

## **Barbie: Análise do Branding Frente às Transformações Históricas, Culturais e Sociais<sup>1</sup>**

Mariana Santos CHAVES<sup>2</sup>

Fabiano Christian Pucci do NASCIMENTO<sup>3</sup>  
Centro Universitário Curitiba - UNICURITIBA

### **Resumo**

O mercado de brinquedos vem perdendo espaço para a tecnologia e até o brinquedo mais famoso do mundo sofre diante das transformações culturais, sociais e históricas. Este trabalho analisa o branding da Barbie e objetiva propor caminhos através da comunicação, para que a marca se mantenha atrativa e relevante para o mercado. Neste artigo, serão abordados temas como: o histórico do cliente, dados mercadológicos, público-alvo, imagem e valor da marca e quais os desafios enfrentados por ela nos últimos anos. A análise desses dados visa fundamentar proposições para que a Barbie se adapte a nova sociedade e desenvolva novas conexões com os consumidores, através da aplicação de bases de Identidade de Marca de Alina Wheeler, conceitos de Gestão Estratégica de Marcas de Kevin Lane Keller, além de princípios de David Aaker e Kevin Roberts.

**Palavras-Chave:** branding; marcas; identidade; estratégia; comunicação

### **Introdução**

O *branding* é uma ferramenta estratégica voltada para a administração das marcas, com o objetivo de beneficiá-las, de forma que elas se destaquem no mercado e obtenham a fidelização dos clientes. A gestão de marcas utiliza diversos recursos para garantir sua efetividade, como: pesquisas, análises, segmentações, tendências, motivações, necessidades do usuário, entre outras (AAKER, 1998; WHEELER, 2012).

A análise de *branding* da marca Barbie é importante para a compreensão de suas adaptações às novas realidades, ao explorar o caminho percorrido e suas adaptações a novos canais, novos públicos e novas formas de compartilhamento de conteúdo, dados e informações. Em paralelo, outra vertente a ser explorada é a apropriação de novas condutas ao longo das transformações históricas, culturais e sociais, bem como a renovação de seus valores e crenças de tempos em tempos. Avaliar a permanência da

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ02 – Publicidade e Propaganda, da Intercom Júnior – XV Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Graduada em Publicidade e Propaganda, com ênfase em Mercados & Consumo, pelo Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA, e-mail: marianachaves400@gmail.com.

<sup>3</sup> Orientador do Trabalho. Coordenador e professor dos cursos de graduação em Publicidade & Propaganda e CST Marketing e da pós-graduação MBA de Comunicação Online e Marketing Digital do UNICURITIBA – Centro Universitário Curitiba. Graduado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica e em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Paraná, pós-graduado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas e Mestrado em Administração/Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas/EBAPE. Empresário e consultor de planejamento e criação em comunicação e marketing, e-mail: fabianopucci@gmail.com.

---

marca Barbie no mercado é relevante devido ao tempo de existência e capacidade de reinvenção da mesma. Além disso, busca-se compreender quais os mecanismos utilizados para sua sobrevivência dentro de um mercado competitivo e em constante mutação.

Por fim, o tema objetiva traçar um caminho entre a análise da marca e a efetivação de um plano de comunicação baseado nas relações, valores e transformações agregadas à marca Barbie, empregando os princípios e fundamentos de Identidade de Marca de Alina Wheeler e as premissas da Gestão Estratégica de Marcas de Kevin Lane Keller, Kevin Roberts, David Aaker, entre outros.

### **Contexto Mercadológico**

Segundo a *American Marketing Association* – AMA, a marca vai muito além de apenas uma imagem, nome ou logo, pois é fruto de uma relação entre empresa e o mercado, compreendendo particularidades tangíveis e intangíveis. Ou seja, a marca não existe sozinha (KOTLER, 2000). Ela “é formada por componentes diversos, como seu produto, embalagem, nome, publicidade e apresentação de mercado, além de seus valores e atributos que a diferenciam de seus concorrentes” (PINHO, 1996, p.43).

Para que a marca desenvolva seu papel, fez-se necessária a gestão de marcas, ou *branding*. Essa ferramenta pode ser considerada um grande guarda-chuva que abrange pesquisas, análises, segmentação de mercado, motivações, tendências, necessidades e desejos de um usuário, estudo de concorrentes, além dos essenciais marketing e design, para que a gestão seja efetiva em sua aplicabilidade à marca (AAKER, 1998).

Marcas ‘vencedoras’ são aquelas que buscam fidelizar seus clientes utilizando-se de seus atributos emocionais e multissensoriais, originando a percepção de valor em torno da marca, aumentando a vantagem competitiva e fidelizando os consumidores de forma arrojada (STRUNCK, 2001, p.34).

