

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS

NATHÁLIA DE OLIVEIRA BATISTA

**REPOSICIONAMENTO DE MARCA PELO OLHAR DAS  
RELAÇÕES PÚBLICAS: O CASO SKOL**

Santa Maria

2017

NATHÁLIA DE OLIVEIRA BATISTA

**REPOSICIONAMENTO DE MARCA PELO OLHAR DAS  
RELAÇÕES PÚBLICAS: O CASO SKOL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Orientadora:

Profa. Dra. Sandra Depexe

Santa Maria

2017

NATHÁLIA DE OLIVEIRA BATISTA

**REPOSICIONAMENTO DE MARCA PELO OLHAR DAS  
RELAÇÕES PÚBLICAS: O CASO SKOL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

**Banca Examinadora**

---

**Profa. Dra. Sandra Depexe - UFSM**  
Presidente / Orientadora

---

**Profa. Dra. Carlise Schneider Rudnicki**  
2º Membro

---

**Prof. Dr. Leandro Stevens**  
3º Membro

---

**Mestranda Amanda Rosieli Fiuza e Silva**  
Suplente

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por guiar a trajetória da minha vida e me mostrar sempre o melhor caminho a seguir.

À minha família que esteve ao meu lado em todos os momentos, apoiando minhas decisões e me dando forças para continuar. Sou imensamente grata pelo amor de vocês. Obrigada por nunca medirem esforços para a realização dos meus sonhos.

Aos amigos que conheci nesses quatro anos de vivência em Santa Maria, em especial a minha amiga e quase mãe Ana Paula Martins e sua família pelos inúmeros momentos compartilhados e palavras de apoio e motivação.

Aos meus amigos de Santa Maria. Obrigada pela amizade sincera, pelos momentos inesquecíveis que levarei para o resto da minha vida.

À minha orientadora Profa. Dra. Sandra Depexe e minha guia e amiga Profa. Dra. Carlise Porto Schneider Rudnicki pelos ensinamentos, conhecimentos compartilhados e palavras de sabedoria.

Aos professores que me passaram seus ensinamentos e experiências. Sem vocês a educação não seria possível. Aos inúmeros lugares, dentro e fora da universidade que me deram apoio e ensinamentos para que eu pudesse colocar em prática as teorias e técnicas aprendidas em aula.

À Universidade Federal De Santa Maria por ser o lugar escolhido para realizar o sonho de me graduar e que hoje eu chamo de lar.

À Netflix que foi uma companheira, principalmente, no meu primeiro ano de graduação.

*“A comunicação é um dos mais brilhantes  
símbolos do século XX; seu ideal de aproximar os  
homens, os valores e as culturas compensa os  
horrores e as barbaridades de nossa época.”*

(Dominique Wolton)

## RESUMO

O reposicionamento de marca, tema escolhido para essa pesquisa, é uma das práticas que podem ser realizadas através de ações ligadas a um planejamento de Relações Públicas. A problemática ora apresentada busca responder a seguinte pergunta: “Como o posicionamento da marca se modifica através de novas perspectivas contemporâneas com base nas relações públicas?”. Para ajudar a responder esse questionamento elencamos quatro objetivos específicos: 1) compreender as representações nas antigas propagandas da marca Skol; 2) identificar qual foi a crise de imagem que causou a mudança de discurso; 3) entender o processo de construção de discurso através de mecanismos de relações públicas e; 4) analisar o conteúdo dos produtos visuais buscando assim entender a mudança, com foco na diversidade. Como metodologia recorreu-se a uma pesquisa exploratória combinada com uma análise de conteúdo com base em Bardin (1977) e na cartografia proposta por Rosário (2016) que nos auxiliou entender como as mudanças são percebidas no imagético. Nosso aporte teórico-metodológico tem origem no conceito de identidade segundo Stuart Hall (2011) e representação segundo Woodward (2009). As Relações Públicas foram abordadas de acordo com os pilares de: Baldissera (2009) através da rede simbólica da cultura e imaginário; a história, teorias e estratégias de RP nas organizações contemporâneas por Kunsch (2009); Conceitos e processos de Comunicação Organizacional a partir de Nassar (2009); a Identidade, Imagem e Reputação para Schmidt (2011) e por fim as Relações Públicas na era digital por Terra (2011). Como resultado de pesquisa, concluímos que as Relações Públicas e as crises na economia da reputação não são avaliadas somente pelo seu patrimônio tangível, mas também pelos recursos intangíveis e que os stakeholders estão presentes em grande parte do destino da organização.

Palavras-chave: posicionamento de marca, Relações Públicas e diversidade.

## ABSTRACT

Brand repositioning, the subject of this research, is one of the practices that can be executed through actions linked to a Public Relations plan of actions. The course of thought hereby presented seeks to answer the following question: “How does brand repositioning change with new contemporary perspectives based on public relations?”. To help answer this question, we have four specific objectives: 1) to understand representations in the old advertisements of the Skol brand; 2) identify the image crisis that triggered the change of discourse; 3) understand the process of constructing discourse through public relations mechanisms and; 4) analyze the content of visual products in order to understand the change, with focus on diversity. As a methodology we relied on an exploratory research combined with a content analysis based on Bardin (1977) and the cartography proposed by Rosario (2016) that helped us understand how the changes are perceived in the imagery. Our theoretical-methodological contribution originates from the concept of identity according to Stuart Hall (2011) and representation according to Woodward (2009). The Public Relations were approached according to the pillars of: Baldissera (2009) through the symbolic network of culture and imagery; the history, theories and strategies behind PR in contemporary organizations by Kunsch (2009); Concepts and processes of Organizational Communication from Nassar (2009); Identity, Image and Reputation for Schmidt (2011) and finally Public Relations in the Digital Era by Terra (2011). As a result of research, we conclude that Public Relations and reputational crisis are not only valued for their tangible assets but also for intangible resources and that stakeholders are present in much of the fate of the organization.

Keywords: brand positioning, Public Relations and diversity

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Encarte de cigarro da Cervejaria Ritter.....	29
Figura 2- Propaganda do ano de 2005 -2006, criação da agência F/Nazca.....	31
Figura 3– Post publicado na página a marca, 2017. ....	33
Figura 4- Propaganda de 2016, a primeira do novo posicionamento. ....	39
Figura 5 - Site da campanha Reposter, 2017. ....	41
Figura 6 - Cartografia do posicionamento de marca através das relações públicas .....	49
Figura 7- Desenvolvimento de uma análise. Fonte: Bardin, 2011, p. 132 .....	51
Figura 8 – Bunda Quadrada.....	54
Figura 9 - Aliança.....	54
Figura 10 – Ah o verão.....	55
Figura 11 – Normal é legal.....	55
Figura 12 - Reposter.....	55
Figura 13 - Amigos.....	55



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Propagandas analisadas .....	54
Tabela 2 – Etapas da análise .....	56
Tabela 3 – Papel representativo do personagem.....	63
Tabela 4 – Quantidade de aparições .....	64
Tabela 5 – Relação lugar e tempo.....	67

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A – Ficha técnica das propagandas analisadas .....	76
Anexo B – Entrevista com Kim Moraes .....	80

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AMBEV – Companhia de Bebidas das Américas

APOGLBT - Associação da Parada do Orgulho GLBT

CEDAW - Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher

CONAR - Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária

LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros

ONU – Organização das Nações Unidas

PcD – Pessoa com Deficiência

RP – Relações Públicas

TICs – Tecnologias Informativas da Comunicação

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 IDENTIDADE, REPRESENTAÇÃO E DIVERSIDADE.....	18
2.1 IDENTIDADE .....	18
2.2 REPRESENTAÇÃO E DIVERSIDADE .....	24
3 A SKOL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS.....	27
3.1 A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA.....	27
3.2 SKOL – O FORTALECIMENTO ATRAVÉS DA CRISE .....	34
3.3 RELAÇÕES PÚBLICAS, POSICIONAMENTO E DIVERSIDADE.....	42
4 METODOLOGIA.....	50
5 TRATAMENTO DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES.....	56
5.1 INFERÊNCIAS E INTERPRETAÇÕES DAS NARRATIVAS.....	57
5.2 A REPRESENTATIVIDADE E AS RELAÇÕES COM O PRODUTO .....	62
5.3 O ESPAÇO .....	66
6 REFLEXÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS .....	71
ANEXO A .....	76
ANEXO B.....	80

## 1 INTRODUÇÃO

O gênero retórico dominante na publicidade é o deliberativo, que tem o intuito de aconselhar o público a julgar favoravelmente um produto/serviço ou uma marca, podendo resultar na ação de compra. Uma imagem<sup>1</sup> possui a peculiaridade de atingir o público de forma inconsciente, ou seja, independentemente de uma atitude receptiva, já que são formas simplificadas previamente preparadas para este objetivo, como afirma Landowski (1998) ao defender que as imagens exploradas na publicidade não são sofisticadas e nem se dirigem a leitores dispostos a extrair-lhes grandes mensagens.

Esta pesquisa refere-se ao reposicionamento de marca com base área nas Relações Públicas, utilizado pela Skol cervejaria, em que após uma crise de imagem fez com que mudasse a maneira de se comunicar. Uma transformação de dentro para fora, através de todos os seus públicos de interesse, mostrando, assim, uma ruptura cultural e organizacional, sem perder a sua identidade: uma marca feita para o público jovem. Para realizar o estudo, partimos do princípio de que toda e qualquer pessoa, segundo a regulamentação brasileira, maior de 18 anos pode ser um consumidor de cerveja, sem distinção de cor, gênero ou classe social. Buscaremos também investigar a importância da crise de imagem para a organização, enquanto planejamento e tomada de decisões pautadas na reformulação de discursos.

Diante deste contexto, a comunicação tenta cativar novos públicos<sup>2</sup>. As Relações Públicas apresentam-se como estratégia para construir e fortalecer relacionamentos, a fim de assegurar o crescimento econômico, uma boa reputação e imagem. Neste estudo, abordaremos como, através de uma crise de imagem, a Skol mudou o seu discurso organizacional através do seu posicionamento de marca com base nos erros de comunicação realizados no seu passado.

Utilizaremos a análise de conteúdo para compreender o modo como as representações e os lugares de fala de seus consumidores são exibidas nos anúncios publicitários. Percebendo assim, através das propagandas, por exemplo, a modificação do seu discurso da marca alinhado com a área de RP. Lembramos que anteriormente o

---

<sup>1</sup> Imagem de marca é a percepção da marca na mente das pessoas. A imagem de marca é o reflexo no espelho da personalidade da marca ou da essência do produto. É o que as pessoas creem, no que se refere à marca, em seus pensamentos, percepções e expectativas.

<sup>2</sup> Público para Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1989, p. 40), é um grupo espontâneo de pessoas, com ou sem continuidade física, que recebe abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas, e oportunidade de discussão.

posicionamento que predominava, o homem como único sujeito do discurso, não era visto como errado. No atual momento, em um ambiente de convergência, percebemos que o discurso deve incentivar ao igualitário, logo ele deve ser o que esperamos de uma sociedade diversa e representativa.

A linguagem da propaganda<sup>3</sup> fascina muitos indivíduos e não está ligada somente à ideia de venda. Ela leva consumidores em potencial a caminhos que podem mudar seus conceitos, ideias e crenças. A linguagem contida em propagandas permeia os contextos culturais e sociais, especialmente quando mostra um ser humano interpretando um determinado papel dentro de um comercial. Logo, o papel de cada indivíduo dentro de um comercial pode indicar a forma através da qual a cultura de um país ou região molda certas atitudes sociais.

O valor polissêmico da linguagem também serve à comunicação, que se vale da ambiguidade para provocar jogos de sentido entre enunciador e enunciatário (MÄDER, 2003, p.29). Podemos escrever visualmente uma página de maneira que até mesmo os significados mais sutis possam ser transmitidos através de cores, ritmos, movimentos, família e corpos utilizados, resultando em uma natureza heterogênea.

O problema de pesquisa foi elaborado no decorrer de indagações e observação. Partimos da curiosidade em compreender a comunicação em meio a crises de imagem e quais estratégias são utilizadas para definir um novo posicionamento, um novo discurso. Não pretendemos, neste estudo, discutir os prós e os contras das propagandas cervejeiras e o seu incentivo ao consumo de álcool, que em diversas pesquisas científicas, se provou nocivo à saúde.

O objeto, a Skol e suas campanhas, é a mais valiosa do segmento no mercado brasileiro<sup>4</sup>, avaliada em 6,7 bilhões de dólares, e mantém o posto de marca mais valiosa do Brasil desde 2013, segundo a consultoria Kantar IBOPE Media<sup>5</sup>. A Skol também é a quinta maior do segmento no mundo, ela faz parte do grupo AmBev (Companhia de Bebidas das Américas), empresa de capital aberto brasileira que hoje já é dona de mais de 100 marcas, entre cervejas, refrigerantes, sucos, entre outros.

---

<sup>3</sup> Neste trabalho utilizamos como sinônimos os termos: Publicidade e Propaganda.

<sup>4</sup><http://br.kantar.com/m%C3%ADdia/marcas-e-propaganda/2016/abril-skol-%C3%A9-listada-como-marca-mais-valiosa-do-brasil-pela-4%C2%AA-vez-consecutiva/>. Acesso em 02 nov 2017.

<sup>5</sup> A Kantar IBOPE Media é líder no mercado de pesquisa de mídia na América Latina e, após a aquisição em 2015, faz parte da Kantar Media, líder global em inteligência, fornecendo aos clientes informações importantes para a tomada de decisões sobre todos os aspectos da medição, monitoramento e planejamento de mídia.

Como objetivo geral da pesquisa, buscamos entender como o posicionamento da marca se modifica através de novas perspectivas contemporâneas com base nas relações públicas. Dentre os objetivos específicos, nós buscaremos:

- a) Compreender as representações nas antigas propagandas da marca Skol;
- b) identificar qual foi o contexto da crise de imagem que causou a mudança de discurso;
- c) entender a construção de discurso através de estratégias de relações públicas;
- d) e analisar o conteúdo dos produtos visuais utilizados buscando assim entender a mudança, com foco na diversidade.

De acordo com uma postura pouco comum no universo da publicidade a marca da Ambev decidiu olhar com franqueza para seu passado e assumir publicamente que, por muito tempo, não tratou – e nem representou a diversidade do seu público – em suas campanhas da forma devida. Isto instigou a pesquisa, uma vez que o cenário de confronto dos consumidores nas redes já se fazia presente no cotidiano da empresa.

Este novo discurso, como forma de retratação foi apresentado em várias campanhas dentro do novo slogan da empresa, Skol: *por que redondo é sair do seu passado*. Reforça, assim, que as ações não pretendem apagar a História, mas sim frisar que os estereótipos afirmados pela marca ficaram no passado. As campanhas atuais colocam mulheres, idosos e pessoas de todos os tipos em pauta, como os consumidores da marca. De acordo com as palavras<sup>6</sup> de Maria Fernanda de Albuquerque, diretora de marketing da Skol, o novo posicionamento tem como base “cada vez mais dar voz a quem defende o respeito. Amplificando e aprofundando ações que conversem com o posicionamento da marca”.

Esta mudança de cenário, iniciou por uma crise de imagem, às vésperas do carnaval de 2015, em que a Skol estampou diversos outdoors com frases como: “Esqueci o não em casa”. Nas redes sociais, principalmente, discutiu-se a apologia ao estupro levando a marca a trocar os cartazes. Com outro tom, os novos dizeres continham o recado “[...] Neste carnaval, respeite”. Com relação a utilização da internet pelos consumidores, afirma Rosa: “o computador, a Internet, a tecnologia digital, tudo isso são criações humanas que estão criando novas formas de expor as reputações humanas, fabricando um novo contexto à nossa volta, o que exige de nós uma rapidez muito maior de auto-reinvenção” (ROSA, 2006, p.191).

---

<sup>6</sup> Em entrevista para o site *meio&mensagem*, de 9 de março de 2017.

