

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM MARKETING**

**CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING NO AMBIENTE  
DIGITAL – WALT DISNEY CO.**

**Vanessa Yamamoto Colin**

**SÃO PAULO**

**2017**

**Vanessa Yamamoto Colin**

**CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING NO AMBIENTE  
DIGITAL – WALT DISNEY CO.**

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

**SÃO PAULO**

**2017**

**AVALIAÇÃO .....** (       )

**ASSINATURA DO ORIENTADOR .....**

**ASSINATURA DO COORDENADOR.....**

Primeiramente a Deus, por esta oportunidade de continuar os meus estudos e poder ampliar meus conhecimentos. Ao meu companheiro e confidente A. Felipone, pela paciência. Aos meus pais e amigos que me incentivaram em todos os momentos e à Tofanello, por acreditar em meu potencial.

*“Todos os seus sonhos podem se tornar realidade se você tiver a coragem para persegui-los.” – Walt Disney*

## RESUMO

Este trabalho é um levantamento teórico com informações bibliográficas e um estudo de caso da aplicação de boas práticas na utilização da estratégia de conteúdo para atendimento dos objetivos de marketing no ambiente digital. A Walt Disney Company obteve sucesso de bilheteria com o filme *Procurando Dory* (2016) ao utilizar-se da produção de conteúdo relevante (*branded content*) para o público-alvo, atraindo-o, engajando-o e tornando-o gerador de mídia para o lançamento do filme. Otimizou, assim, o investimento em comunicação.

**Palavras-chave:** Marketing digital. Estratégia de conteúdo. *Branded content*. Redes sociais. Relacionamento. Walt Disney.

## **ABSTRACT**

This research is based on bibliographical information, being a business case of good practices application, aiming marketing targets on the digital environment. The famous blockbuster from Walt Disney Company, Finding Dory (2016), has used the production of relevant content (branded content) for the target audience by attracting them, engaging them and making them media generators for the movie release, therefore optimizing investment for communication.

**Keywords:** Digital marketing. Content strategy. Branded content. Social Media. Relationship. Walt Disney

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os papéis intercambiáveis do marketing tradicional e digital .....	22
Figura 2 – Novo comportamento do usuário na internet.....	24
Figura 3 – As quatro etapas para implementação de marketing de relacionamento.	33
Figura 4 – Logotipo Walt Disney .....	35
Figura 5 – Logotipo DreamWorks .....	44
Figura 6 – Logotipo DreamWorks .....	45
Figura 7 – Logotipo Dream Works .....	45
Figura 8 – Logotipo DreamWorks .....	46
Figura 9 – Logotipo Dream Works .....	46
Figura 10 – Logotipo Blue Sky Studios .....	47
Figura 11 – Logotipo Sony Pictures Animation .....	48
Figura 12 – Cartaz de divulgação do filme <i>Procurando Dory</i> .....	55
Figura 13 – Foto de capa do Facebook iniciando a ação de lançamento .....	56
Figura 14 – Post do Facebook – Ação de lançamento <i>Procurando Dory</i> .....	57
Figura 15 – Post no Facebook – Ação de Lançamento <i>Procurando Dory</i> .....	58
Figura 16 – Sequência de posts no Facebook – Ação de lançamento <i>Procurando Dory</i> .....	58
Figura 17 - Post no Instagram – Ação de lançamento <i>Procurando Dory</i> .....	60
Figura 18 – Post no Facebook – Ação de lançamento <i>Procurando Dory</i> .....	62
Figura 19 – Post no Instagram – Ação de lançamento <i>Procurando Dory</i> .....	62
Figura 20 – Posts de interação (memes) criados por usuários nas redes sociais.....	64



## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Vídeo no YouTube .....	29
Imagem 2 – Parque Walt Disney, Flórida .....	38
Imagem 3 – Foto unidade franqueada Fantasia Store – Bahia .....	42
Imagem 4 – Promoção em parceria com a varejista Ri Happy .....	43
Imagem 5 – Ação Procurando Dory (Shopping Tijuca/RJ) .....	56
Imagem 6 – Vídeo no YouTube – Ação de lançamento Procurando Dory .....	57
Imagem 7 – Post no Twitter – Ação de lançamento Procurando Dory .....	59
Imagem 8 – Interações de usuários no post do Instagram .....	61
Imagem 9 – Post de influenciador no Instagram .....	61
Imagem 10 – Ação projeção mapeada no Shopping JK Iguatemi, em São Paulo ....	63
Imagem 11 – Ação projeção mapeada no Shopping JK Iguatemi, em São Paulo ....	63
Imagem 12 – Divulgação no canal do YouTube – Projeção mapeada Shopping JK Iguatemi .....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Objetivos e métricas de estratégias em mídias sociais .....	32
Tabela 2 – Histórico de filmes de propriedade Disney .....	39
Tabela 3 – Histórico de filmes de propriedade Disney Toon Studios .....	40
Tabela 4 – Histórico de filmes de propriedade Pixar Animation Studios .....	41
Tabela 5 – Relação de animações DreamWorks .....	46
Tabela 6 – Relação de animações Blue Sky .....	48
Tabela 7 – Relação de animações Sony Pictures Animation .....	49
Tabela 8 – Indicadores de mercado cinema - 2012 a 2016.....	50
Tabela 9 – Dados gerais da exibição no país – 2010 a 2016.....	51
Tabela 10 – Renda e ingressos vendidos – 2010 a 2016.....	52
Tabela 11 – Evolução do preço médio por ingresso (PMI).....	53
Tabela 12 – Ranking dos títulos de animação com maior bilheteria em 2016 – semanas 1 a 39 .....	54

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Evolução do Número de Salas no Brasil – 1971 a 2016.....	51
Gráfico 2 – Público Total e Taxa Anual de crescimento do público em salas de Cinema – 2009 a 2016 .....	53

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1. TEMA .....	13
1.2. PROBLEMA .....	14
1.3. JUSTIFICATIVA .....	14
1.4. OBJETIVO.....	15
1.5. METODOLOGIA.....	15
 <b>2. CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING NO AMBIENTE DIGITAL</b>	<b>17</b>
2.1 Marketing no ambiente competitivo.....	17
2.2 Identificação dos concorrentes.....	18
2.3 Posicionamento de marca.....	20
2.4 Estratégias de diferenciação .....	21
2.5 Marketing 4.0.....	21
2.6 Comportamento do usuário no ambiente digital.....	22
2.6.1 <i>Do exclusivo para o inclusivo</i> .....	24
2.6.2 <i>Do vertical para o horizontal</i> .....	25
2.6.3. <i>Do individual para o social</i> .....	25
2.7 Público: além de alvo, mídia e gerador de mídia .....	26
2.8 Redes sociais .....	28
2.8.1 <i>A construção de uma identidade</i> .....	29
2.9 Estratégia de conteúdo e <i>branded entertainment</i> .....	30
2.10 Relacionamento nas mídias sociais .....	31
 <b>3. WALT DISNEY CO.....</b>	<b>35</b>
3.1. Dados históricos e atuais .....	35
3.1.1. <i>Fatores macro ambientais e interno</i> .....	36
3.1.1.3. Influências tecnológicas.....	37
3.1.1.4. Influências internas.....	37
3.2. Composto de marketing .....	37
3.2.1. <i>Produtos e Serviços</i> .....	38
3.2.2. <i>Preço</i> .....	41
3.2.3. <i>Venda e distribuição</i> .....	42
3.2.4. <i>Promoção</i> .....	42
3.3. Concorrentes.....	43
3.3.1. <i>DreamWorks Studios</i> .....	44

3.3.2. <i>Blue Sky Studios</i> .....	47
3.3.3. <i>Sony Pictures Animation</i> .....	48
3.4. Público-alvo .....	49
3.5. Mercado .....	49
<b>4. CASE: PROCURANDO DORY .....</b>	<b>54</b>
<b>5. CONCUSÃO .....</b>	<b>66</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em momentos de crise e contenção econômica, torna-se mais importante ainda para as empresas estabelecerem um posicionamento privilegiado na mente do consumidor. Entretanto, nos dias atuais, essa passou a ser uma tarefa um tanto desafiadora para profissionais de marketing, responsáveis por criar relacionamento verdadeiro e transparente com o consumidor.

Com a evolução da internet, de plataformas sociais e de novas ferramentas de marketing digital, se faz necessário que as empresas saibam se distinguir de seus principais concorrentes, apresentando seus reais diferenciais para seu público em potencial.

Devido a mudanças de comportamento na comunicação e no relacionamento das pessoas, com a utilização das redes sociais, hoje é possível um contato direto e mais próximo com as marcas. Com isso, a publicidade já não tem mais o mesmo efeito de influência no consumidor e o público-alvo torna-se cada vez mais participativo na comunicação e estratégia de marketing das empresas, possibilitando às pessoas terem voz mais ativa, influenciando comunidades de opiniões e afinidades semelhantes.

Para que uma marca tenha evidência no ambiente digital, principalmente nas redes sociais, ela depende da criação de conteúdo relevante para o público com que almeja se relacionar. A estratégia de conteúdo para envolver e entreter, quando devidamente utilizada, pode proporcionar grandes benefícios para a marca, como *awareness*<sup>1</sup> e até mesmo resultados positivos nos indicadores de *performance*<sup>2</sup> (de vendas, de faturamento ou até mesmo de bilheteria, como no caso apresentado).

### 1.1 TEMA

O conteúdo como estratégia de marketing no ambiente digital.

---

<sup>1</sup> *Awareness* - do inglês, quando utilizado em marketing, serve para designar o estudo da percepção do consumidor relativa a produtos e, principalmente, marcas.

<sup>2</sup> *Performance* - do inglês, desempenho, performance, apresentação, atuação.

## **1.2 PROBLEMA**

Com a evolução da tecnologia, novos ambientes são criados e precisam ser explorados. As pessoas também evoluíram e hoje se veem com uma rotina completamente diferente da de alguns anos atrás, expostas de diversas maneiras aos novos canais de comunicação. Isso exige, então, que as empresas passem a se atualizar e a adotar uma nova postura para impactar seu público-alvo de forma eficaz em um ambiente que vem se tornando cada vez mais competitivo – o ambiente digital.

Devido à criação e inovação de diversas plataformas digitais, desenvolver conteúdos relevantes é uma das principais estratégias para captar e envolver usuários, possíveis clientes. Para ter essa vantagem competitiva nos dias atuais, é necessário adotar boas práticas, entender muito bem o público-alvo e conhecer exatamente suas necessidades, relacionadas aos seus contextos e temas de afinidade.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Entendemos que a comunicação nos dias atuais é muito diferente se comparada à de alguns anos atrás. Isso devido ao avanço da internet, ao aparecimento de muitos canais sociais, à mudança de comportamento das pessoas ao serem expostas a qualquer tipo de comunicação e principalmente à forma que se consome e se assimila o conteúdo da mensagem.

O ambiente virtual é totalmente mensurável, tornando os investimentos de comunicação mais assertivos. E, quando devidamente entendido e bem utilizado, há a possibilidade de otimizar resultados, segmentando públicos específicos, impactando-os com a comunicação adequada no momento oportuno para o consumo daquele conteúdo. Então, o entendimento de boas práticas nesse novo ambiente (digital) pode estabelecer contato e relacionamento, convergindo e atendendo os objetivos de marketing.

## **1.4 OBJETIVO**

Apresentar um estudo com referências teóricas sobre como uma marca pode estabelecer relacionamento com seu público-alvo no ambiente digital, utilizando-se de boas práticas e estratégia de conteúdo por meio de ações em plataformas sociais.

## **1.5 METODOLOGIA**

Com o objetivo de elevar o conhecimento e a compreensão do problema proposto neste trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória de estudo de caso, utilizando-se de referências bibliográficas com a abordagem qualitativa para a interpretação do fenômeno estudado.

Segundo Gil (2008), uma pesquisa exploratória possui como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, para que seja possível objetivar a formulação de problemas de forma mais precisa ou de hipóteses que possam ser alvo de pesquisas e estudos posteriores. As pesquisas exploratórias se constituem de levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas e estudos de caso.

Creswel (2010) diz que a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação em que o pesquisador interpreta os fatos que observa e entende. Para que seja possível emergir nas percepções do problema, é preciso estar situado no contexto, mencionando histórias e origens, de modo que no relato de pesquisa os leitores e participantes possam ter suas próprias interpretações sobre os fatos analisados.

Para Yin (2010), o estudo de caso é indicado para questões de eventos atuais, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. Ainda que ele não produza conclusões generalizáveis para toda a população, permite verificar a adequação de conceitos, expandindo e confirmando teorias que podem servir de referência para estudos futuros. Sua maior riqueza encontra-se na possibilidade de análise da realidade a partir de um referencial teórico estabelecido.