O efeito da modernidade inverte esse jogo, pois o poder da marca está agora na mente dos consumidores, em conformidade com suas experiências em relação à mesma. O desafio da marca é fazer a gestão de novos e futuros clientes sem esquecer os antigos (KELLER, 2001). Os clientes atuais de uma empresa representam a fonte de capital de giro e lucratividade, já os clientes em potencial representam a sobrevivência de determinada marca e a necessária adaptação de longo prazo para valores em mudança (KAPFERER, 2004). Um dos principais objetivos do *branding* é gerar *brand equity*. Esse

---

é um conceito que resumidamente representa a agregação de valor a bens e serviços, refletida não somente nos preços ou na lucratividade, mas principalmente, na relação entre consumidor e marca (AAKER, 1998). O conceito de *Lovemarks*<sup>4</sup> surge para trazer uma mudança na estruturação dos elementos para a construção de *brand equity*. No intuito de assegurar um compromisso aficcionado entre marca e consumidor, são necessários apelos emocionais que defendam a posição de que as marcas devem ser amadas e não simplesmente respeitadas (ROBERTS, 2005).

“Nossa fidelidade às marcas nos ajuda a definir nosso lugar na sociedade moderna, e essas escolhas também auxiliam cada um de nós a formar laços com outras pessoas que têm preferências semelhantes” (SOLOMON, 2011, p.44).

### **A Marca Barbie**

O produto de maior sucesso da empresa Mattel<sup>5</sup>, e ousa-se dizer, até mesmo da indústria de brinquedos, foi lançado em 1959. A Barbie, uma boneca voltada para o público infantil feminino, carrega consigo roupas, acessórios e diversas possibilidades, que acompanham não só a interação entre brinquedo e criança, como também momentos, personalidades, profissões e funções, entre outras. Ruth Handler idealizou a Barbie inspirada no encanto da filha por bonecas de papel, ao identificar que as bonecas da época eram muito infantis e para proporcionar às crianças brincadeiras que oportunizassem a imaginação do futuro e o desenvolvimento de objetivos para a vida adulta. Barbara, a filha do casal Handler, foi também a inspiração para o nome da boneca. Muitos estilistas renomados já criaram modelos para vestir a boneca. Barbie também já prestou homenagens a ícones como Marilyn Monroe, Andy Warhol, Karl Lagerfeld, Audrey Hepburn e Elizabeth Taylor. Barbie conquistou sua estrela na Calçada da Fama de Hollywood em 2002 (CHAVES, 2018).

O sucesso da Barbie é atribuído em parte às narrativas tramadas em seu eixo, veiculadas em diferentes mídias, que constroem e renovam personalidades condizentes aos apelos culturais da época em questão. O namorado Ken é uma estratégia de grande efeito para personalizar a boneca, possibilitando a criação de novas narrativas que a

---

<sup>4</sup> ROBERTS, Kevin. *Lovemarks: o futuro além das marcas*. 1.ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

<sup>5</sup> Mattel Inc. é uma companhia estadunidense de brinquedos fundada em 1945 por Harold Matson, Elliot Handler e Ruth Handler. Seus principais produtos/marcas são Hot Wheels, Matchbox, Barbie, Monster High, Polly, Max Steel, e ainda jogos de tabuleiro.

tornem ainda mais real. A publicidade transformou a Barbie em algo além da boneca. Ela é uma personalidade, uma marca. Pretende-se com isso vender não apenas a boneca por si só, mas uma gama extensa de produtos, como filmes, roupas, acessórios, móveis, jogos eletrônicos, *sites*, decorações de festa, ovos de Páscoa e centenas de outras mercadorias (CECHIN; SILVA, 2012).

### **Tendências, Expectativas, Oportunidades, Possibilidades e Ameaças**

A chegada da Barbie ao mercado rompe com o ciclo de brinquedos que contribuíam para uma sociedade machista, em que mulheres eram mães, donas de casa e esposas de um certo homem. Atualmente a Mattel vem lançando Barbies inspiradas em mulheres livres e fortes, acompanhando a grande tendência de empoderamento feminino. A empresa passou a compreender que as garotas se sentiam fora do padrão da boneca tradicional e se comprometeu a “jogar luz sobre mulheres empoderadas” (CECHIN; SILVA, 2012). Mais do que apenas preocupação com suas consumidoras, essas mudanças fazem parte de uma estratégia da Mattel para se reerguer de um prejuízo de mais de 250 milhões de dólares.

A Barbie está perdendo espaço em um mundo de personagens e lidando com a transformação da sociedade feminina e sua concepção de beleza. Uma pesquisa da consultoria *Let's Play*<sup>6</sup> afirma que dez anos atrás 80% das meninas consideravam mais bonitas as garotas da escola com o estereótipo da Barbie (loira, magra e de cabelos longos). Atualmente, 67% das meninas dizem que bonito é ter atitude, e 76% delas admiram o perfil transgressor. Além de um novo perfil de beleza e de um olhar diferenciado para as bonecas, as meninas estão deixando de ser criança mais precocemente, se comparado ao passado. Psicólogos apontam que o tempo de brincar de boneca foi encurtado em média três anos e que existe uma pressão na própria faixa etária que faz com que algumas meninas brinquem escondidas pelo medo do julgamento (CHAVES, 2018).