Lembramos que “[...] a comunicação digital trabalha de forma dialética, o ponto de participação ativa dos consumidores interfere nos rumos da narrativa, permitindo assim interação e a troca de papéis entre emissores e receptores” (TERRA, 2011, p. 264). Logo, o plano de comunicação digital deve estar baseado e sustentado no plano de comunicação estratégica integrada. A comunicação empresarial contemporânea, resultado da transformação sofrida pelas tecnologias informativas da comunicação (TICs), ganha importância estratégica em uma quantidade cada vez mais significativa. (TERRA, 2011, p. 265)

O site WeAreSocial divulgou, em janeiro deste ano, uma pesquisa<sup>7</sup> realizada sobre o mundo digital (uso de internet, redes sociais e aparelhos eletrônicos). Ela fornece uma série de informações em que é possível traçar um panorama mundial e nacional das redes sociais na internet hoje. De acordo com a pesquisa, a penetração da internet no Brasil é de 66% e o aumento do número de usuários da internet a cada ano no país é de 16%. Além disso, o brasileiro gasta, em média, 4h59min por dia em seu computador e 3h56min por dia no celular.

Para o desenvolvimento do trabalho buscaremos entender a identidade segundo Stuart Hall (2011), uma vez que a questão da identidade está sendo extensamente discutida na teoria social. Em essência, o argumento é que as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado.

Os processos identitários, tomados em conjunto, representam hoje um processo de transformação tão fundamental e abrangente que somos compelidos a perguntar se não é a própria modernidade que está sendo transformada. Discutiremos também a representação segundo Silva (2009) e Woodward (2009), eles exploram no livro *Identidade e Diferença* as práticas de significação e os sistemas simbólicos por meio dos quais os significados são produzidos, posicionando-nos como sujeito. É por meio dos significados produzidos pelas representações que damos sentido à nossa experiência e àquilo que somos.

A fim de viabilizar o estudo, realizamos o levantamento bibliográfico de monografias, dissertações, teses, artigos e livros que tratavam a respeito da história da comunicação da indústria cervejeira, assim discutiremos a publicidade e o seu discurso

---

<sup>7</sup> Disponível em: < <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>>. Acesso em 03 out 2017.



de sedução, o posicionamento e os produtos de comunicação que foram utilizados através das décadas.

Compreenderemos a Skol e o seu fortalecimento através da crise a partir de estratégias de Relações Públicas, como por exemplo a utilização da pesquisa como base para um planejamento ou a análise dos seus *stakeholders*. Utilizando para a discussão Júlio César Barbosa (2011) que capta os princípios organizacionais e o seu processo de construção no contexto do discurso organizacional e a reflexão sobre os relacionamentos estratégicos. Concebendo assim, que as empresas sem pertencimento no mundo da interdependência digital devem se concentrar na importância da identidade, imagem e reputação com base em Schmidt (2011).

Englobaremos também na discussão a responsabilidade social da comunicação para Rubimar Baldissera (2011), com base na comunicação, cultura e imaginários. Assim poderemos entender as Relações Públicas e a crises na economia da reputação por Carvalho (2011), já que atualmente as empresas não são avaliadas somente pelo seu patrimônio tangível, mas também pelos recursos intangíveis, além de que os *stakeholders* estão presentes em grande parte do destino da organização.

Lembramos que as RP atuam para construir relacionamento com o público, pois são estes grupos de pessoas que podem afetar a organização ou, de outro modo, ser afetado por ela. Podemos considerar assim que conhecer o seu público e a base da atividade do profissional, uma vez que é pensando nele que se desenvolve o relacionamento, a fim de se ter um equilíbrio de interesses entre as partes, afirma Kunsch (2009, p.247).

Optamos então pelo método de Análise de Documental e de Conteúdo de Bardin (1977), assim buscaremos entender como as mudanças são percebidas no imagético. Visto que o entendimento de uma imagem representa maior abrangência em relação ao discurso verbal, para o qual se torna necessário o conhecimento prévio do código e uma pré-disposição para recebê-lo e decodificá-lo.

O objetivo da análise documental<sup>8</sup> é a representação condensada da informação, para consulta e armazenamento; o da análise de conteúdo necessita de uma aplicação de

---

<sup>8</sup> Entendemos por documento tudo aquilo que pode ser considerado um registro de informações, independentemente do formato ou suporte utilizado para registrá-las. Compreendemos que a definição possui caráter generalista, o que significa que certas ciências ou alguns de seus ramos especializados podem adotar definições mais específicas.

processos técnicos relativamente precisos, não se devendo preocupar apenas com aspectos formais, estes servem somente de indicadores de atividade cognitiva do locutor.

Entendemos posicionamento segundo Costa e Silva (2002, p. 27), que é definido como a “síntese da concepção estratégica da marca, a criação e o desenvolvimento de diferenciais competitivos concebidos pelo consumidor”. Portanto, para gerar marcas sólidas e de valor corporativo, é preciso que todas as ações estejam alinhadas no mesmo ponto de vista estratégico, que é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, orientada para o mercado e para os consumidores.

Buscamos compreender o material analisado sob a ótica do referencial teórico estudado, bem como refletir sobre as questões centrais do trabalho. Por fim, o último capítulo é destinado as reflexões finais, onde são apresentadas as respostas do objetivo geral e específicos, bem como os desafios enfrentados durante a trajetória do trabalho, além de apontar possibilidades futuras de pesquisa.

## **2 IDENTIDADE E REPRESENTAÇÕES**

Este capítulo busca estreitar os estudos relacionados à identidade, representações e diversidade. Levamos em consideração que as representações apresentadas na mídia e ressignificadas na sociedade dificilmente representam a real identidade, com todas as nuances possíveis, dos sujeitos. As representações, na publicidade por exemplo, são baseadas na manutenção do sistema econômico, o que influencia diretamente na ordem social e cultural dos seres.

Perpassando o entendimento de que a identidade não é o que representa e sim o que diferencia o ser. Diferentes autores dos seguintes assuntos permearam o processo de construção do capítulo, como por exemplo, Stuart Hall, Zygmunt Bauman. No subcapítulo subsequente, passaremos às representações (na concepção de Tomaz Tadeu da Silva e Kathryn Woodward) e sua relação com as diferenças culturais e ideológicas na sociedade.

### **2.1 IDENTIDADE**

Em uma aproximação inicial, parece descomplicado definir “identidade”. Primeiramente achamos que identidade é simplesmente: “sou gaúcha”, “eu sou carioca”, “sou baiano”, ... A identidade nesta configuração parece ser algo afirmativo e espontâneo,

algo que não precise de uma reflexão sobre o discurso. Nessa perspectiva, a identidade é definida por comparação, parte da referência do que não somos ou do que não queremos ser.

Nesta linha de pensamento entendemos que a identidade é concebida de maneira independente, não utilizando de contraposições para defini-la. Toda via a identidade consiste na soma nunca concluída de um aglomerado de signos, referências e influências que definem o entendimento relacional de determinada entidade, humana ou não humana, percebida por contraste, ou seja, pela diferença ante as outras, por si ou por outrem. Portanto, identidade está relacionada a ideia de alteridade, ou seja, é necessário existir o outro e seus caracteres para definir por comparação e diferença com os caracteres pelos quais me identifico.

A marcação da diferença é, assim, a componente chave em qualquer sistema de classificação e o apontamento sobre o conceito de Identidade para por Stuart Hall,

O propósito conceito com o qual estamos lidando, “identidade”, é demasiadamente complexo, muito pouco desenvolvido e muito pouco compreendido na ciência social contemporânea para ser definitivamente posto à prova. (HALL, 2011, p. 8)

Com o objetivo de entendermos a nossa atual concepção de Identidade precisamos nos situar na atual conjuntura social, a pós-modernidade. A pós-modernidade é uma crítica da modernidade, de seus valores e princípios. A Modernidade é compreendida a partir dos eventos que se iniciaram com a Revolução Francesa<sup>9</sup> e elas foram o ápice da superação do pensamento e das organizações sociais tradicionais que marcaram o período. O rompimento com o pensamento escolástico, método de pensamento crítico ainda ligado aos preceitos da Igreja Católica, e o estabelecimento da razão como forma autônoma de construção de conhecimento, desligado de preceitos teológicos, foram alguns dos primeiros passos em direção à construção do pensamento moderno.

Como proposta alternativa, a pós-modernidade, apresenta novas propostas: a subjetividade, o multiculturalismo e a pluralidade. Destacamos que diante dessas ideias, existem pensadores<sup>10</sup> que criticam o pensamento pós-moderno, ao considerar uma

---

<sup>9</sup> A Revolução Francesa foi um movimento social e político que ocorreu na França em 1789 e derrubou o Antigo Regime, abrindo o caminho para uma sociedade moderna com a criação do Estado democrático. Além disso, acabou influenciando diversos lugares no mundo (Inconfidência Mineira no Brasil, por exemplo), com os seus ideais de “Liberdade, Igualdade, Fraternidade”.

<sup>10</sup> Para Habermas a modernidade não está esgotada, mesmo porque não é possível detectar a morte da modernidade para o autor. O pretense pensamento pós-moderno ainda está preso aos pressupostos da modernidade.

referência decepcionante, sem um projeto definido, incapaz de enfrentar os desafios da humanidade, de guiar o pensamento e da criação artística.

O tempo em que vivemos, chamado de pós-modernidade, foi popularizado em 1979 pelo pensador francês Jean François Lyotard (1924 – 1998). Para Lyotard (2004), esse é o período que todas as grandes narrativas (visões de mundo) entram em crise e os indivíduos estão livres para criar tudo novo e devido a estes fatores, a universidade perde sua função como transmissora de saberes, que pode formar: “uma elite capaz de guiar a nação em sua emancipação...” (LYOTARD, 2004. p. 89)

Zygmunt Bauman (2008) não utiliza o termo pós-modernidade. Ele cunhou o conceito de “modernidade líquida” para definir o tempo presente. Escolheu a metáfora do “líquido” ou a da fluidez como o principal aspecto do estado dessas mudanças. Um líquido sofre constante mudança e não conserva sua forma por muito tempo.

Podemos dizer então que algumas das características desta etapa da humanidade são as seguintes: desencantamento do mundo, pelo processo da racionalização, a magia eliminada das religiões, da política e da ciência. A ideia da verdade e do progresso passou a ser questionada. A comunicação e o consumo são fatores essenciais para entender nossa civilização. As ideias tradicionais deixam de ser referências válidas e tendem a desmistificação de um todo. O que importa é o imediato e a melhoria do presente, para a construção de um mundo melhor e menos utópico. Para os indivíduos, o individual substitui cada vez mais os projetos coletivos, onde se aprecia, por exemplo, o culto e a objetificação do corpo como mercadoria.

Apoiado na ideia de que entender a comunicação e consumo são fatores essenciais para o entendimento da nossa sociedade atual iremos introduzir o conceito de identidade. A identidade nos caracteriza enquanto grupo, deste modo compreendemos os fatores que levam as práticas comunicacionais e de consumo como são. Lembramos que o consumo é o lugar no qual acontecem as distinções entre as classes, que são originados pela participação desigual na estrutura produtiva. Roger Silverstone afirma que:

O consumo é a única atividade essencial pela qual nos envolvemos, diariamente, com a cultura no nosso tempo. O consumo é uma atividade que absolutamente não é confinada pela decisão e pelo ato de compra; tampouco é singular. Consumimos sem cessar, e por nossa capacidade de fazê-lo contribuimos para, reproduzimos e afetamos consideravelmente a textura da experiência. Nisso recebemos auxílio da mídia. Com efeito, consumo e mediação são, em inúmeros aspectos, interdependentes. Consumimos a mídia, Aprendemos como e o que consumir pela mídia. Somos persuadidos a consumir pela mídia. A mídia, não é exagero dizer, nos consome. E, como já opinei e continuarei a argumentar, o consumo é ele mesmo uma forma de mediação. (...) Consumimos objetos. Consumimos bens. Consumimos

informação. (...) Sou o que compro. Não mais o que faço ou, de fato, penso. (SILVERSTONE, 1999, p. 151)

Baseado nesta concepção de consumo, a identidade segundo Woodward (2009), é relacional e assim, marcada pela diferença e por meio de símbolos: “As identidades se constituem mediante o princípio de distinção entre classes, grupos étnicos, gêneros, gerações, regiões, etc., pois elas se constroem pela relação – de aliança, oposição ou subordinação – com o outro” (RONSINI, 2004, p. 14).

Utilizaremos agora exemplos da história e seus símbolos para entendermos melhor esse contexto de identidade. Relacionamos, diariamente, o movimento “Cruz Vermelha”: a imagem de uma organização que permanece em uma posição neutra e imparcial, não vinculado a qualquer Estado, que tem por objetivo proteger a vida e a saúde humana, e prevenir e aliviar sofrimento humano, sem discriminação baseado em nacionalidade, raça, sexo, religião, classe social ou opiniões políticas.

Entretanto a utilização da Cruz faz a alusão ao mais conhecido símbolo religioso do cristianismo. É a representação do instrumento da crucificação de Jesus Cristo, e está relacionada ao crucifixo (cruz que inclui uma representação do corpo de Jesus) e à família mais ampla dos símbolos em forma de cruces. Salienta-se que a construção da identidade é tanto simbólica quanto social (WOODWARD, 2009). A luta para afirmar as diferentes identidades tem causas e consequências, como por exemplo, guerras e conflitos.

Em 1929 foi adotado no oriente, mais especificamente na Turquia a utilização do Crescente Vermelho nesta região, em reverência a religião (muçulmana) que tem ligações com este território. A lua crescente indica renovação. Os muçulmanos seguem o calendário lunar, em que os meses sempre começam na lua crescente.

Percebemos que embora a organização “Cruz Vermelha” permaneça em posição neutra, o símbolo da Cruz não se encaixava na identidade local e a necessidade de existir uma organização que abraçasse o símbolo muçulmano era necessário.

Reconhecemos que a identidade é marcada pela diferença, entre símbolos, cores, gestos, territórios. O deslocar-se da posição inicial para a um sentimento de pertencimento perpassa pela descoberta e redescoberta do passado e que ele é parte do processo de construção da identidade que está ocorrendo neste exato momento (WOODWARD, 2009).

A correlação entre o social e o simbólico está presente no pós-modernismo (ou modernidade líquida) de forma destacada e eles são necessários para a construção e manutenção das identidades. Trazemos então o conceito de Woodward (2009) de que as identidades são construídas por meio de uma clara oposição entre “nós” e “eles”.

Pela fluidez do conceito a discussão entre as subjetividades do tema possam nos introduzir melhor na referida atmosfera. A “subjetividade” para Woodward (2009) sugere a compreensão que temos sobre o nosso eu. O termo envolve os pensamentos e as emoções conscientes e inconscientes que contribuem nossas concepções sobre “quem nós somos”.

Por não conseguirmos entender a subjetividade do nosso eu, a diferença como estabelecimento de uma marcação simbólica de identidade é melhor compreendida. Dizer “eu não sou X” é claro e menos abstrato do que é estabelecida por uma marcação simbólica de “eu sou Y”. Podemos dizer assim que o poder de definir a identidade e de marcar a diferença não pode ser separado das relações mais amplas de poder. A identidade e a diferença não são, nunca, inocentes (SILVA, 2009, p.81).

Sem demora, podemos dizer que a partir da globalização, fomos envolvidos em uma interação entre fatores econômicos, políticos e culturais mundiais, que, por consequência, causaram as mudanças nos padrões de produção e consumo, as quais, por sua vez, produzem identidades novas e globalizadas. Como argumenta Jonathan Rutherford,

[...] a identidade marca o encontro de nosso passado com as relações sociais, culturais e econômicas nas quais vivemos agora... a identidade é a intersecção de nossas vidas cotidianas com as relações econômicas e políticas de subordinação e dominação. (RUTHERFORD, 1990, apud WOODWARD, 2012, p. 19)

No entanto, referimos a um colapso das velhas certezas e pela produção de novas formas de posicionamento, gerada pela globalização. Anteriormente poderíamos ouvir tranquilamente a expressão “eu sou italiano” e vir uma gama imensa de referências em nossa mente. Hoje ao ouvir “Eu sou europeu” percebemos uma diferença nas relações de sentido e símbolo agregadas a oração, o ser europeu engloba milhares de individualidades étnicas, as relações são ligadas a economia local do que a diferença entre povos. Ponderamos então que “a marcação da diferença é crucial no processo de construção das oposições de identidade. A diferença é reproduzida por meio de sistemas simbólicos” (WOODWARD, 2009),

As sociedades modernas são, portanto, sociedades de mudança constante, rápida e permanente (HALL, 2011, p.15). As transformações associadas à pós-modernidade libertaram o indivíduo de seus apoios estáveis nas tradições e nas estruturas já pré-estabelecidas e à medida em que as sociedades se tornam mais complexas, elas adquirem uma forma mais coletiva.

