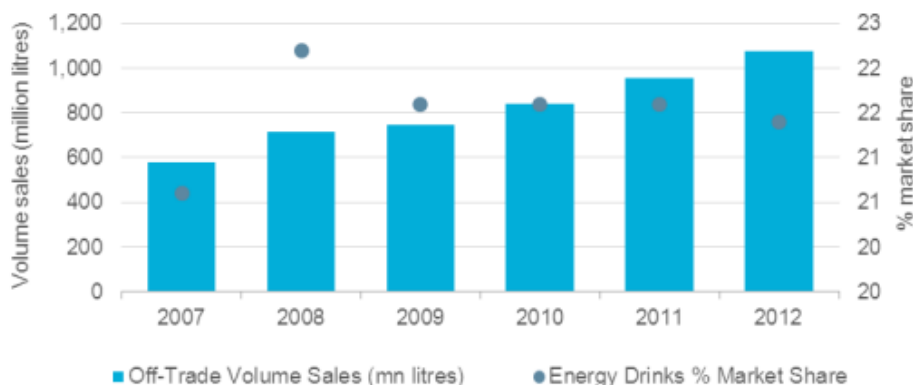
Inspirado por experiências que vivenciou e observou em uma viagem pelo Extremo Oriente, a Red Bull foi fundada em meados da década de 1980 pelo austríaco Dietrich Mateschitz. Ao perceber que taxistas utilizam uma bebida chamada “Touro Vermelho” (Kraeting Daeng, na língua local) para se manter acordado, o austríaco levou a ideia para a Europa e criou a fórmula e o conceito inovador de marketing da empresa, lançando não só um produto novo no mercado mas também uma categoria totalmente nova de produtos.

No mercado desde 1987, a bebida se tornou um sucesso entre os jovens europeus e foi importada para os Estados Unidos. Logo se tornou um fenômeno pelas boates do oeste americano, onde era vendida como parte de um drink de bebida alcoólica. Apenas em 1997, a Red Bull começou a expandir suas operações nos Estados Unidos e, apesar da grande concorrência com grandes empresas americanas como a Coca-Cola e a PepsiCo, é líder de mercado até os dias de hoje, segundo dados da revista Exame<sup>28</sup>.

---

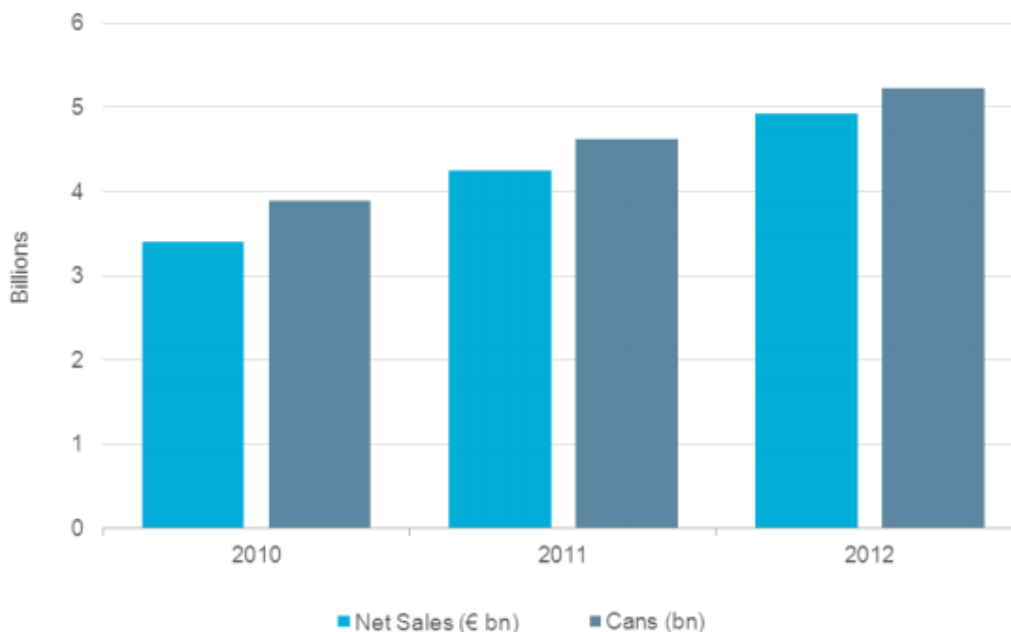
<sup>28</sup> EXAME Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/insano-o-energetico-que-vai-brigar-pelo-mercado-da-red-bull>

**Gráfico 4: Volume de vendas e *market share* da Red Bull no mercado mundial de bebida energética de 2007 a 2012<sup>29</sup>**



De acordo com o seu website oficial, a empresa, com sede na Áustria, conta com 8.966 empregados em todo o mundo está disponível em mais de 165 países. Pioneira na sua categoria e líder mundial no segmento de bebidas energéticas, possui aproximadamente 22% do *market share* mundial da categoria com um volume de vendas de 5.2 bilhões de latas em 2012 e uma venda líquida de aproximadamente € 4.9 bilhões, o que representa um crescimento de 15,9% e 12,8%, respectivamente, se comparados ao ano anterior<sup>30</sup>.

**Gráfico 5: Venda líquida e volume de latas vendidas pela Red Bull de 2010 a 2012<sup>31</sup>**



<sup>29</sup>, <sup>30</sup> e <sup>31</sup> EUROMONITOR. Disponível em: <http://www.euromonitor.com//medialibrary/PDF/RedBull-Company-Profile-SWOT-Analysis.pdf>

A entrada da Red Bull no Brasil aconteceu em 1999 e, assim como foi no mundo ao criar o segmento, foi a pioneira na categoria de bebidas energéticas no país. Desde que iniciou suas operações em nossas terras, a empresa é líder absoluta no mercado de energéticos e possui atualmente cerca de 50% de *market share*, segundo dados da Nielsen.

O rápido crescimento do mercado brasileiro e a acirrada disputa após entrada de novos players tornou o país um dos principais mercados para a empresa, que recentemente anunciou planos para inaugurar a sua primeira fábrica fora da Europa no país. O local escolhido foi o Polo Industrial de Manaus, que contará com um investimento de cerca de R\$ 467 milhões de reais, dos quais R\$ 194 milhões em infraestrutura. Essa fábrica terá capacidade produtiva estimada em 64 milhões de litros no primeiro ano, chegando a 85 milhões no segundo ano. Segundo informações da Suframa (Superintendência da Zona Franca de Manaus)<sup>32</sup>, a fábrica será a primeira de inteira propriedade da Red Bull no mundo, já que suas fábricas na Áustria e Suíça são terceirizadas. Uma possível redução do preço do produto nos varejos seria o grande motivador da empresa nesse grande investimento, visto a redução de até 88% no Imposto de Importação que a Zona Franca de Manaus concede para empresas que desenvolvem projetos desse porte na região, segundo matéria do jornal Estadão. A Red Bull vem sofrendo com a guerra de preços iniciada no mercado brasileiro após a entrada de diversas novas marcas no mercado.