Hélia Gonçalves Pereira<sup>7</sup>, diretora de marketing do *FutureCast Lab* ISCTE-IUL resume a mudança no papel das marcas e das crianças na nova sociedade, afirmando que as “marcas conscientes” e com correta orientação para o mercado olham hoje para as

---

<sup>6</sup> Fonte: <<https://veja.abril.com.br/revista-veja/bonecas-poderosas/>>. Acesso em: 31 mai. 2018.

<sup>7</sup> GABOLEIRO, Ana. Como brincam as crianças de hoje? Disponível em: <<https://www.imagensdemarca.pt/artigo/como-brincam-as-criancas-de-hoje/>> Acesso em: 14 jun. 2018.

crianças como *stakeholders*<sup>8</sup> poderosos. São crianças e consumidores informados, com fácil e imediato acesso à tecnologia e para quem o seu papel como “embaixadores” das marcas de que gostam começa cedo.

A Mattel entendeu que, além da evolução do brinquedo, precisava se adaptar a geração digital, composta por crianças intuitivas e curiosas. Para isso, estendeu sua comunicação para além dos meios normais e aumentou sua presença digital. As animações da Barbie estão nos canais de televisão infantis, *Netflix* e YouTube. Acompanhando a realidade de *influencers* e *vloggers*<sup>9</sup>, a Barbie, em seu canal do YouTube (com mais de 4 milhões de inscritos) apresenta um pouco de seu seriado da *Netflix* e seus brinquedos, entretanto, o que mais surpreende são seus *vlogs*<sup>10</sup>. Os vídeos mostram a Barbie como uma adolescente normal falando sobre sua vida, sobre coisas que acha pertinente, fazendo os típicos desafios que rodam pela plataforma. Essa foi uma saída genial da Mattel para trazer as crianças para perto da boneca novamente. Além dessa plataforma, Barbie está presente no Instagram (*@barbiestyle*), utilizando a rede para compartilhar cliques de sua vida agitada, suas roupas de grife e momento com amigos. Diferente da jovem Barbie apresentada no YouTube, a Barbie do Instagram é mais próxima da realidade trabalhada em toda a sua existência, uma mulher bem-sucedida e independente (CHAVES, 2018).

### **Fundamentos da Marca – Estratégia de Marca**

Dentro dos fundamentos de marca, as estratégias adotadas por ela proporcionam uma ideia que unifica todos os elementos de uma marca, como suas ações, comunicações e comportamentos (WHEELER, 2012). Em seu posicionamento, a Barbie adota discursos de empoderamento de jovens garotas, quebra de estereótipos machistas e aos poucos, busca quebrar estigmas de que a boneca é destinada somente ao sexo feminino. Essa estratégia vem ganhando força com cada campanha que contribui para que esse conteúdo seja disseminado (CHAVES, 2018).

O preço dos produtos Barbie, mais especificamente da boneca variam muito, possibilitando sua presença em nichos variados. Entre R\$20,00 e quase um milhão de

---

<sup>8</sup> Público estratégico que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Pessoa ou grupo que legitima as ações de uma organização e tem papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização.

<sup>9</sup> Profissão de quem trabalha conteúdo e influencia comportamento na internet; utiliza a plataforma YouTube para disseminar conteúdo.

<sup>10</sup> Vídeos feitos pelos *vloggers*.

reais, a Barbie consegue a versatilidade necessária para ser uma boneca para todos. A humanização da Barbie, tornando-a uma pessoa com opiniões, personalidade e discursos fomenta uma estratégia que representa um dos maiores investimentos da Barbie nos últimos anos. Tornar a boneca “real” facilita a interação com o público, caminhando rumo a uma personalidade única e extraordinária, que auxilie, aconselhe, que represente um papel além do determinado para uma boneca. O objetivo é tornar a Barbie uma amiga e mentora, que será mais do que um brinquedo na vida dessa geração de crianças que busca conexões mais profundas. Do ponto de vista consumidor, é divertido ver a Barbie atendendo a compromissos, mostrando sua vida de jovem normal e discursando de forma consciente e construtiva contribuindo para a sociedade atual (CHAVES, 2018).

### **Elementos de Marca**

Os elementos de marca são capazes de diferenciar uma marca da concorrência, podem ser legalmente protegidos e visam a identificação e lembrança do público, logo aumentam a construção de *brand equity* (KELLER, 2006).