Levando em consideração que os sujeitos assumem identidade diferentes em diferentes momentos com o intuito de se posicionarem e se identificarem percebemos que:

a identidade muda de acordo com a forma como o sujeito é interpelado ou representado, a identificação não é automática, mas pode ser ganhada ou perdida. Ela tornou-se politizada. Esse processo é, às vezes, descrito como constituindo uma mudança de uma política de identidade (de classe) para uma política de diferença. (HALL, 2011, p.22)

Relembramos que alguns elementos com, por exemplo, os “novos movimentos sociais” questionam algumas das tendências à fixação das identidades da “raça”, da classe, do gênero, e da sexualidade, subvertendo certezas biológicas, enquanto outros afirmam a primazia de certas características consideradas essenciais. E este tipo de questionamento “é moldada e orientada externamente, como um efeito do significante e da articulação do desejo” (WOODWARD, 2009, p.63).

Silva (2009) afirma que o poder de definir a identidade e de marcar a diferença não pode ser separado das relações mais amplas de poder. A identidade e a diferença não são, nunca, inocentes. E ressalta que a força homogeneizadora da identidade é normalmente e diretamente proporcional à sua invisibilidade.

O corpo e as relações sociais entre os indivíduos são um dos pontos em que há os estabelecimentos de fronteiras de identidade que definiram quem é você e quem sou eu - por exemplo, para a identidade sexual ou identidade étnica. As identidades sexuais também estão mudando, tornando-se mais questionadas e ambíguas, sugerindo mudanças e fragmentações que podem ser descritas em termos de mudança de crise de identidade (WOODWARD, 2009, p.31)

A identidade é o aspecto mais importante de um indivíduo. Cada pessoa desenvolve a sua. Possuímos características distintas que nos diferenciam dos outros e estão relacionadas com a nossa história de vida pessoal. As identidades estão sujeitas a uma historicização radical, estando constantemente em processo de mudanças e transformação (HALL, 2009, p.108). O processo de construção de identidade é contínuo

e ao longo do tempo podemos nos deparar com situações conflitantes, gerando crises de identidade.

A argumentação de Giddens (1990) indica que “crise de identidade” são características da modernidade tardia e que sua centralidade atual só faz sentido quando vistas no contexto das transformações globais que têm sido definidas como características da vida contemporânea. As transformações globais contemporâneas fazem com que o ser, por exemplo, não saiba dizer se “é Europeu” ou “é Italiano”, ... As identidades modernas estão sendo “descentradas”, isto é, deslocadas ou fragmentadas. Seu propósito é de explorar esta afirmação, ver o que ela implica, qualificá-la e discutir quais podem ser suas prováveis consequências. (HALL, 2011, p. 8)

## 2.2 REPRESENTAÇÃO E DIVERSIDADE

A escolha do objeto de estudo, se dá pela vontade de estudar como as identidades e suas representações, de maneira a entender a comercialização dos produtos e deslocarmos assim para a diversidade, que é representada (ou não) e como se dão as lógicas comunicacionais. Estudar também a relação que as campanhas publicitárias fazem com os sujeitos que ali são retratados.

Mauro Wolf (1994) ao explicar a história da indústria cultural salienta que “a identidade do domínio que a indústria cultural exerce sobre os indivíduos, aquilo que ela oferece de continuamente novo não é mais do que a representação, sob formas diferentes, de algo sempre igual”. Logo, os produtos culturais, no caso a cerveja com “as cores da nossa pele”, é somente mais um produto que se utilizada da “representação da diversidade” para o lucro final.

A representação atua simbolicamente para classificar o mundo e nossas relações no seu interior (HALL, 1997), a publicidade e as identidades nela associadas nos lembra que a mídia exerce um papel que cria representações, exprime em seus discursos os modos de ser e que os sujeitos procuram nela a afirmação identitária. Para Canclini (1997), a reprodução do social é material e simbólica desde o modo como se estrutura o processo produtivo. Nele também há reprodução da desigualdade e das diferenças entre as classes.

Dessa forma, é o conjunto difuso das representações mentais e públicas dos indivíduos do grupo que forma uma representação cultural (SPERBER, 1996, p.33). A reprodução exige não apenas a reprodução das condições materiais de vida (alimentação, habitação, etc), mas também a reprodução dos valores e crenças. De maneira ideológica



se garante a adesão das pessoas à ordem social e a reprodução e difusão da ideologia é uma das tarefas do estado que age para atender aos interesses das classes dominantes.

Entendemos que a Ideologia são “normas simbólicas que servem para sustentar relações de dominação sem que sejam necessariamente ilusórias (contingente) ou que as únicas formas de dominação existentes sejam as relações de classe” (THOMPSON, 1995, p.77). Inserindo os meios de comunicação de massa e o seu papel vinculado a ideologia e a representação, a Escola de Frankfurt nos apresenta o papel da ideologia de acordo com as suas análises.

As indústrias do entretenimento (produção em massa de bens culturais) como empresas capitalistas padronizaram e racionalizaram as formas culturais, em especial as que “respeitam” a diversidade, atrofiando a capacidade do indivíduo de pensar e agir de forma autônoma. As mercantilizações dos bens culturais não desafiam as normas sociais existentes, apresentamos como reprodução do real, a representação das classes.

A representação é um sistema linguístico e cultural: arbitrário, indeterminado e estreitamente ligado a relações de poder. (SILVA, 2009, p.91). Woodward apresenta a ideia de que a representação inclui “as práticas de significação e os sistemas simbólicos por meio dos quais os significados são produzidos, posicionando-nos como sujeito. É por meio dos significados produzidos pelas representações que damos sentido à nossa experiência e àquilo que somos” (WOODWARD, 2009, p.17).

As formas como representam a nós, como mulheres, como trabalhadores, como negros, tem mudado nos últimos anos. Podemos dizer que o pensamento crítico dos cidadãos, de um modo geral, tem se atentado a maneira como somos representados, como por exemplo na publicidade. Tais mudanças influenciam o mercado e os padrões de representação, como veremos na linha de posicionamento da marca SKOL.

A ênfase na representação e o papel-chave da cultura na produção dos significados que permeiam todas as relações sociais levam, assim, a uma preocupação com a identificação (NIXON, 1997). As ideias tradicionais de representação, como a família perfeita – mãe, pai e filhos felizes, ou a mulher como o objeto de desejo ligado a indústria cervejeira de forma eloquente acabam auxiliando na construção de representações estereotipadas, com, por exemplo, a mulher perfeita que serve a cerveja ao marido.

Acreditamos que a diversidade de representações pode, auxiliar na diminuição do terreno de disputa e das produções de sentido aliados aos estereótipos de grupos sociais. Kellner afirma que a cultura da mídia é “como um terreno de disputa que reproduz em

nível cultural os conflitos fundamentais da sociedade, e não como um instrumento de dominação”. (KELLNER, 2001, p.134).

A diversidade, visto de uma óptica cultural, pode ser entendida como a construção histórica, cultural e social das diferenças. Ela é construída no processo histórico-cultural, na adaptação do homem e da mulher ao meio social e no contexto das relações de poder e ideologias. Diversidade está ligada a representação demográfica. Os aspectos observáveis, que se assimilam a ver como diferentes, só passaram a ser percebidos dessa forma porque os sujeitos sociais, no contexto da cultura, assim os nomearam e identificaram como diferentes.

As diferenças culturais e ideológicas interferem na maneira de enxergar a diversidade, no livro *Identidade e Diferença*, Kathryn Woodward afirma que o social e o simbólico no processo de diferenciação atuam em processos diferentes, mas cada um deles é necessário para a construção e a manutenção das identidades. O que prontamente entendemos é que a marcação simbólica é o meio pelo qual damos sentido a práticas e a relações sociais, definindo, por exemplo, quem é incluído. É por meio da diferenciação social que essas classificações de diferenciação são vividas nas relações sociais.

Para avançar na discussão, é importante compreender que a luta pelo reconhecimento e pelo direito à diversidade não se opõe à luta pela superação das desigualdades sociais. Pelo contrário, ela coloca em questão a forma desigual pela qual as diferenças vêm sendo historicamente tratadas na sociedade, na escola e nas políticas educacionais. Essa luta alerta, ainda, para o fato de que, ao desconhecer a diversidade, podemos incorrer no erro de tratar as diferenças de forma discriminatória, aumentando ainda mais a desigualdade, que se propaga via conjugação de relações assimétricas de classe, raça, gênero, idade e orientação sexual.

Para uma sociedade com menos discriminação e menos reforço aos estereótipos é indispensável ver a diversidade como um dado positivo, libertá-la de olhares preconceituosos. Salientamos que a cultura abarca todas as práticas e instituições dedicadas à administração, renovação e reestruturação do sentido de uma sociedade (CANCLINI, 1997, p.60). E a partir disso devemos compreender os meios de comunicação como partes integrantes da vida cotidiana e dos sistemas de relacionamento.

O estudo da diversidade no Brasil vem crescendo, há o interesse crescente de organizações através da criação de fóruns e grupos de *benchmarking*<sup>11</sup>, que se voltam a

---

<sup>11</sup> São exemplos os encontros organizados pelo Instituto Ethos e o Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

compreender como incrementar os resultados empresariais a partir da valorização de grupos de mulheres, negros, pessoas LGBT.

Lembramos que o termo "minorias" não deveria ser usado e sim em minorização. Ela, a minorização, é um processo social que esvazia a existência de determinados sujeitos, mesmo quando eles são bastante representativos em termos numéricos na população. Um exemplo disto é a mulher negra, é um ser minorizado nas propagandas por exemplo, não são em grande parte a protagonista da narrativa, logo se tornam minorizadas, mesmo que estatisticamente não são uma minoria, somente tratadas como.

O termo “minorizados” é utilizado por Ferreira (2006) em substituição a “minorias”. A troca procura acentuar os expedientes político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes - como é o caso das mulheres e dos negros e pardos no Brasil – constituem a maior parcela da população. Nem sempre são minorias em termos numéricos mas, também quando o são, têm alguns de seus direitos ignorados, sobretudo por não ocuparem os espaços de poder e de representação social – o que inclui o mercado de trabalho formal.

### **3 A SKOL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS**

Abordaremos, neste capítulo, uma retomada histórica da indústria cervejeira e seu posicionamento através da propaganda, assim compreendendo a forma como se via tradicionalmente o seu público desejado. Após observarmos a crise de imagem que a marca estudada, Skol, teve que passar para reestruturar o seu posicionamento com o seu público, mostrando assim a importância de estratégias de Relações Públicas para a organização.

No último subcapítulo elencaremos a importância das Relações Públicas no processo de construção de discurso organizacional, com um olhar atento à diversidade, na melhoria do relacionamento com os grupos de interesse da marca/empresa.

#### **3.1 A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA**

Uma das mais antigas civilizações, os egípcios, atribuíam grande valor à cerveja e ao seu papel cultural (DELWEN, 1996). A cerveja era reconhecida pelo seu valor nutritivo, sendo um bem facultado a todos os cidadãos, além de ser comprovadamente utilizada como forma de pagamento na construção das grandes pirâmides.

A cerveja é um objeto cultural, atualmente produzida em larga escala, sendo importante como um motor da economia mundial e amplamente consumida no Brasil, presente em todas as camadas da sociedade. Nos dias de hoje, também contribuiu no desenvolvimento da tecnologia industrial, assim como para o processo de socialização, sendo vista como um “sinônimo” de união entre amigos.

As próprias cervejas brasileiras, gradualmente, se apropriam da cultura nacional e regional, utilizando seus rótulos e ingredientes para resgatar a história do país e da localidade (MAZUROSKI JR, 2015, p.46). Entretanto a cerveja produzida no Brasil tem dificuldade de construir uma identidade regional graças a suas fixações em grandes grupos internacionais, como por exemplo, Ab Inbev, SABMiller, Heineken, Carlsberg e China Resource Brewery que juntas respondem pela maior parte da cerveja consumida no planeta.

Seguindo a ideia de que, a cerveja é parte de uma cultura, entendemos que a representação cultural é a representação distribuída entre vários membros de uma população e com permanência ao longo de gerações. Assim, poderíamos considerar que, no Brasil, a ideia reproduzida na comunicação das marcas de que “cerveja é coisa de homem”, é uma representação cultural do pensamento de uma sociedade.

A mulher como objeto de desejo já é utilizada pelo ramo cervejeiro a muito tempo. A cervejaria Ritter<sup>12</sup> lançou figuras de mulheres em embalagens de cigarro, e então percebemos a forma como o corpo da mulher começa a ser mostrado. As moças estão dentro dos padrões de beleza da época, desta vez usamos também da imagem de uma criança em uma das embalagens como vemos nas figuras abaixo.

---

<sup>12</sup> A Cervejaria Ritter foi uma cervejaria brasileira, fundada em Pelotas, em 1876, pelo filho de imigrantes alemães, Carlos Ritter. Suas atividades foram encerradas na década de 1940 quando foi comprada pela Cervejaria Brahma, não tendo sido utilizada mais para a produção de cerveja ou outros produtos, apenas como depósito e distribuidora.



Figura 1- Encarte de cigarro da Cervejaria Ritter

Cada vez mais a mulher está se tornando parte fundamental no mercado de trabalho, tanto como consumidora como trabalhadora. Apesar de hoje ser mais comum vermos mulheres em grandes cargos, a luta dessas para chegar a tal posto vem de muitos anos e ainda está acontecendo. Uma propaganda<sup>13</sup> machista, portanto, nos transmite aquilo que é o social naturalizado, trazendo assim não só uma conformidade masculina acerca do que esperar de uma mulher, mas também uma conformidade estrutural e naturalizada acerca de como se comportar corretamente, trazendo assim uma inalteração do patriarcado na sociedade.

Logo pensamos o que pode levar as agências de comunicação produzir tal conteúdo em suas propagandas? Conteúdos que minorizam grupos que também são potenciais consumidores do produto. Levando em conta o potencial de disseminação

<sup>13</sup> Isto que no momento só nos referimos as mulheres como minorizadas para elucidar a história, não esquecendo de negros, portadores de necessidades especiais, índios, entre outros.

cultural, a construção social em que os homens costumam falar de mulher, futebol, trabalho e lazer quando se reúnem para tomar cerveja, é disseminado pelas propagandas legitimando esse pensamento.

Algum tempo se questiona a questão da representatividade na publicidade brasileira. Em um estudo elaborado pela agência de propaganda Heads<sup>14</sup>, comprova este problema. A pesquisa analisou na TV brasileira mais de 3000 comerciais veiculados, 8.051 peças publicitárias de 207 marcas de 50 segmentos. No Facebook foram mais de 800 posts, de 33 segmentos e 127 marcas. Os resultados não chegam a surpreender, mas são reveladores.

As mulheres são apenas 26% entre as protagonistas dos filmes publicitários. Aparecem menos e quando surgem estão quase sempre associadas aos estereótipos de cuidados com a família e com o lar. A mulher negra, então, é quase invisível nos intervalos comerciais: só 1% delas surge no papel principal.

A resposta a essa invisibilização pode estar das próprias agências. Outra pesquisa, elaborada pela consultora em comunicação digital Danila Dourado, mostrou que apenas 0,74% dos 404 executivos contabilizados na pesquisa que se encontram nas maiores agências do país são homens negros. São apenas 3 pessoas e nenhuma mulher está neste grupo. Entre os funcionários das agências de comunicação, a situação não é muito mais confortável: apenas 3,5% são homens e mulheres negros.

Por esta questão acreditamos que as peças publicitárias que mostraremos a seguir reforçam a imagem de que as mulheres estão na maior parte do tempo, inseridas no espaço de objeto de conquista ou até mesmo um objeto ligado ao lar do homem.

---

<sup>14</sup> A Heads foi a primeira agência de propaganda da América Latina a aderir aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPS, na siglas em inglês, lançados pelas Nações Unidas para promover a igualdade de gêneros no trabalho. Na Heads, 50% dos cargos de chefia são ocupados por mulheres.