Uma pesquisa bibliográfica pode ser composta por diversas fontes, como livros, artigos, trabalhos acadêmicos, teses e monografias, o que permite aproximar mais o autor do tema estudado (MARCONI, 2009).



Este trabalho apresentará uma pesquisa bibliográfica para a melhor compreensão das teorias sobre posicionamento competitivo de marca, estratégia de marketing de relacionamento e marketing digital. A escolha da empresa Walt Disney Company, com lançamento do filme Procurando Dory (2016) como estudo de caso, encontra-se de acordo com as características necessárias para a realização desta pesquisa.

## 2 CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING NO AMBIENTE DIGITAL

Muito se fala sobre presença de marca no ambiente digital, mas muitos se esquecem da aplicabilidade de boas práticas. Para ter sucesso em qualquer tipo de estratégia, é necessário manter-se atualizado, pois o marketing está em constante inovação e transformação (KOTLER; KELLER, 2012, p. 297).

Um exemplo recente foram as eleições de Barack Obama como 44º presidente dos Estados Unidos. A vitória do candidato foi atribuída, em parte, à adoção de novas práticas de marketing. Em 2008, a equipe do presidente soube estabelecer em sua campanha o diálogo ideal com seu público-alvo, procurando entender suas necessidades e desejos, propondo suprir com maestria as reivindicações do povo americano. O grande diferencial de sua campanha foi fugir do formato engessado das campanhas já existentes (meios tradicionais e com foco na comunicação de massa), com a vantagem competitiva de utilizar-se de estratégia de conteúdo, segmentação de públicos, meios e plataformas digitais – a inovação foi a chave do sucesso de sua campanha.

Com um total de US\$ 700 milhões investidos durante a campanha e 4 milhões de novos eleitores em todo o país, Barack Obama assumiu a Casa Branca não apenas com marcas históricas, mas também com uma nova promessa de mudança, aproveitando-se do cenário de desilusão com o governo (causado pela gestão de Bush) e desencadeando uma onda de otimismo que teve como lema a frase “*Yes, we can*” (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2009).

O bom marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É, ao mesmo tempo, uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI. (KOTLER, 2012)

### 2.1 Marketing no ambiente competitivo

Segundo Day (1994), os concorrentes focados dominam seu segmento alvo. Isso quer dizer que marcas que se estruturam estrategicamente para ocupar uma posição de destaque na percepção do público-alvo possuem vantagem no mercado

competitivo. Para isso é necessário que, a partir de um planejamento estratégico muito bem elaborado, seja proporcionado o conhecimento dos respectivos concorrentes, comunicando as semelhanças ou diferenças entre si, e principalmente atendendo as necessidades do público-alvo.

Para atender a colocação da marca, é preciso conhecer com quem ela concorre. Então, de acordo com Kotler (2012, p. 297), ao elaborar a estrutura de referência competitiva, onde serão definidas as marcas com as quais se compete e quais marcas devem ser foco de análise, será possível tomar decisões sobre a estrutura de referência competitiva, por estarem intimamente ligadas às decisões sobre o mercado-alvo. Para que uma marca tenha destaque e se evidencie diante de quaisquer outros concorrentes, é necessário associar seus produtos ou serviços à mente dos consumidores no mercado-alvo.

As decisões sobre a estrutura de referência competitiva estão intimamente ligadas às necessidades e aos anseios do mercado-alvo. Optar por atingir certo tipo de consumidor ou um grupo deles (nicho) pode definir a natureza da concorrência, seja porque outras empresas já selecionaram esse segmento como alvo (ou planejam fazê-lo no futuro), seja porque os consumidores nesse segmento já consideram determinados produtos ou marcas em suas decisões de compra (KOTLER, 2012, p. 295).

## **2.2 Identificação dos concorrentes**

Kotler (2010) orienta a coletar informações sobre os pontos fortes e fracos, reais e percebidos, de cada concorrente. Entender aonde pretendem chegar é uma tarefa essencial para que fique devidamente definida a estrutura de referência competitiva para orientar o posicionamento do negócio com o objetivo de atender ao planejamento sugerido como diagnóstico. “Determinar os pertencentes à categoria atuante é o início para que seja definida uma estrutura de referência competitiva para posicionamento de uma marca ou empresa” (KOTLER, 2012, p. 295).

Para que se dê início à estruturação de definição dos concorrentes para o posicionamento de uma marca, Kotler (2012) sugere determinar marcas ou empresas pertencentes à mesma categoria, isto é, empresas que possuem produtos/serviços ou conjuntos destes que competem entre si e funcionam como substitutos próximos. “O conceito de mercado referente à concorrência revela um

conjunto mais amplo de concorrentes reais e potenciais do que a competição definida apenas no tocante à categoria de produto” (KOTLER, 2012, p. 296).

Depois de identificar seus principais concorrentes e suas respectivas estratégias, é preciso ter conhecimento do que cada concorrente busca no mercado, do que impulsiona o comportamento de cada concorrente e de outros muitos fatores que definem os objetivos de um concorrente, como tamanho, histórico, gestão corrente e situação financeira (KOTLER, 2012, p. 296).

Segundo Hooley (2001, p. 100), uma análise sistemática do ambiente competitivo e do setor no qual uma organização opera consiste de quatro fatores principais:

- análise das cinco forças que impulsionam a concorrência do setor (a rivalidade entre participantes atuais, a ameaça de novos entrantes e substitutos, o poder de barganha de fornecedores e compradores);
- identificação dos grupos estratégicos dentro de um mercado, o que permitirá à empresa direcionar seus esforços para concorrentes específicos e não apenas aos concorrentes gerais;
- identificação dos diferentes ambientes competitivos e das diferentes economias de escala que podem existir nos submercados em que os grupos estratégicos operam;
- grau de turbulência dentro dos mercados.

Ao analisar e compreender esses componentes, uma empresa consegue compreender o tipo de concorrência que provavelmente existirá dentro dos segmentos escolhidos e quais estratégias provavelmente levarão ao sucesso. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 100)

Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski (2001 apud KOTLER, 2012, p. 296) sugerem definir o perfil dos concorrentes diretos e indiretos de uma empresa por meio do mapeamento das etapas seguidas por um comprador para obter e utilizar o produto oferecido.

Keller (1993) também propõe um conceito de valor de marca baseado no consumidor, que define como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca. O autor define três conceitos principais: efeito diferencial, conhecimento da marca e resposta do consumidor. Keller (1993) ainda reforça que a notoriedade é o quanto e com que facilidade as

peças se lembram da marca, já que a imagem compõe-se de percepções e associações feitas pelos consumidores.

Com base em toda essa análise, os profissionais de marketing devem definir formalmente a estrutura de referência competitiva para orientar o posicionamento do negócio e devem determinar suas estruturas competitivas da maneira mais vantajosa possível (KOTLER, 2009).

### **2.3 Posicionamento de marca**

O conceito de posicionamento de marketing, criado por Al Ries e Jack Trout em 1960/1970, é usado como uma ferramenta de comunicação para atingir a mente do público-alvo (KOTLER, 2009). Para Gabriel (2012, p. 40), o posicionamento é extremamente poderoso, pois acontece na mente das pessoas.

Muitos especialistas em marketing acreditam que um posicionamento de marca deve ter componentes racionais e emocionais. Em outras palavras, um posicionamento adequado deve conter pontos de diferença e pontos de paridade que sensibilizem tanto a mente quanto o coração. Para isso, as marcas fortes costumam se valer de vantagens de desempenho para estabelecer sintonia emocional com seus clientes. A resposta emocional de uma pessoa a uma marca e ao seu marketing depende de muitos fatores, sendo o principal fator a autenticidade da marca (KOTLER, 2012, p. 308).

Para Kotler (2012), o posicionamento é a ação de projetar a oferta e as imagens da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca perante os consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. Todos na empresa devem assimilar o posicionamento de uma marca e usá-la no contexto de tomada de todas as decisões e orientando as suas palavras e ações, promovendo um alinhamento de discurso em todas as partes envolvidas. “O posicionamento é a iniciativa de implantar o(s) mais importante(s) benefício(s) da oferta e a diferenciação na mente dos consumidores” (KOTLER, 2010, p. 51).

As marcas se tornam fortes a partir da aceitação e da receptividade do

*target*<sup>3</sup>. Para que isso ocorra, é fundamental que os atributos que valorizam as marcas sejam construídos com cuidado, tendo por base informações relativas aos aspectos psicográficos do público de interesse da marca (KOTLER, 2012, p. 296).

Criar um objetivo para a marca garante que nenhuma etapa será pulada durante seu desenvolvimento. E estabelecer o posicionamento de uma marca no mercado exige que os consumidores entendam o que ela oferece e o que a torna uma escolha competitiva superior. Para isso, os consumidores precisam compreender em que categoria ou categorias um produto compete, além de seus pontos de paridade e pontos de diferença em relação aos concorrentes (KOTLER, 2012, p. 303).

## **2.4 Estratégias de diferenciação**

A categoria de um produto pode ser óbvia em alguns casos, mas nem sempre é percebida. Para que isso não ocorra, Kotler e Keller (2012) orientam a comunicar as diferenças entre sua marca e a de seus concorrentes.

A vantagem competitiva é a capacidade de desempenho de uma empresa em um ou mais aspectos que os concorrentes não podem ou não pretendem equiparar. Michael Porter incitou as empresas a criarem uma vantagem competitiva sustentável, que consiste em destacar-se dos demais concorrentes tornando o produto ou serviço mais atraente. No entanto, para uma marca ser posicionada eficazmente, os clientes devem considerar qualquer vantagem competitiva como uma vantagem do cliente. As empresas também devem se concentrar na criação de vantagens do cliente, assim elas entregarão valor e satisfação ao cliente, o que levará a maior frequência de compras e, finalmente, a uma alta rentabilidade para a empresa (KOTLER; KELLER, 2012, p. 306).

## **2.5 Marketing 4.0**

A rede de computadores nasceu com o conceito de integração social, por isso é chamada de mídia social. *Blogs*<sup>4</sup>, redes sociais como o Facebook e outras plataformas são simplesmente tecnologias que incentivam a comunicação

---

<sup>3</sup> *Target – propósito, objetivo, alvo, no marketing público-alvo.*

<sup>4</sup> *Blog – diário online, diário virtual.*

(KOTLER, 2017). Essas mudanças alteram radicalmente o mundo atual, onde forças horizontais inclusivas e sociais triunfam sobre forças verticais, exclusivas e individuais, fazendo com que as comunidades de consumidores tornem-se mais poderosas. Com mais voz, passam a não ter medo das grandes empresas nem das grandes marcas e gostam de compartilhar histórias, boas e más, sobre as marcas.

Figura 1 – Os papéis intercambiáveis do marketing tradicional e digital



Fonte: KOTLER, 2017, p. 57.

Segundo Kotler (2017), as conversas casuais sobre as marcas são agora mais credíveis do que as campanhas de publicidade com alvos específicos. Os círculos sociais tornam-se a principal fonte de influência, ultrapassando as comunicações de marketing externas e até a preferência pessoal.

Os consumidores tendem a seguir os seus pares quando decidem que marca escolher, como se estivessem se protegendo das falsas afirmações das marcas e das trapaças das campanhas usando os seus círculos sociais para construir a fortaleza. (KOTLER, 2017, p. 21)

## 2.6 Comportamento do usuário no ambiente digital

É inegável que as tecnologias digitais têm se tornado cada vez mais presentes em todos os aspectos da vida humana – social, profissional, pessoal –,

impactando e afetando a sociedade, a cultura, o modo como vivemos e interagimos com o mundo. Para Kotler (2017), no entanto, vários fenômenos que se apresentam hoje são caracterizados como novidades, mas na realidade são fenômenos antigos que foram impulsionados pelo mercado digital e não causados por ele. Um exemplo disso é o tão proclamado poder do usuário, do consumidor, que adquire papel central no cenário do marketing atual – esse poder do usuário foi realmente alavancado pela tecnologia digital (tecnologias interativas de informação e comunicação, mobilidade, computação ubíqua etc.).

Conforme Gabriel (2010), a partir dos anos 1970 muitas outras tecnologias vieram pouco a pouco se agregar ao cenário digital que se apresenta hoje – computador pessoal, impressora, fax, internet, telefone celular, sistemas de posicionamento global (GPS)<sup>5</sup> e, principalmente, a banda larga da internet, que permitiu a importante mudança da ideia de estar conectado. Estar conectado significa que você eventualmente entra e sai da internet, como era na época das conexões discadas, em rede, na década de 1990. Estar conectado significa que parte de você está na rede – você vive em simbiose com ela.

Isso só foi possível graças ao barateamento da banda larga da internet, que foi o principal catalizador da tão celebrada participação do usuário na rede, participação essa que se tornou a fonte de seu crescente poder no cenário atual de marketing e permitiu que o consumidor atuasse, escolhesse, opinasse, criasse, influenciasse e consumisse de acordo com a sua vontade (GABRIEL, 2010, p. 73-74).