O nome ideal para uma marca “é atemporal, não cansa, é fácil de dizer e lembrar” (WHEELER, 2012, p.30). Barbie é um nome vindo dos seus criadores, já que representa o diminutivo de Barbara, nome da filha do casal. Por mais que seja um nome americano, a pronúncia, mesmo que alterada, ainda é fiel a original, sendo funcional e de fácil memorização. O final “ie” agrega ao nome a ideia de carinho e proximidade com o público (CHAVES, 2018). Essa característica linguística pode ser chamada de personificação ou falácia, pois tem por objetivo a humanização de algo que não é humano (KELLER, 2006).

Por ser um nome próprio e único no mercado, foge de conotações negativas e permite apresentações gráficas variadas. O nome vai além da representação da boneca padrão, tornando-se a alcunha da categoria de bonecas adultas. Além dessas aplicações, o nome Barbie representa na sociedade mulheres fúteis, que gostam e vestem rosa e possuem o visual próximo ao da boneca. Entre discursos negativos, existe também a possibilidade da positividade, onde meninas se sentem elogiadas ao serem comparadas a boneca e seu apelo a perfeição (CHAVES, 2018).

Por sua vez, *tagline* associa-se ao *slogan* e pode ser definida como “uma frase curta que captura a essência, a personalidade e o posicionamento da marca de uma empresa e a diferencia de seus concorrentes” (WHEELER, 2012, pg. 34). “*You can be*

*anything*” é a *tagline* que assina as campanhas da Barbie desde 2015, após um grande passo estratégico nas comunicações da marca. Em busca de discursos com apelos emocionais e destinados ao empoderamento de jovens garotas, a Mattel voltou seus esforços para essa finalidade, adicionando uma *tagline* muito versátil aos seus materiais. A palavra “*anything*” pode ser substituída na frase por qualquer coisa, qualquer profissão, ocupação ou desejo da garota, por exemplo, “*You can be a firefighter*”, “*You can be a mermaid*”, “*You can be a scientist*”, entre outros (CHAVES, 2018).

A marca sempre trabalhou para que a logo da Barbie representasse a assinatura própria da boneca, fortalecendo a humanização do produto. A simplicidade na logo é imprescindível, pois o ponto marcante diz respeito à cor. O rosa se tornou sinônimo de Barbie no mundo e, por mais que a Barbie esteja cada vez mais se afastando do mundo cor-de-rosa ideal, não pode deixar para trás uma marca registrada como a cor símbolo da boneca e da marca (CECHIN; SILVA, 2012). A teoria e significado das cores fomentam a escolha de uma nuance tão forte como o rosa, agregando à marca feminilidade, beleza e pureza (CHAVES, 2018).

Wallace (2004 apud WHEELER, 2012, p.170) afirma que “a embalagem é a única mídia de marca vivenciada 100% pelos consumidores e oferece um retorno sobre investimento maior do que qualquer outra estratégia de gestão de marcas”. A Barbie utiliza caixas em suas bonecas totalmente adaptáveis ao produto. Tudo é pensado para que a boneca seja o destaque de um cenário que complementa seu propósito no fundo da caixa, ou seja, a embalagem reforça promessas de diversão e imaginação. Normalmente as crianças mantêm as bonecas na caixa após brincarem nos primeiros dias ou semanas, enquanto os colecionadores, em sua maioria, deixam-nas em suas caixas originais em busca da conservação do produto. A embalagem da Barbie é tão conhecida e apreciada que existem produtos que imitam o conceito, seja em formato de porta-retratos ou até mesmo em tamanho real, buscando a simulação da boneca pelo ser humano (CHAVES, 2018).

O tom de voz é aquele que sintoniza o *branding* e a expressão autêntica e padronizada das mensagens da marca, visando à construção de uma relação mais próxima com o consumidor em todos os momentos e formatos de comunicação utilizados (STRUNCK, 2001). Para a marca Barbie, o tom de voz é definido através de uma voz feminina, jovem, positiva, animada, encorajadora, calma, inspiradora e utilizando de

---

linguagem simples e casual, com discurso claro para jovens garotas e com o propósito de entreter, por vezes utilizando de abordagens engraçadas e de mentoria (CHAVES, 2018).

### **Posicionamento**

A Barbie passou por mudanças em seu posicionamento após um longo período de críticas e protestos as diversas características suas. A Mattel ouviu os anseios dos pais e entendeu que o desejo era presentear os filhos com brinquedos que tivessem bons exemplos a oferecer. O posicionamento atual vem da campanha “*Imagine the Possibilities*”<sup>11</sup>, que traz o conceito de que as meninas podem ser tudo aquilo que elas imaginam. A assinatura nos canais de comunicação da Barbie atualmente é o slogan “*You Can Be Anything*”<sup>12</sup>. Essa conceituação surge do entendimento de que a Barbie, mais do que apenas uma boneca, vende sonhos e projeções futuras e foi pensada como uma pessoa, com personalidade e história. Em apoio ao movimento “*You Can Be Anything*”, a Mattel lançou recentemente a campanha “*The Dream Gap*”<sup>13</sup>, que representa a distância entre as garotas e seu potencial que é perdido com o tempo pela falta de incentivo. Esse conteúdo tem por objetivo principal mostrar para as jovens garotas que elas têm possibilidades infinitas. Outra mudança que anda junto com o novo posicionamento da Barbie é o que a Mattel chama de “*The Evolution of Barbie*”<sup>14</sup>, que trouxe ao mercado novos biotipos, buscando representar diversos tipos de mulheres (CHAVES, 2018).

