



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

**POSICIONAMENTO DE MARCA EM PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO EM NOVOS MERCADOS:  
ESTRATÉGIA DA MARCA MIKE'S NO MERCADO  
BRASILEIRO DE DRINKS PRONTOS**

**PEDRO DUQUE DE BARROS**

Rio de Janeiro

2024



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

**POSICIONAMENTO DE MARCA EM PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO EM NOVOS MERCADOS:  
ESTRATÉGIA DA MARCA MIKE'S NO MERCADO  
BRASILEIRO DE DRINKS PRONTOS**

Monografia submetida à Banca de Graduação  
como requisito para obtenção do diploma de  
Comunicação Social – Publicidade e  
Propaganda.

**PEDRO DUQUE DE BARROS**

**Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky**

Rio de Janeiro

2024

# FICHA CATALOGRÁFICA

## CIP - Catalogação na Publicação

D372p      Barros, Pedro Duque de  
                 Posicionamento de marca em processo de  
internacionalização: estratégia da marca Mike's  
no mercado brasileiro de drinks prontos / Pedro  
Barros. --  
Rio de Janeiro, 2024.  
45 f.

                 Orientador: Eduardo Refkalevsky.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola  
da Comunicação, Bacharel em Comunicação Social:  
Publicidade e Propaganda, 2024.

                 1.Publicidade e Propaganda. 2.  
Posicionamento. 3. Internacionalização de  
marca. 4. Mike's Hard Lemonade. 5. Drinks  
prontos I. Refkalefsky, Eduardo, orient. II.  
Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**FOLHA DE APROVAÇÃO**


A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **Posicionamento de marca em processo de internacionalização em novos mercados: Estratégia da marca Mike's no mercado brasileiro de drinks prontos**, elaborada por Pedro Duque de Barros.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia 17 / 07 / 2024.


Grau: 10

Comissão Examinadora:

Documento assinado digitalmente  
 **EDUARDO REFKALEFSKY**  
Data: 06/08/2024 16:18:08-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky  
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ  
Departamento de Métodos e Áreas Conexas – Escola de Comunicação – UFRJ

Documento assinado digitalmente  
 **SANDRO TORRES DE AZEVEDO**  
Data: 30/07/2024 08:51:18-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Sandro Tôrres de Azevedo  
Doutor em Estudos de Linguagem pelo PPGEL/UFRJ  
Departamento de Expressão e Linguagens – UFRJ

Documento assinado digitalmente  
 **MARIANA AYRES TAVARES**  
Data: 09/08/2024 14:28:09-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Ma. Mariana Ayres Tavares  
Mestre em Comunicação pela PUC-Rio

Rio de Janeiro/RJ

2024.1

Por todo sacrifício, tempo investido e dedicação a  
minha formação como pessoa e cidadão, dedico este  
trabalho aos meus pais, Marcos e Cláudia.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pela vida e a toda capacidade intelectual que me foi concedida. Foram longos anos de idas e vindas, entre faculdade, casa e estágio, e em todo momento pude sentir a sua proteção sobre mim.

A minha família, quero reforçar o quão grato sou por tê-los ao meu lado ao longo de todos esses anos. Agradeço a dona Cláudia que, além de uma mãe impecável, foi a minha primeira, e melhor, professora. Ao seu Marcos, agradeço por todos os feriados e finais de semana trabalhados para que eu e meus irmãos pudéssemos ter as melhores oportunidades de ensino. A Filipe e Lúcia, os meus maiores amigos e irmãos, agradeço por todo o companheirismo.

Em especial, gostaria de agradecer, também, a minha noiva Quézia, minha maior incentivadora durante a escrita deste trabalho. Sem ela, certamente não teria conseguido.

Sem amigos essa jornada teria sido consideravelmente mais difícil. Por isso, gostaria de agradecer, em específico, a Anna Clara, Juliana Castelpoggi, Julya Monteiro, Luísa Machado, e Breno Freitas por esses anos juntos.

Além disso, gostaria de frisar a minha profunda gratidão a todo corpo docente da instituição que de alguma forma fez parte direta, e indiretamente, da minha formação acadêmica.

A vocês, eterna gratidão!

“Se você não for o primeiro a penetrar na mente do seu cliente potencial, então você tem um problema de posicionamento.” (Ries; Trout, 1999, p.28)

BARROS, Pedro Duque de. **Posicionamento de marca em processo de internacionalização em novos mercados: Estratégia da marca Mike's no mercado brasileiro de drinks prontos**. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2024.

## RESUMO

A internacionalização é um caminho em potencial para marcas já estabelecidas em seus mercados consumidores. Esse processo, todavia, apresenta riscos de implementação em casos de ausência de gestão de marca e insuficiente fundamentação nos pilares formadores de posicionamento. Desse modo, o objetivo do trabalho busca analisar e descrever a estruturação de posicionamento de marca, principalmente no âmbito da comunicação, no processo de internacionalização. Para isso, foi realizada uma pesquisa, de caráter exploratório e abordagem qualitativa, sobre o processo de internacionalização de Mike's Hard Lemonade no mercado sulamericano, com ênfase no mercado brasileiro de drinks prontos. A pesquisa consiste na análise de peças publicitárias, assim como na entrevista cedida pela gestora regional da marca. A partir disso, é possível concluir que Mike's consegue se adequar ao mercado por meio de um posicionamento pautado no público-alvo e, sobretudo, na análise de concorrência.

**Palavras-chave:** posicionamento; internacionalização de marca; Mike's Hard Lemonade; mercado de drinks prontos.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 01 – Modelo real de construção de posicionamento .....	12
Figura 02 – Operacionalização do posicionamento .....	13
Figura 03 – A marca como decisão estratégica .....	14
Figura 04 – Prós e contras do marketing global padronizado .....	17
Figura 05 – Peça jeans flared fit com cintos .....	18
Figura 06 – O fascinante mundo das bebidas de malte aromatizadas .....	20
Figura 07 – Retirada do mascote da marca Hooch Hoopers .....	21
Figura 08 – Trabalhador: Hard Days .....	23
Figura 09 – Campanha Hard Days 2024 .....	26
Figura 10 – Reações dos espectadores por segundo de vídeo .....	27
Figura 11 – Apresentação <i>Mikes in a beer world</i> no Festival de Cannes 2022 .....	29
Figura 12 – Campanha Mike’s Ice, Baby! .....	32
Figura 13 – Mike’s Ice sabor Guaraná .....	34
Figura 14 – Mike’s no Esporte: Copa do Brasil 2023 .....	35
Figura 15 – Categoria de drinks prontos no aplicativo Zé Delivery .....	35

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO DE CONCEITO</b> .....	<b>12</b>
2.1 Posicionamento.....	12
2.2 Branding global.....	15
<b>3 HARD LEMONADE</b> .....	<b>19</b>
3.1 Alternatives.....	19
3.2 Hard Days - A 1ª campanha publicitária.....	22
3.3 Resignificando “Hard Days”.....	25
<b>4 MIKE’S EM UM MUNDO DE CERVEJA</b> .....	<b>28</b>
4.1 Hackeando anúncios de cervejas.....	28
4.2 Do Hard para o Ice.....	31
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APÊNDICE.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Encontrar barreiras de entrada em novos mercados internacionais é uma possibilidade mesmo para marcas hegemônicas em seus mercados de origem. Essas empresas tendem a se deparar com um cenário de competidores locais, além das possíveis diferenças quanto às necessidades do público consumidor. Diante disso, o estabelecimento do posicionamento se apresenta como etapa crucial no que se refere ao processo estratégico de inserção da marca no mercado do país pretendido.

Por isso, o fundamento teórico deste trabalho consiste no conceito de posicionamento de marca, o qual refere-se a capacidade de uma marca estabelecer um espaço na mente do consumidor, por meio de um conjunto de benefícios diferenciados de seus concorrentes e percebidos positivamente por seu público-alvo. Somado a isso, outro conceito abordado é o de *global branding*, o qual estabelece uma relação íntima entre modelos de gestão de marcas globais e o processo de manutenção ou adaptação do posicionamento.

O objetivo geral consiste em compreender a construção do posicionamento da marca Mike 's, e suas estratégias, em seu processo de internacionalização em novos mercados, principalmente no âmbito da comunicação da oferta por meio de peças publicitárias. Nesse sentido, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) delimitar o conceito de posicionamento pela perspectiva de internacionalização de marca; b) descrever o processo de comunicação da oferta e consolidação do posicionamento de Mike's em seu mercado de origem; c) analisar a construção do posicionamento de Mike's adotado no mercado sulamericano, mais especificamente, brasileiro.

Dessa forma, o trabalho foi dividido em três partes, correspondentes a cada objetivo. A princípio, foi realizada uma revisão teórica de posicionamento, desde seu surgimento, somado à evolução do conceito e suas novas abordagens, tendo em vista a incorporação de significados que o termo obteve. Além disso, realizou-se uma delimitação do conceito de *global branding* e sua correlação com a formulação inicial de posicionamento, atrelado à campanha de lançamento no novo mercado. Os capítulos seguintes foram dedicados à descrição e análise de como a Mike's estabeleceu o seu posicionamento, tanto no seu surgimento, em 1996, como também em como a marca foi lançada no mercado sulamericano.

Por fim, foi realizada uma entrevista com a gestora da marca no Rio de Janeiro a fim de descrever as ações já realizadas pela marca no país. Com isso, foi possível compreender as tomadas de decisão e as etapas do processo, assim como analisar a aplicação do

posicionamento no seu nível mais prático, o qual de fato executa o planejamento traçado.

Por esse motivo, o trabalho apresenta abordagem qualitativa, de natureza aplicada e objetivo exploratório, a fim de descrever e analisar o desdobramento do processo estratégico de posicionamento realizado pela marca Mike 's. Quanto ao procedimento escolhido, escolheu-se o formato de estudo de caso, o qual proporcionou o aprofundamento do conceito de posicionamento de modo exaustivo e delimitado ao objeto de estudo em questão.

É válido ressaltar que caso escolhido apresenta duas etapas em seus primeiros quatro anos desde a entrada no mercado brasileiro, sendo o posicionamento inicial de inserção e o reposicionamento posterior a dois anos de marca. Por isso, o estudo se justifica como relevante ao campo da publicidade por corresponder a uma marca hegemônica no mercado norte americano de drinks prontos, mas que ainda está em processo de consolidação no Brasil. Desse modo, é possível compreender a intersecção dos temas de posicionamento e internacionalização de modo aplicado ao caso de Mike's Hard Lemonade.