O portfólio atual da Red Bull no Brasil é formado por apenas três produtos:

- Red Bull Energy Drink: Receita original criada em 1980. É o principal produto da empresa e é vendida no Brasil em latas de 250 ml, 355 ml e 473 ml.
- Red Bull Sugar Free: Versão da receita original sem açúcar. Possui apenas 10 kcal por lata (contra 110 kcal do original) e é vendida no Brasil apenas na versão de 250 ml.
- Red Bull Editions: Lançada em 2013 no país, essa versão possui três sabores diferentes (Cranberry, Lime e Blue Berry) e é vendida no Brasil apenas na versão de 250 ml. É considerada uma quebra de paradigma para Red Bull,

---

<sup>32</sup> ABRASEL Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/1330-030512-industrias-disputam-mercado-de-energeticos.html>

que desde sua fundação só trabalhava com sua receita original, sem nenhuma adição de sabor. Seu lançamento demonstra uma estratégia da empresa para revigorar o interesse do consumidor pela marca e combater os concorrentes, que já trabalham com versões com sabores no mercado.

## 4.2 ESTRATÉGIAS DE MARCA

Com a missão de ser a marca de bebidas número 1 do mundo, a Red Bull possui uma inovadora estratégia de *branding* criada pelo seu fundador, o austríaco Dietrich Mateschitz, e é a base para toda a sua estratégia de divulgação.

Na contramão das demais concorrentes, que vem investindo fortemente em distribuição — como veremos no item 4.3.2 —, visto que o produto é facilmente substituível pelos seus concorrentes — como apresentado no item 3.2 —, a Red Bull acredita no forte posicionamento dos valores de sua marca para garantir o sucesso de mercado.

Tentando se afastar da associação que as bebidas energéticas tem com o álcool e a vida noturna, que ainda é forte em muitos países, inclusive no Brasil, a Red Bull tenta associar o consumo de bebida energéticas a práticas esportivas e atividades do dia a dia. A estratégia não só tenta associar valores à marca, mas serve como incentivo à mudança do consumidor em relação aos seus hábitos de consumo do produto que, em vez de esporádicos, seriam rotineiros, dentro da proposta de consumo da empresa.

A seguir, abordaremos rapidamente alguns dos principais aspectos sobre as estratégias de divulgação da Red Bull.

### 4.2.1 Branding

É interessante ver como a marca da Red Bull foi basicamente criada em cima de investimentos de marketing. Dentro dos três critérios de construção de marca apresentados do item 2.2, a Red Bull, como marca isolada — anterior aos investimentos de marketing — só apresentava um destes critérios, e mesmo assim não apresenta de forma plena, conforme analisado abaixo:

- Memorável: o nome é curto, mas não há sonoridade por aliteração ou assonância. Além disso, o termo em inglês pode dificultar sua pronúncia em outros países.
- Significativo: apesar de ter significado em sua história, o termo Red Bull só poderia ser identificado por moradores ou pessoas que tivessem visitado Bangoc, tivessem tomado o original Kraeting Daeng e soubessem que sua tradução para o inglês seria essa. Portanto, dentro de um perfil de marca mundial, a Red Bull não pode ser considerada significativa pois não posicionaria o produto claramente como bebida energética.
- Desejável: apesar de metafórico, “Touro Vermelho” não releva claramente os benefícios ao consumidor e, por si só, não se torna alvo de desejo.

Entretanto, temos que levar em consideração que esta é uma análise da marca crua, sem a rede de valores que a ela se agregam. Hoje, através do investimento e posicionamento forte de sua marca, seria um equívoco dizer que a Red Bull não é uma marca significativa ou desejável.

Este gerenciamento de marca é feito de duas formas diferentes, sendo um foco na marca Red Bull e outro produto Red Bull. Tais diferenças de posicionamentos já podem ser percebidas nos slogan adotados em cada um deles.

- Marca: Red Bull te dá asas.
- Produto: Red Bull vitaliza mente e corpo.

Enquanto o segundo representa de forma simples os benefícios do consumo do produto, direcionando o cliente a uma compra racional, o primeiro apresenta de forma um tanto quanto lúdica as sensações e experiências que se obtém com o consumo, direcionando o consumidor para uma compra emocional.

Tendo em vista os arquétipos apresentados por Batey — presentes no item 2.2 —, podemos inserir a Red Bull dentro de dois deles:

- Explorador: através do incentivo ao esporte e ao esportista, a marca se associa ao espírito do competidor, onde ganhar não é o mais importante, e sim todo o espetáculo promovido pela competição, pela a sensação de liberdade e aventura que o esporte ajuda a transmitir, principalmente os radicais. O arquétipo estimula tanto a compra emocional, ao transmitir uma rede de significados que envolve campeões e estilos de vida, mas também uma compra racional, já que a impulsão física do “aventureiro” pelo consumo Red Bull ajuda a transmitir seus benefícios.
- Palhaço: as campanhas publicitárias de TV da Red Bull são conhecidas por sua “zombaria”. Os personagens normalmente dão a volta por cima — de forma engraçada — de uma determinada situação após o consumo da bebida. O aspecto da irreverência, que marca este arquétipo, também pode ser encontrado em alguns eventos patrocinados ou organizados pela empresa, como o Red Bull Tum Tum Pá. Este arquétipo estimula a compra emocional e tem forte apelo nos jovens, público alvo da empresa.

Tendo em vista o posicionamento e os valores de marca descritos acima, a Red Bull utiliza-se de quatro pilares para transmiti-los: eventos, comunicação, ativação com o consumidor e os embaixadores da marca.

#### **4.2.2 Eventos**

A Red Bull tanto patrocina grandes eventos esportivos e culturais como também cria e organiza diretamente muitos deles. Os eventos se adequam aos dois arquétipos da marca, valorizando ou o esporte — como Red Bull Air Race e Red Bull Cliff Diving — ou a irreverência e a diversão — como Red Bull Thre3style e Red Bull Soundclash.

Além disso, a Red Bull também vem criando times e equipes nos principais esportes dos países em que atua. Um exemplo de grande sucesso desta estratégia é a equipe de Fórmula 1 RBR — sigla para Red Bull Racing —, com Sebastian Vettel campeão de 2013, além do campeonato de construtores que a equipe também garantiu.



No Brasil, a Red Bull tem um time de futebol fundado em 2007 e que tem sede no Estado de São Paulo, o Red Bull Brasil Futebol Clube. De acordo com o site oficial do Clube, a empresa pretende investir no time para fazê-lo chegar à série A do Campeonato Brasileiro.

#### **4.2.3 Comunicação**

Focada em duas linhas — publicidade e editorial —, a Red Bull utiliza-se de sua comunicação para reforçar os dois arquétipos que sua marca se encaixa. Com a parte de publicidade mais voltada ao arquétipo do Palhaço, seus anúncios são normalmente baseados em situações bem humoradas, incentivando a compra emocional.

Já a linha editorial, que tem função de conseguir matérias e cobertura jornalística dos principais eventos esportivos da empresa, induz à compra tanto racional quanto emocional através do arquétipo do Explorador.