### **Identidade de Marca**

A identidade fortalece a lembrança e conexão que o consumidor tem com determinada marca, possibilitando a distinção diante da concorrência, mantendo a originalidade e diferenciação da mesma, para que consiga expressar o porquê de um produto ser diferente e/ou melhor do que outro. Os ideais da identidade de marca são essenciais para qualquer processo criativo que envolva marcas, empresas e negócios. Os tópicos que compõem os ideais são responsáveis por uma fatia representativa e importante da composição da marca (WHEELER, 2012).

---

<sup>11</sup> Em tradução literal “Imagine as Possibilidades”.  
<sup>12</sup> Em tradução literal “Você pode ser o que quiser”.  
<sup>13</sup> Em tradução literal “A Brecha do Sonho”.  
<sup>14</sup> Em tradução literal “A Evolução da Barbie”.



Ruth Handler afirma que toda a filosofia pensada para a Barbie era a representação de mulheres com escolhas para jovens garotas<sup>15</sup>. Essa afirmação mostra que, em termos de visão, a marca busca proporcionar exemplos e possibilidades para que, no futuro, as meninas que brincassem com Barbie compreendessem seu potencial e poder de escolha e decisão. Como uma marca de nome próprio, a letra caligráfica representa uma assinatura pessoal de uma jovem que busca fazer parte da vida de todas as garotas. Através da cor rosa, carregada de simbolismos sobre o universo feminino, agrega inocência e beleza. Paralelamente, em seus produtos e comunicação, adicionados cada vez mais toques de empoderamento, independência e representatividade, a Barbie passa a simbolizar a luta pelos direitos da mulher (CHAVES, 2018).

Como mulher jovem, solteira e bem-sucedida, a Barbie se tornou um ícone do universo feminino por manter a aparência jovem e mostrar que garotas poderiam ser muito mais do que a que são limitadas na sociedade. A autenticidade da marca está no fato do discurso acompanhar a boneca até a atualidade, incentivando e mostrando a jovens garotas que elas podem ter várias profissões, tomarem suas próprias decisões e se destacarem no mundo devido ao próprio potencial (CECHIN; SILVA, 2012).

O diferencial da Barbie está em sua trajetória, seu elo criado com mulheres de diversas gerações, sua conexão com o mundo da moda e as possibilidades que oferece. Nesse sentido, a Barbie, através do *brand equity*, anulou seus concorrentes utilizando uma estratégia pela competência essencial também conhecida como *blue ocean*<sup>16</sup>. Essa teoria diz respeito a empresas que desenvolvem um ‘mercado próprio’ onde a concorrência é irrelevante ou quase nula, pois o produto oferecido vai além do básico, tendo diferenciais – no caso da Barbie, seu posicionamento e proposição de valor – que os afastam do restante (CHAVES, 2018).

A análise através da matriz BCG<sup>17</sup> ilustra o momento da marca no mercado, resultando em Barbie como uma marca/produto vaca leiteira, ou seja, com alta participação no mercado, no entanto, com baixa taxa de crescimento, equilibrando pouca utilização de recursos com alto potencial de lucro. As chamadas ‘vacas leiteiras’ são

---

<sup>15</sup> Declaração verbal disponível em: <http://www.barbiemedia.com/about-barbie/history.html>. Tradução e adaptação dos autores.

<sup>16</sup> KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *Blue Ocean Strategy*. Ed. 1. Harvard Business Review, 2004.

<sup>17</sup> Desenvolvida na década de 1970 pelo *Boston Consulting Group* com o objetivo de analisar o valor dos investimentos no portfólio de uma empresa. A matriz de quatro quadrantes categoriza os investimentos em: vacas leiteiras, estrelas, interrogações e abacaxis. (KROGERUS, Mikael; TSCHÄPPELER, Roman. *O Livro da Decisão: 50 Modelos Para o Pensamento Estratégico*. Ed. 1. Best Business, 2017. P. 18).

caracterizadas por ser o ideal do empreendedor, se ‘autopromovendo’ através de sua reputação e qualidade. O propósito adotado pela Barbie sempre foi claro: fazer com que jovens meninas compreendam suas possibilidades e potencial desde a infância e através das brincadeiras. Em todos os canais da Barbie as mensagens de empoderamento, inspirações vindas de mulheres que se destacaram no mundo por suas ações, o apreço pela moda, e outros temas se tornam parte do universo das meninas através de um discurso coeso e descontraído de uma ‘boneca real’ (CHAVES, 2018).