A internet, então, vem com uma resposta clara e inequívoca à sua necessidade, adotada em ampla escala e causando uma nova revolução social nos moldes da descoberta da escrita, da agricultura ou Revolução Industrial. (ADOLPHO, 2011, p. 120)

Para Adolpho (2011, p. 120), o consumidor passa a ter papel cada vez mais ativo na economia e, em muitas ocasiões, passa a ditar as regras. Deixa de lado a passividade que imperou nos anos 1980 e passa exercer um nível de atividade na comunicação existente no mercado sem precedentes.

---

<sup>5</sup> GPS - é a sigla para *Global Positioning System*, que em português **significa** “Sistema de Posicionamento Global”, e consiste numa tecnologia de localização por satélite.



Figura 2 – Novo comportamento do usuário na internet



Fonte: Figura 2.1 – Estratégias e mídias sociais, 2011, p. 28.

### 2.6.1 Do exclusivo para o inclusivo

Como tendência, a própria economia vai em direção à inclusão. A tecnologia permite a automação e a miniaturização, que baixam os custos dos produtos e permitem atender as pessoas de novos mercados emergentes. A partir de inovações disruptivas, vários setores da economia deram origem a produtos mais simples e acessíveis para consumidores considerados como não mercado anteriormente. Produtos e serviços considerados exclusivos estão agora disponíveis em mercados de massa por todo o mundo (KOTLER, 2017, p. 21).

Segundo Kotler (2017), em um nível mais micro os seres humanos passaram a adotar a inclusão social. Ser exclusivo não tem a ver com ser similar; tem a ver com viver de forma harmoniosa apesar das diferenças. No mundo on-line, as redes sociais redefiniram a forma como as pessoas interagem umas com as outras, permitindo que construam relações sem fronteiras geográficas e demográficas. O impacto das redes sociais também facilita as colaborações globais na inovação. As

redes sociais fomentam a inclusão social e conferem às pessoas o sentimento de pertencerem às suas comunidades.

### *2.6.2 Do vertical para o horizontal*

O mercado está mudando as marcas tradicionais de alto volume para os nichos de baixo volume. Com a internet, deixaram de existir os constrangimentos logísticos físicos para as empresas de marcas pequenas. O conceito de confiança do consumidor não é mais vertical, agora é horizontal. No passado, os consumidores eram facilmente influenciados pelas campanhas de marketing, procuravam e ouviam opiniões com autoridade e conhecimento. No entanto, estudos recentes em vários setores mostram que a maioria dos consumidores acredita mais nos outros fatores externos (amigos, família, fãs no Facebook, seguidores no Twitter) do que nas comunicações de marketing. A maioria pede conselhos a estranhos nas redes sociais e confia mais neles do que na publicidade e na opinião de especialistas (KOTLER, 2017, p. 25).

Nessa ótica, Kotler (2017) define que a marca já não deve ver os consumidores como meros alvos. A relação entre as marcas e os consumidores já não deve ser vertical; em vez disso, deve ser horizontal. Os consumidores devem ser vistos como pares e amigos das marcas. A marca deve revelar o seu caráter autêntico e ser honesta em relação ao seu verdadeiro valor. Só assim será merecedora de confiança.

### *2.6.3. Do individual para o social*

Para Kotler (2010), devido à conectividade que hoje vivemos o peso da conformidade social tende a aumentar em toda parte. Os consumidores preocupam-se cada vez mais com a opinião dos outros. Também compartilham suas opiniões e compilam inúmeras críticas. Juntos, os consumidores pintam o seu próprio quadro das empresas e marcas, que em muitos casos é diferente da imagem que as empresas e marcas pretendem projetar. A internet, sobretudo as redes sociais, facilitou essa grande mudança ao fornecer plataformas e ferramentas.

Neste contexto, os consumidores recorrem mais às opiniões sociais. De fato,

a maioria das decisões de compras pessoais será composta especialmente por decisões sociais. Os consumidores comunicam e conversam entre si sobre as marcas e as empresas. Do ponto de vista das comunicações de marketing, os consumidores já não são alvos passivos, mas estão a se tornar meios ativos de comunicação (KOTLER, 2017).

## **2.7 Público: além de alvo, mídia e gerador de mídia**

Gabriel (2010) ressalta o conteúdo do público-alvo no contexto de marketing digital. Apesar de o público-alvo continuar sendo o consumidor que se pretende alcançar e converter para os objetivos de marketing, no cenário digital que se apresenta o público não é mais apenas o alvo, mas também passou a ser mídia e gerador de mídia.

Essa mudança é bastante importante, pois não podemos mais pressupor que o público se comporta como um “alvo” estático à espera de ser “atingido”. Isso é mais apropriado ao consumidor das mídias tradicionais altamente controláveis. O consumidor e público hoje é ativo e dinâmico, e não pode ser “atingido” facilmente; também é gerador de conteúdo – e as mídias sociais passam a estar entre as mais importantes formas de mídia a ser considerada nas estratégias de marketing.

Dessa forma, apesar de a metodologia de marketing continuar a mesma, a importância do relacionamento e engajamento dos diversos públicos, inclusive do público-alvo, passa a ser crítica no cenário digital atual. Ações contínuas de relacionamento que também são estratégias de marketing, mais especificamente de marketing de relacionamento, têm como objetivos a conquista e a conversão do público em relação à marca/empresa em todas as fases de relacionamento – conscientização, consideração, conversão e pós-venda. Ações de engajamento, para serem efetivas, precisam conhecer profundamente os públicos que se relacionam com a marca e ter a habilidade de fazer o mapeamento social e avançar no grau de relacionamento cada vez que acontece uma interação. Conforme a difusão digital da empresa cresce, torna-se essencial um programa contínuo de marketing de relacionamento, baseado em banco de dados, integração entre plataformas de contato, mapeamento e filosofia de interação com o público-alvo, ação em redes sociais (SMM e SMO – *Social Media Marketing* e *Social Media Optimization*) e criação de plataformas. Nesse sentido, em vez de trabalhar apenas

com campanhas isoladas, uma após a outra, como normalmente acontece nas mídias tradicionais, o ambiente digital permite criar plataformas contínuas de interação que engajam o público e não apenas o “atingem” (GABRIEL, 2010, p. 109).

Para Cipriani (2011, p. 27), o novo perfil do consumidor prefere consultar e confiar em opiniões de amigos virtuais e desconhecidos na rede com quem se identificam. Portanto, recomendações de amigos, resenhas sobre produtos nas próprias lojas on-line ou em *blogs* e reclamações referentes a qualquer menção da marca na rede impactam o sensível consumidor on-line. Atualmente a decisão de compra do consumidor está baseada em comentários de amigos ou pessoas com quem tem afinidade, fazendo com que o consumidor passe a ter mais notoriedade, tornando-se influente em seu círculo social.

Os consumidores hoje se unem, independentemente da distância, para conversar, lutar a favor de uma causa, criticar uma empresa, provocar mudanças na sociedade. Os consumidores são muito ativos e descobriram que em grupo podem mudar a sociedade ao seu favor. Como exemplo, temos os modelos de negócio como os sites de compra coletiva. (ADOLPHO, 2011, p. 119)

Para Kotler (2017, p. 31), a conectividade também altera a maneira como vemos a concorrência e os consumidores. Hoje em dia, a colaboração com os concorrentes e a cocriação com os consumidores são centrais. A concorrência já não é um jogo de soma nula. Os consumidores já não são mais alvos passivos da segmentação, do direcionamento e das jogadas de posicionamento das empresas. A conectividade acelera a dinâmica do mercado a ponto de ser praticamente impossível para uma empresa trabalhar sozinha e confiar nos seus recursos internos para vencer. Uma empresa tem que aceitar a realidade de que, para vencer, deve colaborar com os participantes externos e até desenvolver a participação do consumidor. “A importância da conectividade transcenderá a tecnologia e o segmento demográfico. A conectividade altera a principal base do marketing: o próprio mercado” (KOTLER, 2017, p. 33).

O impacto da conectividade em relação às empresas *on-line* e *off-line* ainda não é totalmente claro. Embora as empresas on-line tenham adquirido uma parte considerável do mercado nos anos recentes, Kotler (2017) não acredita que venham a substituir o legado do marketing *off-line*. De fato, acredita-se que devam coexistir

para fornecer a melhor experiência para o consumidor. Em um mundo em que cada vez se destaca a alta tecnologia, a interação de contato mais próximo está se tornando a nova diferenciação.

As características dos novos consumidores levam-nos a perceber que no futuro do marketing haverá uma mistura homogênea de experiências *on-line* e *off-line* ao longo dos percursos do consumidor; a atração da marca virá de uma mistura de comunicações de marketing baseada em análises e experiências passadas do consumidor e recomendações de amigos e familiares, tanto *on-line* como *off-line*. Os consumidores seguirão depois séries de pesquisas complementares, utilizando críticas de outros consumidores – também *on-line* e *off-line*. Se os consumidores decidirem fazer uma compra, terão a experiência com um toque pessoal tanto da máquina como da interface humana. Os consumidores experientes, por seu lado, tornam-se advogados dos consumidores inexperientes. As experiências são registradas, o que aumenta o rigor do motor de análise (KOTLER, 2017, p. 83). “Em um mundo altamente conectado, um desafio fundamental para as marcas e empresas é integrar elementos *on-line* e *off-line* na experiência total do consumidor” (KOTLER, 2017, p. 35).

A verdade é que os consumidores de hoje se tornaram fortemente dependentes das opiniões dos outros. Em muitos casos, as palavras dos outros têm mais peso do que a preferência pessoal e as comunicações de marketing, e o motivo disso é a própria conectividade. Kotler (2017) explica que o desafio acaba sendo duplo para os profissionais de marketing: em primeiro lugar, têm de conquistar a atenção do consumidor e, em segundo, os profissionais precisam criar conversas sobre a marca nas comunidades de consumidores, mesmo não tendo muito controle sobre o resultado. Devem-se então certificar-se de que, quando os consumidores pedem a opinião de outros sobre a marca, haja defensores fiéis que inclinem a decisão a favor da marca.

## **2.8 Redes sociais**

Para Barefoot e Szabo (2010, p. 27), *blogs*, redes sociais como o Facebook e plataformas de microblogs como o Twitter são simplesmente tecnologias que incentivam a comunicação, o compartilhamento e a colaboração. Com o clique de um botão, eles transformam plateias em autores e estranhos em amigos.

Imagem 1 – Vídeo no YouTube



Fonte: YouTube, 2017.

### 2.8.1 A construção de uma identidade

De acordo com Adolpho (2011), redes sociais e suas comunidades são um meio de expressar o estilo de vida para conhecidos e amigos. Uma vez que se acompanham as respectivas atualizações de perfil, são mostradas as preferências e a identidade materializada por meios de aspectos tangíveis, e a forma como se interage nas redes sociais, curtindo uma marca, seguindo uma empresa no Twitter etc., caracteriza a essência das mídias sociais, por serem expressões humanas e descomprometidas que trazem em si muito mais credibilidade.

O conceito de relacionamento na web vem se tornando cada vez mais real; enquanto na sociedade tradicional temos contato com dezenas de pessoas, no mundo on-line podemos aumentar esse número para a casa das centenas ou milhares. As redes sociais, na web, são um meio pelo qual as pessoas se reúnem por afinidade; o que as barreiras geográficas impediam no “tempo do cartão de visita” se torna mais possível com a internet, e o número de conexões de relacionamento já não é mais limitado pela dimensão do espaço, aumentando significativamente. As mídias sociais trazem à tona um novo modelo econômico – a produção social – em que as pessoas se auto-organizam em grupos afins não hierarquizados para produzir de forma colaborativa (ADOLPHO, 2011, p. 276).

As empresas precisam repensar suas estratégias e aproveitar essa alavanca que o consumidor fornece às instituições em função da mudança em seu índice de atividade. Ter a consciência desse aumento de atividade pode representar uma grande economia na verba de comunicação das empresas. Adolpho (2011, p. 128)

ajusta a afirmação de McLuhan: atualmente, não apenas o meio é mensagem; o consumidor também pode e deve ser considerado meio de comunicação.

Com as novas possibilidades de interação na internet, as marcas podem obter grandes vantagens, como a possibilidade de reunir informações pessoais sobre os clientes, de forma que as empresas possam adequar melhor as comunicações, deixando-as mais precisas, comercialmente mais eficazes e capazes de mensuração que, além de poder ter uma precisão nunca antes vista em mídias tradicionais, pode ser feita em tempo real (BELCH; BELCH, 2008).

Segundo Las Casas (2007, p. 32), o crescimento do marketing na internet deveu-se aos vários benefícios proporcionados por ele; entre eles destacam-se conforto, rapidez (agilidade), custos baixos, informações, relacionamento mais próximo e ainda a possibilidade de colocar dados em detalhamento maior.