Diante disso, foram formuladas duas hipóteses. A primeira consiste na afirmação de que a construção do posicionamento, pautado na análise de concorrência e público-alvo dentro do processo de internacionalização, apresenta impacto direto na efetividade de inserção da marca no mercado. Já a segunda hipótese, fundamenta-se na proposta de que o modelo de gestão de marca local, o qual possui liberdade para adaptar o posicionamento, porém atrelado a identidade de marca de origem, apresenta-se como o caminho mais viável para a implementação da marca no novo mercado.

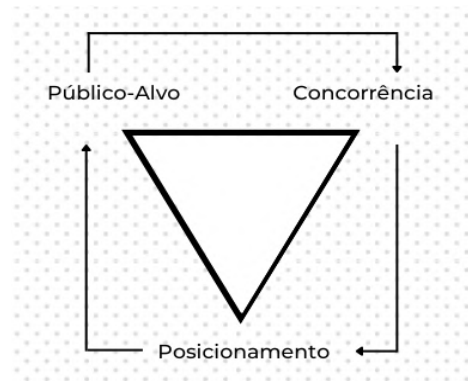
## 2 DELIMITAÇÃO DE CONCEITO

### 2.1 Posicionamento

O termo posicionamento foi criado por Jack Trout, o qual publicou o conceito pela primeira vez em 1969, no artigo *Positioning is a game people play in today's me-too market place*, para a revista *Industrial Marketing*. No entanto, anos depois, em 1981, ao lado de Al Ries, formularam a obra que mudaria o rumo da publicidade, o livro *Posicionamento: a batalha por sua mente* (1981). De acordo com Refkalefsky em seu artigo *Bill Bernbach: o criador do posicionamento* (1999), o publicitário estadunidense William Bernbach, com sua forma contra intuitiva de se fazer publicidade, foi a fonte empírica principal para a formulação teórica de posicionamento. Diante de uma era repleta de excessos de informação e propagandas banhadas em fantasia, pautadas na imagem ou atributos genéricos do produto, posicionar se apresenta como a solução para conquistar um espaço na mente do consumidor, chamado de *share of mind*. Portanto, a definição do termo, em sua origem, é “o que você faz com a mente de seu potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor.” (Ries; Trout, 1999, p. 18).

Importante ressaltar pontos chave da teorização da dupla Ries e Trout que são vitais, inclusive, na compreensão da escolha do caso *Mike's*, como o foco na relevância de se fazer publicidade de modo atento aos concorrentes, como também na consolidação de novas categorias. Nenhuma marca pode se posicionar sem um referencial, ou melhor, referenciais. Sendo eles, o público e seus concorrentes. Sem uma estratégia pautada nesses pilares, as marcas estão sujeitas a anunciarem “seus produtos em um vácuo” (Ries; Trout, 1999, p. 38).

**Figura 1 – Modelo real de construção de posicionamento, de Marcos Bedendo.**



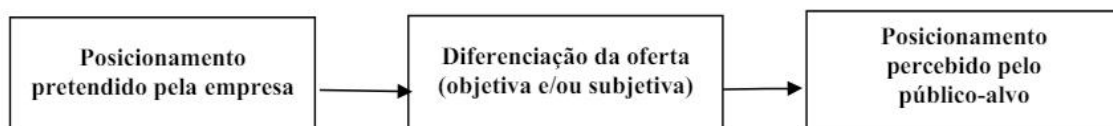
Fonte: Bedendo (2019, p.119)

Todavia, o conceito de posicionamento ganhou novas proporções com o passar dos anos, à medida que novos significados foram atribuídos ao termo, o que dificulta a delimitação de seu real sentido e escopo. De acordo com Telles e Queiroz (2013), posicionamento carece de um referencial teórico, como também apresenta dualidade de sentido:

A presença de duas perspectivas para o posicionamento, uma associada ao processo dialético da comunicação da oferta – percepção dos clientes e outra relacionada à orientação do negócio em termos de estratégia e posição competitiva acabam por oferecer alguma substância a uma polarização de pontos de vista, que não colabora na construção de uma visão integrada e consistente do conceito. Ambas as maneiras de enxergar o posicionamento se mostram como faces do mesmo cubo, sendo que a opção por uma ou outra, entre as diferentes alternativas de composição possíveis, tende a limitar alcance e profundidade da abordagem. (Telles; Queiroz, 2013, p.203)

O termo posicionamento, seja no mercado ou na academia, se tornou, desse modo, sujeito a múltiplas interpretações. A definição dada por Oliveira e Campomar (2007, p.8), diz que “em vista das decisões decorrentes da atividade, a segmentação diz respeito a onde, com quem e por quem a empresa vai competir, enquanto o posicionamento diz respeito a como ela vai competir”. Desse modo, o posicionamento seria a manifestação da estratégia traçada, como forma de comunicar e gerar a percepção pretendida na memória de seus consumidores.

### **Figura 2 – Operacionalização do posicionamento, de Revisitando o posicionamento em Marketing.**

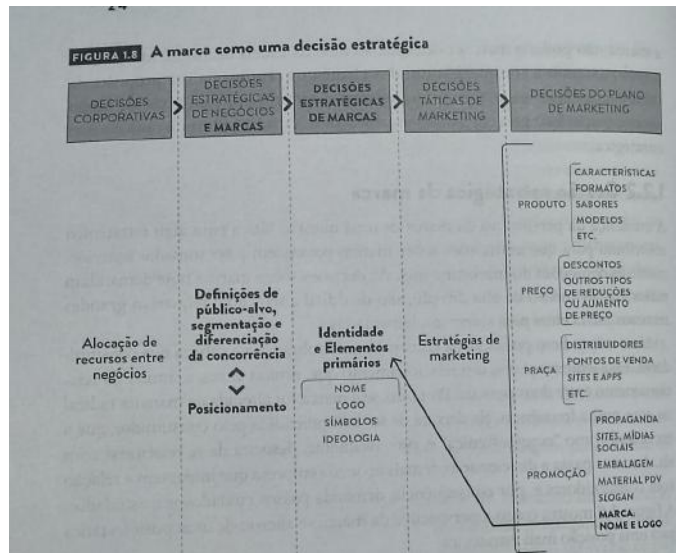


Fonte: Oliveira e Campomar (2007, p.9)

Com o progresso do *branding*, como modelo de gestão empresarial, as marcas passaram a cumprir um papel mais estratégico (figura 3) dentro das tomadas de decisão das companhias. Com isso, posicionar uma marca pode ser visto como um exercício, também estratégico, de estabelecer a imagem da marca a fim de consolidar “a oferta em um benefício que deve ser valorizado pelo público-alvo e diferenciado da concorrência” (Bedendo, 2019, p. 118). O modo pelo qual a imagem é projetada, no entanto, acontece no plano tático, por meio das estratégias de marketing conhecidas como o marketing mix (produtos, promoção, preço e praça), a partir do norte estabelecido pelo posicionamento. A efetividade da comunicação da

oferta, por meio do 4Ps, é o que gera o posicionamento percebido, de fato.

**Figura 3 – A marca como decisão estratégica, de Branding: processos e práticas para a construção de valor.**



Fonte: Bedendo (2019, p.20)

Há três aspectos cruciais para a tomada de decisão quanto ao estabelecimento do posicionamento pretendido diante a segmentação traçada, sendo o primeiro deles a Proposta de Valor. Esse conceito “representa a oferta completa, o conjunto total de benefícios proporcionados pela marca.”(Bedendo, 2019, p. 87). Toda empresa, para entrar no mercado, precisa ter claramente mapeado os principais benefícios (funcionais, emocionais e simbólicos) e os seus custos (financeiros, de tempo ou acesso, e psicológicos), a fim de poder gerir o valor percebido de sua marca. De acordo com o modelo proposto por Alex Osterwalder, a proposta de valor é composta por atividades ou serviços que visam satisfazer um determinado trabalho ou expectativa do consumidor, somado a ganhos de benefícios e diminuição de possíveis dores enfrentadas por um público em específico de certo segmento.

Em seguida, para se determinar o posicionamento, é necessário estabelecer os pontos de diferença. De acordo com Keller e Kotler (2012), são atributos ou benefícios presentes de forma mais intensa na marca, o qual é percebido pelo consumidor como aspecto característico e particular, capaz de distingui-la das demais concorrentes. Neste caso, independentemente de qual for o atributo ou benefício, só é válido como ponto de diferença quando se manifesta de modo “suficientemente desejável, entregável e diferenciável.” (Keller; Kotler, 2012, p.298).

Como aspecto final do posicionamento, entram os pontos de paridade da marca. Para que o consumidor perceba que uma marca faz parte de um categoria, é necessário que sejam encontradas características esperadas e compartilhadas pelas marcas de um determinado segmento. Podem, inclusive, servir como estratégia de anulação de determinado ponto de diferença de uma marca concorrente. Desse modo, essas associações podem ser divididas em duas partes: paridades de categoria e de concorrência.

Os pontos de categoria são atributos ou benefícios tidos pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável no âmbito de uma determinada categoria de bens ou serviços. Em outras palavras, representam as condições necessárias – embora nem sempre suficientes – para a escolha da marca. (...) Os pontos de paridade de concorrência são associações destinadas a anular elementos de uma marca percebidos como pontos fracos. Um ponto de paridade de concorrência pode implicar tanto a (1) negação dos pontos de diferença percebidos dos concorrentes quanto a (2) negação de uma vulnerabilidade percebida da marca como resultado de seus próprios pontos de diferença. (Keller; Kotler, 2012, ps.298-299)

Uma marca que possua, de modo aprofundado, pleno conhecimento de sua proposta de valor, assim como seus pontos de diferença e paridade, está apta para estabelecer um posicionamento claro. Assim que concluído, é necessário que toda a companhia tenha ciência do posicionamento estabelecido, a fim de que todas as áreas estejam alinhadas tanto em procedimento quanto comunicação com a estratégia definida. Para isso, existem as declarações de posicionamento, como “uma forma padronizada de redação, justamente para abarcar elementos do público-alvo, da concorrência e do conjunto de diferenciação.” (Bedendo, 2019, p. 119).

## **2.2 Branding global**

Quando uma marca estrategicamente decide extrapolar os limites de mercado de origem, em processo de internacionalização, surgem alguns aspectos relevantes na concepção de gestão da marca. Afinal, se o posicionamento de marca é pautado no público-alvo, e suas particularidades, os mercados de diferentes países tendem a apresentar diferenças consideráveis no que se refere ao comportamento de determinado público e suas percepções. De igual modo, surgem novos concorrentes em diferentes níveis de maturidade, assim como prováveis distinções entre pontos de diferença e paridade se comparados ao país de origem da marca.