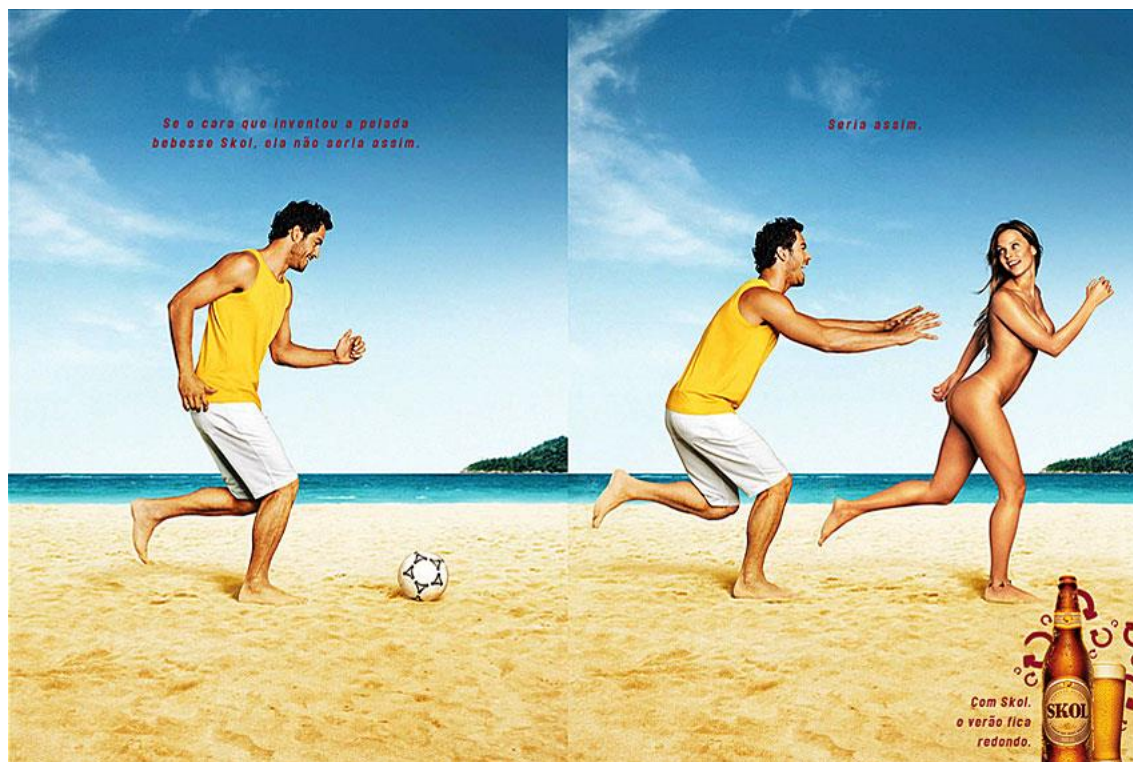


Figura 2- Propaganda do ano de 2005 -2006, criação da agência F/Nazca.

A publicidade é colocada na sociedade como a maneira de comunicação entre a empresa e o cliente, é relacionada propagação de princípios, teorias e ideologias. E ela está alinhada ao posicionamento organizacional da instituição. Neste caso, ela coloca em evidência o desejo dos clientes, mas, além disso, ela própria retratada como um mundo mágico.

A utilização do masculino heterossexual branco é aliada a personificação da mulher "perfeita", magra, dócil e gentil. Podemos agregar então que a mulher virou o objeto que se adquire juntamente com a cerveja. A linguagem publicitária atua neste processo quando reaviva imagens arquetípicas<sup>15</sup> ao “apropriar-se de determinados significantes, partes integrantes das mitologias sociais de uma determinada cultura, fazendo-os funcionar na promoção de um produto”. (PINTO, 1997, p.26)

Por esse mecanismo a publicidade acaba propondo aos espectadores dos anúncios uma forma de cooperação na construção de sentido das mensagens, “realizando uma transferência do valor que esses significantes possuem nas ditas mitologias sociais para as estruturas de sentido criadas dentro da própria publicidade”. (PINTO, 1997, p.26)

<sup>15</sup> O modelo que se utiliza como exemplo para; padrão: a Madre Teresa de Caucutá é o arquétipo da bondade.

Partindo da ideia de Kate Millett, o modelo de comunicação utilizado a partir da diferenciação social entre homens e mulheres reforçam a ideia de patriarcado, que aqui pode ser visto como uma instituição política, onde a relação de dominância masculina é capaz de criar uma imagem para a mulher, está sendo por vezes idolatrada – culto ao corpo feminino e sua objetificação – ou retratada como frágeis – mulheres como “sexo frágil” (Sexual Politics, 1970). Essa distinção de papéis se torna cada vez mais enraizada socialmente por meio da divulgação destas propagandas, que idealizam a “mulher mãe”, “mulher boa esposa”, “mulher objeto sexual”, entre outras e não a mulher consumidora e portadora de direitos.

Lembramos que, como abordado por Santaella (2003) a lógica comunicacional estabelecida era de uma audiência recebendo as informações, sem possibilidade de responder. O feedback que as empresas tinham era traduzido em dados de compra e em pesquisas de mercado. Dessa forma, a comunicação era unilateral, no sentido de que a mensagem ia somente em direção ao receptor (no caso, a audiência assistindo à tevê). Recuero (2009), por sua vez, explica que a comunicação mediada por computadores permitiu que interações fossem transportadas a um novo ambiente, o ciberespaço.

Este movimento, de reposicionamento da Skol, que se deu através de uma crise de imagem (uma crise na era digital), mostra a potência e a atualidade das discussões sobre diversidade, respeito e inclusão. Campanhas recentes de Brahma e Budweiser também estão em sintonia com a era pós-moderna. Afirmamos então que a marca pós-moderna é muito mais que um simples adjuvante para um produto ou serviço; é uma entidade autônoma de comunicação.

Canclini (1999) diz que a atual organização da sociedade aponta o consumo como fator de pertencimento. É consumindo bens materiais e simbólicos que os diferentes sujeitos tecem a sociedade a que pertencem (desejam pertencer), constroem identidade e se assumem como cidadãos. A discussão sobre bens materiais serem simbólicos ligam diretamente a utilização do mesmo a defesa de “bandeiras”. Nas redes sociais a marca fez o seguinte postagem, reforçando o novo posicionamento e trazendo a cerveja como bem simbólico representativo de causas sociais:





Recomendamos uma dessa, com moderação, para curar o preconceito. Um brinde ao respeito.



Figura 3– Post publicado na página a marca, 2017.

Neste ano, a 21ª Parada do Orgulho LGBT de São Paulo, reuniu cerca de 3 milhões de pessoas, a Skol pelo segundo ano consecutivo foi a maior patrocinadora da parada, que teve shows de Daniela Mercury e Anitta. A cervejeira também foi ganhadora do prêmio Cidadania em Respeito à Diversidade da APOGLBT, na categoria Publicidade com a campanha #RespeitoIsON lançada no dia internacional do orgulho LGBT. Em nota no

site da associação sobre a premiação a empresa é citada<sup>16</sup> por ter se posicionado: “claramente a favor de LGBT’s e tem constante mente apoiado eventos para esse público”.

### 3.2 SKOL – O FORTALECIMENTO ATRAVÉS DA CRISE

É natural que associemos a reputação construída por determinada instituição como uma espécie de estratégia de proteção, tendo em vista que ela poderá auxiliar em momentos de crise. Devemos levar em conta que cada vez mais se vê a importância de estar preparada para conversar, com os diversos grupos através das redes sociais.

As discussões em torno do feminismo e da diversidade, sexual e de gênero, estão nas redes, nas ruas e também devem estar nas empresas. Se consideramos que entre os objetivos da empresa são a criação e o desenvolvimento de novos mercados, falar em práticas voltadas para esses públicos parece lógico.

A construção de ideias sobre um objeto, pessoa ou organização leva ao que se entende por imagem. Essa imagem dará particularidade e possibilidade de entendimento e de interpretação aos elementos em questão. (CARVALHO, 2011, p. 129). Em tempos de conteúdo gerado pelo consumidor, temos que os julgamentos dos *stakeholders*<sup>17</sup> podem variar de acordo com a maneira como estes enxergam a organização.

Lembramos que a identidade da empresa diz respeito a como ela gostaria de ser percebida; já a imagem é como ela é, de fato, percebida. A Skol já não usava a imagem da mulher como objeto em seus filmes há quase dez anos, mas por apelo as novas regras do CONAR, que em 18 de fevereiro de 2008, complementou o anexo "A" - Bebidas Alcoólicas, do Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária.

3. Princípio do consumo com responsabilidade social: a publicidade não deverá induzir, de qualquer forma, ao consumo exagerado ou irresponsável. Assim, diante deste princípio, nos anúncios de bebidas alcoólicas:

A. eventuais apelos à sensualidade não constituirão o principal conteúdo da mensagem; modelos publicitários jamais serão tratados como objeto sexual;

---

<sup>16</sup> Disponível em < <http://paradasp.org.br/apoglb-gradecimentos-mes-do-orgulho-lgbt-2017/>>. Acesso em 24 set. 2017.

<sup>17</sup> Stakeholder significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Em inglês stake significa interesse, participação, risco. Holder significa aquele que possui.

Em 2003, o relatório<sup>18</sup> da Cedaw (no qual o Brasil é signatário) afirma no artigo 5 que o comitê está preocupado com: “a modificação os padrões sociais e culturais de conduta de homens e mulheres, visando a eliminação de preconceitos e práticas costumeiras e todas as outras que se baseiam na ideia de inferioridade ou superioridade de ambos os sexos ou em papéis estereotipados para homens e mulheres”. O relatório ainda recomendava a criação de programas para gerar um fim de estereótipos e encorajamento da criação de uma imagem positiva de mulheres e igualdade entre homens e mulheres, na esfera pública e privada.

A partir de uma democratização da comunicação<sup>19</sup> e da transmissão de informações, grupos cada vez maiores de indivíduos conquistam espaços para levantar a bandeira com base em seus valores. Antes descontentes e sem voz, estes podem agora falar por seus coletivos, cujas ações têm conduzido à maioria das crises de imagem contemporâneas<sup>20</sup>.

Os grupos minorizados encontram novas possibilidades para expor as suas pautas e reivindicar reconhecimento junto ao Estado e sociedade. Esse fenômeno tem uma relação muito próxima com o processo midiático e das organizações, impactando sobretudo a comunicação que se desenvolve, estrategicamente, dentro das empresas. A empresa que não estiver preparada e planejada para a interlocução com os grupos de interesse estará cada vez mais perto de uma crise, que pode não ter volta.

Independentemente do ramo de estudo, o conceito de crise, em geral, está ligado à ruptura, mais ou menos violenta, de uma situação estável, gerando insegurança, indefinição e medo. A situação de crise recebe grande atenção dos meios de comunicação e repercutem na opinião pública, nos clientes ou consumidores potenciais. Uma crise pode afetar um ou mais públicos de interesse da organização com efeitos de proporção e duração altamente variáveis. Entender o que é e como uma crise pode se apresentar ajuda a desmitificar essas ocorrências tão temidas. (CARVALHO, 2011, p.123)

---

<sup>18</sup> Disponível em: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm> Acesso em 19 dez. 2017.

<sup>19</sup> Entendemos por democratização da comunicação a necessária mudança do cenário midiático brasileiro. Diante da atuação de movimentos sociais que pautam a luta da pluralidade dos meios de comunicação. Levamos em conta o contexto de controle dos conglomerados de comunicação no Brasil, que está nas mãos de poucas famílias que detêm esse mercado e, portanto, está a serviço da classe hegemônica e elitizada.

<sup>20</sup> Podemos entender como crise de imagem contemporânea: aquela que se dá graças ao processo midiático, em que agora os grupos minorizados são os produtores de informação e conteúdo.

Uma das características mais evidentes da comunicação digital é a possibilidade de interação e *feedback*<sup>21</sup>. Esses dois atributos são chamados de comunicação simétrica ou assimétrica de mão dupla. Tais conceitos têm raízes nos mesmos objetivos das relações públicas. (TERRA, 2011, p. 264) No dia 11 de fevereiro de 2015 a publicitária e ilustradora Pri Ferrari e a jornalista Mila Alves postaram no Facebook uma foto com a intervenção ao outdoor da campanha de carnaval da Skol localizada na cidade de São Paulo. O post<sup>22</sup> foi compartilhado por 8.359 usuários, teve 26 mil curtidas, 561 comentários e sofreu três edições comentadas pela autora.

Em seu post, a autora discorreu o seguinte texto,

A "maravilhosa" Skol decidiu fazer uma campanha de carnaval espalhando frases que induzem a perda do controle. "Topo antes de saber a pergunta" "esqueci o não em casa" são alguns exemplos. Uma campanha totalmente irresponsável, principalmente durante o carnaval que a gente sabe que o índice de estupro sobe pra caramba. Eu e @sugarmila decidimos fazer uma pequena intervenção. Amigos publicitários, vocês precisam ter mais noção e respeito. #feminismo #respeito #estuproNAO

EDIT: Além do "não" para o abuso sexual, é muito importante dizer "NÃO" para drogas, "NÃO" para dirigir bêbado, "NÃO" para sexo sem camisinha.

EDIT 2: Essa intervenção foi feita com fita isolante pois o objetivo não era destruir a infraestrutura do outdoor, só a campanha escrota mesmo.

EDIT 3: Diretor da Ambev me ligou, e disse que irão fazer uma força tarefa durante a noite pra TIRAR A CAMPANHA DE VEICULAÇÃO. Isso mesmo que vcs estão lendo, a campanha caiu. Minas, essa nós conseguimos! Agora estamos aguardando uma resposta oficial e pública na página deles.

O discurso abordado na peça publicitária da Skol faz referência a toda uma cultura que está em nossa sociedade há várias gerações e “[...] o público está procurando empresas que demonstrem cuidado com as comunidades em que atuam, dos pontos de vista ambiental e humano.” (ARGENTI, 2006, p.8)

O fato de que está sendo feita uma apologia ao comportamento desenfreado e irresponsável que vigora fortemente nessa época do ano (carnaval), está ligado a vários discursos e enunciados pré-existentes, uma vez que está promovendo um comportamento que estamos tentando combater há anos, tendo em vista que é preciso festejar de forma consciente.

---

<sup>21</sup> Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas, Comunicação, Psicologia, entre outras.

<sup>22</sup> Post original, acessado em 17 set. 2017. < <http://bit.ly/2ft86zP> >

A gênese de uma crise está em uma mudança que resulta em um problema urgente, que precisa ser tratado imediatamente, no caso a mudança de posicionamento, sem perder o seu foco, o público jovem. Essa mudança, no entanto, nem sempre é repentina. Às vezes, é um processo que se configurará em uma situação que mereça atenção imediata. (CARVALHO, 2011, p. 124)

Shinyashiki (2006) lembra episódios que, de forma geral, indicam que as crises apresentam um processo progressivo. Partindo do pressuposto que uma crise pode refletir negativamente na opinião pública, valemos da reflexão de Roberto Neves sobre a conceituação do termo crise:

Crise Empresarial com a Opinião Pública é uma situação que surge quando algo feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública (NEVES, 2002, p.15).

A campanha recebeu cerca de 30 denúncias de consumidores ao Conar, no dia 13 de fevereiro pela manhã, dois dias após a postagem, a Ambev, fabricante da Skol, anunciou a retirada dos cartazes e divulgou uma nova campanha que fala de respeito no Carnaval. A campanha nova teve a seguinte frase em seus outdoors: *Não deu jogo? Tire o time de campo. Neste carnaval, respeite.* No caso de uma ação direcionada ao contexto virtual, a interatividade é imediata, acarretando transformações consideráveis nas relações da organização com os públicos (TERRA, 2011, p. 275).

O comunicado da empresa a diversos veículos de comunicação e em suas redes sociais diz: "As peças em questão fazem parte da nossa campanha "Viva RedONdo", que tem como mote aceitar os convites da vida e aproveitar os bons momentos. No entanto, fomos alertados nas redes sociais que parte de nossa comunicação poderia resultar em um entendimento dúbio. E, por respeito à diversidade de opiniões, substituiremos as frases atuais por mensagens mais claras e positivas, que transmitam o mesmo conceito. Repudiamos todo e qualquer ato de violência seja física ou emocional e reiteramos o nosso compromisso com o consumo responsável. Agradecemos a todos os comentários."