#### **4.2.4 Ativação com consumidor**

Além da já conhecida “amostra grátis” oferecida no ponto de venda, a Red Bull trabalha o que ela chama de *Student Brand Manager*. Através deste modelo, a Red Bull tem representantes nas principais faculdades do país, não só oferecendo amostras grátis, mas também fornecendo e apoiando eventos estudantis destas instituições. Com isso, a Red Bull ganha um relacionamento direto com seu principal público, o universitário.

#### **4.2.5 Embaixadores da marca**

Mas do que apoiar esportes, a Red Bull também é responsável por patrocinar diversos atletas no mundo, que se tornam embaixadores da marca e possuem o estilo de vida que a marca quer passar ao seu consumidor.

Segundo o website oficial da empresa, nos esportes a Red Bull tem como embaixadores da marca atletas como o jogador de futebol Neymar, a surfista Maya Gabeira, o piloto de F1 Sebastian Vettel e o skatista Sandro Dias.

### 4.3 VENDAS E DISTRIBUIÇÃO

A Red Bull é muito conhecida no mercado pela sua estratégia de marketing focada na construção de marca, conforme explicada anteriormente no item 4.2. Porém, para que o produto chegue às mãos do consumidor, a empresa construiu uma rede de vendas e distribuição que se mostrou efetiva até os dias de hoje, mas demonstra fragilidades que apontam uma necessidade de mudanças para que continue funcionando e mantenha a posição de líder da empresa daqui pra frente. Vamos analisar essa rede de vendas e distribuição a partir dos conceitos apresentados no capítulo 2.

#### 4.3.1 A Estratégia de Vendas e Distribuição

Segundo Philip Kotler, conforme apresentado no capítulo 2, a distribuição, muitas vezes, pode ser facilitada pelas políticas de divulgação da empresa. Essa estratégia é chamada de *pull* (atração). Na contramão, existem mercados onde o poder de distribuição torna-se muito mais importante que a divulgação da marca em si. Essa estratégia é chamada de *push* (pressão).

No caso da Red Bull, podemos observar uma forte presença da estratégia de *pull* (atração) ao analisar sua estrutura de marketing. Com um investimento de cerca de 35% do seu faturamento em divulgação, a Red Bull é uma das poucas marcas a alcançar a posição de referência dentro de sua categoria em todo o mundo. A estratégia de construção de marca fez com que o consumidor desejasse e visse a marca como sinônimo de bebidas energéticas, conforme podemos confirmar com a pesquisa apresentada no item 3.2: a Red Bull aparece como marca favorita para 73% dos entrevistados contra 17% do segundo colocado, um número muito alto visto a grande quantidade de marcas disponíveis para venda no país. Portanto, criou-se no mercado uma necessidade de possuir Red Bull nas prateleiras, pois o consumidor pede a marca, e não a categoria, ao fazer suas compras. Dietrich Mateschitz, dono da Red Bull em entrevista para revista ISTOÉ Dinheiro, afirmou que “Nós não levamos o produto para o consumidor, nós trazemos o consumidor para o produto” (MATECHITZ apud ISTOÉ DINHEIRO). Segundo Philip Kotler, essa

é uma relação chamada de poder de referência, em que o fabricante atinge um grau de excelência e respeitabilidade em que os intermediários fazem questão de estar associados a eles.

Porém, o crescimento do mercado e a entrada de novos players estão modificando a estratégia da Red Bull e os canais de distribuição que em que ela atua. Analisaremos essa mudança de estratégia com mais detalhes no item 4.3.

Conforme dito anteriormente, a fabricação de todas as latas de Red Bull presentes no mercado mundial vem das fábricas terceirizadas da empresa, localizadas na Áustria e na Suíça. Portanto, todo o produto vendido no Brasil é importado diretamente da Europa, acrescentando ao preço final do produto o alto imposto de importação cobrado no país, o que contribui com o alto preço do produto nas prateleiras. Por esse motivo, a rede de vendas e distribuição da empresa no Brasil precisou ser construída de uma forma muito cuidadosa e direta ao ponto, conforme afirma o diretor acadêmico da pós-graduação em Marketing da ESPM-Rio, Eduardo Halpern em entrevista à revista Exame. “Quando a Red Bull veio para o Brasil, foi muito cirúrgica para não desperdiçar esforços onde não teria potencial de consumo”<sup>33</sup>.

Portanto, pelas características de seu produto, a Red Bull comercializa seus energéticos em diversos tipos de varejo, que vão desde supermercados e lojas de conveniência até bares noturnos e boates. Frente à variedade de pontos de venda e a dispersão geográfica do Brasil, a Red Bull dividiu sua rede de vendas e distribuição de acordo com a importância, volume de vendas e característica dos varejos, buscando sempre onde está o seu público alvo.

Tendo em vista os níveis de distribuição descritos no capítulo 2, podemos dizer que a Red Bull atua simultaneamente em dois níveis, levando sempre em consideração os varejos que serão atendidos.

Através da distribuição em um nível, a Red Bull vende e entrega diretamente aos varejos chamados de *key account*, ou seja, varejos chave que são considerados mais importantes e estratégicos para a marca. São chamados de *key accounts* as grandes redes de hiper e supermercados e as lojas de conveniência organizadas, que concentram mais da metade do volume vendido pela companhia e são muito importantes dentro da estratégia de construção da marca. Geralmente, esse tipo de

---

<sup>33</sup> HALPERN apud REVISTA EXAME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-energeticos-mais-vendidos-nos-estados-unidos#2>

varejo possui contratos milionários com regras de atuação, que garantem o abastecimento e exigem o cumprimento de regras pelo varejista.

Os hiper e supermercados foram considerados o local de compra mais utilizado pelos consumidores da categoria, com 43% das respostas segundo pesquisa apresentada no item 3.2. Segundo o site Supermercado Moderno, esse tipo de varejo é responsável por cerca de 33% do volume de vendas da categoria e tem como vantagem o seu grande potencial de compra por impulso.

Segundo relatório anual de 2011 da Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustível e de Lubrificantes), apenas em lojas de conveniência a categoria vendeu cerca de 140,4 milhões de reais em 2011 e possui um potencial de quase dobrar esse valor até 2016, chegando a 244 milhões de reais no ano. Dentre os fabricantes de energéticos que comercializam marcas nesse tipo de varejo, 66% do market share é da Red Bull contra apenas 4,6% da Coca Cola, segunda colocada. Além disso, o perfil do público que frequenta esse tipo de varejo é majoritariamente jovem (81% abaixo dos 49 anos, sendo 34% abaixo de 30 anos) e classe AB (77,6% do público). Portanto, através desses dados é possível entender perfeitamente o investimento em uma distribuição de nível um nesse tipo de varejo, que concentra grande parte do faturamento e do público alvo da marca.

Visto a importância dos *key accounts* para o faturamento da Red Bull, especificamente para a distribuição em nível um, existem funcionários chamados de “mosqueteiros”, que atuam como consultores de marketing para os varejos *key account* da marca, disponibilizando um atendimento personalizado e atuante com diversas ferramentas de Trade Marketing, como, por exemplo, o acompanhamento de estoque, instalação de materiais de merchandising, ações promocionais e campanhas de venda.