O conceito de estabelecer uma marca global, unificada e intocável independentemente



de seus mercados, apesar de atraente do ponto de vista de gestão por motivo de concentração de esforços, não é para qualquer tipo de empresa e segmento. “Consolidar toda a publicidade numa única agência e desenvolver um tema publicitário global – muitas vezes a pedra angular do esforço – pode causar problemas que superam quaisquer vantagens.” (Aaker, Joachimsthaler, 1999, n.p). De acordo com Aaker e Joachimsthaler (1999), esses problemas ocorrem pelos seguintes fatores: a) ineficiência dos anúncios devido a barreiras culturais; b) dificuldade em formar um time capaz de coletar e tratar uma grande quantidade de informações (dados) a fim de criar uma única estratégia viável em escala global; c) inviabilidade de se construir o mesmo posicionamento para todos os mercados.

À vista disso, as marcas precisam de um denominador comum, mas capazes, também, de realizarem possíveis adaptações: “Alguns aspectos da gestão da marca serão firmes, mas outros serão adaptáveis ou discricionários.” (Aaker, Joachimsthaler, 1999, n.p). O oposto também se prova verdadeiro. Portanto, estratégias locais específicas e isoladas, não são capazes de criar uma marca sólida globalmente. Com isso, é vital o planejamento de uma estratégia centralizada apta a criar uma sinergia entre os planos locais, usualmente no modelo *bottom-up* (de cima para baixo).

Na abordagem *bottom-up*, a estratégia global da marca é construída a partir das estratégias da marca país. As estratégias dos países são agrupadas por semelhanças. Um agrupamento pode, por exemplo, ser feito com base na maturidade do mercado (subdesenvolvido, emergente ou desenvolvido) ou no contexto competitivo (se a marca é líder ou desafiante). Embora a estratégia de marca para estes agrupamentos seja diferente, uma estratégia de marca global também deve ser capaz de identificar elementos comuns. Com o tempo, o número de estratégias distintas geralmente diminuirá à medida que experiências e melhores práticas forem compartilhadas. À medida que o número diminui, a empresa pode capturar sinergias. (Aaker, Joachimsthaler, 1999, n.p, tradução nossa).

#### **Figura 4 – Prós e contras do marketing global padronizado, de Administração de Marketing.**

<b>TABELA 21.2</b> Prós e contras do marketing global padronizado	
<b>Vantagens</b>	
Economias de escala em produção e distribuição.	
Custos mais baixos de marketing.	
Poder e escopo.	
Consistência em imagem de marca.	
Habilidade para alavancar boas ideias com rapidez e eficiência.	
Uniformidade em práticas de marketing.	
<b>Desvantagens</b>	
Ignora diferenças entre os consumidores no tocante a necessidades, desejos e padrões de uso dos produtos.	
Ignora diferenças em respostas de consumidores a elementos do mix de marketing.	
Ignora diferenças de marca e desenvolvimento de produto e o ambiente competitivo.	
Ignora diferenças em ambiente jurídico.	
Ignora diferenças entre as instituições de marketing.	
Ignora diferenças entre os procedimentos administrativos.	

Fonte: Keller e Kotler (2012, p.656)

Um ponto chave na estratégia de marketing passa pelo conhecimento detalhado da maturidade do mercado em específico. Um caminho natural das marcas de países desenvolvidos, é expandir seus negócios para economias em desenvolvimento, conhecidos como BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Esses países apresentam um mercado consumidor significativo, o que usualmente é aproveitado como forma de alavancar o crescimento de uma marca. Além disso, dependendo da categoria, muitas necessidades ainda se encontram não supridas. Em contrapartida, apesar disso, as “diferenças econômicas e culturais são inúmeras, a infraestrutura de marketing pode ser precária e a competição local, surpreendentemente forte.” (Keller; Kotler, 2012, p.649).

Um exemplo pode ser analisado por meio do Índice Zara, uma métrica anual realizada pelo banco BTG Pactual para medir quão mais caro ou barato é vendida uma peça da marca Zara em determinado país em comparação ao preço praticado nos Estados Unidos. É possível analisar que os preços mais caros se encontram nos países cujas economias são emergentes ou subdesenvolvidas, com exceção de poucos países. Existem diversos fatores que influenciam o preço, como custos logísticos e operacionais. Todavia, a percepção de valor do público consumidor quanto a uma marca estrangeira e europeia, impacta diretamente na construção de um posicionamento voltado para o mercado de luxo, apesar de ser uma *fast-fashion* para o público de massa em seu país de origem.

**Figura 5 – Peça jeans flared fit com cintos, de Zara.**



Fonte: Site oficial da Zara Brasil<sup>1</sup>

Nesse contexto, os autores Alden, Steenkamp e Batra (2002) classificaram três tipos de posicionamento comuns a marcas em processo de internacionalização: local, estrangeiro e global. De acordo com Roberts e Cayla (2009), esses posicionamentos podem ser explicados como: a) local, sendo a marca que se adapta de acordo com o cenário local; b) estrangeiro, como a marca que explora a visão de ter a origem em algum país em específico a qual lhe atribui prestígio ou credibilidade; c) global, se tratando das marcas que apresentam uma imagem transcendental, descolada de um lugar específico. Portanto, há modelos e padrões perceptíveis no posicionamento de marcas em processo de internacionalização. No entanto, de acordo com a literatura, o modelo que concilia uma estratégia global às estratégias locais, definitivamente tem sido apresentado como o método mais eficiente para a infiltração das marcas em novos mercados.

Finalmente, o processo deve incluir um mecanismo que ligue as estratégias de marca globais às estratégias de marca-país. (...) Eles começam com uma estratégia de marca global; as estratégias do país decorrem disso. Uma estratégia de marca-país pode aumentar a estratégia global adicionando elementos para modificar a identidade da marca. (Aaker, Joachimsthaler, 1999, n.p, tradução nossa).

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.zara.com/br/pt/jeans-flared-fit-com-cintos-p06688412.html>. Acesso em: 08/04/2024.

### 3 HARD LEMONADE

Este capítulo propõe a expor o surgimento da marca Mike's e todo o cenário de mercado do período. Para isso, foi realizada uma subdivisão separada em: a) história da marca e contexto de seu surgimento; b) posicionamento no período em que a marca surgiu; c) posicionamento atual na América do Norte.

#### 3.1 Alternatives

No ano de 1996 o canadense Anthony Von Mandl, hoje dono da quarta maior cervejaria dos Estados Unidos, criava a Mike 's Hard Lemonade. Basicamente, uma bebida composta por malte, suco de limão, açúcar e água gaseificada. Três anos depois, em 1999, Mikes foi lançada no mercado americano, onde assumiu a liderança do segmento, conhecido como *flavored malt beverages* (FMBs), a qual permanece na posição após duas décadas de seu surgimento, de acordo a publicação *Always One Step Ahead*, em 2023, no site oficial da empresa Mark Anthony Brewing.

Muito antes da criação de Mikes, Anthony havia trilhado uma longa carreira no ramo de vinhos. De acordo com a Forbes (2024), o empreendedor começou no mercado na década de 70 aos 22 anos, e “atualmente, ele possui seis vinícolas no Canadá, incluindo a Mission Hill Winery em Okanagan Valley, na Colúmbia Britânica.”. Com isso, Anthony foi responsável por “construir uma das 10 vinícolas mais reconhecidas do mundo em uma região que quase ninguém no mundo do vinho jamais tinha ouvido falar.” (Korstrom; 2014, n.p).

Para o mercado de bebidas alcoólicas, a década de 90 foi um marco na criação de novas categorias de bebidas alternativas ao consumo majoritário de cerveja. Contudo, o precursor da onda de novas bebidas aconteceu anteriormente, ainda na década de 80, com os “wine coolers”, uma espécie “misturas de vinho branco, água gaseificada e sumo de fruta, concentrado e, por vezes, polpa flutuante”, relata Howard G. Goldberg, crítico de vinhos e colunista da seção de vinhos da The New York Times.

Se um americano pedisse um *wine cooler* em um piquenique no gramado de uma mansão inglesa, a anfitriã, erguendo uma sobancelha, poderia trazer sua mobília de madeira para serviço de vinho projetada por Robert Adam em 1780 para o duque de Cumberland. Peça um *wine cooler* em um churrasco no quintal deste país e você ganha um **refrigerante**. (Goldberg, 1986, n.p, tradução nossa, grifo do autor)

Posteriormente, nesse cenário, surgem as bebidas conhecidas como *flavored malt beverages* – bebida de malte aromatizada – conhecidas também como *alternatives* –

alternativas – e logo em seguida, a categoria *ready-to-drink* – drinks prontos. Logo em 1993, é lançada a bebida Zima pela Coors Brewing Company, a primeira FMD do mercado, a qual pôde usufruir o benefício de construir a categoria. Contudo, apesar de um sucesso expressivo no primeiro ano após um lançamento que custou 38 milhões de dólares, a marca vivenciou uma decadência nos anos seguintes. De acordo com a revista online especializada em comidas e drinks, Mashed, o fracasso de Zima se deu pela incapacidade de categorizar a nova bebida, ainda desconhecida no início dos anos 90 's.

A queda da Zima é geralmente atribuída a seus erros de marketing e sabor questionável, mas nesta área ela estava simplesmente à frente de seu tempo. A bebida foi a primeira maltervada vendida nacionalmente e, como tal, foi difícil para a Coors categorizá-la. Se tivesse chegado às prateleiras em 2003, em vez de 1993, ninguém teria questionado se era uma cerveja ou um *wine cooler*, porque as FMDs eram onipresentes. Mas no início dos anos 90, teve a distinção e a infelicidade de ser o primeiro do seu gênero e, assim que as empresas cervejeiras perceberam o seu potencial, aperfeiçoaram a técnica para criar uma série de produtos superiores. (McElveen, 2023, n.p, tradução nossa)

**Figura 6 – O fascinante mundo das bebidas de malte aromatizadas, de Bevsource.<sup>2</sup>**



Fonte: Site oficial da Bevsource.

Em agosto de 1995, na Grã Bretanha, outra bebida surgiu, a Hooch Hooper's. A sua trajetória muito se assemelha a de Zima no Estados Unidos. A sucessora da primeira “*Hard Lemonade*” (limonada alcoólica) do mundo chamada Two Dogs, após bons resultados nos primeiros meses de lançamento, logo enfrentou barreiras “quando grupos de pais levantaram a preocupação de que as bebidas alcoólicas rotuladas como “limonada” encorajariam o consumo de álcool pelos menores.” (Smith, 2022, n.p, tradução nossa). Já no início de 1996, a

<sup>2</sup> “Mike's Hard Lemonade e Zima foram pioneiras no uso da base de malte neutro (NMB) em 1990 e lançaram a categoria Bebidas de Malte Aromatizadas.” (The Fascinating..., 2024, n.p, tradução nossa)

Hooch foi advertida pelo Advertising Standards Authority (ASA) a qual exigiu a retirada de um anúncio que não deixava claro que o produto continha álcool. Não apenas a cervejaria Bass, criadora da Hooch Hoopers, mas diversas empresas que possuíam seus respectivos drinks prontos, como a Bacardi e Carlsberg, sofreram com a pressão relacionada ao consumo alcoólico por menores.