## **2.9 Estratégia de conteúdo e *branded entertainment***

Para Cipriani (2011, p. 119), dependendo da abordagem escolhida para explorar os benefícios das mídias sociais a empresa dependerá também da geração de conteúdo a ser compartilhado nesse meio. Ter conteúdo é importante, pois será o que vai estimular o interesse das pessoas em continuar interagindo com a empresa/marca.

O consumidor passou a buscar informação útil e relevante, ou seja, conteúdo, antes de qualquer outra coisa. O conteúdo pode vir em formato de texto, comparação entre produtos, comentários sobre produtos, vídeo, áudio etc. (TORRES, 2009, p. 84)

Conforme Gabriel (2010), o entretenimento é uma plataforma estratégica usada há décadas para a divulgação e criação de identidade das marcas, por meio de inserção de mensagens em seus conteúdos. Essa prática é chamada de *Branded Entertainment*. Essa estratégia pode assumir diversas formas e apropriar-se de qualquer conteúdo de entretenimento – filmes, vídeos, jogos, *podcasts*, eventos, espetáculos etc.

O seu objetivo principal é promover as marcas (identidade de marca, produtos ou serviços) em meio ao seu público-alvo de modo relevante e impactante para ele, minimizando interrupções. Enquanto no formato tradicional de propaganda e publicidade a interrupção do conteúdo é a estratégia utilizada, no *branded*

*entertainment* as ações de propaganda e publicidade se incluem ou se misturam com o conteúdo, fazendo parte dele, sem interrupções significativas (GABRIEL, 2010 p. 232). “As marcas que implementam um bom marketing de conteúdo oferecem aos consumidores acesso a conteúdos originais de alta qualidade, enquanto contam histórias interessantes sobre as marcas” (KOTLER, 2017).

Web 2.0 é o tema cunhado por Tim O’Reilly em 2005 para definir a web como plataforma de participação por meio da qual não apenas se consomem conteúdos, mas principalmente na qual se colocam conteúdos. *Blogs*, sites de publicação de vídeo (como YouTube) e redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter etc.) são exemplos de ferramentas participativas na plataforma da Web 2.0 (GABRIEL, 2010).

Para Torres (2009), pela facilidade de se publicar e compartilhar conteúdos na Web 2.0, teoricamente qualquer pessoa pode fazê-lo; ao mesmo tempo que isso é bom, pois traz liberdade, possibilita a multiplicação de conteúdos em velocidade vertiginosa.

Conforme Kotler (2017), por não ter alternativas, no passado os consumidores ouviam com atenção os conteúdos transmitidos pelos meios de comunicação tradicionais, incluindo a publicidade. As redes sociais desempenham um papel importante para a estratégia de conteúdo; agora os consumidores têm uma abundância de conteúdos gerados pelos utilizadores que consideram mais credíveis e, de forma significativa, mais apelativas que os conteúdos das mídias tradicionais. O que torna apelativos os conteúdos das redes sociais é o fato de serem voluntários e cedidos naturalmente. O que significa que os consumidores escolhem consumir o conteúdo em qualquer momento e em qualquer lugar que desejem.

Por vezes, para atrair os consumidores de forma consistente, os profissionais de marketing precisam criar conteúdos que podem não contribuir diretamente para o valor da marca ou para melhorar as suas vendas, mas que são valiosos para os consumidores (KOTLER, 2017, p. 104).

## **2.10 Relacionamento nas mídias sociais**

Muitos dos benefícios comumente relacionados ao uso de mídias sociais acabam sendo convertidos em objetivos estratégicos, que significam aonde a empresa quer chegar. E, por se tratar de um ambiente composto por plataformas



totalmente mensuráveis, é necessário se preocupar se os objetivos estão sendo atingidos através de métricas. No quadro abaixo, Cipriani (2011) apresenta quatro principais objetivos e formas de mensuração da estratégia em mídias digitais:

Tabela 1 – Objetivos e métricas de estratégias em mídias sociais

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EXEMPLOS DE MÉTRICAS
Percepção de marca	Aumentar reputação de marca	Reações positivas <i>versus</i> negativas
	Ampliar a percepção da marca	Índice de reconhecimento de marca (mesmo em estado onde a empresa não atua)
	Criar vantagem competitiva	Número de vezes que a marca é citada nas mídias sociais em detrimento dos competidores
	Gerar mais marketing boca a boca	Índice de promotores da marca ( <i>net promoter score</i> )
	Preparar a empresa para a gestão de crise	Percentual de respostas a comentários negativos
Relacionamento e proximidade	Aumentar fidelidade do cliente	Tempo de vida do cliente que usa mídias sociais para interagir com a empresa
	Melhorar o relacionamento com parceiros de negócios	Ganhos de agilidade ou receita por meio de colaboração on-line
	Aumentar a captura de oportunidades de venda	Oportunidades geradas por meio de mídias sociais
	Melhorar a qualidade do suporte ao cliente	Satisfação no atendimento por meio das mídias sociais
Inovação e criatividade	Trazer ideias de fora da empresa	Número de ideias capturadas nas mídias sociais
	Potencializar o sucesso de novos produtos	Teor das reações dos potenciais clientes diante da sugestão da empresa
	Inovação no modelo de negócios	Número de ideias capturadas nas mídias sociais implementadas
Eficiência e efetividade	Melhorar a qualidade das relações públicas	Aparições espontâneas na mídia graças ao uso das mídias sociais
	Reduzir custos de pesquisa de marketing	Custo da captura de insights on-line sobre o mercado <i>versus</i> custo de pesquisa de mercado contratada
Eficiência e efetividade	Reduzir custos de aquisição de clientes	Custo da oportunidade capturada on-line <i>versus</i> custo de outras capturas (eventos, visitas, publicidade etc.)
	Reduzir os custos de suporte ao cliente	Custo de suporte virtual <i>versus</i> custo de call center
	Aumentar a agilidade dos processos	Ganhos de recrutamento por meio das mídias sociais
	Identificação de talentos dentro e fora da empresa	Número de recrutamento por meio das mídias sociais
	Capturar ativos intelectuais para formar uma base de conhecimento	Quantidade de temas cobertos nas redes sociais internas

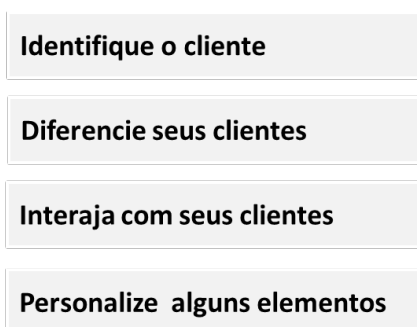
Fonte: Cipriani, 2011, p. 113.

Para Kotler (2000, p. 35) o marketing de relacionamento tem como objetivo desenvolver relacionamentos que sejam satisfatórios para a empresa e os consumidores, a fim de criar um vínculo a longo prazo.

Para melhorar a probabilidade de retenção dos clientes, as organizações estão se voltando cada vez mais para as técnicas de marketing de relacionamento. O foco do marketing de relacionamento está na construção de relações e laços entre a organizações e seus clientes para melhorar o nível de feedback e, em última análise, aumentar as chances de obter a fidelidade do cliente. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 334).

Conforme explica Zenone (2011, p. 151), o marketing de relacionamento deriva dos princípios de marketing tradicional, que enviava sinais para ser visto por todos dentro de um segmento específico. Atualmente o marketing de relacionamento oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como deseja se comunicar, por meio de que sinais, com que frequência e com quem. A comunicação/promoção de massa torna-se uma ferramenta para aumentar o valor da empresa ou marca, em vez de um meio para influenciar diretamente a compra. Os relacionamentos são construídos sobre familiaridade e conhecimento. O desafio é definir rapidamente os dados exigidos para agir sobre eles, e reestruturar relacionamentos pessoais em marketing.

Figura 3 – As quatro etapas para implementação de marketing de relacionamento



Fonte: Zenone, 2011. Adaptação de Peppers e Rogers, 2000.

Para Zenone (2011), o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) determina um papel muito importante para as ações de marketing de relacionamento.

O CRM é um dos métodos mais sofisticados e eficientes que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais.

Além disso, o uso da internet como canal de relacionamento é amplamente facilitado e viabilizado, com resultados recompensadores em clientes mais leais, maior satisfação com a marca e um nível de proximidade nunca antes experimentado (ZENONE, p. 153).

De acordo com Adolpho (2011), a internet está repleta de ferramentas para que as empresas possam criar relacionamentos de forma duradoura e de grande escala. A palavra “relacionamento” nos remete diretamente à palavra “pessoas”, que tem uma relação direta com “redes sociais”. A internet, como uma rede de pessoas, cada vez mais será a internet das redes sociais. O conceito de redes sociais está em muitas coisas, e entender relacionamentos significa entender redes sociais. É por meio delas que uma empresa consegue lidar com grandes quantidades de informações sobre as pessoas e seus hábitos. As redes sociais são o melhor CRM (*Customer Relationship Manager*) que surgiu nos últimos tempos, devido a sua possibilidade de atualização colaborativa e à autosegmentação.

### 3 WALT DISNEY CO.

Figura 4 – Logotipo Walt Disney



Fonte: Walt Disney

A Walt Disney Company é uma das maiores organizações multinacionais de mídia e entretenimento do mundo, e tem sede em Burbank, Califórnia. Em termos de receita, é o segundo maior conglomerado de mídia e entretenimento do mundo, atrás apenas da gigante Google/Alphabet (PERFORMICS, 2016).

#### 3.1 Dados históricos e atuais

Fundada por dois irmãos, Walt Disney e Roy O. Disney, em outubro de 1923, como uma empresa de animação, com o tempo evoluiu, modernizou-se e diversificou-se. Atualmente a Disney é a empresa que oferece a maior diversidade de produtos e serviços e que mais se expande globalmente por diversos mercados a partir de novos canais e parcerias com acordos de marca e da contínua preocupação com a evolução interna com operações e custos.

Devidamente reconhecida como o maior e mais famoso estúdio do cinema americano e por possuir 14 (quatorze) parques temáticos sob o nome Walt Disney ao redor do mundo, atua também no mercado de mídia em diversos países, criando e comercializando mídia em diversos formatos em canais de televisão, rádio, na indústria da música e em mídia on-line, competindo com demais canais de conteúdo. Possui também um imenso *portfólio* de produtos próprios e licenciados.

Sem esquecer que o principal patrimônio da Disney é o próprio mascote da marca – o Mickey Mouse –, o personagem de desenho animado mais famoso do mundo, conhecido mundialmente entre adultos e crianças. Desde seu início, The Walt Disney Company se mantém com sucesso na posição de líder no segmento de entretenimento familiar.

### *3.1.1 Fatores macroambientais e internos*

Assim como toda e qualquer empresa, a Disney possui fatores macroambientais, em sua maioria incontrolláveis, que podem impactá-la de maneira negativa e comprometer seus resultados.

Conforme o Relatório Anual de Investidores Disney (THE WALT DISNEY COMPANY, 2016), foram atualizados e listados os principais fatores políticos, sociais, econômicos, tecnológicos e legais que afetam ou podem afetar a companhia. São eles:

#### *3.1.1.1 Influências políticas*

Mudanças nas condições econômicas dos Estados Unidos, globais ou regionais podem ter um efeito adverso sobre a rentabilidade de (alguns) produtos da Disney, estando entre os principais influenciadores macroambientais, devido à atuação da empresa em um segmento de bens de consumo e não de itens de primeira necessidade. A turbulência nos mercados financeiros também poderia aumentar o custo de empréstimos e impedir o acesso ou o financiamento de operações e investimentos.

As operações fora dos Estados Unidos podem ser adversamente afetadas pelo funcionamento das leis nessas jurisdições.

#### *3.1.1.2 Influências culturais*

Para que a Disney esteja inserida em praticamente todos os países, é necessário que se adapte a diversas culturas mundiais.

A diversidade e os modismos podem influenciar mudanças no consumo do público com relação a preferências de entretenimento e produtos, podendo reduzir a demanda para as ofertas, afetando negativamente a rentabilidade de qualquer dos negócios Disney.

Com essa evolução, gradativamente a Disney passou a se preocupar com temas atuais (como tolerância nas questões sexuais e raciais, machismo etc.) e procura evoluir junto, quebrando paradigmas. Um bom exemplo são as novas

princesas, que são personagens mais independentes, que são guerreiras e não necessariamente precisam da presença de um príncipe (por exemplo, *Moana*/2016).

As mudanças na tecnologia e nos padrões de consumo podem afetar a demanda pelos produtos, a respectiva receita e seu custo de produção ou distribuição. Da mesma forma, a variedade de eventos incontáveis pode reduzir a demanda por produtos e serviços, prejudicando a capacidade de produzi-los ou aumentando o seu custo de fornecimento.