Pouco flexível no *design* do brinquedo, mas muito adaptativa em questão de *branding*, a marca Barbie encara as mudanças sociais como oportunidades de estar mais próximo ao seu público. Esse fenômeno “camaleão” permitiu que a Barbie marcasse presença nos diversos canais disponíveis, indo ao encontro de seu público onde ele estivesse. O comprometimento é expressado através do cuidado com que a empresa produz conteúdos para os diversos canais em que a Barbie está presente, os produtos licenciados da marca garantem a presença nos pontos de venda, as lojas conceito e *pop up stores*<sup>18</sup>. Com toda a história e tempo de mercado, existe muito reconhecimento e consciência da marca, apesar do espaço perdido nos desejos das crianças. A boneca e a marca, embora tenham inúmeros concorrentes diretos e indiretos, são únicas e sinônimos da categoria, construindo através dessa imagem seu valor e vantagem competitiva. Através da análise dos ideais de marca, entende-se que não existe um ideal completamente ignorado pela Barbie em seu *branding*, todos se complementam em determinado momento e potencializam a estratégia que a Barbie vem explorando ao longo dos últimos anos (CHAVES, 2018).

Os ideais exercitados com êxito são aqueles que mostram a integridade e a verdade da marca, ou seja, autenticidade, comprometimento, valor e diferenciação claramente correspondem aos anseios da sociedade e aos apelos do mercado (WHEELER, 2012). Seu posicionamento a diferencia e sua trajetória a exalta, fazendo com que a Barbie seja pioneira, sinônimo de categoria e memorável. Os principais ideais a serem verificados são coerência e flexibilidade, pois eles representam uma Barbie que faz o que convêm às vendas e altera seu comportamento após constantes críticas. Por mais que a estratégia ainda funcione, a sociedade está caminhando rumo a mudanças sociais advindas de movimentos comunitários, isso significa que a Barbie perderá cada vez mais espaço se

---

<sup>18</sup> Pop-up store é um modelo de loja temporária, sempre aberta com uma proposta específica, dentro de uma estratégia de divulgação. Trata-se de um modelo cada vez mais comum visto no mundo inteiro, geralmente, alinhado a determinada campanha ou conjunto de ações de marketing.

não compartilhar desses interesses, não usar sua voz ativa para colaborar e se continuar a adotar um posicionamento “em cima do muro”. Por fim, os ideais que caminham para em breve se tornar parte do grupo dos ideais bem executados são visão, significado e durabilidade. Esses princípios refletem os esforços atuais da Mattel e, se executados com pleno sucesso, poderão representar as razões que levaram a Barbie de volta ao patamar de brinquedo mais vendido e mais lembrado, além de conquistar novos postos (CHAVES, 2018).

### **Brand Equity**

*Brand equity*, segundo Keller (2006, p. 29) é um “dos conceitos mais importantes do marketing agregando maior importância à marca dentro da estratégia de marketing”. Fundamentalmente, define-se *brand equity* através da análise dos efeitos de marketing, ou seja, analisando divergências nos resultados de ações de marketing com e sem a identificação da marca. Isso acontece devido ao ‘valor agregado’ a marca. Para a construção de marcas fortes, entende-se que é necessário agir em quatro etapas, utilizando-se do modelo CBBE (*customer-based brand equity*). Esse modelo de *brand equity* baseado no cliente objetiva entender as necessidades e desejos do consumidor para oferecer produtos e serviços que o atendem da melhor forma (KELLER, 2006).

Para a construção de marcas fortes, entende-se que é necessário agir em quatro etapas, utilizando-se do modelo CBBE (*customer-based brand equity*). Esse modelo de *brand equity* baseado no cliente objetiva entender as necessidades e desejos do consumidor para oferecer produtos e serviços que o atendem da melhor forma. “A premissa do CBBE entende que a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências” (KELLER, 2006, p. 36).

As quatro etapas podem ser trabalhadas sobre a ótica de pilares construídos como pirâmide. A proeminência é o primeiro pilar e ocupa a base da pirâmide, representando a identificação da marca, que em termos de questionamento dos clientes se iguala a “quem é você?”. O segundo pilar é o desempenho e representa o significado, ou seja, “o que você é?”. Os sentimentos ocupam o terceiro pilar e são apresentados como respostas para perguntas como “o que penso de você?”. Por fim, o topo da pirâmide é ocupado pela ressonância, também entendido como o relacionamento entre marca e cliente, sanando o questionamento “que relação quero com você?” (KELLER, 2006).