Dessa forma, o Grupo Portman, criado em 1989, formado pelas maiores empresas do setor alcoólico britânico, incluindo a Bass, decidiu criar um novo Código de Práticas, em 1996, a fim de conter o avanço das críticas por parte da população e da grande mídia. De início, a Hooch Hoopers precisou remover o seu principal mascote representado por um desenho de um limão, o qual foi julgado pelo grupo como capaz de atrair menores de idade por se assemelhar a um desenho animado. Contudo, o principal fator de impacto acontece quando o Chanceler Ken Clarke decide igualar a tributação das *alcopops* – termo pejorativo associado aos drinks prontos muito consumidos por menores de idade – ao mesmo patamar da cerveja. Desse modo, logo a categoria deixou de ser a mais barata opção alcoólica do mercado e foi impactada significativamente pelas imposições previstas pelo Código de Prática. Hooch Hoopers, a líder de um segmento extremamente vigiado, foi uma das mais afetadas, o que levou a marca ao seu declínio já nos anos 2000 e descontinuação em 2022.

**Figura 7 – Retirada do mascote da marca Hooch Hoopers, de Mule Britannia.**



Fonte: Site oficial da Mule Britannia.

Diante de um cenário claro de mudança de comportamento de consumo, e já com precursores, surge a marca Mike 's Hard Lemonade. De acordo com a revista Beverage Industry, a ideia de criação de Anthony parte de “observar o mercado de *wine coolers* decolar durante os anos 80 e de tentar encontrar um produto semelhante que os homens se sentissem

confortáveis em beber - isto é, em público.” (Theodore, 2006, n.p, tradução nossa).

“Os *wine coolers*, no seu auge, venderam bem mais de 60 milhões de caixas e isso foi basicamente apenas para mulheres e certamente não no local, apenas fora do local [...] Os homens tinham que estar no armário, por assim dizer, para beber um *wine cooler*. Mas sempre acreditei que havia uma demanda... só não sabia quanto tempo levaria para criar uma marca atraente.” (Mandl, 2006, n.p, informação verbal, tradução nossa)

### 3.2 *Hard Days* - A 1ª campanha publicitária

O maior desafio de Mike's, portanto, se encontra no quesito posicionamento, tendo em vista que em 1999 outras marcas já haviam demonstrado o potencial do surgimento de uma categoria como alternativa a cerveja, apesar do insucesso. Portanto, a marca precisou encontrar o público ideal e comunicar o surgimento de uma nova categoria de modo claro para os consumidores.

Quanto ao público, o principal objetivo foi encontrar um meio de não ser associada às duas principais barreiras da categoria até então: “bebida feminina” e os *alcopops*. Zima, a principal precursora nos Estados Unidos, foi diretamente impactada pela associação da bebida ao público feminino, ao ponto de ter a reputação reafirmada por David Letterman, um dos apresentadores mais influentes da TV estadunidense, como uma “bebida feminina” (Mcelveen, 2023, n.p).

Apesar de centrar a sua campanha de marketing em torno de um ator masculino e de insistir que as lojas exibam o produto ao lado das cervejas, a empresa descobriu que as mulheres eram a sua maior base de consumidores, e não os homens viris que ela estava tão desesperada por atrair. A sua frustração teve menos a ver com o sexismo do que com as realidades estatísticas da indústria do álcool – as mulheres, em média, bebem menos do que os homens, o que significa que as bebidas compradas em grande parte pelas mulheres têm um limite máximo de lucro mais baixo. (Mcelveen, 2023, n.p, tradução nossa)

Após a constatação quanto ao público de Zima, a empresa optou por lançar a “Zima Gold” e fez seu lançamento por meio de um comercial em que homens sem camisa jogam basquete e consomem o produto. Contudo, “as vendas da nova bebida eram praticamente inexistentes e a Coors, enfrentando uma queda de 26% nos lucros globais, interrompeu a produção da sua bebida masculinizada menos de quatro meses após a sua introdução.” (Mcelveen, 2023, n.p). Portanto, foi preciso que Mike's, de início, estabelecesse um afastamento com o público feminino e fortalecesse uma relação com público jovem masculino. Contudo, a marca precisou elaborar uma forma de atingir o público-alvo sem dar

marginem para possíveis associações ao público menor de idade, o que aconteceu com as FMBs antecessoras, cunhadas de *alcopops*.

Em entrevista a Beverage Industry em 2006, Anthony afirma que vendeu as “primeiras 10 milhões de caixas de Mike's sem gastar um centavo em publicidade”. Todavia, após quatro anos de marca, agora com novos concorrentes, em 2001, é lançada a campanha *Hard Day* (Dias Difíceis) junto à agência Cliff Freeman.

**Figura 8 – Trabalhador: Hard Days, de Cliff Freeman.**



Fonte: Site oficial da Ads Spot.

Ao todo, a campanha lançou uma série de três vídeos: *Construction worker*, *Seaquarium* e *Lumberjack*. Em todos os episódios a trama se passa por trabalhadores que sofrem algum tipo de lesão corporal grave, mas que aparentemente não davam a devida importância. Como recompensa de um dia difícil (*hard day*) devido aos percalços de um dia de trabalho, paravam o que estavam fazendo para tomar uma garrafa de Mike's. Ao fim, o locutor afirma “Hard days calls for a Hard Lemonade” (dias difíceis clamam por uma limonada alcoólica) e o concluíam o comercial com o slogan “Make it Mike's”.

Com a campanha Hard Days, Mike's conseguiu comunicar-se ao jovem por meio de uma sátira aos comerciais comuns de cerveja da época. Afinal, tomar uma limonada doce depois de um dia trágico de trabalho não seria a realidade para um homem de 30 ou 40 anos nos Estados Unidos. George Hacker, diretor do *Center for Science*, em entrevista ao *The New York Times*, disse: "Gente de quarenta anos não bebe isso, nem responde à publicidade.". Pelo



contrário, o humor do comercial serviu como chamariz ao público ao se identificar com a característica dos jovens de satirizar e zombar daquilo que é tradicional.

Além do apelo óbvio do humor pastelão, ao parodiar não apenas a publicidade tradicional da cerveja, mas também a tática publicitária mais difundida de sugerir que um produto poderia curar o que afligia o consumidor, os comerciais apelavam ao desejo do público-alvo jovem de estar entre um público exclusivo, grupo conhecedor que se considerava superior a propostas tão desatualizadas. (Lane, n.p, tradução nossa).

Somado a isso, a resistência apresentada pelos personagens frente às lesões exageradas, exploravam diretamente a virilidade, a fim de direcionar a imagem da marca ao público masculino. Quanto ao canal de veiculação, exibiu seus comerciais nas emissoras Fox Sports Net, ESPN e Comedy Central, adequados ao público pretendido. Dessa forma, pode-se afirmar que Mike's, quanto aos pilares do posicionamento, público e concorrência, atingiu os jovens do sexo masculino e se firmou como a alternativa mais “descolada” frente a cerveja. Portanto, pode-se afirmar que Mike's foi a primeira marca FMB a introduzir a categoria alternativa de forma sólida e clara no mercado estadunidense.

Ainda em 1999, a marca de vodka Smirnoff, lançou a Smirnoff Ice, uma bebida à base de malte, pertencente à mesma categoria de Mike's, apesar da associação do nome aos destilados. Por meio da campanha “*Smooth Move*”, com 50 milhões de dólares de investimento, ao mesmo tom de humor de “*Hard Days*”, Smirnoff Ice assume a posição de maior concorrente de Mike's na categoria. O fato de ser uma marca consolidada no segmento de destilados contribuiu para que a bebida conquistasse seu espaço no mercado das FMBs.

A guerra entre os profissionais de marketing das marcas FMBS tornou-se tão intensa que o aparato auto regulador da indústria publicitária foi chamado para arbitrar. Mark Anthony International, fabricante da Mike's Hard Lemonade, reclamou que os consumidores foram induzidos pelo nome Smirnoff Ice a acreditar que ele contém vodka Smirnoff. Algumas *alternatives* têm como ingredientes os licores de suas marcas, como Sky Blue, mas a maioria, como Smirnoff Ice, Bacardi Silver e Captain Morgan Gold, não contém bebidas destiladas. A denúncia foi encaminhada pela divisão nacional de publicidade do Council of the Better Business Bureau à Federal Trade Commission e ao Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms. (Elliot, 2002, n.p, tradução nossa).

Já no primeiro ano, “as vendas da Smirnoff Ice atingiram 615 milhões dólares em 2001; a marca vendeu quase o dobro de caixas que a Mike's, seu concorrente mais próximo.” (Lane, n.p, tradução nossa). Apesar disso, nos anos seguintes Mike's Hard Lemonade recuperou a liderança do segmento e no ano de 2005 apenas as duas marcas já correspondiam a 74% do mercado de FMBs, de acordo com Mark Lane em seu artigo “*Hard Day Campaign*”.

No entanto, é válido ressaltar que a tributação sob FMBs nos Estados Unidos e a sua

regulamentação foram colaboradores chave para o avanço da categoria. De acordo com o jornalista Tom Maloney, da Bloomberg News, por Mike's ser uma bebida fabricada a base de malte, e não uma mistura de bebidas espirituosas (acima de 15% de teor alcoólico), possui menor tributação. Além disso, consegue ter maior distribuição, como em supermercados e lojas de conveniência, até mesmo em estados como Nova Iorque, o qual restringe a venda de vinhos e destilados a lojas especializadas na categoria.

Mesmo com uma estratégia de comunicação que se abstinha do apelo direto ao jovem, a categoria de FMBs e drinks prontos, inevitavelmente sempre foi atrelada a alcunha de *alcopop*. Agora, contudo, Mike's era uma dentre diversas marcas, pertencente a uma categoria minimamente mais bem estabelecida do que as antecessoras haviam encontrado. Isso fica evidente na própria matéria de Lewin em 2002 ao *The New York Times*, o qual apontava a influência dos *alcopops* na vida de adolescentes, e cita uma lista de marcas da categoria.