Portanto, o uso do canal de um nível tem como objetivo alcançar boa parte de público alvo sem necessitar de uma intensa estrutura de entrega, priorizando os varejos certos de acordo com sua importância, volume de vendas e características. No caso da Red Bull, esses varejos são fixos e fazem parte de uma grande rede suportada na maioria das vezes por um contrato, o que acaba aumentando ainda mais a exigência de um alto nível de serviço e justificando o investimento em uma distribuição direta.

Já através da distribuição em dois níveis, a Red Bull atende todo o restante dos varejos no Brasil, utilizando-se de uma rede de mais de 40 distribuidores de

bebidas terceirizados espalhados por todo Brasil. Nesse modelo de atuação, que é responsável pela outra metade do volume de vendas da empresa, todo o processo de venda, distribuição e divulgação através das ferramentas de Trade Marketing é de responsabilidade do distribuidor local. Com a Red Bull, fica apenas o papel de abastecer e cobrar resultado dos distribuidores, que possuem metas de venda todo mês e são responsáveis pela visibilidade da marca nos pontos de venda.

Apesar da presença de um intermediário diminuir o lucro por venda, conforme afirmado por Philip Kotler em seu livro *Administração de Marketing*, a terceirização da venda e distribuição facilita muitas questões operacionais para o fabricante, como a não necessidade de armazéns espalhados por todo Brasil para estoque de produto e de toda uma estrutura própria de transporte para atender a base de varejos. Visto o cenário brasileiro de dispersão geográfica continental e a grande quantidade de tipos de varejo que comercializam o produto em todo Brasil, a terceirização mostrou-se mais vantajosa para Red Bull em substituição a uma distribuição direta universal, focando seus esforços para os *key accounts* e para um investimento pesado em construção de marca.

Porém, a terceirização diminui a qualidade do serviço prestado ao cliente e limita a atuação da marca no Brasil, que fica refém da área geográfica já atendida pelos distribuidores e acaba dividindo a atenção com outras categorias de bebidas. Daí a importância do Gerenciamento de canais, que é definido por Philip Kotler como “gerenciar com eficácia os membros, criando padrões que devem ser seguidos por todos os intermediários do canal a fim de assegurar que eles passem ao cliente os valores pretendidos pela marca”. Através de treinamentos periódicos, acompanhamento das metas de vendas e fornecimento do material necessário para a construção de marca nos varejos, a Red Bull trabalha os seus distribuidores com objetivo de manter o nível de atendimento e execução nos varejos.

Uma boa iniciativa de Gerenciamento de canais executada pela Red Bull é a utilização dos mosqueteiros, consultores de marketing da marca para varejos *key account*, em alguns bares, boates e casas noturnas, que são considerados estratégicos para construção de marca e, segundo pesquisa apresentada no item 3.2, é o local de compra de 33% dos consumidores. A função desses funcionários nesse tipo de varejo é garantir a construção da marca e fiscalizar a atuação dos distribuidores, garantindo a disponibilidade de produto e qualidade do atendimento aos varejistas.

Apesar de possuir uma rede de vendas e distribuição bem definida, com critérios claros para a definição dos níveis de distribuição e uma estratégia *pull* (atração) consolidada, o crescimento acelerado do mercado brasileiro de energético nos últimos anos, conforme observado no item 3.3, e a entrada de novos players no mercado mostrou algumas fraquezas do modelo que precisam ser revistas para que não sejam um problema ainda maior no futuro. Nos próximos itens vamos analisar o que os concorrentes estão fazendo para crescer no mercado e mostrar a estratégia de combate, iniciada em 2012 pela Red Bull.

#### **4.3.2 O crescimento dos concorrentes**

O crescimento do consumo de bebidas energéticas no Brasil mostrou ao mundo o potencial do mercado brasileiro e atraiu o investimento diversas empresas nessa categoria. Entre essas empresas, destacam-se a Coca-Cola Company, o Grupo Petrópolis e a Ambev, gigantes do mercado de bebidas que possuem uma imensa rede de vendas e distribuição já consolidada e diversos produtos líderes de mercado em outras categorias. Vamos analisar a estratégia de cada empresa para conquistar parte de um mercado que não para de crescer ano após ano.

##### **4.3.2.1 Coca Cola Company**

Primeira grande empresa a entrar para esse mercado no Brasil, a Coca-Cola lançou em 2002 no Brasil a sua marca própria de energético, o Burn Energy Drink. A marca, atualmente presente em mais de 80 países em todo mundo, é a vice-líder de mercado no Brasil e principal concorrente da Red Bull no país.

Com um posicionamento de marca não muito definido e um investimento em construção de marca muito abaixo da concorrente Red Bull, a Burn busca estar presente em grandes eventos através da Coca-Cola e Heineken, principais marcas de sua fabricante, e foca prioritariamente em ações de *trade marketing*, como, por exemplo, a presença de cartazes no caixa e adesivos nas portas das geladeiras disponíveis no varejo.

Tendo em vista os níveis de distribuição descritos no capítulo 2, a Coca-Cola atua simultaneamente em dois níveis através da atuação das suas empresas engarrafadoras presentes em todo país, levando em consideração os seus principais

produtos, o refrigerante Coca-Cola e a cerveja Heineken. Através da distribuição de um nível, a empresa atende diretamente os seus *key accounts* (hiper e supermercados, lojas de conveniência, grandes atacados, redes de *fast food*, etc.) e grande parte dos varejos das grandes cidades, terceirizando apenas a sua distribuição através de operadores logísticos. Dessa forma, a empresa tem o controle total das vendas, delegando apenas a distribuição dos produtos para um fornecedor terceirizado. Na distribuição de dois níveis, a Coca Cola vende seus produtos diretamente para pequenos e médios atacados e distribuidores de bebidas de todo o Brasil, que apenas revendem os seus produtos para outros varejos sem possuir uma relação direta de metas com a fabricante. Ou seja, os varejos atendidos através da distribuição de dois níveis não atuam como um representante oficial da Coca Cola nos varejos, papel reservado apenas para os vendedores diretos da empresa. Eles são apenas revendedores da marca.

Com produtos que são líderes de mercado em seus segmentos, a utilização de uma rede já definida de varejos Coca-Cola, que conta com mais um milhão de pontos de venda, deu ao Burn uma boa vantagem competitiva em relação a sua principal concorrente, mesmo sem grandes investimentos em marca. A associação direta com as principais marcas de sua fabricante, o refrigerante Coca-Cola e a cerveja Heineken, acabou dando ao Burn um poder coercitivo sobre os varejistas, que acabam tendo que comprar o energético para que tenham as outras marcas em suas prateleiras. Essa tática faz parte da estratégia de *push* (pressão) desenvolvida pela Burn, buscando capilaridade na colocação do seu produto com objetivo de criar no consumidor uma sensação de disponibilidade, facilitando a compra por impulso. Dados da pesquisa apresentada no item 3.2 confirmam a baixa fidelidade do consumidor de energético, que em apenas em 9% dos casos afirmam desistir da compra ou buscar sua marca preferida em outro local caso ela não esteja disponível no ponto de venda.