A partir do episódio, a busca de aceitação da empresa por seus públicos acarreta no início de um processo de certificação: o da aceitação pública. No processo de aceitação pública, nos últimos anos, as empresas passaram a associar novos atributos considerados imprescindíveis para a imagem das organizações e a prevenção da crise. A área de Relações Públicas deve desenvolver o processo de comunicação e relacionamento com

os públicos da empresa. O conceito prévio, além disso, será o norteador do tipo e da qualidade da imagem e reputação que a empresa deseja ter (SCHMIDT, 2011, p.98).

A começar do entendimento do papel do relações públicas atuante em um cenário de crise comunicacional, se faz necessário o exercício de analisar o cenário que se encontra em constante transformação, sem esquecer a importância da responsabilidade social, democracia e cidadania.

Esta crise é a principal símbolo do rompimento do posicionamento de marca da cervejeira com base na opinião de seus públicos. Esses rompimentos históricos trazem a evolução nos processos de interação com os públicos, num ambiente incerto de atuação, com novas tecnologias, mudanças e transformações permanentes. Freitas (2004, p.44-5) afirma que a empresa com a qual se convive atualmente permite maior absorção da visão da comunicação via relações públicas e que os profissionais de relações públicas são responsáveis por minimizar a dor e a ansiedade decorrentes da incerteza das crises e do panorama que se tem à frente.

Neste caso, como líder de mercado, nada melhor que usar sua força promotora da crise e a voz do público para elevar a marca. E foi isso que Skol fez com mais intensidade a partir de 2016. Em junho, a marca patrocinou a Parada LGBT de São Paulo e lançou o conceito #RespeitoIsOn. A ação se repetiria no Rio de Janeiro e em Salvador, e estimulou a criação do filme<sup>23</sup>, da agência F/NAZCA S&S.

---

<sup>23</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=UGJ63SNOZs0>, acesso 17 set. 2017.



Figura 4- Propaganda de 2016, a primeira do novo posicionamento.

Na sequência vieram as ações estratégicas com o foco nos Jogos Paralímpicos do Rio de Janeiro e o protagonista da propaganda agora é outro. O termo protagonismo parece mais apropriado quando se trata de cidadania, uma vez que o indivíduo pertencente àquele grupo social deve exercer um papel preponderante e ao mesmo tempo integrado com os demais membros do grupo. (OLIVEIRA, 2011, p. 85). Agora nos materiais promocionais<sup>24</sup> incluem não só atletas com deficiência, mas cidadãos comuns.

O conjunto de ações comunicacionais do "Redondo é sair do seu quadrado" levou as pessoas a conversarem<sup>25</sup> sobre diferentes tipos de corpo, cor e estilos. O filme Viva a Diferença, em que a marca retrata que “ninguém é diferente de ninguém. Ao mesmo tempo ninguém é exatamente igual a ninguém”, foi um dos mais compartilhados nas redes sociais<sup>26</sup>, afirmando que as marcas têm sido cada vez mais cobradas a se manifestar sobre diversos temas.

<sup>24</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=vsd6ibRtKNA>, acesso 17 set. 2017.

<sup>25</sup> [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=11&v=s9FsVvGDDL4](https://www.youtube.com/watch?time_continue=11&v=s9FsVvGDDL4), acesso 17 set. 2017.

<sup>26</sup> [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=21&v=gRXPrO5S634](https://www.youtube.com/watch?time_continue=21&v=gRXPrO5S634), acesso 17 set. 2017.

O consumidor, sobretudo das novas gerações, almeja produtos e empresas com propósito e valores alinhados às questões da atualidade. Ele passou a utilizar cada vez mais a internet para buscar informações sobre empresas, produtos e serviços. Isso acontece de maneira fácil e rápida devido à velocidade da difusão da informação no ciberespaço. (CARVALHO, 2011, p. 122)

A reconstrução da identidade empresarial sólida é um processo demorado que exige muita dedicação e investimento. (SCHMIDT, 2011, p. 100). No Carnaval de 2017, Skol se posicionou contra o assédio, diferentemente da campanha de 2016 que dava margem a outra interpretação, a favor. Distribuiu milhares de apitos em blocos de Florianópolis, Recife, Salvador e Rio de Janeiro e incentivou as mulheres a denunciarem abusos. Até uma "marchinha de respeito" foi criada<sup>27</sup>.

No Dia Internacional da Mulher, a marca demonstrou mais uma vez seu compromisso com a valorização da diversidade e com o respeito às diferenças. A campanha Skol: Reposter convidou oito artistas<sup>28</sup> a redesenharem cartazes antigos da cerveja. Como resultado, surgiram diferentes visões e estilos, mas o mesmo ponto em comum: a mulher empoderada, forte e independente.

No entanto não foi somente a propaganda que mudou, um posicionamento a favor de mudar o posicionamento acabou se fixando como estratégia de ação. Juntamente com a campanha uma série de ações aconteceram, como por exemplo a possibilidade de a consumidora encaminhar (figura 5) uma reclamação de alguma peça da Skol que lhe trouxe, de alguma maneira, um sentimento opressor<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=kstrK0b\\_7VA](https://www.youtube.com/watch?v=kstrK0b_7VA), acesso 17 set. 2017.

<sup>28</sup> São elas: Eva Uviedo, Elisa Arruda, Carol Rosseti, Camila do Rosário, Manuela Eichner, Tainá Criola, Sirlaney Nogueira e Evelyn Queiroz, a Negahamburger.

<sup>29</sup> Disponível em <http://www.skol.com.br/reposter>, acesso 17 set. 2017.



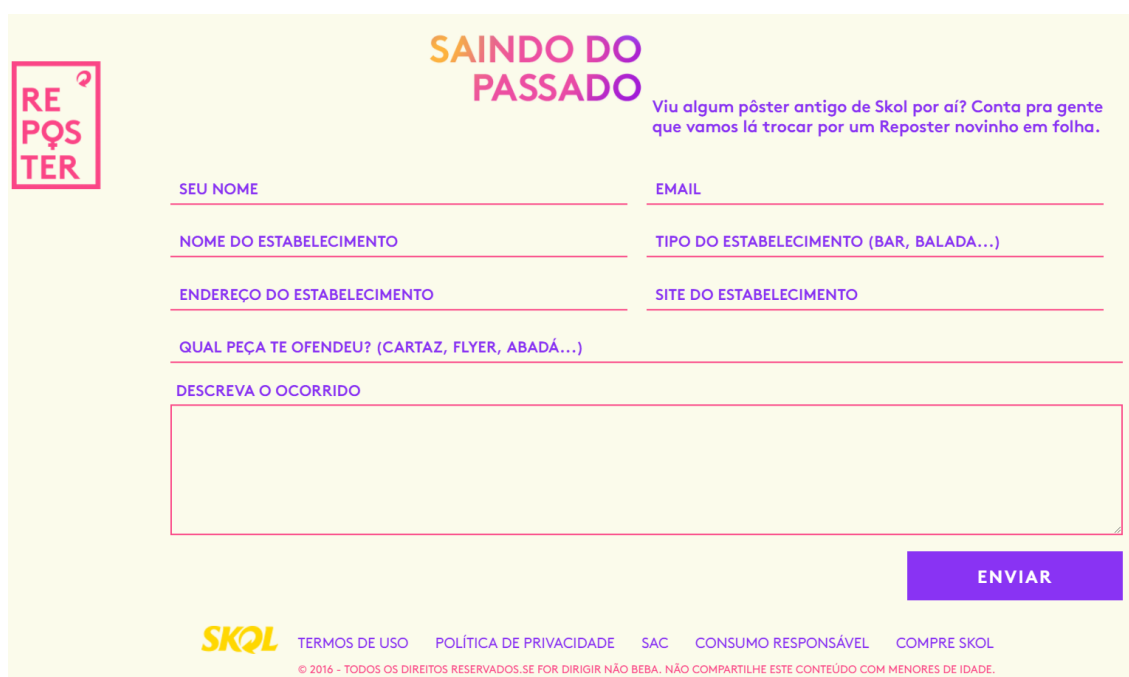


Figura 5 - Site da campanha Reposter, 2017.

No formulário as mulheres poderão denunciar caso vejam os cartazes antigos em estabelecimentos comerciais, assim a marca irá substituí-los por posters “empoderados”. Há também a possibilidade da consumidora encaminhar o seu poster, a sua versão para tal. O posicionamento<sup>30</sup> da marca se torna totalmente, saindo assim da mídia e redes sociais, interferindo diretamente nos pontos de venda, lugares que a empresa não tem propriamente o domínio.

Os profissionais de comunicação devem entender que, independentemente do tipo de ligação mantido entre os grupos sociais e as instituições públicas ou privadas, devemos ter como referência o sujeito cidadão, para quem e com quem são estabelecidos relacionamentos mais próximos ou mais distantes, dependendo do vínculo que existia.

A comunicação é vista como um processo fundamental para a identificação das reivindicações das minorias. Para que se obtenha êxito neste percurso, entretanto, “é necessário que os interlocutores atendam a certas condições de igualdade” (Sales, 2015, p.4). Então, surge a importante figura do profissional de relações públicas, na busca de ferramentas e estratégias de comunicação que estabeleçam o estreitamento efetivo dos

<sup>30</sup>A empresa, além disso, tem estimulado as discussões sobre diversidade no ambiente de trabalho e recentemente assinou acordos com o ONU Mulheres e o Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

relacionamentos dos públicos com a organização, com o objetivo de zelar pela reputação corporativa. (CARVALHO, 2011, p.122)

O Relações Públicas é essencial no processo de enraizar a empatia pelo outro na cultura organizacional de uma empresa. O diálogo, a desconstrução de conceitos e a diversidade o ambiente organizacional está ligado a empatia. Falar sobre empatia e aplicá-la junto às empresas, junto à mídia, junto às causas sociais são essenciais para a ruptura de paradigmas.

O relações-públicas deve avaliar a necessidade e a real eficácia dos instrumentos de comunicação virtuais na relação com o públicos-alvo da organização que representa. (TERRA, 2011, p. 275) Lembramos que como ferramenta de relações públicas, a web maximiza os relacionamentos construídos por meio de comunicação aproximativa e pode alcançar novos públicos com relacionamentos não presenciais.

Neste sentido, a comunicação insere como eixo norteador da interação com os diversos públicos, verificando demandas existentes e atuando como elemento crucial para a sobrevivência da organização. Para as relações públicas, está na hora de ‘pensar grande’, recuperar seu conceito, de engendrar novas estratégias, de administrar efetivamente a comunicação organizacional. (KUNSCH, 1997, p. 17)

### 3.3 RELAÇÕES PÚBLICAS, POSICIONAMENTO E DIVERSIDADE

Respeitar envolve ter interesse pelo outro, desenvolver empatia e descobrir pontos em comum. É a esfera da convivência, da troca e aprendizado mútuo que se encaixam as Relações Públicas como responsável pelo posicionamento adequado frente aos grupos de interesse.

Entendemos que as relações públicas fazem parte dos processos de administração dos relacionamentos entre uma organização e seus públicos com fins de equilíbrio de interesses. França afirma que:

Chega-se ao momento do domínio da tecnologia, da informática, da rapidez da comunicação e da multiplicidade dos meios de transmissão que conduzem desmassificação da mídia para torna-la segmentada do modo a atingir públicos específicos, dirigidos, objeto da ação estratégica de relações públicas. (França, 2004, p. 39)

O verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo. E isso só é possível na “comunicação bidirecional” (KUNSCH, 2003, p. 106) Complementando a reflexão, Nassar (2009) aponta que a comunicação

organizacional é responsável ainda por avaliar e reconhecer as demandas dos seus receptores, legitimando as suas relações, além de também servir na melhoria do ambiente de trabalho, ou seja, seu campo de atuação ocorre nos patamares exógenos e endógenos da empresa.

Essa ideia é corroborada por Nassar (2009), que afirma que a ação da comunicação organizacional deve ser pensada de forma estratégica e proativa, visando à eficácia dos processos da companhia com os distintos *stakeholders* (públicos de interesse), a fim de mitigar impactos em diversos âmbitos. “A partir desse posicionamento em relação à procura de resultados é que nascem as ideias atuais de qualidade, respeito ao consumidor, sustentabilidade, responsabilidade social e histórica.” (NASSAR, 2009, p.63)

Cabe pontuar que, hoje as relações públicas tem mais um papel na sociedade a ser compreendido, fazemos necessário entender o sentido de modernidade exposto por Marshall Bermann: “ser moderno é encontrar-se em um ambiente que promete aventura, poder, alegria, crescimento, autotransformação e transformação das coisas em redor – mas ao mesmo tempo ameaça destruir o que temos, tudo que sabemos, tudo que somos” (KUNSCH, 1997, p.146)

A comunicação pode formar gostos e apoiar preconceitos, até mesmo auxiliar no alastramento de mensagens desrespeitosas. No entanto, de maneira cuidadosa e planejada pode fazer o trabalho inverso, colaborando para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e empática. A área de comunicação, deve ser aquela que fomenta cultura e pode ter atuação estratégica no desenvolvimento das políticas de diversidade através do seu posicionamento de marca.

Neves (2000) revela que, nas crises, há sempre uma superexposição da empresa, implicando em prejuízos dos mais variados tipos, seja no aspecto da credibilidade, como do ponto de vista econômico. No entanto, com o posicionamento correto, é possível mitiga-los e consolidar ainda mais a empresa no mercado, como o caso Skol. A palavra-chave do gerenciamento de crise é, portanto, planejamento.

Um plano de Gerenciamento de Crises, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal. “A imagem transmitida por uma organização ou um líder numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas ações. Ou seja, o importante não é apenas o que você faz, mas principalmente como você faz” (ROSA, 2008, p. 71)

O comportamento contemporâneo tem seus discursos articulados nas mídias sociais<sup>31</sup>, diretamente relacionados a uma cultura de convergência. Esta cultura que relaciona não apenas com o desenvolvimento de novas tecnologias, mas de maneira que influenciam a sociedade em suas vivências. Cunhado por Henry Jenkins, entendemos que a convergência “[...]seja o fluir do conteúdo através de múltiplas plataformas midiáticas, a cooperação entre várias indústrias midiáticas e o comportamento migratório do público dessas mídias” (JENKINS, 2006, p.2), comportamento esse que deve ser monitorado e planejado através das relações públicas.

Essa realidade virtual promove uma mudança radical no processo de relacionamento entre as pessoas, de todos os modos e em todos os níveis, principalmente no processo de formação da imagem e da reputação corporativa (SCHMIDT, 2011, p. 103). Sem demora, averiguamos que as mídias sociais são o principal meio de articulação entre os públicos de interesse de uma organização. As RP devem buscar o envolvimento, a ponto que a participação ativa dos consumidores interfira nos rumos da narrativa, introduzindo assim a necessidade do público dentro da organização e fazendo com que ela se posicione perante os acontecimentos da sociedade da convergência.

Decidir por estratégias que ampliem o contato com o público, no âmbito da tecnologia e da internet, podem fazer com que as mídias digitais potencializem a opinião pública. Conforme observam Ivone Oliveira, Márcio Simeone Henriques e Maria Aparecida de Paula (2011), as mídias digitais servem tanto para que as estratégias organizacionais ganhem visibilidade, quanto para que a sociedade possa expor seu posicionamento em relação às organizações. Assim,

Os meios digitais trazem consigo, portanto, um potencial inteiramente novo para a expressão pública dos cidadãos – canais por onde a troca de opiniões pode se dar à vista de outros, ou de todos. Desta maneira, possibilitam também uma visualização rápida e direta de correntes de opiniões de públicos que se vêem afetados por qualquer problema e por ali expressam suas ideias (OLIVEIRA; HENRIQUES; PAULA, 2011, p.173).

Com relação a empresa estudada, entendemos que a mudança de discurso organizacional deve vir de dentro, iniciando em uma mudança gradual de cultura, do interno para o externo. Apesar dos mais variados recursos de informação atualmente

---

<sup>31</sup> Definimos mídia social como aquela utilizada pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas na *web* visando ao compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. São consideradas mídias sociais os textos, imagens, áudio e vídeo em *blogs*, *microblogs*, comunidades, quadro de mensagens, fóruns de discussão *on-line*, *podcasts*, *wikis*, *vlogs* e afins que permitem a interação entre os usuários. (Terra, 2011, p. 267)

disponíveis - e ao alcance das organizações -, há no caso do público interno um contingente significativo, as mudanças que são implementadas lá, são as que sim, podem trazer o suporte para as ações externas.