Quase metade dos adolescentes de 14 a 18 anos experimentou os novos *alcopops* – bebidas alcoólicas à base de malte com sabor de frutas e nomes como Mike's Hard Lemonade, Smirnoff Ice, Skyy Blue, Tequila e Hooch Hooper's. Estas bebidas são particularmente apelativas para os jovens devido ao seu sabor adocicado. Os adolescentes tinham três vezes mais probabilidade de conhecer essas bebidas do que os adultos, e os jovens de 14 a 16 anos preferiam-nas à cerveja. (Lewin, 2002.n.p, tradução nossa)

### 3.3 Resignificando “*Hard Days*”

Um dos aspectos mais relevantes para uma marca é a consistência de sua identidade ao longo do tempo. No entanto, o comportamento do consumidor e suas necessidades mudam, e as marcas precisam se adaptar, porém, sem perder aquilo que as torna únicas e reconhecíveis. Marcos Bedendo (2019, p. 185), afirma que “qualquer marca de sucesso mantém essa consistência, e uma análise dos seus materiais de comunicação mostrará a evolução dos mesmos tipos de atributos”. Acrescenta, também, que “se a marca não tiver dinamismo para acompanhar essas alterações, ela tende a envelhecer e, eventualmente, morrer.” (Bedendo, p.185). Esse aspecto de adaptação frente as mudanças, de modo coeso e consistente, pode ser refletido por Mike's, primeiro, pela permanência da marca na liderança do segmento (Beheshti, 2023, n.p), como também no relançamento da campanha “*Hard Days*”, em comemoração aos 25 anos da marca.

Na versão original da campanha, no início da década de 00's, havia um tom exagerado e explícito quanto aos percalços vivenciados pelos personagens nos seus “dias difíceis”, característico do subgênero do humor “pastelão” da época. Já na versão de 2024, de modo

mais cômico, o comercial se baseia na análise de dois balconistas que avaliam se o dia do cliente foi difícil o suficiente para que ele possa comprar, ou não, uma Mike's Hard Lemonade. Agora, a narrativa apresenta três casos: o entregador atacado por um cachorro, o bombeiro atacado por um gato e o mascote fantasiado que sofre uma investida durante um jogo de futebol americano. De maneira mais contemporânea, apelando ao cômico no lugar do satírico, a marca continua apresentando a mesma mensagem, apesar das alterações. Além disso, o público-alvo da campanha *Hard Days* permanece sendo o jovem do sexo masculino entre 20-30 anos de idade. No entanto, ao contrário da primeira edição com homens acima dos 30, a versão de 2024 retrata os personagens com a exata faixa etária pretendida.

**Figura 9 – Campanha Hard Days 2024 , de Mike's Hard Lemonade.**



Fonte: Site oficial da Mike's Hard Lemonade.<sup>3</sup>

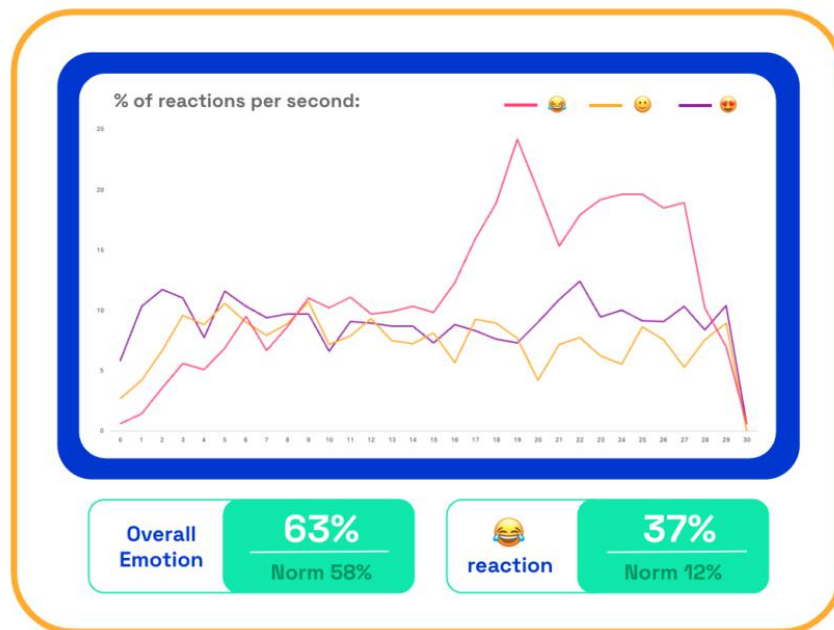
De acordo com a Zappi, startup do ramo de análise de dados para a publicidade que realizou a avaliação da performance da campanha de Mike's, afirma que o anúncio está entre 1% melhores de todo Estados Unidos no quesito potencial de impulsão de vendas e entre os 5% melhores no ponto de construção de marca e vendas a longo prazo. Contudo, pela óptica de posicionamento de marca, o mais importante se destaca pelo fato da marca conseguir se distinguir da concorrência, através dos pontos de diferença. Esses pontos precisam ser “suficientemente desejáveis, entregáveis e diferenciáveis.” (Keller; Kotler, 2012, p.298), e Mike's consegue entregar pelo tom de voz divertido peculiar e com a mesma mensagem que transmite, há mais de 20 anos, de ser a melhor recompensa após um dia difícil. Quanto aos pontos de paridade, o principal aspecto da campanha que traz aproximação à categoria é a

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.mikeshard.com/>. Acesso em: 24/05/2024.

narrativa estabelecida dentro de uma loja de conveniência, o principal canal de distribuição de vendas de FMBS nos Estados Unidos.

É incrivelmente distinto (distintividade do anúncio: 4,2 vs 3,8) e diferencia a marca de outras na categoria (distintividade da marca: norma 4,0 vs 3,7); superando significativamente em exclusividade de impressões de marca (norma 4,4 vs 3,9), com 57% das pessoas dizendo que só poderia ser para Mike's Hard Lemonade. (Franzini; Malcom, 2024, n.p, tradução nossa)

**Figura 10 – Reações dos espectadores por segundo de vídeo, de Zappi.**



Fonte: Site oficial da Zappi.

Apesar da análise consistir em campanhas que estão separadas por um intervalo superior a 20 anos, a consistência do posicionamento da marca pode ser evidenciado ao longo de todo o período. Em 2017, a Forbes publicou que homens da faixa etária de 25 a 29 anos seriam impactados com campanhas de Mikes atrelada à diversão, somado ao fato de que a marca continuava a se afastar dos clichês das propagandas clássicas de cerveja.

Se você é um homem com menos de 30 anos, prepare-se para ouvir uma nova mensagem: beber Mike's Hard Lemonade é divertido. Não vai fazer você se tornar popular com as mulheres, não vai saciar sua sede, não vai lembrar você de ficar relaxando em uma praia remota, é só diversão. (Holden, 2017. n.p, tradução nossa)

## 4 MIKE'S EM UM MUNDO DE CERVEJA

Este capítulo visa analisar o processo de entrada de Mike's no mercado de drinks prontos sulamericano, sobretudo o brasileiro. Para isso, foi realizada a separação em duas partes de acordo com as estratégias de posicionamento adotadas pela marca ao longo dos 4 anos de marca na América do Sul: a) Mike's como alternativa a cerveja; b) Mike's Ice.

Além disso, primeiramente, é importante frisar que o modelo de gestão de marca adotado por Mike's em seu processo de internacionalização da marca é o *bottom up*, de baixo para cima, quando “a estratégia global da marca é construída a partir das estratégias da marca país.” (Aaker, Joachimsthaler, 1999, n.p, tradução nossa). Assim como, aplicado aos países da América do Sul, adotou uma estratégia por semelhança pautada no contexto competitivo, como marca desafiante, a qual encontra alta barreira de entrada.

Apesar disso, a marca apresenta uma gestão global, cuja conta criativa é gerida pela agência FCB NY, a qual estabelece uma relação sinérgica entre marca país e marca global. Tais características de gestão podem ser evidenciadas pela entrevista de Caitlin Partridge, diretora global de marketing de Mike's, cedida a Little Black Book (LBB), quanto a primeira grande campanha da marca no continente latino:

A FCB é a agência criativa global da Mike's desde 2020. Eles ajudaram a definir o posicionamento global e desenvolveram a campanha inicial de lançamento piloto. Esta campanha requer muita coordenação com as equipes das marcas locais – não apenas da Mike's, mas também das marcas de cerveja – e suas agências. Então, o processo foi incrivelmente colaborativo. (Partridge, 2022, informação verbal, tradução nossa)

### 4.1 Hackeando anúncios de cervejas

A distribuição de Mike's na América do Sul aconteceu, de modo simultâneo nos países latinos, em dezembro de 2020. De acordo com Caitlin Partridge, o objetivo principal da marca, em primeiro plano, foi “educar os consumidores sobre o que era o produto – limonada + vodca.” (2022, informação verbal, tradução nossa). Este primeiro passo se deu pelo fato de que o mercado de drinks prontos ainda apresentava baixa maturidade nos mercados latinos, por ser um continente cujo consumo ainda se concentrava na cerveja.

Após mais de um ano de lançamento, a primeira campanha publicitária de grande porte foi lançada: Mike's no mundo de cerveja – *Mike's in a beer world*. Apesar de ser uma marca desafiante, a qual necessariamente estaria competindo com marcas já consolidadas, de acordo com Abrantes (2022), diretor executivo da FCB, as pesquisas mostraram que o público sulamericano não se identificava com marcas que desafiavam outras marcas locais. Afinal,

“todo bom planejamento de marketing deve começar com o P de Pesquisa, antes que os outros quatro Pês sejam determinados” (Ries; Trout, 1999, p. 8). Dessa forma, o foco da primeira campanha precisava consistir em não gerar confronto entre marcas, mas atingir diretamente o público-alvo que gostaria de ter uma alternativa à cerveja. Partridge ressaltou que “Mike's é uma marca desafiadora, mas com esta campanha não tivemos que desafiar a cerveja, em vez disso, aproveitamos o poder das parcerias para ajudar a aumentar o nosso alcance.” (2022, informação verbal, tradução nossa).

**Figura 9 – Apresentação da campanha *Mikes in a beer world* no Festival de Cannes 2022, de Mike's Ice Brasil.**



Fonte: Canal oficial da Contagious no Youtube.

A campanha consistia em inserir Mike's em anúncios de cervejas a fim de apresentar a mensagem de melhor alternativa para o público não consumidor de cerveja, porém, por meio de uma parceria de entre marcas. Abrantes (2022), resalta que a campanha se tornou viável apenas por fazer parte do portfólio da Ab Inbev, maior cervejaria do mundo e proprietária de Mike's desde 2017. Com isso, a marca realizou diversos anúncios de Mike's que eram transmitidos em sequência aos anúncios de marcas de cerveja, os quais mudavam apenas o ângulo de filmagem por serem gravados simultaneamente. Pode-se concluir que o posicionamento de marca adotado, de início, visou estabelecer a marca para ocasiões iguais às de cervejas, direcionadas ao público jovem que possui a necessidade de consumir uma bebida alternativa.