Atualmente presente em metade dos varejos que vendem bebidas energéticas, Burn é a segunda colocada em índice de distribuição<sup>34</sup>, com pouca diferença em relação à líder de mercado, e desponta como uma boa opção para os consumidores de bebida energética, principalmente nos locais onde a distribuição da Red Bull ainda não consegue chegar.

---

<sup>34</sup> Índice de Distribuição (definição): Índice utilizado pelos institutos de pesquisa de marketing para medir o alcance da distribuição de uma empresa dentro de um universo de varejos.

#### 4.3.2.2 Grupo Petrópolis

Empresa vice-líder no mercado de cervejas do Brasil e dona da marca Itaipava, o Grupo Petrópolis <sup>35</sup>estreou no mercado de energéticos em 2009 com a marca TNT Energy Drink. Única genuinamente brasileira, a marca cresceu 262% em três anos, chegando ao número de 60 milhões de latas vendidas em 2011. A expectativa é crescer ainda mais no país e exportar a bebida para países como Alemanha, Itália, Espanha e Rússia nos próximos anos.

Desde o seu lançamento, a TNT Energy Drink veio com a proposta de combater a Red Bull em todas as frentes. O Grupo Petrópolis é o fabricante que mais investe em construção de marca depois da Red Bull, com patrocínios a eventos, atletas e diversos esportes. Apesar de só ser comercializada no Brasil, é a atual patrocinadora master da Escuderia Ferrari de F1 e patrocinadora oficial do UFC, maior torneio de MMA do mundo. Além disso, diversos atletas são patrocinados pela marca e fazem parte do chamado Team TNT, que conta com atletas de ponta como o lutador Junior Cigano e o piloto Fernando Alonso. Além dos patrocínios, a marca investe bastante em *trade marketing* nos varejos e em publicidade na TV (inserções e merchandising em programas). Recentemente a marca expandiu seu portfólio pra cápsulas e bebidas energéticas concentradas, mercado ainda não explorado pelas principais concorrentes e dominado por marcas locais.

Presente em 80% do território nacional, o Grupo Petrópolis atua em dois níveis de distribuição, levando em consideração a atuação da sua principal marca, a cerveja Itaipava. A distribuição de um nível é direta e representa apenas 30% das operações da companhia. Ela é responsável por atender aos *key accounts* (hiper e supermercados, redes de bares, lojas de conveniência etc.) e varejos estratégicos nas principais cidades através de vendedores próprios, terceirizando sua distribuição através de operadores logísticos. O restante da operação, cerca de 70%, é realizado em dois níveis através de grandes distribuidores, que atuam como representantes oficiais da empresa e são responsáveis pela venda e entrega do produto para todos os tipos de varejo, inclusive atacados. A ideia da empresa é converter a força de venda, hoje praticamente toda na mão dos distribuidores, para uma operação

---

<sup>35</sup> GRUPO PETRÓPOLIS. Disponível em: <http://www.grupopetropolis.com.br/empresa>



controlada por ela mesma, com objetivo de obter um maior controle sobre as operações. Presença forte principalmente nas regiões Sudeste e Centro-Oeste, a empresa conta com um robusto plano de expansão que inclui a construção de duas fábricas e grandes investimentos em publicidade na região Norte e Nordeste.

Presente em cerca de 370 mil pontos de venda, sua rede de distribuidores consolidada e a forte presença em Estados-chave como Rio de Janeiro e São Paulo contribuem para a presença do TNT Energy Drink nos varejos. Por não ser líder de mercado e estar em constante disputa com as concorrentes por um espaço no mercado de cervejas, o Grupo Petrópolis acaba exercendo um poder de recompensa sobre os varejistas, aliando a venda de cerveja ao do energético e definindo metas e recompensas ao varejo. Essa tática suporta a sua estratégia mista de *pull* (atração) e *push* (pressão), que mescla a criação de uma necessidade da sua marca no mercado através do alto nível de exposição que está sendo realizado através de grandes investimentos em marketing e a relação que a empresa precisa criar com o varejo para ganhar capilaridade das suas marcas, levando em consideração a baixa fidelidade do mercado de energéticos, já explicitada anteriormente.

Apesar da menor presença em quantidade de varejos do que a Coca-Cola, a marca já possui um índice de distribuição no Brasil, próximo ao de Burn, e uma estratégia definida de construção e exposição da marca, dando ao TNT Energy Drink um bom potencial de crescimento nos próximos anos, principalmente devido aos investimentos que a empresa está fazendo visando uma expansão da sua operação no país.

#### 4.3.2.3 Ambev

A Ambev<sup>36</sup>, que produz diversas marcas de cervejas, refrigerantes, e bebidas em geral, é líder absoluta no mercado de cervejas no Brasil com 68% de *market share* e subsidiária da maior empresa de bebidas do mundo, a AB-Inbev. No Brasil, foi a última grande empresa a integrar o mercado de bebidas energéticas com o lançamento da marca Fusion Energy Drink em 2011. Longe da sua meta de chegar a vice-liderança do mercado de energéticos — o Fusion possui apenas 0,5% de *market share* —, no final de 2012 a Ambev anunciou uma parceria com a Monster

---

<sup>36</sup> AMBEV. Disponível em: <http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/logistica/nosso-sistema-de-logistica.html>

Energy Drink, principal concorrente da Red Bull no mundo, que era distribuída anteriormente no Brasil por uma concorrente. Hoje, a empresa distribui para todo Brasil as duas marcas e disputa o terceiro lugar no mercado de energéticos com o Grupo Petrópolis, da marca TNT Energy Drink.

Ainda muito recente no mercado e com pouco investimento em construção de marca comparado com seus concorrentes, a marca Fusion busca exposição de através da publicidade nas TVs e eventos patrocinados por outros produtos que fazem parte do portfólio da fabricante, como Skol Sensation e festas universitárias. Diferente dos concorrentes, o Fusion possui um posicionamento pouco voltado para o esporte e mais para festas, que procuram sempre o esporte como uma forma de fugir do estigma de que o energético é uma bebida para noite. Já o Monster Energy Drink, recentemente incorporado no portfólio da empresa, praticamente não investe em publicidade ou construção de marca e se limita a pequenas ações isoladas em eventos universitários nas grandes cidades.

A distribuição da Ambev é dividida em dois níveis e está presente em todo território brasileiro. Através de 59 centros de distribuição próprios em todo Brasil para manipulação e armazenagem de produto e uma frota de 3.100 caminhões terceirizados de operadores logísticos para entrega, a distribuição de um nível é a responsável por grande parte do volume da empresa, incluindo *key accounts* (hiper e supermercados, lojas de conveniência, grandes atacados, redes de *fast food*, etc.) e varejos de todos os tipos espalhados por todo o Brasil. Como integrante desse nível de distribuição, toda a força de vendas da Ambev é própria e conta com mais de 6.000 colaboradores em todo Brasil, centralizando todo o controle das vendas e os milhões de pedidos mensais dentro da própria empresa. O restante do volume é manipulado e armazenado por 165 revendedores, que são abastecidos diretamente pela Ambev e responsáveis por revender os produtos aos varejistas e atacadistas em todo o país.