Para o tratamento de processos de mudança, onde ela deve ser igual à visão de futuro, a situação vigente deve ser menor que o custo da mudança. É difícil não pensar em quão poucos claros têm sido muitos dos vários processos de mudanças implementados por muitas organizações. No entanto, na Skol este processo se iniciou há algum tempo, de dentro para fora e cunhado nas RP.

Em entrevista<sup>32</sup> a Kim Moraes, formado em Relações Públicas pela Universidade de São Paulo/USP, membro da administração central da AMBEV, responsável pela comunicação e marketing da Skol. Podemos perceber a mudança da marca foi baseada em uma inserção de novas práticas e o fortalecimento de seus propósitos organizacionais.

Os propósitos organizacionais são os alicerces de uma organização. É o conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Caracterizamos que o impulso a motivação que fornece essa força direcionando a organização para os caminhos que ela escolher,” enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua autoimagem e suas crenças básicas.” (COSTA, 2002, p. 35)

Kim nos conta como se deu este processo de mudança e que eles foram baseados nos propósitos da empresa:

Skol<sup>33</sup> nasceu para ser a marca de espírito jovem da AMBEV. Isso significa que ela sempre precisa estar conectada com os valores contemporâneos e constantemente se atualizando. Estamos sempre em contato com nossos consumidores, seja em pesquisas tradicionais ou os ouvindo em nossas redes sociais para que esse processo sempre seja o mais natural e orgânico possível.

Ao refletirmos sobre o tema diversidade na cultura organizacional baseado em Chiavenato (1979), a empresa é influenciada e também é influenciada pelos ambientes internos e externos, e o desenvolvimento organizacional ocorre a partir de intervenções integradas, viabilizadas por meio do envolvimento dos protagonistas da mudança. Logo, as mudanças devem, e no caso formam, de dentro para fora como afirma o responsável pela comunicação da marca:

---

<sup>32</sup> Na íntegra, no Anexo B.

<sup>33</sup> Skol é uma palavra derivada das línguas faladas na Escandinávia e usada pelos nórdicos para fazer um brinde. Corresponde ao Português "Saúde!".

O tema diversidade, antes de se tornar um assunto da marca, ganhou bastante corpo na AMBEV. Assinamos os Princípios do Empoderamento das Mulheres com a ONU Mulheres e somos signatários do Fórum de Empresas LGBT. Logo as mudanças aconteceram de dentro para fora, e sendo Skol a marca do portfólio que mais deve falar com o jovem, foi uma consequência natural ela cada vez mais falar sobre o tema.

Ao ponderarmos sobre a comunicação organizacional, de como ela se estabeleceu dentro da empresa, se houve alguma política de apoio a diversidade foi nos informados que: “hoje há grupos de funcionários LGBT e grupo de funcionários mulheres, que trazem constantemente temas importantes para serem debatidos dentro da organização. Os grupos tem apoio da alta liderança e tem o total suporte do vice-presidente de Gente & Gestão, por exemplo”. Esses esclarecimentos reforçam o posicionamento, que também ele se sustenta dentro da empresa, enquanto comunicação interna.

Entendemos então que se iniciou na marca o que para Cox (1994) é a gestão da diversidade. Ela se dá como “o planejamento e implementação de sistemas e práticas organizacionais voltados para a maximização das vantagens da diversidade e minimização das possíveis desvantagens”. Tendo em vista que uma organização não é uma ilha, mas também não pode trabalhar como padrões preestabelecidos ou predeterminados, sob a égide de elementos pluralistas e exclusivamente coletivos. (BARBOSA, 2011, p. 64).

Um exemplo prático da mudança organizacional se dá através da utilização da hashtag #PraCegoVer que se trata da utilização da descrição das peças comunicacionais. Como esta hashtag tem uma função educativa e inclusiva, ela se refere aos videntes que não se dão conta de que pessoas com deficiência visual usam redes sociais. O projeto #PraCegoVer tem como objetivo a disseminação da cultura da acessibilidade nas redes sociais e tem por princípio a Audiodescrição de imagens para apreciação das pessoas com deficiência visual. Foi idealizado pela professora baiana Patrícia Braille e tem a Skol como uma das suas apoiadoras.

Atualmente, milhares de pessoas cegas usam o Facebook com auxílio de programas leitores de tela capazes de transformar em voz o conteúdo dos sites. Contudo, as imagens necessitam ser descritas, para que os leitores consigam transmiti-las às pessoas com deficiência visual. Logo, a audiodescrição utilizada é uma tradução que consiste em transformar imagens em palavras, obedecendo a critérios de acessibilidade, respeitando as características do público a que se destina. É produzida, principalmente,

para pessoas cegas, mas tem beneficiado outras como as com dislexia, deficiência intelectual ou com déficit de atenção, por exemplo.

No Brasil existem cerca de 6,5 milhões de pessoas com deficiência visual, sendo 585 mil totalmente cegas. Essas pessoas comem, vestem, passeiam, usam o Facebook, assistem a programas de TV, consomem, vão ao dentista, ao pediatra, ao geriatra mas, são ignoradas por escolas, instituições, empresas, como se estivessem revestidas por um manto de invisibilidade. Estas pessoas também são potenciais consumidores e um dos públicos de interesse da Skol, sem demora elas também devem fazer parte de um conjunto de ações planejadas.

Haja vista que se faz necessário uma construção de planejamento de Relações Públicas, vemos que sem ele as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso. A própria legislação vigente da profissão, o Acordo do México e o documento “Conclusões do Parlamento Nacional do Conselho Federal de Relações Públicas (Conrerp)” colocam o planejamento como uma das funções relevantes de relações públicas, no desenvolvimento de suas finalidades essenciais.

Para alcançar novos mercados e visibilidade junto aos públicos, as empresas estão cada vez mais conscientes da eficiência e importância da Consultoria Empresarial em áreas especializadas para obterem o diferencial competitivo no mercado global. Mais que um ponto de apoio, a Consultoria Empresarial deve se tornar um grande elo que liga sua empresa ao mercado de oportunidades, novidades e crescimento; buscando o equilíbrio ideal para o desenvolvimento de novas práticas e aperfeiçoamento de metodologias já consolidadas.

Com a Skol não foi diferente, para este reposicionamento foi contatado um consultor<sup>34</sup>, especialista no tema Diversidade<sup>35</sup>. A consultoria em RP auxiliou em treinamentos, contato com instituições e mesmo na elaboração e criação das campanhas da marca, sejam elas relacionadas a diversidade ou não. Envolvendo assim a responsabilidade da empresa com os seus públicos, com o cuidado na tomada de decisões em respeito ao próximo. Então, ao ter cuidado com as novas formas de comunicar, reforçamos a responsabilidade social que “[...] não deve denotar proteção à sociedade com ações paternalistas-filantrópicas, mas comprometimento com uma nova estética

---

34 Pesquisador na área de políticas e estratégias de comunicação, estuda os temas diversidade nas organizações, visibilidade LGBT na comunicação e sexualidade do trabalho. Formado em Relações Públicas, mestre em comunicação pela USP.

35 Lembramos que ao falar de mulher especificamente não falamos de diversidade, mas ao compreendermos que há vários tipos de mulher (negra, PcD, LGBT,...) encontramos traços da diversidade cultural.

social, onde o coletivo dialoga com o individual, a diversidade com a homogeneidade e a complexidade sobrepõe à simplificação” (BALDISSERA e SÓLIO, 2004, p.69)

Como lugar estratégico, as relações públicas “ampliam os lugares e processos de escuta procurando compreender a diversidade de ideias e posturas dos públicos, interpretar tal diversidade e, em diálogo, (re)construir a rede simbólica da entidade” (BALDISSERA, 2009, p. 12). O planejamento estratégico permite que as organizações encontrem o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades e o cuidado com os públicos.

Argenti (2006, p.43) comenta que a criação de uma estratégia de comunicação envolve quatro variáveis: “definir a estratégia geral da empresa para a comunicação, analisar públicos-alvo relevantes e transmitir bem as mensagens. Além disso, é preciso analisar as respostas [...] para determinar se a comunicação foi bem sucedida”. Esta comunicação tem papel relevante, o que valida o pensamento de Sodré (2005), segundo o qual uma das características da minoria<sup>36</sup>   o uso de estratégias discursivas. O autor ainda reforça que:

Uma minoria luta pela redu o do poder hegem nico, mas em princípio sem objetivo de tomada do poder pelas armas. Nas tecnodemocracias ocidentais, a m dia   um dos principais “territórios” desta luta. (...) Estratégias de discurso e de a es demonstrativas (passeatas, invasões episódicas, gestos simbólicos, manifestos, revistas, jornais, programas de televisão, campanhas pela Internet) são os principais recursos de luta atualmente. (SODRÉ, 2005, p.13)

Esta visão remete-nos para uma ideia do exercício das rela es públicas que as compreende como algo que proporciona e d  potência a uma rela o dialética entre as organiza es e os públicos, sem nunca perder de vista que uma das suas fun es essenciais   justamente zelar pela qualifica o desse mesmo relacionamento num quadro de defesa dos interesses legítimos da organiza o e conseqüentemente do seu desenvolvimento e fortalecimento.

Para finalizar a ideia que une as concep es imagéticas de empresa, posicionamento e rela es públicas, trazemos uma diagrama elaborado a partir das no es de cartografia, para entendermos onde se entrelaçam a comunica o a atual situa o da marca.

---

<sup>36</sup> Lembramos que nas peças analisadas posteriormente encontraremos grupos minorizados, ou seja, não são minorias e sim tratados como.



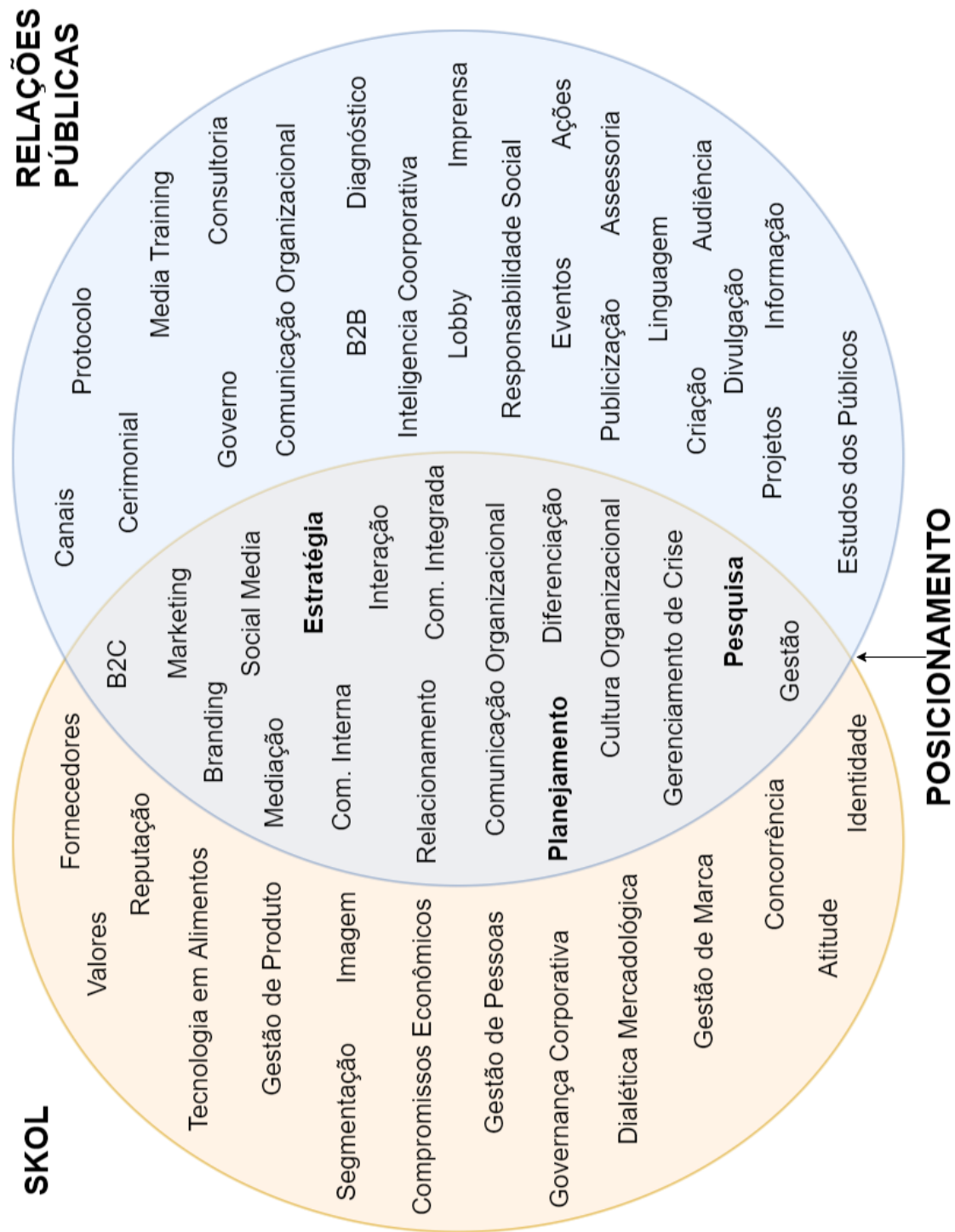


Figura 6 - Cartografia do posicionamento de marca através das relações públicas

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo buscamos apresentar o caminho para formulação do problema de pesquisa, bem como a definição dos métodos de análise a fim de cumprir os objetivos do trabalho. Bonin (2006, p. 24) comenta que a construção do problema de pesquisa “possibilita a construção de uma dúvida/questão ou um sistema de questões que vão além das perguntas tal como colocadas meramente pelo senso comum ou pela atividade profissional”. Para responder ao problema de pesquisa é preciso traçar um longo percurso e ancoramos em conceitos e teorias que deem suporte para se chegar às respostas.

Optamos pela metodologia de Análise de Conteúdo, sob a perspectiva de Bardin (1977, p. 44), que se refere a essa análise como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens”. Logo, de acordo com Bardin, a análise lida com mensagens a fim de encontrar indicadores que permitam sua compreensão sobre a realidade e ela é uma metodologia em constante aperfeiçoamento que oscila entre dois polos exigentes: o rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade.

A análise de conteúdo (ou AC) têm como objetos produtos midiáticos, servindo como ferramenta para auxiliar na compreensão de fenômenos sociais, a partir do que é registrado pelos meios de comunicação. Podemos dizer que a análise de conteúdo é um processo utilizado a vários anos e de diferentes denominações, como por exemplo a Hermenêutica, que é a “arte de interpretar os textos sagrados ou misteriosos” (BARDIN, 1997, p.20) e que todos estes processos só podem surgir após uma observação cuidadosa ou uma intuição carismática.

Para uma melhor abordagem utilizaremos a análise de conteúdo qualitativa, as diferenças ente a qualitativa e quantitativas são grandes. Na análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo. Logo, na qualitativa, observamos a presença ou a ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomada em consideração.

Lembramos que este tipo de análise, baseado no conteúdo, pode auxiliar na determinação da influência cultural das comunicações de massa em nossa sociedade. Uma análise comparativa de determinadas épocas da publicidade de massa, por exemplo, auxilia na discussão do papel social da comunicação e a importância da temática da campanha que sempre estão amparadas em uma ideologia. Observamos que “desde que

se começou a lidar com comunicações que se pretende compreender para além dos seus significados imediatos, parecendo útil o recurso à análise de conteúdo” (BARDIN, 1977, p.35).

A intenção deste tipo de análise é orientada pela inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e as inferências que ocorrem aos seus indicativos. Salientando de que as condições de produção do produto submetido a análise devem ser consideradas, as variáveis psicológicas, culturais e do contexto de produção.

A fim de discorrermos sobre a organização de nossa análise indicamos que ela está ordenada por três polos cronológicos: primeiramente a pré-análise; após a exploração do material e por fim o tratamento dos resultados, a apresentação dos pontos de interferência e a interpretação.