A sazonalidade de alguns negócios também é um fator que poderia exacerbar impactos negativos nas operações.

#### *3.1.1.3 Influências tecnológicas*

A proteção dos dados armazenados eletronicamente é dispendiosa e, se estes dados forem comprometidos (apesar de proteção), haverá custos adicionais, oportunidades perdidas e danos à reputação da empresa.

#### *3.1.1.4 Influências internas*

O sucesso dos negócios é altamente dependente da existência e manutenção dos direitos de propriedade dos produtos e serviços de entretenimento que são criados pela própria Disney. Mudanças na estratégia ou reestruturação dos negócios podem aumentar os custos ou a rentabilidade dos negócios.

### **3.2 Composto de marketing**

Segundo Kotler e Armstrong (1993, p. 29), o mix de marketing ou composto de marketing é um conceito fundamental no marketing moderno. Os autores definem o mix de marketing como um grupo de variáveis controláveis de marketing (constituído por quatro elementos: produto, preço, praça e promoção) que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Esse composto tem sido, a partir de então, o modelo tradicionalmente utilizado pela maioria dos docentes e profissionais de marketing.

### 3.2.1 Produtos e serviços

A Walt Disney sempre se empenhou para a perfeição na entrega da melhor experiência para seus clientes, sendo este o principal motivo de seu esforço contínuo e trabalho duro. “Criamos felicidade ao proporcionar o melhor entretenimento. A gente quer que os funcionários saibam como criar felicidade para todos os clientes e a gente precisa entregar isso de forma viva”, Stephen Bender, diretor de clientes USA do Disney Institute (MENDONÇA, 2017).

Além dos cruzeiros e resorts, os parques da Disney são os mais conhecidos. Hoje existem 14 parques temáticos ao redor do mundo entre Estados Unidos (Califórnia, Flórida), Hong Kong, Paris e Japão. A *Disneyland* – um dos mais rentáveis parques temáticos da empresa –, que fica na Flórida, é um lugar mágico onde é possível encontrar todos os personagens Walt Disney e fazer incríveis passeios.

Imagem 2 – Parque Walt Disney, Flórida



Fonte: Walt Disney

Esses parques possuem um gigantesco catálogo de bens de consumo que varia entre roupas, brinquedos, acessórios, utilidades domésticas e *housewear* – diversos produtos próprios e licenciados relacionados aos personagens dos filmes e animações da Disney.

Canais de televisão, rádio, eventos, peças teatrais, filmes e animações (de nível mundial) ajudam a compor o mix de produtos e serviços da produtora de filmes e animações pioneira que hoje é conhecida como Walt Disney Studios.

Tabela 2 – Histórico de filmes de propriedade Disney

<b>TÍTULO</b>	<b>ANO</b>
<i>Branca de Neve e os Sete Anões</i>	1937
<i>Pinóquio</i>	1940
<i>Fantasia</i>	1940
<i>Dumbo</i>	1941
<i>Bambi</i>	1942
<i>Alô, Amigos</i>	1942
<i>Você Já Foi à Bahia?</i>	1944
<i>Música, Maestro!</i>	1946
<i>Como é Bom se Divertir</i>	1947
<i>Tempo de Melodia</i>	1948
<i>As Aventuras de Ichabod e Sr. Sapo</i>	1949
<i>Cinderela</i>	1950
<i>Alice no País das Maravilhas</i>	1951
<i>Peter Pan</i>	1953
<i>A Dama e o Vagabundo</i>	1955
<i>A Bela Adormecida</i>	1959
<i>101 Dálmatas</i>	1961
<i>A Espada Era a Lei</i>	1963
<i>Mogli: O Menino Lobo</i>	1967
<i>Aristogatas</i>	1970
<i>Robin Hood</i>	1973
<i>As Aventuras do Ursinho Pooh</i>	1977
<i>Bernardo e Bianca</i>	1977
<i>O Cão e a Raposa</i>	1981
<i>O Caldeirão Mágico</i>	1985
<i>As Peripécias do Ratinho Detetive</i>	1986
<i>Oliver e sua Turma</i>	1988
<i>A Pequena Sereia</i>	1989
<i>Bernardo e Bianca na Terra dos Cangurus</i>	1990
<i>A Bela e a Fera</i>	1991
<i>Aladdin</i>	1992
<i>O Rei Leão</i>	1994
<i>Pocahontas</i>	1995
<i>O Corcunda de Notre Dame</i>	1996
<i>Hércules</i>	1997
<i>Mulan</i>	1998
<i>Tarzan</i>	1999
<i>Fantasia 2000</i>	1999
<i>Dinossauro</i>	2000
<i>A Nova Onda do Imperador</i>	2000
<i>Atlantis: O Reino Perdido</i>	2001
<i>Lilo &amp; Stitch</i>	2002
<i>Planeta do Tesouro</i>	2002
<i>Irmão Urso</i>	2003
<i>Nem que a Vaca Tussa</i>	2004



<b>TÍTULO</b>	<b>ANO</b>
<i>O Galinho Chicken Little</i>	2005
<i>A Família do Futuro</i>	2007
<i>Bolt: Supercão</i>	2008
<i>A Princesa e o Sapo</i>	2009
<i>Enrolados</i>	2010
<i>Winnie the Pooh</i>	2011
<i>Detona Ralph</i>	2012
<i>Frozen: Uma Aventura Congelante</i>	2013
<i>Operação Big Hero</i>	2014
<i>Zootopia: Essa Cidade é o Bicho</i>	2016
<i>Moana- Um Mar de Aventuras</i>	2016
<i>Detona Ralph 2</i>	2018

Fonte: Walt Disney

Tabela 3 – Histórico de filmes de propriedade Disney Toon Studios

<b>DISNEY TOON STUDIOS</b>	
<i>DuckTales, filme: O Tesouro da Lâmpada Perdida</i>	1990
<i>Pateta: O Filme</i>	1995
<i>Doug: O Filme</i>	1999
<i>Tigrão: O Filme</i>	2000
<i>Pateta 2: Radicalmente Pateta</i>	2000
<i>Hora do Recreio</i>	2001
<i>Peter Pan: De Volta à Terra do Nunca</i>	2002
<i>Mogli: O Menino Lobo 2</i>	2003
<i>Leitão: O Filme</i>	2003
<i>O Cãozinho Esperto</i>	2004
<i>Mickey, Donald e Pateta: Os Três Mosqueteiros</i>	2005
<i>Pooh e o Efalante</i>	2005
<i>Bambi 2</i>	2006
<i>Selvagem</i>	2006
<i>Tinker Bell: Uma Aventura no Mundo das Fadas</i>	2008
<i>Tinker Bell e o Tesouro Perdido</i>	2009
<i>Tinker Bell e o Resgate da Fada</i>	2010
<i>Tinker Bell: O Segredo das Fadas</i>	2012
<i>Aviões</i>	2013
<i>Tinker Bell: Fadas e Piratas</i>	2014
<i>Aviões 2: Heróis de Fogo ao Resgate</i>	2014
<i>Tinker Bell e o Monstro da Terra do Nunca</i>	2015

Fonte: Walt Disney

Tabela 4 – Histórico de filmes de propriedade Pixar Animation Studios

PIXAR ANIMATION STUDIOS	
<i>Toy Story</i>	1995
<i>Vida de Inseto</i>	1998
<i>Toy Story 2</i>	1999
<i>Monstros S.A.</i>	2001
<i>Procurando Nemo</i>	2003
<i>Os Incríveis</i>	2004
<i>Carros</i>	2006
<i>Ratatouille</i>	2007
<i>WALL·E</i>	2008
<i>Up: Altas Aventuras</i>	2009
<i>Toy Story 3</i>	2010
<i>Carros 2</i>	2011
<i>Valente</i>	2012
<i>Universidade Monstros</i>	2013
<i>O Bom Dinossauro</i>	2015
<i>Divertida Mente</i>	2015
<i>Procurando Dory</i>	2016
<i>Carros 3</i>	2017

Fonte: Walt Disney

Há também a Disney Media Networks (unidade de negócios na qual se comercializa mídia), da qual fazem parte o portfólio dos canais ESPN, a rádio ABC (EUA) e alguns grupos de internet com uma representividade menor.

### 3.2.2 Preço

Os preços variam de acordo com cada país e região atuante e o mix de produto ou serviço oferecido; cada segmento e categorias possuem sua política comercial específica.

O alvo da Disney é envolver a população de massa – de maneira generalista, a classe média – para que seja acessível para todos. O principal objetivo é fazer com que os parques sejam visitados e os cinemas tenham seus filmes acessados com frequência por crianças e seus pais (famílias), oferecendo e proporcionando a melhor experiência, e criando ligação com a marca (*branded loyalty*).

No caso de cinema, os valores dos ingressos no Brasil custam em média R\$ 28,00 por pessoa. Um valor alto para a população brasileira, em sua maioria classe média, que tem o cinema como uma opção familiar (FGV Notícias).

### 3.2.3 Venda e distribuição

Por possuir uma cartela imensa de produtos, a Disney atua nas praças do mundo inteiro, em canais *on-line* e *off-line*: TV, rádio, papelarias, lojas de brinquedos, supermercados, lojas próprias etc.

A Disney, em alguns lugares no mundo, possui lojas com produtos do portfólio próprio, localizadas em grandes shoppings e centros comerciais. No Brasil, por exemplo, há o formato de franquias *Fantasia Store*, onde há presença também de venda de produtos em demais pontos de varejo (vestuários, brinquedos, acessórios etc.). É feito um grande trabalho de apoio na comunicação e sinalização no ponto de venda (PDV) para que as lojas do varejo que trabalham com os produtos do portfólio Disney tenham apoio e força com as promoções.

Imagem 3 – Foto unidade franqueada *Fantasia Store* – Bahia



Fonte: ABF

### 3.2.4 Promoção

Os canais de promoção são vários, devido aos diversos segmentos em que a Disney atua. Variam com a utilização de propaganda e publicidade, através de promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas, marketing direto, parcerias, vendas *on-line* etc.

A Walt Disney quase não precisa de qualquer tipo de promoções, pois é um top da marca mente. Apesar disso, a estratégia promocional de marketing mix da Walt Disney é agressiva e focada em seu grupo alvo. A marca envolve os clientes através de programas de TV, provocações de cinema, concursos, comerciais, outdoors, anúncios on-line etc. As pessoas esperam ansiosamente para os filmes feitos pelo estúdio Disney ou por bilhetes para a *Disneyland*. Existem vários pacotes que eles surgem para a *Disneyland*, que é um meio fácil de atração para os clientes. Seus produtos também são promovidos através de seus próprios canais. Eles trazem slogans cativantes como “o lugar mais feliz na Terra” e “onde o sonho se torna realidade”. Os clientes se apegam a esses slogans e ficam ansiosos para visitar tais lugares. A empresa promove muitas vezes parcerias com empresas como a Sephora, que tem grande variedade de produtos. Suas mercadorias também são vendidas através de portais on-line e várias lojas de varejo. Assim, está completa uma visão geral do mix de marketing de Walt Disney.

Imagem 4 – Promoção em parceria com a varejista Ri Happy



Fonte: Ri Happy

### 3.3 Concorrentes

Até os anos 1980, a Disney reinava absoluta na produção de longas-metragens em animação para o cinema. O monopólio dos criadores de Mickey baseava-se em décadas de experiência, na excelência técnica necessária para esse tipo de produção e nos elevados custos, que dificultavam investimentos de risco por parte de outros estúdios.

Com a rápida evolução da tecnologia, outras companhias puderam evoluir no segmento e se tornaram concorrentes potenciais da Disney Company.

### 3.3.1 DreamWorks Studios

Figura 5 – Logotipo DreamWorks



Fonte: DreamWorks Studios

Localizada em Burbank na Califórnia e com uma filial em Jersey City, a DreamWorks Pictures SKG – SKG representa as iniciais dos cofundadores da companhia, Steven Spielberg (diretor de cinema e fundador da Amblin Entertainment), Jeffrey Katzenberg (cineasta americano, ex-diretor da Walt Disney Company) e David Geffen (produtor musical, fundador das gravadoras Geffen Records e DGC Records, pertencente à Universal Music Group) – é uma das maiores empresas cinematográficas dos Estados Unidos, fundada em 1994, que desenvolve e produz filmes, *videogames* e programas de televisão.

A DreamWorks Records nunca atendeu às expectativas e foi vendida em outubro de 2003 para a Universal Music Group, a qual hoje opera com o nome de DreamWorks Nashville.

Apesar de ter produzido algumas séries em 1996, de todos os principais estúdios cinematográficos a DreamWorks é o mais recente, com seu primeiro filme em 1997 (*The Peacemaker*).