Presente em cerca de um milhão de pontos de venda, a Ambev chega a todas as regiões do Brasil e conta com a sinergia entre seus produtos (energético, refrigerantes e cervejas) e o relacionamento com o varejista como vantagem competitiva em relação aos concorrentes, principalmente a Red Bull. Sendo líder absoluta no mercado de cervejas no país e altamente demandada pelos varejos por conta da dependência que eles possuem do seu principal produto, que é a cerveja, a Ambev possui um grande poder coercitivo sobre os varejos, o que pode ser uma

ótima oportunidade para suportar colocação das suas marcas de energético no mercado, que hoje não é bem distribuído por conta do seu foco em outras categorias.

Inserida dentro da estratégia de *push* (pressão), a marca busca na baixa fidelização do mercado de energético uma oportunidade de experimentação através da disponibilidade de produto nos pontos de venda, o que ainda não acontece na prática. Porém, a recente parceria com a Monster Energy Drink mostra que a Ambev tem muito interesse nesse mercado e que pretende investir cada vez mais na categoria nos próximos anos. A Monster Energy Drink, que já possuía um bom índice de distribuição no Sudeste, tem um grande potencial de crescimento aliado a gigante rede de vendas e distribuição da Ambev.

#### **4.3.3 O contra-ataque da Red Bull**

Conforme mostrado anteriormente, o mercado de energético brasileiro passa por um recente crescimento no volume de vendas e na quantidade de marcas de bebidas energéticas, principalmente com a entrada de empresas gigantes do setor de bebidas. Isto fez com que a Red Bull abrisse seus olhos para as fraquezas do seu sistema de vendas e distribuição, baseado na venda direta para a uma pequena parte de seus clientes, mas que concentram boa parte do volume, e em distribuidores locais, que atendem o restante dos varejos. Esse modelo, apesar de efetivo em termos de custos e presença em varejos estratégicos, é limitado geograficamente, visto a dispersão geográfica continental do país, e frágil na relação com tipos de varejo onde a categoria não possui um grande poder de referência, como bares diurnos, padarias e bancas de jornal. Essa fragilidade acaba abrindo espaço para a penetração das marcas locais e de grandes empresas, que já estão nesse tipo de varejo através das suas principais marcas de outras categorias, como cerveja e refrigerante.

Outro ponto observado pela Red Bull a partir do crescimento de demanda do mercado foi a necessidade de um maior suporte da área de venda e distribuição a estratégia da empresa, mencionada no item 4.2, que é de se tornar uma bebida também relacionada a atividades diurnas, como o trabalho, estudo e a prática de esportes, e tentar afastar a forte associação que a marca possui com o álcool e a vida noturna, que são áreas já dominadas pela Red Bull através da sua estrutura de

distribuição em hiper e supermercados, lojas de conveniências, eventos e casas noturnas.

Uma das soluções encontradas pela Red Bull foi uma parceria com a fabricante de cigarros Souza Cruz para venda e distribuição do seu principal produto, o Red Bull Energy Drink 250 ml, nos varejos atendidos pela empresa. A Souza Cruz, líder absoluta no mercado de cigarros no Brasil com cerca de 75% de *market share*, é considerada pela COPPEAD *benchmarking*<sup>37</sup> internacional em vendas e distribuição e atende diretamente cerca de 300 mil varejos. Segundo o website oficial da empresa, sua estrutura conta com seis Centrais Integradas de Distribuição, 27 Centros de Distribuição, 80 postos de abastecimento e mais de 2 mil colaboradores, entre vendedores e motoristas, e 2.500 veículos próprios de vendas e distribuição espalhados por todo território nacional.

Com praticamente todo o seu volume entregue através da distribuição em um nível, a Souza Cruz atende diretamente todos os tipos de varejo, desde *key accounts* (lojas de conveniência, hiper e supermercados, redes de restaurantes, etc.) nas capitais até pequenos bares e bancas de jornal no interior do Amazonas. Com cerca de 80% do volume vendido entregue em até 24 horas por um funcionário Souza Cruz onde quer que seja, a empresa possui total controle desde a venda até a entrega do produto ao varejista. A distribuição em dois níveis é composta apenas por grandes atacados organizados, como o Makro, que revende uma pequena parte do volume a varejos e revendedores menores.

Segundo o modelo de parceria, a Souza Cruz torna-se um distribuidor oficial da Red Bull em todo território nacional, sendo o responsável por armazenar, vender e distribuir o energético em grande parte dos seus 300 mil varejos. Para alavancar a venda, as duas empresas trabalham em conjunto na elaboração de campanhas de venda, treinamentos e ações motivacionais, levando um pouco da estratégia de marca para os colaboradores da Souza Cruz.

O interesse da Red Bull nessa parceria vai muito além do possível incremento de vendas que ela poderá gerar. A grande vantagem para a líder em bebidas energéticas no Brasil está no alcance da rede de vendas e distribuição da Souza Cruz e, principalmente, no perfil de varejos de sua base, que possui uma grande

---

<sup>37</sup> Benchmarking (definição): "Benchmarking é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior" (Christopher E. Bogan). Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

característica diurna, com forte atuação em padarias, bancas de jornal, bares e lanchonetes de rua, que são tipos de varejo importantes para a estratégia de marca da Red Bull.

Através do alcance geográfico, a Red Bull está conseguindo chegar a localidades onde não atendia, como, por exemplo, alguns Estados do Norte e Nordeste do Brasil e cidades do interior não atendidas pelas distribuidoras parceiras da empresa. Essa capilaridade proporcionada pela atuação da Souza Cruz no país busca frear a expansão das marcas locais e das grandes empresas, cada vez mais presentes nos varejos que vendem bebida energética, e posicionar a Red Bull como uma marca disponível para o consumidor em todo território nacional.

Pouco presente em varejos diurnos, como padarias, bancas de jornal, bares e lanchonetes de rua, a Red Bull busca no perfil de grande parte dos 300 mil varejos da Souza Cruz uma ótima oportunidade para pôr em prática sua estratégia de se tornar uma marca também de consumo diurno, ou seja, para atividades do dia a dia e prática de esportes. Através da disponibilidade de produto em varejos desse perfil, a Red Bull busca criar uma associação entre o momento do consumidor (trabalho e estudo, por exemplo) e os benefícios do produto, criando na mente do mesmo a ideia de que energético pode ser consumido a qualquer momento do dia, motivo por qual ele está disponível para venda em diversos tipos de varejo que fazem parte do dia a dia daquele consumidor, não apenas nos varejos que ele frequenta quando vai sair para festas e baladas, por exemplo.

Portanto, sem o poder de referência que possui nos varejos que já atua, como bares noturnos, lojas de conveniência e mercados, a Red Bull buscou o poder de referência da Souza Cruz, que além de grande influência sobre seus varejos possui uma robusta rede de vendas e distribuição para atendê-los com competência e qualidade.