Foi desafiador no começo. Pense bem, você está cuidando da sua vida e então essa marca, que é nova no seu país e que provavelmente tem uma agência parceira

diferente da sua, bate na sua porta e diz 'oi, adoráramos colocar nosso produto em seus anúncios'. Mas esse é o tipo de ideia que somente a AB InBev poderia realizar. Sinceramente. Para compreender a indústria de forma holística, para provar o poder de suas marcas local e globalmente. Ter a visão de que isso poderia ser bom para o Mike's, claro, mas também para a cerveja. (Abrantes, 2022, informação verbal, tradução nossa)

*Mike's in a beer world* foi capaz de inserir e lançar a marca no mercado, gerando resultados expressivos de alcance, principalmente na Colômbia, onde assumiu o segundo maior espaço de mercado da categoria no país, de acordo com Abrantes (2022).

Esta estratégia, no entanto, apresenta divergências notáveis quanto ao processo de estruturação do posicionamento de Mike's em sua origem, dadas as circunstâncias de cada mercado e época. O primeiro ponto, e o mais evidente, se dá pela forma como a marca lidou com o seu maior concorrente indireto de origem: a cerveja. Enquanto *Hard Days* satirizava os clichês da publicidade cervejeira, *Mike's in a beer world* se associou a grandes marcas a fim de tornar-se conhecida pelo seu público. Tendo em vista que agora a bebida faz parte do principal grupo cervejeiro do mundo. Além disso, é válido ressaltar que o tom de voz da marca, característico pelo humor *nonsense* em sua origem, não esteve presente nas peças publicitárias, pois o time de marketing optou por não interferir nos anúncios de cerveja. Isto fica evidente por meio da declaração de Abrantes, quando afirmou que limitou “o número de pessoas da marca Mike's no set para minimizar a interrupção nas filmagens das marcas de cerveja.” (2022, informação verbal, tradução nossa).

A expressão do posicionamento pôde ser expresso por meio do *slogan* “onde tem cerveja, pode ter Mike's”, a fim de apresentar o portfólio complementar como uma alternativa. A estratégia de “infiltrar-se” nos anúncios de cerveja se perpetuou ao longo de todo ano de 2022, como, por exemplo, nas ações de Budweiser para a Copa do Mundo do Qatar. Nesta ação, o rosto da marca, representado por Whindersson Nunes, aparece para dizer que Mike's pode levar “você que não gosta de cerveja” (Promoção [...], 2022, 0 min 01 s)<sup>4</sup> para a Copa e ressalta que não é uma das patrocinadoras oficiais, mas Budweiser. Com isso, a marca começa a inserir composições atreladas ao humor, e passa a se aproximar de um caminho para a construção de elementos de marca universais.

O processo de lançamento de marca, portanto, passa necessariamente pela estratégia de *cobranding* associada à gestão de portfólio. De acordo com Bedendo (2019), a Ambev, braço da Ab Inbev no Brasil, desde seu surgimento por meio da união entre três grandes marcas de cerveja: Brahma, Antártica e Skol, optou por assumir uma estratégia focada em

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WeqBdrTdHOg>

ganho de *market share* em portfólio. O objetivo estratégico da empresa considera que “em um mercado no qual quase todas as pessoas, eventualmente, consomem cerveja, uma estratégia de dominância de mercado passa por oferecer opções para qualquer tipo de situação e estilo de vida dos consumidores” (Bedendo, 2019, p.237). Dado o alcance natural das marcas de cerveja do grupo Ambev, Mike’s foi capaz de receber um ganho de reconhecimento de marca instantâneo, o que evidencia o impacto da colaboração entre marcas.

#### 4.2 Do *Hard* para o *Ice*

Após um ano da campanha de lançamento, cujo objetivo consistiu em gerar alcance por meio das alavancas de comerciais de cerveja, é vital frisar que os consumidores que não gostam de cerveja já consumiam alguma outra bebida. Diferentemente da realidade americana dos anos 90’s, o mercado sulamericano dos anos 2020 já apresentava opções de drinks prontos no mercado. De acordo com Ries e Trout (1981, p.38), criar uma nova categoria é uma tarefa difícil e, por isso, a melhor estratégia é sempre associar o produto a algo já existente. O foco quanto ao que já existe, não poderia mais ser a cerveja, mas os concorrentes diretos de categoria. “Onde tem cerveja, tem Mike’s” foi capaz de gerar alcance, mas dada a quantidade vasta de públicos atingidos, a marca estava demasiadamente abrangente.

A “armadilha de atender a "todo mundo" pode mantê-lo na superfície se você já está bem estabelecido ou se já possui uma participação de mercado substancial. Mas ela é fatal se você quer construir uma posição a partir do nada.” (Ries; Trout, 1999, p. 67). A marca não havia tracionado e não apresentava clareza quanto ao seu posicionamento, seja relativo a categoria, quanto ao público. Dessa forma, Mike’s viu a necessidade de introduzir uma nova etapa em seu posicionamento, além de iniciar a aproximação dos atributos universais da marca por meio de campanhas próprias, sem associações com marcas de cerveja.

Apesar disso, em países como Argentina, Colômbia e Peru, onde o mercado de drinks é menos desenvolvido, Mike’s permaneceu com o seu posicionamento da primeira campanha, mas passou a simplificar a mensagem. Para isso, removeu o termo americanizado “*hard lemonade*” e lançou novas campanhas publicitárias com a assinatura “*Simple como limonada + vodka. Sin blablabla*” – “Simples como limonada + vodka. Sem blablabla”. Já familiarizados com a mistura de vodka com limonada, quanto aos próprios drinks, Mike’s passa a ser a opção alternativa mais prática, saborosa e divertida para os jovens.

Já no Brasil, cujo mercado de drinks prontos apresentou maior maturidade, Mike’s iniciou um processo de reposicionamento de marca a fim de pertencer e competir na categoria



de drinks prontos. Portanto, a estratégia passa a ser em “desalojar a marca que está acima (tarefa geralmente impossível) ou, de algum modo, estabelecer uma relação entre a marca que possui e a posição de outra empresa.” (Ries; Trout, 1999, p. 38).

Nesse cenário, diferentemente de outros mercados, no Brasil a categoria de drinks prontos já possuía uma subcategoria para a mistura de vodka com limão, conhecida como “Ice”. O termo é oriundo da bebida Smirnoff Ice, da Diageo, a maior concorrente de Mike’s nos Estados Unidos. A marca britânica teve sua estreia no mercado brasileiro no ano 2001, apenas um ano após o seu lançamento na Inglaterra. Com isso, a marca já possui mais de vinte anos de mercado no Brasil, tanto que pode ser atribuída ao surgimento da categoria no país, a qual leva o seu próprio nome. De acordo com a Investe SP <sup>5</sup>, em 2011, a Smirnoff Ice correspondia a 70% do mercado de Ice no Brasil. Dentro deste panorama, em março de 2023, Mike’s lança a campanha *Mike’s Ice, Baby!*, e firma o seu posicionamento na categoria de Ice.

**Figura 10 – Campanha *Mike’s Ice, Baby!*, de Mike’s Ice Brasil.**



Fonte: Canal oficial da Mike’s Ice no Youtube.

A campanha apresenta um homem em um dia ensolarado colhendo limões em meio a um campo aberto quando, em meio aos galhos do limoeiro, surge um “duende” e lhe oferece uma Mike’s: – “Hey! Vai uma Mike’s aí? É feita com vodka e suco de limão. É Ice, Baby”. Desse modo, a marca passa a apresentar os aspectos de “personalidade de marca” (Bedendo, 2019, 155) de modo mais íntegro a marca originária, porém adaptada ao público-alvo

<sup>5</sup> Disponível em <<https://www.investe.sp.gov.br/noticia/venda-de-vodca-cresce-e-atrai-novas-marcas/>>

nacional. Esses elementos ficam evidentes pelo humor *nonsense* e a utilização do *hit* dos anos 90's de Vanilla Ice, "*Ice, Baby!*", e traz a sensação de nostalgia para o espectador. A gerente de marketing e inovações da Ambev, Luciana Machado, corrobora com o intuito da campanha ao relatar em sua rede social corporativa: – "...o desafio de provar que o Brasil tem suas peculiaridades e sim, podemos nos adaptar a isso pra conversar diretamente com nosso público sem perder as raízes de uma gigante global." (Machado, 2013, n.p).

Segundo o site Promoview, o próprio diretor da marca no Brasil, Guilherme Poyares, afirmou que "é hora de simplificar, pode chamar Mike's de Ice" (2023, n.p, informação verbal). O mesmo aspecto de simplificação utilizado nos outros países também foi o mote da peça brasileira, a qual se deu por meio da inserção do termo "*ice*". De acordo com Ammar (2024), gerente regional de *Future Bevs*, o termo "*hard*" era traduzido literalmente para "difícil" ou "forte" pelos brasileiros, o que gerava certa estranheza e não auxiliava a marca a posicionar-se de acordo com a categoria pretendia. Vale ressaltar que, a bebida se aproxima de ocasiões como churrasco, praia e momentos diurnos, ao contrário de Beats, outra marca da categoria de drinks prontos da Ambev, que visa as ocasiões noturnas, de acordo com Ammar (2024). Assim, a marca precisou reforçar a noção de bebida refrescante, e hidratante, por ser um atributo creditado as bebidas características destas ocasiões, porém o conceito de "limonada forte" fugia completamente da proposta.

Após três meses do reposicionamento, a marca lança mais uma opção, acrescentando às versões limão, tangerina e pitaya, o sabor Guaraná. Este lançamento evidencia o intuito da marca de se regionalizar cada vez mais por meio de um sabor exclusivamente brasileiro. A marca de refrigerante Guaraná Antarctica, líder do segmento da categoria guaraná, também faz parte do grupo Ambev e está muito associada à ocasião de churrasco. Por isso, o lançamento de Mike's guaraná acontece com o intuito de ser uma opção alcoólica do refrigerante, o qual já está estabelecido na ocasião almejada, de acordo com Ammar (2024). A característica "refrescante", ressaltada na comunicação de Mike's, é o principal fator preferido pelo consumidor de refrigerantes, seguido pelo "doce".<sup>6</sup> Desse modo, a associação do drink pronto a refrigerantes está atrelada, para além da ocasião, ao público mais jovem, tendo em vista a preferência pelo sabor mais adocicado, de acordo com o relatório da Mind Miners (2022).

### **Figura 11 – Mike's Ice sabor Guaraná, de Mike's Ice Brasil.**

---

<sup>6</sup> Dado obtido no relatório "O Dossiê das Bebidas" ( 2022, p. 13), da Mind Miners.



Fonte: Canal oficial da Mike's Ice no Instagram.