Apesar de novo, o estúdio já conseguiu realizar vários filmes de sucesso, como o vencedor do Oscar *Beleza Americana* e franquias de animação como *Shrek* (que teve grande êxito financeiro, com a arrecadação de mais de US\$ 3,5 bilhões nos cinemas, sendo a franquia de animação mais rentável de todos os tempos) e *Madagascar*. Baseado nesse sucesso, a DreamWorks Animation foi criada como uma companhia à parte, atualmente pertencente ao grupo Comcast, e foi concorrente direta da Pixar na era da animação computadorizada.

A DreamWorks cofinancia e codistribui várias produções e já lançou filmes com companhias como Universal Pictures, Walt Disney Pictures, Sony Pictures, Warner Bros. Pictures, Paramount Pictures, 20th Century Fox e Nickelodeon Movies.

Em 2012, a DreamWorks teve seus filmes distribuídos pela Walt Disney

Pictures usando o selo Touchstone Pictures. Mas, em 2013, eles passaram a ser distribuídos pela 20th Century Fox.

Com dificuldades financeiras após o fracasso de *Sinbad: Legend of the Seven Seas* (US\$ 125 milhões de prejuízo) e a performance baixa de *The Island* na América do Norte (US\$ 36 milhões com um orçamento de US\$ 126 milhões), em 2005 a Paramount Pictures comprou a DreamWorks. Em 2006, a Paramount vendeu parte do controle do acervo da DreamWorks para a Soros Strategic Contrners e Dune Entertainment II. Em 2008, em busca de financiamento para continuar operando independentemente, visto que o contrato com a Paramount venceria no final deste mesmo ano, a DreamWorks fechou um acordo com uma empresa de investimentos indiana, Reliance ADA Group.

### 3.3.1.1 Companhias derivadas

Figura 6 – Logotipo DreamWorks



Fonte: DreamWorks Studios

**DreamWorks Animation:** Produtora de filmes animados, formada após a fusão com a companhia de animação digital Pacific Data Images, que foi adquirida em 1998. Produziu cinco longas animados tradicionais, dois em *stop motion* e doze (até 2009) em animação digital. Se tornou independente em 2004 e em abril de 2016 foi comprada pela Comcast dona da NBCUniversal.

Figura 7 – Logotipo Dream Works



Fonte: DreamWorks Studios

**DreamWorks Television:** Produtora de televisão responsável por séries como *Spin City*, *Las Vegas* e *United States of Tara*, e minisséries como *Band of Brothers*. Possui contrato cinematográfico com a Disney pelo qual permite a divisão

de distribuição televisiva pela Disney-ABC.

Figura 8 – Logotipo DreamWorks



Fonte: DreamWorks Studios

**DreamWorks Records:** Gravadora, distribuída por subdivisões da Universal Music Group, com uma subdivisão em Nashville para música country. Fechada em 2005, com a maioria dos artistas contratados indo para a Geffen Records.

Figura 9 – Logotipo Dream Works



Fonte: DreamWorks Studios

**DreamWorks Interactive LLC:** Desenvolvedora de jogos eletrônicos. Comprada em 2000 pela Electronic Arts, que a rebatizou EA Los Angeles após fundir a DreamWorks Interactive com a produtora Westwood Studios.

Tabela 5 – Relação de animações DreamWorks

TÍTULO	ANO
<i>Formiguinhaz</i>	1998
<i>Shrek</i>	2001
<i>Shrek 2</i>	2004
<i>O Espanta Tubarões</i>	2004
<i>Madagascar</i>	2005
<i>Os Sem-Floresta</i>	2006
<i>Por Água Abaixo</i>	2006
<i>Shrek Terceiro</i>	2007
<i>Bee Movie: A História de uma Abelha</i>	2007
<i>Kung Fu Panda</i>	2008
<i>Madagascar 2: A Grande Escapada</i>	2008

TÍTULO	ANO
<i>Monstros vs. Alienígenas</i>	2009
<i>Como Treinar o Seu Dragão</i>	2010
<i>Shrek para Sempre</i>	2010
<i>Megamente</i>	2010
<i>Kung Fu Panda 2</i>	2011
<i>Gato de Botas</i>	2011
<i>Madagascar 3: Os Procurados</i>	2012
<i>A Origem dos Guardiões</i>	2012
<i>Os Croods</i>	2013
<i>Turbo</i>	2013
<i>As Aventuras de Peabody &amp; Sherman</i>	2014
<i>Como Treinar o Seu Dragão 2</i>	2014
<i>Os Pinguins de Madagascar</i>	2014
<i>Cada Um Na Sua Casa</i>	2015
<i>Kung Fu Panda 3</i>	2016

Fonte: Wikipedia

### 3.3.2 Blue Sky Studios

Figura 10 – Logotipo Blue Sky Studios



Fonte: Blue Sky Studios

A Blue Sky Studios foi fundada em fevereiro de 1987 por artistas e técnicos que tinham trabalhado previamente na Disney durante a produção do filme *Tron*. Durante os anos 1980 e 90, o estúdio concentrou-se apenas em produções de comerciais de televisão e de efeitos visuais para alguns filmes.

Em 1995, o brasileiro Carlos Saldanha passou a trabalhar na empresa, que passou a evoluir. O crescimento foi tão notável que a Blue Sky foi adquirida no ano de 1997 pela distribuidora *20<sup>th</sup> Century Fox*, com o intuito de dedicar-se apenas ao comércio de filmes de animação, o que gerou bons resultados com o primeiro lançamento do estúdio, *Ice Age (A Era do Gelo)*.

Hoje a Blue Sky é uma empresa especializada em tecnologia de CGI (imagens geradas por computador) e uma das maiores indústrias de computação gráfica do mundo, ao lado dos estúdios da Pixar e da DreamWorks.

Já ganhou diversos prêmios na indústria da computação, incluindo o Oscar de



Melhor Curta-Metragem de 1998 com *Bunny*. Dentre seus principais trabalhos já lançados estão os cinco filmes de *Ice Age* e diversas contribuições com outros estúdios, entre elas a produção *Joe's Apartment*.

Também criou animações como *Robot*, *Rio* e *The Peanuts*. Seus lançamentos e a presença de propriedades também são mundiais, com produtos licenciados.

A Blue Sky possui contrato de produção de filmes animados com um dos seis maiores estúdios de cinema dos Estados Unidos, a 20th Century Fox (Fox), uma subsidiária da 21<sup>st</sup> Century Fox, um conglomerado de mídia pertencente a Rupert Murdoch.

Tabela 6 – Relação de animações Blue Sky

Título	Ano
<i>Ice Age</i>	2002
<i>Robots</i>	2005
<i>Ice Age: The Meltdown</i>	2006
<i>Horton Hears a Who!</i>	2008
<i>Ice Age: Dawn of the Dinosaurs</i>	2009
<i>Rio</i>	2011
<i>Ice Age: Continental Drift</i>	2012
<i>Epic</i>	2013
<i>Rio 2</i>	2014
<i>The Peanuts Movie</i>	2015
<i>Ice Age: Collision Course</i>	2016

Fonte: Wikipédia

### 3.3.3 Sony Pictures Animation

Figura 11 – Logotipo Sony Pictures Animation



Fonte: Sony Pictures Animation

*Sony Pictures Animation* é uma empresa de produção cinematográfica de propriedade da Sony Pictures Entertainment, fundada em maio de 2002.

Sony Pictures Entertainment Inc. (SPE) é a unidade de produção e distribuição de filmes da multinacional japonesa Sony, com sede em Culver City, Califórnia, (Estados Unidos) e sede administrativa em Tóquio (Japão). Foi fundada em 1989, após a aquisição do estúdio de cinema tradicional Columbia Pictures da

Coca-Cola Company, renomeado para *Sony Pictures Entertainment* em 1991. Também fazem parte da sociedade a Rede Telecine e a HBO Brasil. No Brasil, como não há programadora própria, paga para a HBO Brasil distribuir seus três canais.

No Brasil, os filmes são distribuídos pela Paramount/Sony Home Entertainment a partir de 2016 em diante.

Tabela 7 – Relação de animações Sony Pictures Animation

TÍTULO	ANO
<i>O Bicho vai Pegar</i>	2006
<i>Tá Dando Onda</i>	2007
<i>O Bicho Vai Pegar 2</i>	2009
<i>Tá Chovendo Hambúrguer</i>	2009
<i>O Bicho Vai Pegar 3</i>	2011
<i>Os Smurfs</i>	2011
<i>Operação Presente</i>	2011
<i>Piratas Pirados</i>	2012
<i>Hotel Transilvânia</i>	2012
<i>Os Smurfs 2</i>	2013
<i>Tá Chovendo Hambúrguer 2</i>	2013
<i>Hotel Transilvânia 2</i>	2014
<i>Goosebumps</i>	2015
<i>Angry Birds: O Filme</i>	2016

Fonte: Wikipédia

### 3.4 Público-alvo

Compõe-se de pessoas de todas as idades, todas as classes sociais e todos os lugares do mundo, com grande afinidade em cultura, filmes e entretenimento. Especialmente famílias, crianças e pais.

No caso específico do entretenimento, segundo o anuário *Mídia Dados*, brasileiros jovens entre 15 e 32 anos, economicamente ativos, pertencentes à classe C consideram o cinema como uma forma de entretenimento por ser acessível, principalmente em períodos de crises financeiras, por haver recessão de investimentos, na qual o setor de entretenimento é muito sensível a este fator.

### 3.5 Mercado

No Brasil, as vendas de 200 milhões de ingressos anuais na década de 1970 despencaram para a metade desse nível na segunda metade da década seguinte, e para algo em torno de 75 milhões de ingressos durante toda a década de 1990. No último triênio, foram em torno de 90 milhões de ingressos vendidos.

Tabela 8 – Indicadores de mercado cinema - 2012 a 2016

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
Público	146.598.376	149.518.269	155.612.992	173.022.509	184.324.379
Público filmes brasileiros	15.654.862	27.789.804	19.060.705	22.500.245	30.413.419
Público filmes estrangeiros	130.943.514	121.728.465	136.552.287	150.522.264	153.910.960
Participação de público dos filmes brasileiros	10,68%	18,59%	12,25%	13,00%	16,50%
Renda bruta (R\$)	1.614.022.222,83	1.753.200.571,83	1.955.943.572,99	2.351.585.859,32	2.599.251.043,75
Renda filmes brasileiros (R\$)	158.105.660,79	297.072.056,07	221.887.005,60	277.808.326,13	362.776.085,95
Renda filmes estrangeiros (R\$)	1.455.916.562,04	1.456.128.515,76	1.734.056.567,39	2.073.777.533,19	2.236.474.957,80
Lançamentos	326	397	393	454	457
Lançamentos brasileiros	83	129	114	132	142
Lançamentos estrangeiros	243	268	279	322	315
Lançamentos brasileiros sobre total	25,46%	32,49%	29,01%	29,07%	31,07%
Ingressos per capita	0,76	0,74	0,77	0,85	0,89
Preço médio do ingresso (R\$)	11,01	11,73	12,57	13,59	14,1

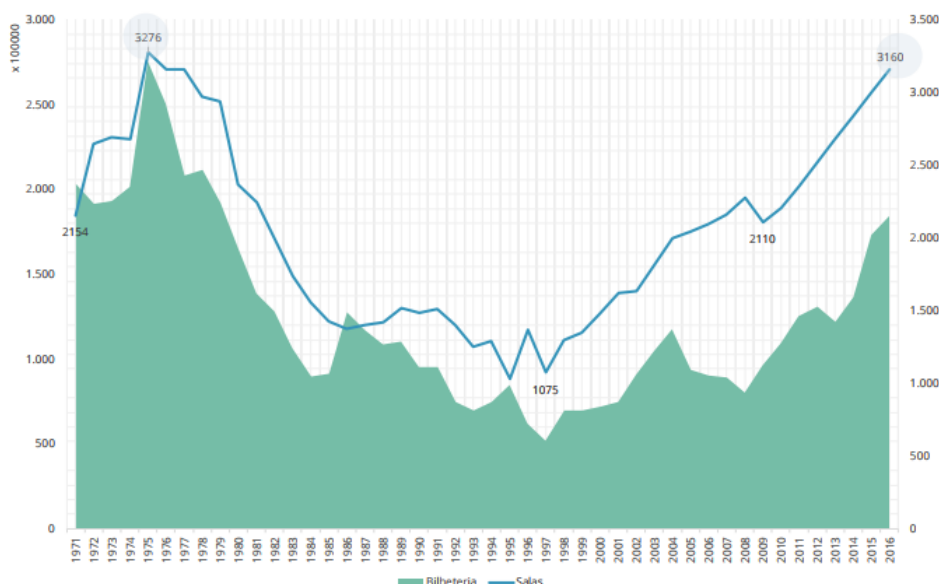
Fonte: Filme B. 2001 a 2008.