A parceria, em andamento desde 2012, já rendeu bons resultados para a Red Bull. Sua disponibilidade de produto no mercado, medida através do seu índice de distribuição, aumentou consideravelmente desde o início da parceria, se afastando da principal concorrente Burn, que antes da parceria chegou bem próximo dos números da Red Bull. Esses resultados foram construídos, principalmente, através da sua presença em varejos que antes não vendiam a bebida, aumentando também o volume de vendas.

## 5 CONCLUSÃO

O alto potencial de crescimento do mercado de bebidas energéticas no Brasil despertou o interesse de dezenas de empresas no país e se mostra a mais nova aposta da indústria de bebidas para os próximos anos. Através desse estudo, foram identificadas diversas mudanças no cenário desse mercado que acabaram evidenciando a importância que as empresas devem dar a uma eficiente estratégia de distribuição, principalmente quando falamos da líder de mercado Red Bull, que teve seus desafios e iniciativas como base do estudo realizado.

Através da análise realizada no capítulo 3, podemos destacar importantes características do mercado brasileiro de bebidas energéticas, como a grande fragmentação do mercado, a complexidade geográfica do território brasileiro, a entrada de garrafas plásticas de 1L e 2L no mercado *premium*, a crescente demanda pela categoria, e, principalmente, a entrada de grandes empresas de bebidas na categoria, como a Coca-Cola Company, Grupo Petrópolis e Ambev, trazendo novas opções de marca ao consumidor e disponibilizando a categoria em diversos tipos de varejo através de uma estrutura de distribuição já consolidada. Além disso, a pesquisa realizada com o consumidor de energético da classe A e B, público-alvo da Red Bull e das empresas analisadas, mostrou uma baixa fidelidade em relação às marcas disponíveis no mercado, apesar da grande maioria dizer preferir a marca Red Bull, e confirmou a forte ligação da categoria com a bebida alcoólica, grande desafio enfrentado pelas empresas em suas estratégias de construção de marca.

No capítulo 4, conhecemos melhor a operação da Red Bull no Brasil através de informações sobre sua história, a atuação no Brasil, planos para o futuro, estratégia de *brand management* e, principalmente, detalhes sobre a sua rede de vendas e distribuição através da aplicação dos conceitos apresentados no capítulo 2 à estratégia da empresa e informações de mercado. Dessa forma, foi possível avaliar a sua atuação frente às estratégias de seus principais concorrentes, também analisadas no capítulo 4, e as dificuldades e oportunidades encontradas pela Red Bull frente a crescente atuação das grandes empresas de bebidas na categoria de bebidas energéticas.

O crescimento da participação de mercado das marcas de propriedade de grandes empresas de bebidas evidencia a importância de uma eficiente estratégia de distribuição no Brasil. Essas empresas concentram a maior parte dos seus esforços e investimentos em sua rede de distribuição e ganham mercado através da capilaridade dos seus produtos, que já possuem um bom índice de distribuição apesar do pouco investimento em construção de marca. A Red Bull, líder de mercado e grande ameaçada com a entrada dessas empresas, buscou contra atacar através de uma parceria com a Souza Cruz, empresa referência internacional em distribuição, com objetivo de aumentar a sua distribuição intensiva no Brasil e buscar uma maior disponibilidade em varejos de perfil diurno.

Portanto, em um mercado com baixa fidelidade à marca como o de energéticos, a distribuição é de fundamental importância para a sobrevivência e o crescimento da marca, já que o produto chegar ao consumidor pode ser uma dificuldade no Brasil. A capilaridade se mostra imprescindível e pode ser decisiva para o *market share*, já que o consumidor tenderá a comprar a marca que encontrar no momento de consumo.

Além disso, no caso específico da Red Bull, escolher devidamente o varejo é fundamental para apoiar sua estratégia de marca em associar a bebida energética mais às práticas esportivas do que ao consumo de álcool. Para isso, é necessário estar disponível não só em boates e casas noturnas, mas também em restaurantes e bancas de jornal, onde o consumidor pode comprar Red Bull para ganhar disposição em suas práticas do dia a dia. Expandir a rede de distribuição, portanto, se torna mais do que aumentar a disponibilidade, mas aumentar a disponibilidade em locais que atendam às novas necessidades da empresa em promover sua marca de forma a incentivar uma nova forma de consumo.

Por fim, os conceitos de distribuição apresentados por Philip Kotler aplicados à operação e estratégia de marketing da Red Bull e de suas principais concorrentes trazem uma contribuição para um campo que vem ganhando destaque nos últimos anos: a importância de uma eficiente estratégia de vendas e distribuição das empresas em um país com grandes dificuldades e complexidades logísticas como o Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL).

Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/1330-030512-industrias-disputam-mercado-de-energeticos.html>. Acessado em 25/10/2013.

EUROMONITOR. Disponível em: <http://www.euromonitor.com/sports-and-energy-drinks-in-brazil/report>. Acessado em: 23/10/2013.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006

BATEY, Mark. O significado das marcas: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business. 2010

ULRICH, Dave e SMALLWOOD, Norm. A marca da liderança: priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro. Rio de Janeiro: Best Business. 2009

REVISTA SUPERINTERESSANTE ONLINE. Disponível em: <http://super.abril.com.br/alimentacao/bebidas-energeticas-447155.shtml>. Acessado em 10/10/2013

HOW DO ENERGY DRINKS WORK?, HOWSTUFFWORKS.COM Disponível em: <http://science.howstuffworks.com/innovation/edible-innovations/energy-drink.htm> Acessado em 10/10/2013

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/1160977-veja-o-teste-de-bebidas-energeticas-duas-marcas-tem-mais-cafeina-que-o-permitido.shtml> Acessado em 10/10/2013



EUROMONITOR Disponível em:

<http://www.euromonitor.com//medialibrary/PDF/RedBull-Company-Profile-SWOT-Analysis.pdf> Acessado em 15/10/2013

REVISTA EXAME Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/insano-o-energetico-que-vai-brigar-pelo-mercado-da-red-bull> Acessado em 17/10/2013

FORBES INTERNATIONAL Disponível em:

<http://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2012/11/14/what-is-brazils-most-attractive-sector/> Acessado em: 17/10/2013

ZENITH INTERNATIONAL Disponível em:

<http://www.efsa.europa.eu/de/search/doc/394e.pdf> Acessado em: 17/10/2013

GOOGLE Disponível em:

<https://www.google.com.br/webhp?tab=ww&ei=oYOGUvSRJ4KhkQfHilH4AQ&ved=0CBUQ1S4#g=energy+drink> Acessado em: 17/10/2013

RED BULL WEBSITE OFFICIAL Disponível em:

<http://energydrink-br.redbull.com/empresa-red-bull> Acessado em 18/10/2013

RED BULL WEBSITE OFFICIAL Disponível em:

<http://www.redbull.com/en/browse-all-athletes> Acessado em: 10/11/2013

ISTOÉ DINHEIRO Disponível em:

[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/41326\\_O+HOMEM+QUE+DEU+ASAS+PAR+A+A+RED+BULL](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/41326_O+HOMEM+QUE+DEU+ASAS+PAR+A+A+RED+BULL) Acessado em: 18/10/2013