---

A proeminência da marca Barbie envolve, em seu nível mais básico, o reconhecimento de sua marca e produto no mercado. Também devem ter em mente a marca sempre que pensarem em bonecas, ato que já acontece, pois, a Barbie representa a categoria de ‘bonecas adultas’. De maneira mais aprofundada, seria ideal que os consumidores pensassem em Barbie sempre que desejassem presentear uma menina com algum brinquedo, e que ela estivesse presente em outras categorias além de bonecas, para que houvesse a mesma relação, mesmo que menos impactante em outro produto, por exemplo, quebra-cabeças. Se ele está buscando bonecas, a associação natural é Barbie, no entanto, se está buscando quebra-cabeças é importante que a marca Barbie seja forte o suficiente para que o cliente associe as duas coisas em um só produto. O desafio, nesse caso, não está na lembrança e no reconhecimento da marca, e sim na amplitude dela em diferentes tipos de categorias. Entender como adequar a Barbie em novas situações as quais os consumidores não relacionavam seu uso. Para que seja possível mensurar seu desempenho, entende-se a boneca Barbie como um produto com poucos componentes essenciais, esses sendo a base do corpo da boneca, que é de padronizado (exceto para a linha fashionistas), e muitas características, que é o que singulariza as Barbies de cada coleção. Ou seja, o estilo e cor dos seus cabelos, olhos, pele, roupas e acessórios permitem que exista uma Barbie diferente para desejos diversos (CHAVES, 2018).

A confiabilidade e durabilidade são positivas, visto que a marca é conhecida e a vida útil do produto é longa em boas condições. A efetividade da marca Barbie é assertiva, considerando que existe uma gama extensa de produtos para satisfazer clientes das mais diversas classes, idades e gostos pessoais. A eficiência também é feita com sucesso, considerando a distribuição dos produtos em canais frequentados constantemente pelo público, além da comunicação online, que complementa o serviço. Por fim, a empatia é uma das características que devem ser melhoradas pela Barbie na questão interação e resolução de problemas do cliente. Por fim, a política de preços da Barbie pode ser considerada uma estratégia muito bem-sucedida, pois se compreende que a marca deseja existir para todos, ela está disponível para todo tipo de consumidor. Os consumidores de Barbie cultivam sentimentos como diversão e entusiasmo pela boneca e pela marca, visto que se tratam de brinquedos e enredos diversos. O afeto e companheirismo são sentimentos que a Barbie está buscando desenvolver em seus consumidores através de ações como os *vlogs* e a série, que retratam a Barbie como uma irmã mais velha, uma amiga que aconselha e ensina, além de obviamente divertir. A comunicação da Barbie,

---

incluindo as campanhas que fomentam o posicionamento atual visa desenvolver no cliente sentimentos como o exemplo, por estar tratando de um assunto importante como é a luta das mulheres. Vendo a comunicação por outro viés, nota-se o sentimento de empoderamento para o público alvo, que são jovens meninas, que passam a acreditar em seu potencial e capacidade (CHAVES, 2018).

A adaptabilidade da boneca em questão de ouvir os consumidores, os apelos da sociedade sem perder sua própria identidade promovem o sentimento de realização e segurança, pois se enxerga através disso uma marca bem-sucedida que se manteve em um mercado competitivo sendo inovadora e flexível. Por fim, o sentimento negativo cultivado não só pelos consumidores da Barbie é o medo do estereótipo, visto que muito já se falou sobre a aparência da boneca e como ela poderia influenciar o comportamento de meninas em busca do seu visual. A marca vem tentando se livrar dessa imagem e lançou uma coleção de bonecas com corpos, rostos e etnias diferentes, também aborda a questão da diversidade nas suas campanhas e outras comunicações, entretanto, isso não pareceu ser suficiente, visto que as críticas continuam acontecendo. Os compradores de Barbie não são seus usuários, ou seja, compram para presentear. Dessa forma, mães, pais, avós, tias e madrinhas compram a Barbie para uma determinada criança. Durante a infância, a criança ganha uma média de vinte Barbies, custando entre R\$30,00 e R\$500,00, significa que essa criança gera para a empresa um valor entre R\$600,00 e R\$10.000,00 nesse período. Para os colecionadores, a fidelidade comportamental é fortalecida pelo próprio consumidor, que busca as bonecas e paga um valor acima do ‘tradicional’ por elas. Tratam-se de bonecas que chegam a custar mais de R\$1.000,00 e as coleções são compostas por centenas de Barbies (CHAVES, 2018).

Pensando em interações na vida real, a Barbie poderia investir em casas de boneca onde as crianças possam entrar, mas que os móveis sejam para a Barbie, cercado por um pequeno parque de diversões e lojas, onde seja possível adquirir produtos para a boneca e para a criança. Dessa forma os clientes ficam próximos da boneca e ela passa a ser uma companheira mais próxima, visto que a entrada do parque seria a própria Barbie. O intuito é que a Barbie tenha essa “comunidade” para que crianças conheçam outras crianças e brinquem, mantendo uma relação mais próxima com a marca. O passeio incentiva a criança a arrumar a boneca para sair, comprar acessórios, renovando constantemente sua coleção (CHAVES, 2018).