Obs. Exceto número de lançamentos brasileiros: Filme B e apuração ANCINE – 2009 a 2016: ANCINE/Sistema de acompanhamento da Distribuição em Salas de Exibição (SADIS).

O parque exibidor brasileiro encerrou o ano de 2016 com 3.160 salas em funcionamento, o que representa um crescimento de 5,2% em relação ao ano anterior. Com esse número, o parque exibidor brasileiro se aproxima ao recorde alcançado na década de 1970, quando o país possuía 3.276 salas de exibição. Conjuntamente, o crescimento do parque exibidor é acompanhando pelo bom desempenho das bilheterias. Em 2016, o número de ingressos vendidos aumentou

em 6,5%, conforme dados do Sistema de Acompanhamento da Distribuição em Salas (SADIS).

Gráfico 1 – Evolução do número de salas no Brasil – 1971 a 2016



Fontes: ANCINE - Segmento de Salas de Exibição - Informe Anual 2016 (01 de janeiro a 31 de dezembro) De 1971 a 2005, os dados foram retirados do Filme B (<http://www.filmeb.com.br/>). A partir de 2006, as informações foram produzidas pela SAM/CCV.

O ritmo de crescimento dos últimos seis anos, sempre acima do aumento populacional, possibilitou que o índice de habitantes por sala do Brasil fosse reduzido de 88,6 mil em 2010 para 65 mil em 2016.

Tabela 9 – Dados gerais da exibição no país – 2010 a 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número total de salas	2.206	2.352	2.517	2.678	2.833	3.005	3.160
Número de complexos	662	686	701	721	746	742	771
Salas por complexo	3,33	3,43	3,59	3,71	3,8	4,05	4,10
População brasileira*	195.497.797	197.397.018	199.242.462	201.032.714	202.758.031	204.450.649	206.081.432
Ingressos vendidos	134.836.791	143.208.012	146.593.494	149.518.269	155.572.656	172.943.242	184.324.379
Ingressos per capita	0,69	0,73	0,74	0,74	0,77	0,85	0,89
Habitantes por sala	88.621	83.927	79.159	75.068	71.570	68.037	65.216
Cidades com cinema	381	392	391	392	398	388	383
Salas digitais	ND	ND	784	1.353	1.770	2.874	3.149
Salas 3D	262	467	617	854	1.039	1.190	1.280
% Cidades com cinema	6,8%	7,0%	7,0%	7,0%	7,1%	7,0%	6,9%

Fonte: Filme B.

\*População de 2009 a 2016 revisada segundo nova estimativa do IBGE, publicada em 2016.

Adicionalmente, o crescimento do número de salas de exibição nos últimos sete anos (43,2%) foi acompanhado pelo crescimento do número de ingressos vendidos no mesmo período (36,7%). De fato, o índice de correlação entre essas duas variáveis chegou a 96% (correlação muito forte). Com isso, o indicador ingressos per capita também apresenta melhora a cada ano, saltando de 0,69 ingressos por habitante em 2010 para 0,89 ingressos em 2016 (um aumento de 29%).

Tabela 10 – Renda e ingressos vendidos – 2010 a 2016

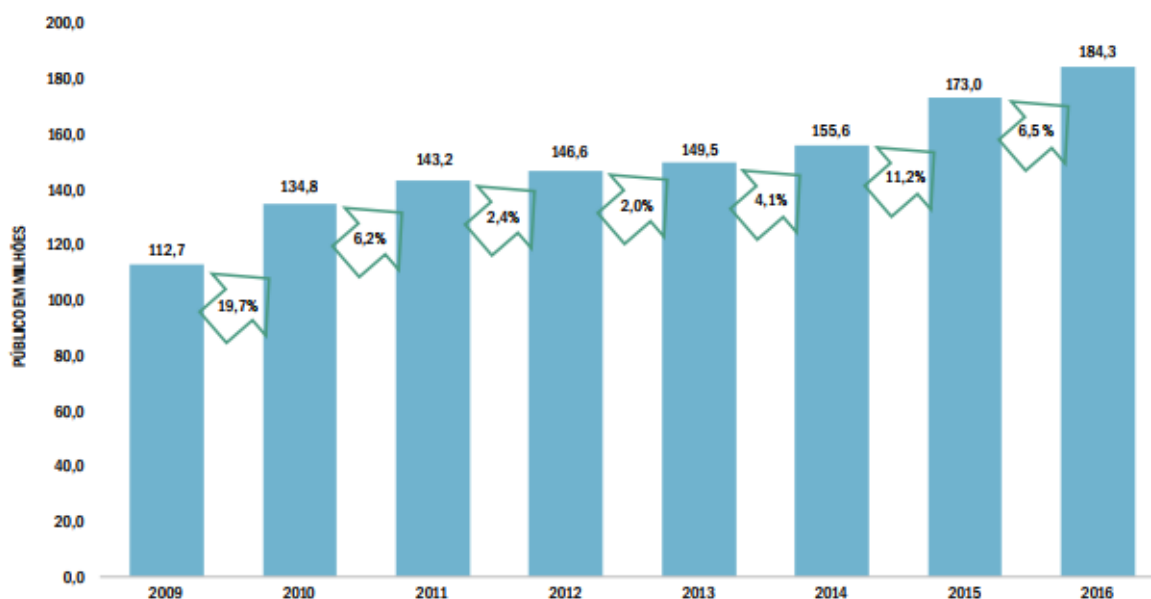
INDICADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingressos Totais	134.836.791	143.206.574	146.598.376	149.518.269	155.612.992	173.022.509	184.324.379
Renda Total (R\$)	1.260.373.852	1.449.997.621	1.614.022.223	1.753.200.572	1.955.943.573	2.351.585.859	2.599.251.044
Ingressos Filmes Brasileiros	25.687.438	17.687.772	15.654.862	27.789.804	19.060.705	22.500.245	30.413.419
Renda Filmes Brasileiros (R\$)	225.958.090	161.487.064	158.105.661	297.072.056	221.887.006	277.808.326	362.776.086
Ingressos Filmes Estrangeiros	109.149.353	125.518.802	130.943.514	121.728.465	136.552.287	150.522.264	153.910.960
Renda Filmes Estrangeiros (R\$)	1.034.415.762	1.288.510.557	1.455.916.562	1.456.128.516	1.734.056.567	2.073.777.533	2.236.474.958
Preço Médio do Ingresso (R\$)	9,35	10,13	11,01	11,73	12,57	13,59	14,10
Participação de Filmes Brasileiros (ingressos)	19,1%	12,4%	10,7%	18,6%	12,2%	13,0%	16,5%
Lançamentos Brasileiros	74	100	83	129	114	132	142
Lançamentos Estrangeiros	229	237	243	268	279	322	315
Total de Lançamentos	303	337	326	397	393	454	457

Fontes: 2015 e 2016: ANCINE / SADIS

Obs. Dados compilados em 06/03/2017. 2009 a 2014: ANCINE / SADIS. Dados compilados em 27/12/2016. Os valores disponíveis nesse arquivo são valores correntes do ano de referência. Elaboração: Coordenação do Observatório do Cinema e do Audiovisual - COB/SAM/ANCINE. Publicado em 26/06/2017.

O setor cinematográfico continuou em franca expansão em 2016, tanto em termos de público como de renda, corroborando a *performance* positiva que vem apresentando nos últimos anos. As salas de cinema do país apresentaram novo recorde de público no ano de 2016. Ao todo, 184,3 milhões de espectadores foram ao cinema, gerando uma renda bruta de R\$ 2,6 bilhões. O crescimento do público se manteve em 2016 após o progresso de 11,2% registrado em 2015, e fechou o ano com um incremento de 6,5%. Destaca-se que o crescimento anual da população brasileira se manteve estável em um patamar de cerca de 1% a.a. durante os últimos anos, não podendo ser considerado fator responsável pelo aumento da quantidade de espectadores nos cinemas.

Gráfico 2 – Público total e taxa anual de crescimento do público em salas de cinema – 2009 a 2016



Fonte: Filme B.

O preço unitário médio real dos ingressos, que vinha aumentando ano a ano desde 2009, teve uma inflexão em 2015. Nos dois últimos anos houve uma deflação real do preço médio por ingresso (PMI), o que pode ter contribuído para o crescimento de público nesse período.

Tabela 11 – Evolução do preço médio por ingresso (PMI)

Ano	PMI nominal (R\$)	PMI real <sup>9</sup> (R\$) (base 2016)
2009	8,61	13,62
2010	9,35	13,97
2011	10,13	14,21
2012	11,01	14,60
2013	11,73	14,68
2014	12,57	14,79
2015	13,59	14,45
2016	14,10	14,10

Fonte: Filme B.

#### 4 CASE: PROCURANDO DORY

Em 30 de junho de 2016, a Disney/Pixar estreou nos cinemas o filme *Procurando Dory*, continuidade do filme de grande bilheteria *Procurando Nemo* (2003). Em apenas um fim de semana, a animação conquistou o posto de maior público de bilheteria do segmento no Brasil.

Tabela 12 – Ranking dos títulos de animação com maior bilheteria em 2016 – semanas 1 a 39

Ranking GERAL	Título no Brasil	Distribuidora	Gênero	País	Data de Lançamento	Salas no Lançamento	Público em 2016	Renda (R\$) em 2016
4	Procurando Dory	Disney	Animação	EUA	30/06/2016	1.276	8.176.894	113.425.920,00
7	A Era do Gelo - O Big Bang	Fox	Animação	EUA	07/07/2016	1.180	5.252.358	71.198.054,00
10	Pets - A vida secreta dos bichos	Universal	Animação	EUA	25/08/2016	1.135	4.188.596	59.714.649,30
11	O bom dinossauro	Disney	Animação	EUA	07/01/2016	963	3.595.939	48.105.890,00
13	Zootopia - Essa Cidade é o Bicho	Disney	Animação	EUA	17/03/2016	991	2.819.298	38.543.021,00
18	Snoopy & Charlie Brown - Peanuts, o filme	Fox	Animação	EUA	14/01/2016	813	2.278.477	32.341.778,53

Fonte: Filme B.

O planejamento de comunicação da campanha de divulgação desse lançamento também teve grande exposição em mídias tradicionais como mídias eletrônicas (televisão e rádio), mídia impressa e *out of home* (OOH) para impactar a população em massa, com uma grande estratégia de conteúdo em plataformas digitais.

Além do período favorável ao lançamento de um filme de animação infantil, devido às férias escolares na metade do ano letivo, o sucesso de bilheteria foi resultado de uma comunicação eficaz através da estratégia de *branded content* nos canais de mídias sociais e influenciadores no ambiente digital.

Figura 12 – Cartaz de divulgação do filme *Procurando Dory*

Fonte: Disney Media+

No final de 2015 – com seis meses de antecedência –, a página oficial da Disney iniciou a campanha de divulgação do tão esperado filme. Para sustentar o envolvimento com o público até seu lançamento, o objetivo foi estimular a interação do público no ambiente digital.

Tudo começou com tímidos pôsteres e *teasers* do filme e fotos das piscinas de bolinhas instaladas nos principais shoppings das capitais brasileiras, estimulando a curiosidade do público de crianças e adultos, principalmente por interação digital, compartilhando fotos e divulgando o evento pela sua grandiosidade.



Imagem 5 – Ação *Procurando Dory* (Shopping Tijuca/RJ)

Fonte: Disney Media+

Perto da data de lançamento do filme, no início de junho de 2016, a página da Disney no Facebook apresentou um desafio para os seus seguidores. O desafio consistia em convidar as pessoas a gravar vídeos comentando a expectativa sobre o filme *Procurando Dory* na linguagem da Dory (principal característica de um dos personagens do filme, uma fala lenta e pausada); as menções eram captadas pela utilização da *hashtag* #MovimentoBaleiês.

Figura 13 – Foto de capa do Facebook iniciando a ação de lançamento



Fonte: Facebook Walt Disney Br (2017)

Em paralelo, um singelo post no Facebook lembrando a famosa frase da personagem “Continue a nadar” abriu um primeiro precedente: 69 mil *likes*, 19 mil interações e 1.876.088 pessoas alcançadas sem qualquer tipo de investimento no Facebook.

Figura 14 – Post do Facebook – Ação de lançamento *Procurando Dory*



Fonte: Facebook Oficial Walt Disney Brasil

Em um segundo momento da campanha, houve uma sequência de conteúdos em diversas plataformas para envolver o público-alvo, sustentando a comunicação até a estreia do filme nos cinemas. Como exemplo, no YouTube a marca também explorou o conteúdo através da ativação de influenciadores digitais para promover maior visibilidade e interação dos usuários. Foram exibidos filmes como *teasers* com Antônio Tabet (humorista) e Marília Gabriela (jornalista) simulando uma entrevista, brincando com o “baleiês”.