DIÁRIO DOS VALES. Disponível em:

[http://www.diariodosvales.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2540:mercado-de-energeticos-em-expansao&catid=43:economia&Itemid=70](http://www.diariodosvales.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2540:mercado-de-energeticos-em-expansao&catid=43:economia&Itemid=70)

Acessado em: 19/10/2013

REVISTA EXAME. Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-energeticos-mais-vendidos-nos-estados-unidos#2> Acessado em 5/10/2013

SUPERMERCADO MODERNO Disponível em:

<http://www2.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=16802&sid=13&cm=1> Acessado em: 20/09/2013

COCA-COLA COMPANY Disponível em:

<http://www.cocacolabrasil.com.br/coca-cola-brasil/a-empresa-no-brasil/> Acessado em: 25/09/2013

GRUPO PETRÓPOLIS Disponível em: <http://www.grupopetropolis.com.br/empresa>

Acessado em: 27/09/2013

TNT ENERGY DRINK Disponível em: <http://www.tntenergydrink.com.br/team-tnt>

Acessado em: 27/09/2013

ABRASEL GRUPO PETROPOLIS. Disponível em:

<http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/1812-261112-petropolis-quer-mais-bebidas-sem-alcool.html> Acessado em: 27/09/2013

AMBEV Disponível em: <http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/logistica/nosso-sistema-de-logistica.html>

Acessado em: 25/09/2013

SINDICOM. Combustíveis, Lubrificantes & Lojas de Conveniência 2012. Rio de Janeiro: Sindicom. 2012

SOUZA CRUZ. Disponível em:

[http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU\\_7UVF24.nsf/vwPagesWebLive/DO7V9J5Z?opendocument&SKN=1](http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_7UVF24.nsf/vwPagesWebLive/DO7V9J5Z?opendocument&SKN=1) Acessado em: 26/09/2013

WIKIPEDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking> Acessado em: 16/11/2013

WIKIPEDIA. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Quota\\_de\\_mercado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Quota_de_mercado) Acessado em: 16/11/2013

## ANEXO I

### Você consome bebidas energéticas? Se sim, com qual frequência?

- a) Diariamente: 3 (2%)
- b) 2 a 4 vezes por semana: 7 (4%)
- c) 1 vez por semana: 32 (19%)
- d) 1 vez por mês: 43 (26%)
- e) Menos de 1 vez por mês: 84 (49%)
- f) Não consumo energéticos: 63 \*

\* Valores percentuais calculados em cima resposta válidas para a pesquisa.

### Onde você costuma comprar energéticos?

- a) Supermercados: 73 (43%)
- b) Lojas de conveniência: 21 (12%)
- c) Bares e restaurantes: 20 (12%)
- d) Shows e casas noturnas/boates 55 (33%)
- e) Outros 0 (0%)

### Com qual finalidade você normalmente consome bebidas energéticas?

- a) Ganhar disposição para as atividades do dia a dia (trabalhar, estudar, etc.): 46 (27%)
- b) Melhorar meu desempenho em práticas esportivas: 5 (3%)
- c) Misturar com bebida alcoólica: 102 (60%)
- d) Outros: 16 (9%)

\*Respostas presentes no item 'd) Outros' faziam referências a: sabor da bebida (6); disposição para sair durante a noite (6); alternativa ao álcool quando vai dirigir (4)

### Quais fatores influenciam a escolha no momento de compra?

	Não influencia	Influencia parcialmente	Influencia totalmente
Sabor	21 (12%)	62 (37%)	86 (51%)
Preço	12 (7%)	80 (47%)	77 (46%)
Apresentação visual da embalagem	89 (53%)	66 (39%)	14 (8%)
Tamanho da embalagem	46 (27%)	92 (54%)	31 (18%)

Marca	12 (7%)	87(51%)	70(41%)
-------	---------	---------	---------

**Qual tamanho de embalagem de bebida energética que você costuma comprar/consumir?**

- a) 250ml: 102 (60%)
- b) 500ml: 47 (28%)
- c) 1L: 10 (6%)
- d) 2L: 10 (6%)

**Qual é sua de marca bebida de energética favorita?**

- a) Burn: 4 (2%)
- b) Monster: 28 (17%)
- c) Red Bull: 123 (73%)
- d) TNT: 9 (5%)
- e) Outros: 5 (3%)

\*Respostas presentes no item 'e) Outros' faziam referências a: Flying Horse (1); Red Hot (1); Fusion (1); Marley Moods (1); e ausência de uma preferência por marca (1).

**Qual energético você compra/consome com mais frequência?**

- a) Burn: 11 (7%)
- b) Monster: 40 (24%)
- c) Red Bull: 97 (57%)
- d) TNT: 14 (8%)
- e) Outros: 7 (4%)

\*Respostas presentes no item 'e) Outros' faziam referências a: Flying Horse (2); Red Hot (1); 220v (1); Mad Dog (1); o mais barato (2)

**O que você faz quando não encontra a marca de energético de sua preferência no momento de compra/consumo?**

- a) Compra outra bebida energética, independente da marca disponível: 40 (24%)
- b) Compra outra bebida energética dependendo da marca disponível: 114 (67%)
- c) Procura a marca de sua preferência em outro local: 9 (5%)
- d) Desiste da compra: 6 (4%)

**Perfil da amostra - Sexo:**

- Masculino: 88 (52%)
- Feminino: 81 (48%)

**Perfil da amostra - Idade:**

- Menos de 15 anos: 1 (<1%)
- 15 a 19 anos: 8 (5%)
- 20 a 24 anos: 112 (66%)
- 25 a 29 anos: 33 (19%)
- 30 a 34 anos: 12 (7%)
- 35 a 39 anos: 2 (1%)
- 40 a 50 anos: 1 (<1%)
- Mais de 50 anos: 0 (0%)

**Perfil da amostra - Escolaridade:**

- Fundamental 1 incompleto: 1 (<1%)
- Fundamental 1 Completo / Fundamental 2 Incompleto: 0 (0%)
- Fundamental 2 Completo/ Médio Incompleto: 1 (<1%)
- Médio Completo/ Superior Incompleto: 109 (64%)
- Superior Completo: 58 (35%)

**Perfil da amostra - pratica de esportes ou outras atividade físicas**

- Diariamente: 18 (11%)
- 2 a 5 vezes por semana: 72 (42%)
- 1 vez por semana: 20 (12%)
- 1 vez por mês: 12 (7%)
- Menos de 1 vez por mês: 17 (10%)
- Não pratico esportes e/ou atividades físicas: 30 (18%)

### **Perfil da amostra – frequência em casas noturnas/boates**

- Diariamente: 0 (0%)
- 2 a 4 vezes por semana: 14 (8%)
- 1 vez por semana: 52 (31%)
- 1 vez por mês: 55 (33%)
- Menos de 1 vez por mês: 35 (21%)
- Não frequento casas noturnas/boates: 13 (7%)

### **Perfil da amostra - consumo de bebida alcoólica?**

- Sim 148 (88%)
- Não 21 (12%)