---

## Diretrizes de Comunicação e Marketing e Considerações Finais

É comum pensar que a Barbie é uma marca bem-sucedida, seja pela persistência em continuar no mercado, pela criatividade dos produtos e por estar na mente do consumidor. O tema explora o lado mais humano dessa marca, compreende suas adaptações, sua forma reativa de agir e, acima de todos esses, o que de fato ela representa para seus consumidores. O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise da marca Barbie durante as transformações culturais, sociais e históricas ao longo dos seus quase sessenta anos de existência.

A abordagem desse tema objetivou se tornar relevante para a esfera da comunicação através de um diagnóstico de marca que abre possibilidades para uma infinidade de proposições na área de *branding* e, em âmbito comum, compreender de que forma a Barbie favoreceu a sociedade, e em contrapartida, como a sociedade assimilou esse comportamento e cobrou da marca posicionamentos mais condizentes com um universo positivo. Ao longo do desenvolvimento do projeto foi possível observar os momentos de exploração das diferentes mídias, a aplicação de diferentes estratégias de marketing e como esse plano fortaleceu a marca. Ao mergulhar em novos canais, a marca encontra um novo desafio com o qual lida até os dias atuais: integrar estes e ter êxito na aplicação do transmídia. Com novos canais, a sociedade naturalmente desenvolveu novas formas de comunicação e prontamente exigiu das marcas essa interlocução.

O diálogo, acima de qualquer outro tópico, se mostrou a atividade mais complexa para a marca, visto a quantidade de interações entre público e marca, a reverberação das críticas e o tempo tomado para reflexão e ação. Numa sociedade tão imediatista como a atual, é um risco deixar de se posicionar, de mudar e atender às necessidades do público. Entretanto, a marca vem numa crescente evolução ao assumir seu papel, mas também ir além dele ao ganhar voz e personalidade e usá-la para sanar os anseios dessa mesma sociedade.

Conclui-se que mais do que nunca a Barbie está alinhada ao seu propósito de marca, apesar de isso não significar o êxito. A criadora disse que a Barbie foi criada para mostrar às mulheres suas possibilidades, sua capacidade e potencial. A Barbie vem trabalhando essa razão de existência desde a infância e ensinando também a sociedade o valor do empoderamento feminino, como apoiá-lo, como defendê-lo.

Para que a Barbie volte aos seus dias de glória, mesmo com a concorrência que já teve, será necessário investir cada vez mais na humanização da boneca e sua

personalidade, sua representação para o mundo utilizando de *storytelling*, transmídia além da constante busca por presença e relevância em plataformas digitais.

### Referências bibliográficas

- AAKER, David Allen. **Marcas-brand equity: gerenciando o valor da marca**. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- CECHIN, Michelle Brugnera Cruz; SILVA, Thaise da. **Assim falava Barbie: uma boneca para todos e para ninguém**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-02922012000300012&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922012000300012&lang=pt)> Acesso em: 23 jun. 2018.
- CECHIN, Michelle Brugnera Cruz; SILVA, Thaise da. **Barbie diversidade: o discurso multicultural da boneca na perspectiva das crianças**. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-69542012000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-69542012000100009)> Acesso em: 23 jun. 2018.
- CHAVES, Mariana S. **Barbie: análise do branding frente às transformações históricas, sociais e culturais**. Curitiba, 2018. Projeto de Graduação UNICURITIBA do Curso de Publicidade & Propaganda, Centro Universitário Curitiba.
- GABOLEIRO, Ana. **Como brincam as crianças de hoje?** Disponível em: <<https://www.imagensdemarca.pt/artigo/como-brincam-as-criancas-de-hoje/>> Acesso em: 14 jun. 2018.
- KAPFERER, Jean-Noel. **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term**. Londres: Kogan Page. 2004.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2006.
- KELLER, Kevin Lane. **The brand report card**. In: Harvard Business Review on Marketing. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARTINS, José Roberto. **Branding: Um Manual Para Você Criar, Gerenciar e Avaliar Marcas**. Ed. 3. 2006.
- NASCIMENTO, Fabiano Christian Pucci do. **As Marcas na Era da Convergência e as possibilidades do brand content**. In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XVII, 2016, Curitiba, Anais.
- PINHO, José Benedito. **O poder das Marcas**. São Paulo: Summus, 1996. Relatório de Atividades 2000/2001. Centro de Design do Paraná.
- ROBERTS, Kevin. **Lovermaks: o futuro além das marcas**. 1.ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.
- SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- STRUNCK, Gilberto. **Como Criar Identidades Visuais Para Marcas de Sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.
- WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca**. Ed. 3. Bookman, 2012.