Imagem 6 – Vídeo no YouTube – Ação de lançamento *Procurando Dory*

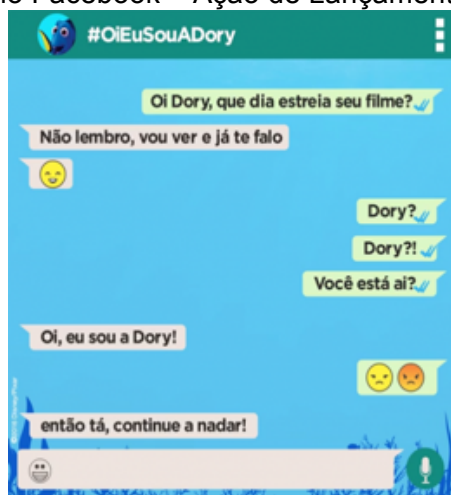


Fonte: YouTube Walt Disney Studios Br

O post “WhatsApp da Dory” foi o encontro perfeito de forma, conteúdo e *timing*. A conversa trouxe de volta a característica mais peculiar da personagem: a

perda da memória recente. O formato escolhido foi um vídeo, uma tendência que já era realidade, trazendo o barulho do mar e as polêmicas notificações azuis de visualizações do app, e acabou sendo um novo recorde de alcance orgânico.

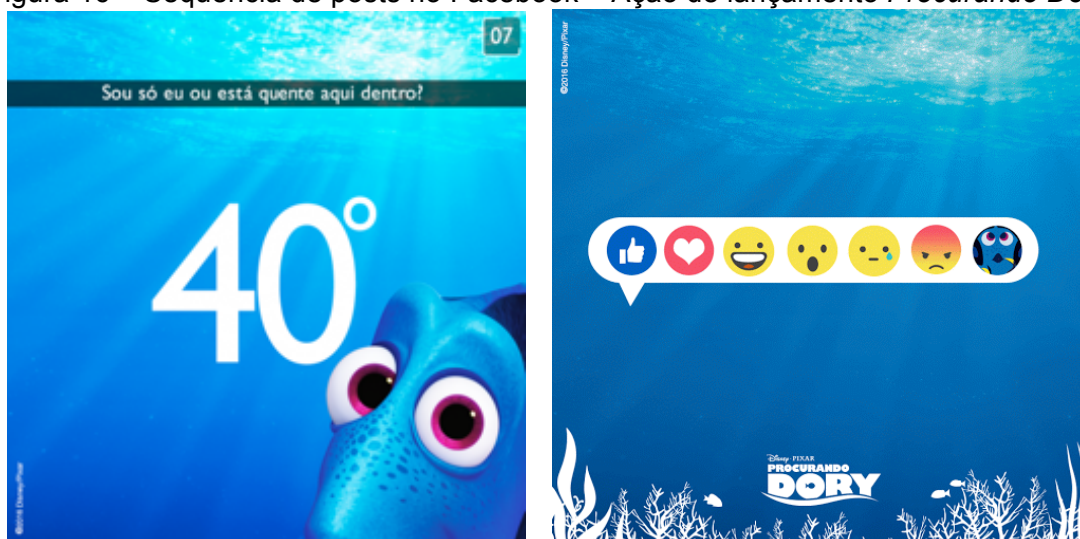
Figura 15 – Post no Facebook – Ação de Lançamento *Procurando Dory*



Fonte: Facebook Walt Disney Brasil

Desde então, a equipe de *social media* da campanha de *Procurando Dory* não parou nenhum dia de criar conteúdos e, a cada semana, fez jus ao ambiente digital com o discurso ideal.

Figura 16 – Sequência de posts no Facebook – Ação de lançamento *Procurando Dory*

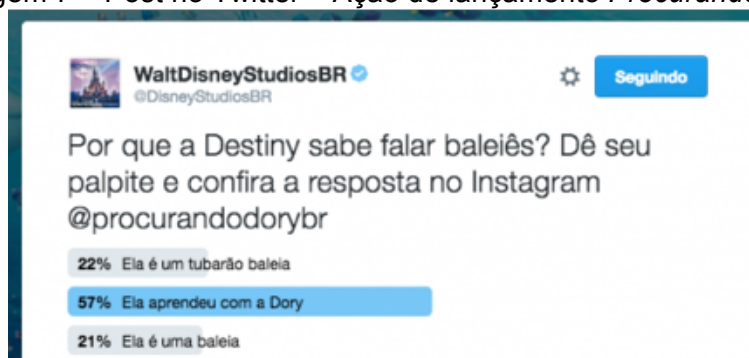




Fonte: Facebook Walt Disney Brasil

Enquanto isso, no Twitter a conexão entre o público-alvo nas redes se aprofundou por meio da ferramenta de enquete, levando para o Facebook e para o Instagram do filme @ProcurandodoryBR, onde os usuários tiveram acesso a um conteúdo exclusivo e incrivelmente interativo.

Imagem 7 – Post no Twitter – Ação de lançamento *Procurando Dory*



Fonte: Twitter Walt Disney Studios Brasil



Foi criado um perfil especial no Instagram para a comunicação desse lançamento, @ProcurandoDoryBr, com conteúdos exclusivos e adaptados para a plataforma foram expostos no canal.

Figura 17 - Post no Instagram – Ação de lançamento *Procurando Dory*



Fonte: Instagram Walt Disney Brasil

Os estímulos foram imediatos, e não demorou para que o público começasse a interagir com o conteúdo, compartilhando e ampliando a comunicação, fazendo com que mais pessoas vissem e interagissem com o conteúdo.

Imagem 8 – Interações de usuários no post do Instagram



Fonte: Instagram Walt Disney Brasil

Em paralelo, os influenciadores digitais Nah Cardoso, Vii Tuhbe, Taciele Alcolea e Mauro Nakata foram desafiados a aprender uma nova língua – o “baleiês”. A Disney então os levou para os estúdios Pixar (Emeryville, Califórnia) para fazer um teste e provar sua fluência no idioma – com o intuito de “procurar Dory” pelos estúdios.

Imagem 9 – Post de influenciador no Instagram



Fonte: Instagram @nahcardoso

Essa ação ainda envolveu presença de personalidades como Antônio Tabet, Marília Gabriela e os Barbixas, dubladores do filme, que anunciaram sua participação a partir de formatos inéditos como “lives” (formato no Facebook que apresenta imediatismo e exclusividade), mostrando que também dominam o dialeto. O público das plataformas sociais Facebook, YouTube, Instagram, Snapchat e Twitter formou uma grande família que falou apenas uma língua: o baleiês.

Figura 18 – Post no Facebook – Ação de lançamento *Procurando Dory*



Fonte: Facebook Walt Disney Brasil

Para a interação ser mais completa, o tema do filme foi levado para fora do ambiente virtual e invadiu o Shopping JK Iguatemi em São Paulo, com uma apoteótica projeção mapeada a poucos dias da estreia. Foi difícil para o público não se emocionar ou não compartilhar o momento para dentro do ambiente virtual novamente.

Figura 19 – Post no Instagram – Ação de lançamento *Procurando Dory*



Fonte: Facebook Walt Disney Brasil

O evento aconteceu no Shopping JK Iguatemi em São Paulo, no dia 30 de junho de 2016.

Imagem 10 – Ação projeção mapeada no Shopping JK Iguatemi, em São Paulo



Fonte: Disney Media+

Imagem 11 – Ação projeção mapeada no Shopping JK Iguatemi, em São Paulo



Fonte: Disney Media+

O evento foi registrado e pela internet pôde emocionar outras pessoas do Brasil (e do mundo) todo, também no ambiente digital.



Imagem 12 – Divulgação no canal do YouTube – Projeção mapeada Shopping JK Iguatemi



Fonte: YouTube Walt Disney Studios Brasil

E, para finalizar a ação, ou melhor, para a ação não ter um fim, o assunto estendeu-se a partir de conteúdos com cunho de humor (memes), que acabam se tornando virais com mais rapidez/fluidez na internet.

Figura 20 – Posts de interação (memes) criados por usuários nas redes sociais



Fonte: Disney Media+

Esse planejamento de comunicação da Disney fez com que o assunto se permeasse por um longo período no ambiente virtual, tornando as plataformas de mídias sociais uma das mais eficazes para a divulgação do lançamento de um filme. Mas esse sucesso só se deu devido ao entendimento da empresa de que

posicionamento ter diante o mercado e as concorrentes, utilizando-se da linguagem ideal para estabelecer um discurso com o público-alvo e assim construir relacionamento entre a marca e o usuário.

Outros filmes da mesma categoria tiveram sua estreia no cinema no mesmo período de férias escolares, entretanto *Procurando Dory* foi sucesso de bilheteria, sendo o filme mais assistido pelos brasileiros no período.

## 5 CONCLUSÃO

A Walt Disney tem planeja as datas de lançamentos de filmes, em especial as animações, de forma concentrada nos períodos de férias escolares. Com isso, a marca consegue determinar seus concorrentes e definir o cenário competitivo presente.

O novo comportamento social das pessoas no ambiente digital fez com que fossem elas as responsáveis por perpetuar a mensagem e ampliar o número de pessoas impactadas e envolvidas. A partir do compartilhamento da mensagem nas redes sociais, os usuários se transformaram em veículos de comunicação.

Para conquistar resultados positivos na bilheteria do lançamento do filme *Procurando Dory* (2016), a marca estimulou o relacionamento com o seu público-alvo utilizando das redes sociais como a plataforma de comunicação e, combinada a estratégia de *branded content*, conquistou presença na *timeline* e posicionou a marca na mente de inúmeras pessoas relevantes, ao ponto de levá-las às salas de cinemas mais próximas.

Sem dúvida alguma, para a forma como foi conduzida essa estratégia de diferenciação, as plataformas digitais foram essenciais no sucesso de público, promovendo-o, envolvendo-o e tornando a marca mais humana, moderna e atual, além de proporcionar ao público a sensação de proximidade, bem como a identidade e essência Walt Disney, uma marca humana.

A Walt Disney, mais uma vez, se posiciona como líder de seu segmento, tornando-se exemplo de criadora de conteúdo, envolvimento emocional com o público-alvo e uma das empresas com maior lembrança de marca no que se refere ao contexto de entretenimento e lazer.

## REFERÊNCIAS

- BAREFOOT, D.; SZABO, J. *Manual de Marketing em Mídias Sociais*. Tradução de Acauan Fernandes e Dennis Leite. São Paulo: Editora Novatec, 2010.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Propaganda e promoção*. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- CASARTELLI, L. V. *Criação de valor para empresas prestadoras de serviços no ambiente virtual*. Mestrado (Administração) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo/SP, 2017.
- CIPRIANI, F. *Estratégia em Mídias Sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Deloitte, 2011.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto*. Tradução Magda Lopes; consultoria e revisão técnica Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAY, G. S. *Market Driven Strategy: Process for creating value*. Nova York: Free Press, 1994.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Ingresso de cinema no Brasil é um dos mais caros do mundo, aponta pesquisa da Escola de Economia de São Paulo. *FGV Notícias*. 15 fev. 2013. Disponível em: <<http://fgvnoticias.fgv.br/pt-br/noticia/ingresso-de-cinema-no-brasil-e-um-dos-mais-caros-do-mundo-aponta-pesquisa-da-escola-de/>>. Acesso em: 01 set. 2017.
- GABRIEL, M. *Marketing na era digital: Conceitos, plataformas e estratégias*. São Paulo: Novatec, 2010.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing costumer-based and brand equity. *The Journal of Marketing*, p. 1-22, 1993.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano* Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Marketing 4.0*. Tradução de Ivo Torytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER K. L. *Administração de marketing*. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. *Informação em marketing: a utilização de ferramentas e mídias digitais*. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONÇA, C. 6 características da Disney para criar uma experiência mágica para os clientes. *Novarejo*. Jun. 2017. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2017/06/28/6-caracteristicas-da-disney-para-criar-uma-experiencia-magica-para-os-clientes/>>. Acesso em: 01 set. 2017.

OLIVEIRA, A. L. M. de; TEIXEIRA, L. A. dos S. *Revolução Barack: o marketing de um vencedor*. Artigo (Graduação em Publicidade e Propaganda), Universidade Federal Fluminense, 2009. Disponível em: <<http://www.uff.br/ensaiosdemarketing/artigos%20pdf/2/Obama.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2017.

PERFORMICS. Digital Giants Tighten Their Grip on Top Media Owner Ranking. *Performics*. May 26 2016. Disponível em: <<http://www.performics.com/digital-giants-tighten-their-grip-on-top-media-owner-ranking/>>. Acesso em: 01 set. 2017.

RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. *e-Commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001, p. 53.

THE WALT DISNEY COMPANY. *Fiscal Year 2016 Annual Financial Report*. Washington: Disney, 2016.

VAZ, C. A. *Os 8 Ps do marketing digital: o seu guia estratégico de marketing digital*. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENONE L. C. (Org.). *Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2010.