De acordo com Ammar (2024), não serão lançados novos sabores além dos quatro existentes. No entanto, apesar de não ser um novo sabor, além das versões *long neck* e lata, a marca lançou o *Mike's Ice Tap*. A princípio o único canal de distribuição é a rede de restaurantes Outback, popularmente conhecida pela venda do chopp Brahma, o qual também pertence a Ambev. Com isso, o objetivo é utilizar-se da expertise da rede para impulsionar o chopp de Mike's. A gerente afirma que os próximos passos de distribuição são as rodas de sambas, as quais possuem grande venda de drinks brasileiros como caipirinha e caipivodka.

Bedendo (2019, n.p) ressaltou que devido a interseção de públicos, uma das principais estratégias da companhia Ambev passa por ter marcas para qualquer situação e estilo de vida. Por isso, Ammar (2024) resalta a importância de Mike's se aproximar de ocasiões de consumo diurnas associadas à diversão que ocorrem entre amigos. A gestora afirma que as ocasiões, além do churrasco, são: praia, festa na piscina, samba e futebol. Muitos desses espaços são compartilhados com outras marcas de cerveja do grupo, como Brahma para o futebol e Corona para a praia. Todavia, dentro desses espaços são feitos recortes tanto demográficos, quanto geracionais, a fim de garantir e blindar todo o mercado consumidor com alguma marca pertencente ao portfólio da companhia. Um dos maiores exemplos se deu por meio do patrocínio de Mike's na Copa do Brasil, com ações conjuntas a plataforma de entregas em domicílio da Ambev, o Zé Delivery.

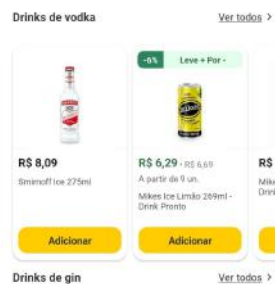
**Figura 12 – Mike's no Esporte: Copa do Brasil 2023, de Mike's Ice Brasil.**



Fonte: Canal oficial da Mike's Ice no Instagram.

A plataforma do Zé Delivery se apresenta como canal chave na construção do novo posicionamento da marca Mike's Ice. Na primeira campanha “onde tem cerveja, tem Mike's”, a plataforma foi responsável por criar múltiplos combos, através de distribuição de cupons digitais, para que consumidores de cerveja pudessem experimentar o produto pela primeira vez. Já na segunda campanha, o aplicativo de entregas estabeleceu uma nova seção para a categoria *Ice* e possibilitou uma fonte de dados eficaz quanto a compreensão do posicionamento da marca, quando passou a comercializar outros concorrentes, como a Smirnoff Ice, 51 Ice e Ousadia. Com isso, a empresa consegue compreender quem são os consumidores da categoria, principalmente da concorrência, tendo em vista que possuem os dados essenciais do cliente, como dados demográficos, e o exato momento de compra. Assim, a marca pôde criar estratégias a fim de alcançar os consumidores da concorrência, pelo próprio aplicativo.

### Figura 13 – Categoria de drinks prontos no aplicativo Zé Delivery



Fonte: Aba de drinks prontos no aplicativo Zé Delivery (2024).

Em comparação ao mercado americano de drinks prontos, a categoria de *hard seltzers* assumiu um crescimento expressivo desde a pandemia, e possui a previsão de saltar de 18,97 bilhões de dólares para 57,34 bilhões até 2030 <sup>7</sup>. A principal marca é a White Claw, bebida também desenvolvida pelo grupo Mark Anthony em 2016, responsável pelo crescimento viral da categoria. Diferentemente de Mike's, a White Claw não possui o direito de venda pela Ab Inbev. No entanto, de acordo com a tendência de mercado, a Ambev, aproximadamente um ano após o lançamento de Mike's no Brasil, lança uma *hard seltzer* chamada Isla. Mesmo as *hard seltzers* se comportando como uma espécie de sucessora das FMBs nos EUA, e altas projeções de crescimento, de acordo com Ammar (2024), a Ambev optou por descontinuar a marca em 2023, a fim de que pudesse focar os esforços em Mike's, tendo em vista que o mercado brasileiro ainda não possui a mesma maturidade. Assim, ao lado de Beats, Mike's Ice passa a ser uma das maiores apostas de drinks prontos da companhia, os quais podem ser evidenciados por meio dos patrocínios em diversos eventos de grande porte nacional, como Rock the Mountain, Lollapalooza e Tardezinha.

Ammar (2024) também ressaltou que apesar de haver uma liderança de marca global, Mike's possui grande independência não somente no país, mas também em cada estado brasileiro por meio dos times regionais de marketing. A gerente ressaltou as diferenças e a liberdade que a marca tem para se adequar ao mercado regional de cada localidade, mas sem abrir mão do público-alvo, e da personalidade da marca. Isso resalta o modelo *bottom up* de gestão, o qual possibilita maior flexibilidade e precisão na mensagem da marca, o que se apresenta como o modelo ideal de acordo com Aaker e Joachimsthaler (1999).

Por todas essas razões, adotar uma abordagem mais sutil é o melhor curso de ação. Desenvolver marcas globais não deve ser a prioridade. Em vez disso, as empresas devem trabalhar na criação de marcas fortes em todos os mercados por meio da liderança global de marcas. Significa usar estruturas organizacionais, processos e culturas para alocar recursos de construção de marca globalmente, criar sinergias globais e desenvolver uma estratégia de marca global que coordene e alavanque estratégias de marca de país. (Aaker, Joachimsthaler, 1999, n.p., tradução nossa).

---

<sup>7</sup> Dado retirado do relatório Grand View Research, 2023. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/hard-seltzer-market>. Acesso em: 20/06/2024.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A marca de drinks prontos canadense exemplifica um processo natural de internacionalização de marca e a relevante etapa de posicionamento de acordo com o novo mercado e seu respectivo público-alvo. Pode-se inferir, pelo estudo de caso da marca Mike's Hard Lemonade, que o processo de entrada em novos mercados requer uma posição clara quanto a categoria e público-alvo. Diferentemente de sua origem, a qual conquistou a liderança de seguimento no Canadá e Estados Unidos, sendo a primeira marca a conseguir se posicionar efetivamente como uma nova categoria, *flavored malt beverages* (FMB), no Brasil, mais especificamente, precisou achar a sua brecha no mercado, ainda que imaturo e pequeno se comparado a outros países, mas já composto por dezenas de marcas.

A princípio, apesar da primeira campanha ser oriunda de um *insight* verdadeiro, a partir de pesquisas com o público, e demonstrar um trabalho de *cobranding* integrado ao portfólio da companhia, não foi suficiente para que a marca ganhasse espaço no mercado. Tendo em vista que a sua principal concorrente havia chegado em solo brasileiro há vinte anos, em 2000, e já conquistado a metonímia da categoria, natural de líderes hegemônicos, Mike's precisou reposicionar-se, o que foi comunicado pela marca como uma "simplificação". Com isso, Mike's Ice, uma campanha elaborada pelo time brasileiro da marca, estabeleceu seus pontos de paridade de categoria e apresentou, pela primeira vez na publicidade, sua personalidade de marca adaptada, porém fiel a Mike's Hard Lemonade.

Após a segunda campanha, a marca passa a estabelecer o seu espaço no mercado, ainda que iniciante, mas que serviu como base sólida para as estratégias seguintes dentro da categoria de drinks prontos. Isto se apresenta possível a partir do momento em que a empresa optou por fundamentar o posicionamento a partir da análise de concorrência e de público-alvo. Estes dois pilares representam, portanto, a capacidade da empresa conquistar o seu espaço na mente do consumidor por meio do que já existe em seu imaginário. Dessa forma, é possível concluir que as hipóteses apresentadas se mostraram verdadeiras, tendo em vista que Mike's apresentou uma mudança clara de trajetória quando consolidou esses fundamentos por meio da campanha Mike's Ice. Esta afirmação se sustenta mesmo quando o objetivo é criar uma nova categoria, o que pôde ser demonstrado pelo surgimento da marca nos anos 90, quando a Mike's se posicionou frente a categoria antiga, a cerveja, e estabeleceu um recorte específico do público-alvo através da comunicação satírica. Além disso, a primeira campanha publicitária foi elaborada, a princípio, pelo time global da marca, que apesar de ter

realizado pesquisas com o público, não obteve o resultado esperado. Em contrapartida, *Mike's Ice* foi criada inteiramente pelo time nacional da marca e veiculada apenas no Brasil.

O trabalho apresentado demonstra significativa relevância aos estudos do campo publicitário quanto à temática de posicionamento em novos mercados, pois além de evidenciar a fundamentação teórica por meio de um caso real, estendeu o seu alcance ao processo de internacionalização de marca. Portanto, somam-se os fatores de estudo de gestão de marca global e a relevância do processo de implementação de campanhas associadas aos times locais.

O atual estudo, contudo, apresenta um objetivo limitado quanto à análise do posicionamento de marca, já que foi explorado por meio das campanhas publicitárias, majoritariamente, as quais são apenas apenas parte da expressão do posicionamento de uma marca. Desse modo, é recomendado que estudos futuros façam complementações quanto às estratégias de posicionamento expressas no campo de público, preço e praça, partindo da teorização clássica do nível tático do marketing, mas que também se mostra válido para teorias contemporâneas. Além disso, o aprofundamento da análise quanto à própria categoria de drinks prontos da Ambev, ou de concorrentes, considerando a gestão de portfólio e criação de novos produtos, apresenta um vasto campo de análise possível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich. The Lure of Global Branding. Harvard Business Review, Boston, dezembro de 1999. Globalization. Disponível em: <https://hbr.org/1999/11/the-lure-of-global-branding>. Acesso em: 23/04/2024.

ALDEN, Dana; STEENKAMP, Jan-Benedit; BATRA, Rajeev. Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. Journal of Marketing. Michigan, Vol. 63, n 1, jan de 1999, p. 75-87. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/6240f40f-d409-4410-bc00-1dd1a47a1f11/1609170.pdf>. Acesso em: 20/04/2024.

AMMAR, Marina. Depoimento. [Entrevista concedida a] Pedro Barros. Rio de Janeiro, maio de 2024.

ANTHONY Von Mandl, Sarah. Anthony Von Mandl Profile. Forbes. São Francisco, jun de 224. Disponível em: <https://www.forbes.com/profile/anthony-von-mandl/>. Acesso em: 20/06/2024

BEDENDO, Marcos. *Branding: processos e práticas para a construção de valor*. São Paulo: Saraiva, 2019.