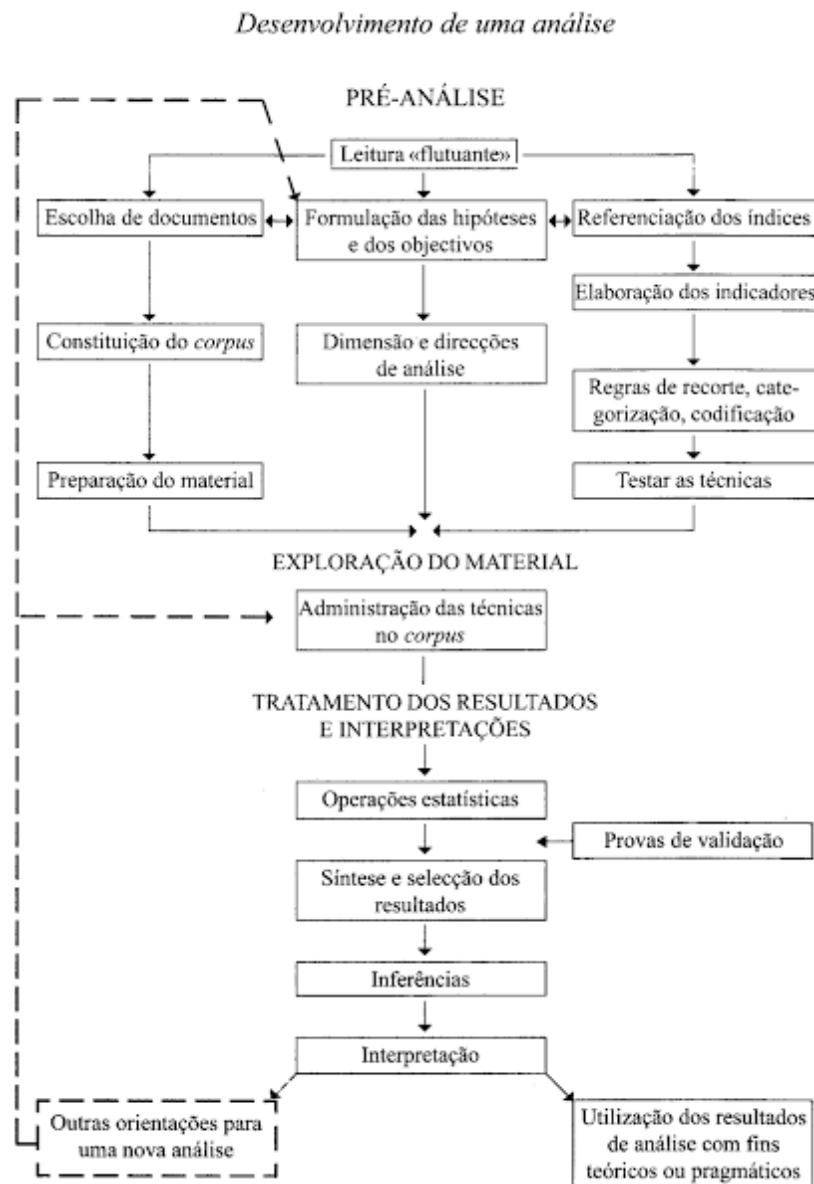


Figura 7- Desenvolvimento de uma análise. Fonte: Bardin, 2011, p. 132

Em sua primeira fase levantamos três missões a serem concluídas: a escolha dos documentos a serem submetidos a análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. Após faremos a exploração do material que se resume a aplicação das sistemáticas definidas e o tratamento dos resultados obtidos e a sua interpretação.

Durante a apreciação será levado em conta a distribuição dos elementos, sendo que eles podem construir um ponto significativo de conhecimento. Uma vez que, por exemplo, duas propagandas apresentam o mesmo número de elementos X, no entanto, no primeiro estes elementos se encontram dispersos por todo ambiente, enquanto que no segundo estão concentrados em determinado lugar ou em uma determinada função.

A classificação dos elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum, ou não, com os outros e a sua pertinência será levada em conta. A divisão dos componentes em categorias “não é uma etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo. A maioria dos procedimentos de análise organiza-se, no entanto, em redor de um processo de categorização”. (BARDIN, 2011, p. 147)

Apoiado na ideia de que a comunicação é um processo e não um dado utilizaremos para um melhor entendimento do conteúdo as seguintes análises de conteúdo: as ligadas ao enunciado e as ligadas às relações. A análise da enunciação entendendo que o discurso não é um produto acabado, mas um momento num processo de elaboração e que nele se colocam contradições, incoerências e imperfeições. A análise das relações, notando as incoerências ou exclusões de elementos na representação dos convívios sociais.

Cabe ressaltar que para a nossa análise “[...] é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração” (BARDIN, 1977, p. 21). É importante ressaltar que, segundo Bardin (2011) a categorização pode ocorrer a partir de dois critérios, no primeiro as categorias são estabelecidas no final, após a análise dos elementos e os reagrupamentos deles por aproximação de elementos comuns. Já no segundo critério, que foi o que usamos, as categorias são criadas de início e os elementos são, posteriormente, encaixados nelas. Dessa forma, chegamos às seguintes categorias:

- a) Pré-crise: Consideramos representações do período moderno, em que o homem é o protagonista da narrativa. Os grupos minorizados (mulheres, negros, PcD, entre outros) quando aparecem são espectadores do espetáculo e não consumidoras do produto;

- b) Pós-crise: Consideramos representações do período pós-moderno, em que a fala é compartilhada por uma diversidade de pessoas, estilos, cores e crenças. O protagonista da propaganda é a própria discussão da narrativa.

A fim de contextualizar o assunto, realizamos análise documental, a qual, segundo Moreira (2005), consiste em identificar e verificar documentos (campanhas e seus produtos) com determinado objetivo. A pesquisa exploratória mostraremos como a primeira aproximação à temática do reposicionamento de marca, através da crise de imagem. Este método auxilia no esclarecimento de conceitos, na formulação de problemas e desenvolver de hipóteses.

Será também utilizada a técnica de entrevista, sendo o entrevistado Kim Moraes, Gerente de Marketing da Skol. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. A entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. É, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e outra se apresenta como fonte de informação.

Para uma melhor discussão utilizaremos a cartografia. Analisamos que há indicações de que o uso da cartografia tem um viés metodológico voltado para o procedimento empírico, na perspectiva do método. A metodologia da cartografia nos aproxima da prática quando nos fala da interpretação como um cenário de aventura, à medida que “os tensionamentos vindos da postura crítica e da reflexão do investigador começam a aparecer, é preciso novos percursos de organização e sistematização” (ROSÁRIO, 2016, p.184). O que exige uma transposição de um conjunto de dados a outro sem a possibilidade de contar com invariantes que levariam à universalidade.

A transversalidade e a multiplicidade da cartografia fazem com que não seja necessário operar sobre fronteiras, logo, buscar e testar novas soluções e hipóteses se faz mais presente. A cartografia pode ser “muito produtiva para construir o objeto empírico que trabalhe no plano dos acontecimentos” (ROSÁRIO, 2016, p.176). A principal função da cartografia é de provocar o movimento, o deslocamento, a inquietação e, quem sabe até, certa agitação.

As peças analisadas serão citadas a seguir. Uma preocupação no momento da seleção do *corpus* foi a busca por diferentes épocas da publicidade da marca, que sempre utilizou a mesma agência (F/Nazca Saatchi & Saatchi) para a produção dos seus anúncios. Foram escolhidos três anúncios de cada etapa, pré e pós crise, em anexo (A) poderemos

encontrar a ficha técnica de cada produção. Nelas serão observados a qualidade da representação e o ambiente. Será levado em consideração a qualidade da representação de homens, mulheres, grupos étnicos, LGBT e deficientes. O ambiente e sua significação perante o consumo.

### Tabela 1 – Propagandas analisadas

Encontramos em ordem cronológica de veiculação, nome adotado neste trabalho, bem como a reprodução da chamada principal de cada item selecionado:

Pré-crise	
<p><b>Bunda quadrada</b><sup>37</sup> - 1998</p> <p>A cerveja que desce redondo.</p>	
<p><b>Aliança</b><sup>38</sup> - 2003</p> <p>A cerveja que desce redondo.</p> <p>“Beber redondo é beber com responsabilidade”</p>	

Figura 8 – Bunda Quadrada

Figura 9 - Aliança

<sup>37</sup> <http://www.fnazca.com.br/index.php/1998/12/27/bunda-quadrada/>

<sup>38</sup> <http://www.fnazca.com.br/index.php/2003/05/14/alianca/>

**Ah o verão<sup>39</sup> - 2006**

Com Skol, tudo fica redondo.

“O verão é agora. Tá redondo? Yeah, Yeah!”



Figura 10 – Ah o verão

**Pós-crise****Normal é legal<sup>40</sup> - 2016**

Redondo é sair do seu quadrado.



Figura 11 – Normal é legal

**Reposter<sup>41</sup> - 2017**

Redondo é sair do seu passado.

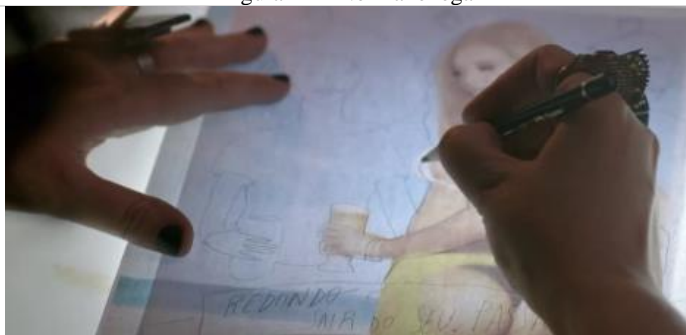


Figura 12 - Reposter

**Amigos<sup>42</sup> - 2017**

Redondo é sair do seu quadrado.



Figura 13 - Amigos

<sup>39</sup> <http://www.fnazca.com.br/index.php/2006/11/09/ah-o-verao/>

<sup>40</sup> <http://www.fnazca.com.br/index.php/2016/12/26/normal-e-legal/>

<sup>41</sup> <http://www.fnazca.com.br/index.php/2017/03/09/reposter/>

<sup>42</sup> <http://www.fnazca.com.br/index.php/2017/07/20/amigos-2/>

Assim, para elucidar as etapas de análise do estudo, optamos por representá-las sistematicamente conforme a tabela abaixo:

**Tabela 2 – Etapas da análise**

Etapa	Suporte para Análise
Uma visão das RP	Pesquisa bibliográfica; cartografia
Uma visão do conteúdo	Categorias pré e pós crise: representatividade e ambiente
Uma visão da diversidade	Pesquisa bibliográfica, exploratória e documental; Entrevista;

Com a utilização da descrição, acreditamos que irá nos auxiliar na contextualização da narrativa publicitária, de forma a compreender o posicionamento da organização. Além disso, vê-se a possibilidade em relacionar a metodologia e as teorias abordadas na construção do argumento: tem-se análise de conteúdo para a comunicação e contextualização.

A seguir, apresenta-se o desenvolvimento da pesquisa bem como a análise dos dados, sob a ótica da teoria estudada, fim de atender aos objetivos propostos neste trabalho.

## **5 TRATAMENTO DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES**

Na mídia as identidades são apresentadas sob a forma de representações, construídas a partir de sistemas simbólicos, passíveis, portanto, de interpretações diversas. Para que possam ser ‘interpretadas’, as representações devem fazer parte de um processo cultural, a partir do que são estabelecidas identidades individuais e coletivas (WOODWARD, 2009, p. 17), lugares “[...] a partir dos quais os indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar”.

As representações são derivadas de um estado de poder, de relações de poder. Se “a identidade, tal como a diferença, é uma relação social, isso significa que sua definição está sujeita a vetores de força, relações de poder”, sendo impostas e objetos de disputa e não simplesmente definidas (SILVA, 2009, p. 81).



Inicialmente iremos traçar a narrativa de cada propaganda, para que assim facilite a compreensão, mesmo sem o produto midiático ser visualizado. No sentido de explorar a retórica da conotação, a publicidade frequentemente recorre aos conteúdos implícitos, que acabam funcionando como pistas para indicar a leitura e compreensão das associações de ordem ideológica ou da narratividade.

O consumo é uma atividade diária, essencial com o qual nos envolvemos não apenas pelas necessidades materiais e físicas mas, principalmente, pelas simbólicas. Logo, o papel de quem está consumindo o produto (cerveja) deve ser observado de maneira atenta.

### 5.1 INFERÊNCIAS E INTERPRETAÇÕES DAS NARRATIVAS

A narrativa, pressupõe a articulação de acontecimentos e personagens, constituindo assim uma trama. Na comunicação esse tipo de enredamento narrativo existe em todo tipo de estratégia. A diferença é que nem sempre a narrativa aparece na forma explícita, ou seja, ligado a um produto específico.

Quando se conta uma história, deve-se ter em mente que aquele momento será de grande valia para o espectador, pois através dessa história será formado um banco de dados de imagens que será utilizado nas situações interativas vividas pelo mesmo. Agora elucidaremos as propagandas a serem analisadas.

#### a) Propaganda 1 - Bunda quadrada



Em muitas discussões sobre o papel da mulher na sociedade, exploramos diversos aspectos das desigualdades que persistem entre homens e mulheres. Diferenças que se manifestam na forma como enxergamos as mulheres e em que medida as consideramos indivíduos autônomos, donas de seus próprios corpos. É aqui que entra a objetificação do corpo feminino.

A narrativa inicia com um dia comum de praia, em que o protagonista se dirige até um quiosque para comprar uma cerveja “quadrada”, ao beber ele percebe que algo não lhe caiu bem. Começa a ver alguns elementos do cenário (guarda-sol, bicicleta) diferente de sua forma original, os objetos ficam quadrados.

Após os objetos se modificarem percebemos também a modificação do corpo de uma mulher, que antes tinha mais curvas e no momento passam a ser quadrados. O que faz o personagem mudar drasticamente e pedir outra cerveja, agora uma redonda, a Skol. O personagem é deslocado para outro cenário, agora desfrutando de uma Skol em um bar acompanhado de amigos e mulheres.

## b) Propaganda 2 – Aliança



A narrativa se baseia na dualidade antes e depois. No início do filme evidenciamos o encontro de amigos (todos homens) em um bar bebendo cerveja. Logo a namorada do protagonista chega ao bar e lhe faz uma surpresa.

Ao chegar, o namorado a confronta com uma cena inesperada. Em uma troca de olhares e música romântica inicia-se o depois, o protagonista mostra a sua namorada um objeto, que através das feições da mulher, lhe parece algo atrativo. Ele posiciona o objeto em forma de anel no dedo da namorada, uma reviravolta na trama acontece, o anel na realidade era a chave do carro.

A frase "Beber redondo é beber com responsabilidade" aparece juntamente com a logomarca da empresa. A mulher ri e a filme se acaba. A crônica é uma alusão ao “cotidiano” da mulher, em que o homem se reúne com os amigos e a mulher está ao seu dispor para servi-lo. Diferentemente de outras propagandas que a mulher está vestida com pouquíssima roupa, neste caso a personagem é entrajada com roupas fechadas, cores sóbrias e olhar doce.

A representação da mulher nos anúncios assume variantes, já que não há como sintetizar na mesma pessoa, perante os olhos estereotipados da sociedade, uma mãe

dedicada, uma boa dona de casa, uma profissional competente e ainda atraente sexualmente. As diferentes faces da “mulher ideal” são, portanto, escolhidas de acordo com o objetivo da campanha. Neste caso, a mulher é sinônimo de segurança, e sua vestimenta, simbolicamente, condiz com a mensagem.

Esse é o filme que marca o início da campanha educativa de consumo responsável lançada pela Skol. A propaganda faz o estímulo ao consumo responsável já desenvolvidas em outras companhias pela AmBev. Uma das grandes ações vinculadas a este posicionamento foi no Skol Beats, quando a AmBev apoiou a mensagem “Beber com Responsabilidade”.

A empresa providenciou ônibus gratuitos para transporte do público desde as estações de metrô até o Sambódromo do Anhembi, onde foi realizado o evento de música eletrônica. Além de liberar o estacionamento gratuito por 26 horas. O filme foi veiculado em todo o Brasil nas emissoras Globo, Record, Band e MTV.

### c) Propaganda 3 - Ah o verão



Uma sequência de imagens de brincadeiras e molecagens típicas do verão ilustra o tema “O que você vai contar para os seus netos é o que vai fazer neste verão”. Na imensa maioria dos acontecimentos relatados, o homem (branco) é o protagonista da ação, acompanhado de amigos (homens e mulheres, brancos e negros).

O masculino enquanto comportamento se apresenta sempre em oposição a qualquer característica atribuída ao comportamento feminino. Historicamente estas características ou comportamentos foram sendo constituídos, ainda que submetidas aos contextos de valores de cada época, de forma precisa e reconhecida socialmente como parte da existência dos sujeitos a ela submetidas.