BONFIM, Marcos. Zé Delivery quer fortalecer ocasiões de consumo e prepara nova fase de comunicação. Promark, São Paulo, ago de 2022. Disponível em: <https://propmark.com.br/ze-delivery-quer-fortalecer-ocasioes-de-consumo-e-prepara-nova-fase-de-comunicacao/#:~:text=A1%C3%A9m%20do%20churrasco%2C%20o%20futebol,ocasi%C3%B5es%20de%20consumo%20no%20aplicativo>. Acesso em: 24/06/2024.

DIMITRAKIS, Theano. White Claw Marketing Strategy: How the Hard Seltzer Brand Manufactured Viral Growth. Nogood, Nova York, fev de 2022. Digital Growth. Disponível em: <https://nogood.io/2022/02/17/whiteclaw-seltzer-growth-marketing-strategy/.html>. Acesso em: 24/06/2024.

Enciclopédia INTERCOM de comunicação: Conceitos. Edição. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. 952. v. 1.

FRANZINI, Isa; MALCOM, Kim. AdMiration feature: Mike's Hard Lemonade "Hard Days - Delivery". Zappi, Boston, mai de 2024. Globalization. Disponível em: <https://www.zappi.io/web/blog/admiration-feature-mikes-hard-lemonade-hard-days-delivery/>. Acesso em: 05/06/2024.

GOLDBERG, Howard. Season's Drink: Coolers. The New York Times, Nova York, jul de 1986. Garden. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1986/07/02/garden/season-s-drink-coolers.html>. Acesso em: 03/05/2024.

KELLER, K.; KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2013.



LANE, Mark. Mike's Hard Lemonade Company. Encyclopedia, Seattle, Major Marketing Campaigns, n 1, p. 1-18 , nov, 2007. Disponível em: <https://www.encyclopedia.com/marketing/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/mike-s-hard-lemonade-company>. Acesso em: 08/06/2024.

LEWIN, Tamar. Teenage Drinking a Problem But Not in Way Study Found. The New York Times, Nova York, fev de 2007. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2002/02/27/us/teenage-drinking-a-problem-but-not-in-way-study-found.html>. Acesso em: 17/06/2024.

LIPPERT, Barbara. Barbara Lippert's Critique. Adweek, Nova York, mai de 2001. Brand Marketing. Disponível em: <https://www.adweek.com/brand-marketing/barbara-lipperts-critique-48701/>. Acesso em: 21/05/2024.

MACHADO, Luciana. Effie Awards: O Oscar da Criatividade e efetividade do Marketing. São Paulo, nov. 2023. LinkedIn: lucianacmachado. Disponível em: [https://www.linkedin.com/posts/lucianacmachado\\_effiebrasil-effieawards-marketing-activity-7129843805725335553-70YW/?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/lucianacmachado_effiebrasil-effieawards-marketing-activity-7129843805725335553-70YW/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop). Acesso em: 04/06/2024.

MCLVEEN, Lily. Why People Stopped Drinking Zima. Mashed, Fishers, mai de 2023. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1986/07/02/garden/season-s-drink-coolers.html>. Acesso em: 03/05/2024.

MIKE'S Hard Lemonade Film: Construction by Cliff Freeman And Partners. [S. l.: s. n.]. 2001. 1 vídeo (0,5 min) Publicado pelo site Ads Spost. Disponível em: <https://adspot.me/media/tv-commercials/mikes-hard-lemonade-construction-59eae044b703>. Acesso em: 05/04/2024.

MIKE'S Hard Lemonade / In a beer world . [S. l.: s. n.]. 2022. 1 vídeo (2 min) Publicado pelo canal Contagious. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=9u-Xv0bqXKc&embeds\\_referring\\_euri=https%3A%2F%2Fwww.contagious.com%2F&source\\_ve\\_path=MjM4NTE&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=9u-Xv0bqXKc&embeds_referring_euri=https%3A%2F%2Fwww.contagious.com%2F&source_ve_path=MjM4NTE&feature=emb_title). Acesso em: 07/08/2023.

PROMOÇÃO Mike's te leva para a Copa do Mundo de 2022 no Catar. [S. l.: s. n.]. 2022. 1 vídeo (0,5 min) Publicado pelo canal Mike's Ice Lemonade. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WeqBdrTdHog>. Acesso em: 12/05/2024.

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos. Revisitando o Posicionamento Estratégico de Marketing. Revista de Gestão USP. São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, jan/mar de 2007. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/6240f40f-d409-4410-bc00-1dd1a47a1f11/1609170.pdf>. Acesso em: 20/04/2024.

REFKALEFSKY, Eduardo. Bill Bernach: o criador do posicionamento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 22, 1999, Rio de Janeiro. **Anais** [...] Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 1999, p.1-13. Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/2285e0f578088fe1c14739101abcf7ad.PDF>. Acesso em: 13/04/2024.

RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1991.

ROBERTS, J; CAYLA, J. Global Branding. ResearchGate, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Julien-Cayla/publication/292824501\\_Global\\_branding/links/58fcba610f7e9ba3ba559510/Global-branding.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julien-Cayla/publication/292824501_Global_branding/links/58fcba610f7e9ba3ba559510/Global-branding.pdf). Acesso em: 20/04/2024.

SARINGER, Giuliana. Índice Zara: preço de roupas no Brasil está entre os mais caros do mundo. UOL, São Paulo, dia 22 de janeiro de 2024. Economia. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/01/22/indice-zara-varejo-de-moda.htm>. Acesso em: 20/04/2024.

SMITH, Chris. Hooper's Hooch (1995). Mule Britannia, nov de 2022. Disponível em: <https://mulebritannia.substack.com/p/hoopershooch>. Acesso em: 20/05/2024.

TELLES, R; QUEIROZ, M. Posicionamento de marca: uma perspectiva da evolução do conceito. Revista Científica Hermes, v8, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647815011.pdf>. Acesso em: 13/04/2024.

THE FASCINATING, World of Flavored Malt Beverages. Saint Paul: Bevsource, 2024. Disponível em: <https://www.bevsource.com/news/fascinating-world-flavored-malt-beverages>. Acesso em: 15/06/2024.

THEODORE, Sarah. A Hard Act To Follow. Beverage Industry, Birmingham, set de 2006. Disponível em: <https://www.bevindustry.com/articles/84228-a-hard-act-to-follow>. Acesso em: 18/05/2024

## APÊNDICE

### A. Transcrição de entrevista com Mariana Ammar, especialista regional de *Future Bevs* na Ambev.

**Pedro:** Qual é o público-alvo de Mike's?

**Marina:** *O público-alvo de Mike's pode ser definido como o jovem de vinte poucos anos, seja do sexo masculino ou feminino.*

**Pedro:** O que ocasionou a mudança de “hard lemonade” para “Ice”?

**Marina:** *Antes da gente virar a Mike's, a gente começou ela como uma Hard Lemonade que já veio lá de fora e a gente só trouxe pra cá. Isso impactou muito negativamente porque o brasileiro leva as palavras muito ao pé da letra. Então, por ser uma **hard** - traduzida literalmente como “difícil” ou “forte”, de acordo com as nossas pesquisas, ficou associado a algo ruim e não foi capaz de posicionar a marcar com os concorrentes diretos da categoria.*

**Pedro:** Nos Estados Unidos a Mike's é uma bebida à base de malte. Contudo, no Brasil a base alcoólica comunicada é a vodka. Você poderia confirmar se de fato a base alcoólica seria vodka?

**Marina:** *Sim, com toda certeza é feita a base de vodka mesmo.*

**Pedro:** Quais são as ocasiões de consumo de Mike's?

**Marina:** *As principais ocasiões de consumo de Mike's são praia, momentos entre amigos e festas diurnas em geral. Mas agora estamos nos aproximando dos esportes também. Relacionado a praia, temos o futevôlei, em que já estamos patrocinando alguns campeonatos. Estamos também nos aproximando do futebol, sendo que já patrocinamos a Copa do Brasil em 2023, porém não conseguimos entrar em 2024, mas certamente vamos retornar em 2025. O intuito não é fazer com que as pessoas bebam vodka enquanto assistem o jogo. Mas a comunicação visa o pós jogo, o momento de resenha com os amigos. Além disso, tem os festivais de música, como Rock The Mountain, o Tardezinha, pois temos contrato com o Thiaguinho, e o Lollapalooza.*

**Pedro:** Quais são os principais canais de comunicação da marca?

**Marina:** *Além dos canais digitais, estamos investindo muito nos outdoors, pois acreditamos que a marca tem uma identidade forte e interessante de ser explorada no out of home. Até então já está muito forte em São Paulo, mas no Rio vamos começar ainda esse ano. Vamos explorar mais a comunicação, também, em postos de gasolina e lojas de conveniência, pois são lugares importantes para a categoria de drinks prontos. Por isso, vamos entrar com mesas e ombrelones para comunicar a marca.*

**Pedro:** Poderia falar sobre o recém lançado *Mike's Ice Tap*?

**Marina:** *Claro! A princípio lançamos apenas na rede do Outback, que hoje é referência na venda do chopp da Brahma. Mas pretendemos expandir para rodas de sambas tradicionais do Rio, pois percebemos que nessas rodas há um consumo considerável de caipirinhas e caipivodkas, por exemplo. Claro que não pretendemos ser que nem o chopp brahma, mas por que não tentar vender um chopp refrescante para pessoas que já não bebem cerveja?*

**Pedro:** Como é feita a gestão de marca de *Mike's*?

**Marina:** *Existe uma gestão internacional da marca, localizada em Nova York. Mas hoje a gestão é muito independente. Então a gente pode ver que a marca possui posicionamentos muito diferentes de acordo com cada país. Até mesmo de estado para estado vemos essa diferença. Exemplo, *Mike's* está muito associada a praia aqui no rio, mas em BH quase não se fala de praia por motivos óbvios. Em São Paulo patrocinamos o Lolla, mas no Rio patrocinamos o Tardezinha. Mesmo com uma unidade, é possível verificar algumas pequenas diferenças. Mas cada regional da Ambev possui um especialista, como eu, que implementa os direcionamentos da AC.*  
(Ammar, 2024)

**Pedro:** Nos Estados Unidos podemos ver um movimento de migração do consumo para as Hard Seltzers, principalmente a White Claw, do mesmo fundador de *Mike's*. Já no Brasil a Ambev chegou a lançar a Isla. Como essa marca tem performado no Brasil?

**Marina:** *A gente descontinuou a Isla. Não sei que você sabe. Pra mim, ainda mais falando da categoria de drinks prontos, a gente tem que lançar cada produto de uma vez e fazer bem feito. O que aconteceu foi que o lançamento de Isla e Mike's aconteceu praticamente durante a mesma época, e não conseguimos dar conta do lançamento de duas marcas novas ao mesmo tempo. É preciso levar em consideração que são bebidas diferentes, com públicos diferentes, além de já serem produtos muito recentes no Brasil, falando de hard seltzer, mais especificamente.*