Com uma estratégia de mídia ousada, as diversas edições de ‘Ah, o verão’ serão exibidas em sistema de rodízio por emissoras de TV aberta e fechada de todo o País e cinemas do eixo Rio - São Paulo. A campanha para o verão 2006 / 2007 da Skol trazia

comerciais de TV aberta e a cabo, cinema e Internet, em versões de 120, 60 e 30 segundos (na Internet circulou apenas a versão com duração de 2 minutos).

#### d) Propaganda 4 - Normal é legal



A marca estimula a quebra de padrões de beleza e incentiva que todos curtam o verão. No comercial várias pessoas aparecem, cada uma com o seu corpo único, aproveitando a praia, sem medo de ser quem é. O estímulo a quebra de padrões por um verão "redondo".

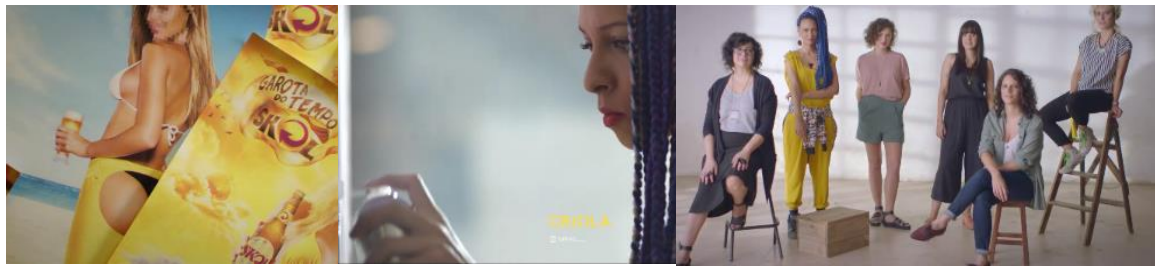
A comunicação exposta pela marca convida público para sair da mesmice, deixar a vergonha de lado e aproveitar a estação mais animada do ano. Em continuação à campanha “Redondo é sair do seu quadrado”, o segundo filme da série de verão quer inspirar as pessoas a aproveitarem a estação mais quente e divertida do ano onde estiverem, sem preconceitos ou tabus.

Com personagens de diversos perfis de beleza, o filme que estreou no dia 21 de dezembro de 2016 fala sobre quebrar seus próprios preconceitos, se libertar dos tabus e aproveitar o verão do jeito que você é. Skol quer aproveitar o clima descontraído da estação para mostrar que o verão só é redondo se for para todos, é o momento das pessoas se libertarem das preocupações.

Como comenta<sup>43</sup> Lia Bertoni, membro do marketing da Companhia “o Brasil é muito plural. E é no verão que toda a nossa diversidade vem a tona. Queremos com a nossa campanha mostrar que todos podem e devem ter orgulho do que são, do que gostam e curtir de verdade um verão livre de estereótipos. Essa é a mensagem principal de toda a nossa comunicação neste verão”.

#### f) Propaganda 5 - Reposter

<sup>43</sup> Disponível em <http://www.fnazca.com.br/index.php/2016/12/26/normal-e-legal/>. Acesso em 02 nov 2017.



Agora, Skol cria o movimento que legitima novo posicionamento e faz releitura de peças publicitárias antigas da marca, mostrando assim que o mundo realmente mudou (e evoluiu). Com uma narrativa que incorpora cada vez mais a pluralidade, a inclusão e o respeito em sua postura.

Redondo é Sair do seu Passado faz o uso da figura feminina nas campanhas criadas no passado e evidencia que não representa já há algum tempo o posicionamento da marca e este projeto nasce para legitimar a evolução de Skol.

Oito artistas foram convidadas para fazerem releituras de pôsteres antigos da marca e mostrarem, com a sua arte, mulheres fortes e independentes. São elas: Eva Uviedo, Elisa Arruda, Carol Rosseti, Camila do Rosário, Manuela Eichner, Tainá Criola, Sirlaney Nogueira e Evelyn Queiroz, a Negahamburger.

Como resultado, surgiram diferentes visões e estilos, mas o mesmo ponto em comum: a mulher empoderada. O processo de criação das novas peças deu origem a um filme para o digital, que entrou no ar no Dia Internacional da Mulher, na página da cerveja no Facebook. Além disso, no site da Skol foi colocado informações sobre as artistas e o trabalho que realizam, detalhes sobre a produção de cada pôster e um espaço para as pessoas indicarem bares e outros pontos de venda que eventualmente ainda tenham peças antigas, para que essas possam ser substituídas.

#### g) Propaganda 6 - Amigos



A falta de sabedoria e de paciência em não ouvir o outro esbarra no desrespeito a opiniões divergentes, pessoas e escolhas diferentes. O cenário é grave mesmo vivendo em uma democracia, logo, a marca utiliza dessas perspectivas contemporâneas para fazer um convite ao diálogo. Esse convite vem através de eventos cotidianos que mostram o como, por muitas vezes, não estamos abertos ao diálogo, por exemplo, na frase inicial “você só tem amigo que pensa igual a você?”.

O ambiente utilizado na narrativa são comuns ao cotidiano: bares, calçadas, quintais residenciais. Em todos os tipos de relação, em todas as situações, o diálogo é o melhor caminho. Na relação pais e filhos, amigos, devemos sempre conversar, expor o que pensamos, sem nenhum receio, e sabendo também, ouvir o outro. A marca incita aos espectadores “dar chance aos desconhecido”, conhecer outras opiniões e estilos de vida. Utilizando a ideia de que: só conversar com quem concorda com você é meio "quadrado", é algo ultrapassado e que as opiniões discordantes não tem um valor mais ou menos ao seu.

## 5.2 A REPRESENTATIVIDADE E AS RELAÇÕES COM O PRODUTO

Passamos agora para a análise na instância da representação. Os modos de representação estão diretamente ligados à construção identitária, elas são construídas através da representação quando a recepção as internaliza (se identificando com elas) ou as refuta.

Assim percebemos que a comunicação deve ser diretamente ligada à estratégia geral de quaisquer organizações, implicando na adequação das mensagens para cada tipo de público, levamos em consideração os canais e as análises das respostas para determinar se o objetivo foi bem-sucedido.

Entendemos como protagonista aquele que é o objeto de atenção por suas qualidades, posição social ou por outras circunstâncias. O papel, na propaganda, é representado por ator ou atriz a partir de uma figura humana fictícia criada pelo autor da narrativa. O coadjuvante é aquele que assiste ao espetáculo, fazendo parte dele ou não, ele é testemunha do ocorrido, mesmo não sendo o personagem principal, ele atua em segundo plano, mas agindo em prol do mesmo propósito daquele que tem papel principal.

**Tabela 3 – Papel representativo do personagem**

	<b>Protagonista</b>	<b>Coadjuvante</b>
<b>Propaganda 1</b>	Homem Branco	Mulher
<b>Propaganda 2</b>	Homem Branco	Mulher
<b>Propaganda 3</b>	Homem	Mulher
<b>Propaganda 4</b>	Mulheres e Homens fora dos padrões de beleza	Todos são participantes
<b>Propaganda 5</b>	Mulher	Própria história da marca
<b>Propaganda 6</b>	Opinião dos personagens <sup>44</sup>	Não há, todos são participantes

Analisando o consumidor potencial das propagandas afirmamos novamente a diferença entre pré e pós crise: de quem é o consumidor, o espectador da ação ou até mesmo os coadjuvantes. Nas propagandas 1, 2 e 3 o protagonista e consumidor potencial (pela visão da marca) é homem, classe média, estado civil solteiro, com aproximadamente 28 anos, utiliza da cerveja e dos ambiente que ela está inserida para relaxar do dia-a-dia de trabalho, ao lado de belas mulheres e seus amigos inseparáveis.

Em um segundo momento, nas propagandas 4, 5 e 6 os personagens não tem ligação direta a um estereótipo (como o quadro pré crise) e mesmo assim essas pessoas apresentadas não estão consumindo o produto a todo o momento, mostrando assim que os consumidores estão ativos em várias situações cotidianas, não apenas na esfera do consumo da cerveja Skol.

Na busca de um quadro comum de referências, a mídia institui padrões operacionais: falas e sotaques, vestimentas, modelos de beleza, modos específicos de escrever, filmar e fotografar, estabelecendo sempre modelos e estilos de vida a serem seguidos (BORGES, 2012)

Podem um regime dominante de representação ser desafiado ou modificado? Podem formas negativas de representação, da diferença racial, que abundam em inúmeros exemplos nas mídias, ser revertidos por uma estratégia positiva? (HALL, 1997, p. 269-270)

---

<sup>44</sup> Entendemos pela opinião dos personagens tendo em vista que as circunstâncias sociais de cada integrante da narrativa é diverso, o foco da trama é o pensamento e as ações e não a posição social perante o produto Skol.

Neste sentido, acredita-se que é possível “desnaturalizar” a diferença, já que segundo Hall (1997, p. 228), os significados “flutuam”, não podem ser definitivamente estabelecidos. Assim, segundo o autor não existe sentido único verdadeiro para esta ou aquela imagem, em vez de questionar o “certo” ou “errado”, o que precisamos perguntar é “qual o significado” da informação.

#### **Tabela 4 – Quantidade de Aparições**

Entendemos por aparições o número de vezes que cada uma das categorias a baixo se elucidaram nos frames, o personagem (mesmo que aparecendo em vários frames) foi contado uma única vez. Em produção audiovisual, é comum usar a palavra "frame" também como unidade de tempo. Frame (em português: quadro ou moldura) é cada um dos quadros ou imagens fixas de um produto audiovisual. Neste caso, sua definição precisa é cada cena ou posição da câmera.

<b>Propagandas</b>	<b>Homens</b>		<b>Mulheres</b>		<b>PcD<sup>45</sup></b>	<b>Idosos</b>
	<b>Branco</b>	<b>Outros</b>	<b>Branco</b>	<b>Outros</b>		
<b>Propaganda 1</b>	23	1	33	1	-	-
<b>Propaganda 2</b>	3	-	5	-	-	-
<b>Propaganda 3<sup>46</sup></b>	79	3	53	4	-	-
<b>Propaganda 4</b>	34	2	42	7	-	4
<b>Propaganda 5</b>	-	-	5	1	-	-
<b>Propaganda 6<sup>47</sup></b>	16	3	17	-	-	-
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>9</b>	<b>155</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

Ao analisar as representações de homens e mulheres percebemos um número igual de aparições, que ao visualizar a tabela pode nos dar a impressão de igualdade de gênero.

<sup>45</sup> Sigla para Pessoa com Deficiência. A nomenclatura atual - PcD- foi adotada a partir da Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência das Nações Unidas, em 2006, desde então, convencionou-se que, ao nos referirmos a estas pessoas devemos utilizar este termo.

Esta denominação foi adotada porque a questão substantiva “pessoas” possui mais importância do que o aspecto adjetivo “com deficiência”, ou seja, a deficiência se torna apenas uma entre tantas outras características que a pessoa apresenta.

<sup>46</sup> Quatro frames não foram contabilizados, tendo em vista a qualidade da imagem.

<sup>47</sup> Um frame não foi contabilizado, tendo em vista a quantidade de pessoas, impossibilitando a contagem com exatidão.



No entanto, ao lembrar do papel representativo de cada gênero o número é preocupante, levando em consideração que a mulher em alguns casos é colocada como uma figura cênica do que realmente uma consumidora em potencial.

Quando verificamos a aparição negra no produto audiovisual constatamos um ambiente alarmante, a invisibilidade da população negra na publicidade brasileira, tendo em vista que a população negra é maior que a branca no país<sup>48</sup>. Aprofundamos o argumento ao perceber uma maior aparição de mulheres negras na cena, do que homens negros.

Para as mulheres negras em especial, além do estereótipo muitas vezes empregados em propagandas ou na dramaturgia com empregos subalternos como de empregadas domésticas, garçoneiro ou então o da menina pobre da favela que sempre tem de batalhar muito para subir na vida, há também o da “mulata sensual e insaciável”, da “cor do pecado”. Sendo que quando há a visualização do homem negro na narrativa publicitária, em grande maioria, também é visto como um consumidor em potencial.

A Promotoria de Justiça de Direitos Humanos de São Paulo, lançou no dia 21 de março de 2017 (Dia Internacional Contra a Discriminação Racial) uma campanha onde questiona a baixa representatividade dos negros em propagandas. A promotoria alegou que “a publicidade não é apenas uma atividade econômica, mas também uma expressão cultural. Por isso, deve refletir a pluralidade étnica e cultural brasileira. Além disto, o negro cada vez mais amplia sua capacidade de consumo e parece que os publicitários não conseguem dialogar com ele. A busca da plena igualdade racial, nos termos do Estatuto da Igualdade Racial, passa por este aspecto”.

Em comerciais de plano de saúde e de previdência, os idosos sempre estiveram, os PcD em campanha governamentais também. No entanto nas propagandas da marca analisadas os PcD não aparecem nenhuma vez e os idosos somente na propaganda 4 (pós-crise). De acordo com a pesquisa da Nielsen, realizada em 2015, mais da metade dos idosos não se sente representada pela publicidade. Isso é resultado de uma população que envelheceu de modo diferente: diversificada, com maior expectativa de vida, mais acesso aos serviços de saúde e à tecnologia.

Ver um idoso ou PcD como integrante de uma propaganda é difícil, como protagonista, algo raro. Quando apareciam, apenas tratavam de reforçar estereótipos.

---

<sup>48</sup> Segundo o IBGE, os negros (pretos e pardos) eram a maioria da população brasileira em 2014, representando 53,6% da população. Os brasileiros que se declaravam brancos eram 45,5%.

Idosos fragilizados, avós perfeitos ou, no máximo, o "tiozão". No entanto, como reparado em uma das peças analisadas, a situação que começou.

Segundo Judith Butler (1999), a mesma repetibilidade que garante a eficácia dos atos performáticos que reforçam as identidades existentes pode significar também a possibilidade da interrupção das identidades hegemônicas. A repetição pode ser interrompida. A repetição pode ser questionada e contestada. É nessa interrupção que residem as possibilidades de instauração de identidades que não representam simplesmente a reprodução das relações de poder existentes. É essa possibilidade de interromper o processo de “recorte e colagem”, de efetuar uma parada de sucesso de “citacionalidade” que caracteriza os atos performativos que reforçam as diferenças instauradas, que torna possível pensar na produção de novas e renovadas identidades.

### 5.3 O ESPAÇO

A representação de tempo nas imagens é diferenciada conforme sua natureza. As imagens em movimentos, portanto temporalizadas, produzem ilusão bastante convincente de tempo (MÄDER, 2003, p.50). Por outro lado, o tempo extrínseco, ou seja, aquele que se encontra fora da imagem possui maior relevância no que diz respeito às peças publicitárias. Podemos, portanto, configurar o referencial de tempo nas peças publicitárias como sendo de caráter documental, refletindo as tendências socioculturais da sociedade da época.

No espaço audiovisual da propaganda, a locação tão importante quanto o discurso em um processo de comunicação – a visualidade é também posicionamento. Com isso, as relações entre comunicação e espaço como circunscrições de limites (para a utilização do produto, por exemplo) passam a ser alvo de revisões.

A questão principal é que o cenário comunica algo específico. Alguma coisa que esteja imbricada entre as falas do texto, que todos os outros elementos da cena buscam comunicar. A praia, o bar, nos colocam esses lugares como comuns enquanto lugar imagético para consumir tal produto.

A conotação dada pelo cenário está relacionada como um evento natural (pôr-do-sol, dia nublado, noite, chuva, etc.), ou ainda pode se dar na composição de elementos cenográficos introduzidos no espaço natural, podendo assim tornar determinada cena

mais alegre, romântica<sup>49</sup>, tensa, melancólica, ou, como acontece na maioria das vezes, sublinhando os traços mais marcantes do personagem, como posição social ou valores morais.

**Tabela 5 – Relação lugar e tempo**

	<b>Lugar</b>	<b>Tempo</b>	<b>Ocasão</b>
<b>Propaganda 1</b>	Praia/Bar	Dia/Noite	Lazer/Festa
<b>Propaganda 2</b>	Bar	Noite	Festa
<b>Propaganda 3</b>	Praia	Dia	Férias de Verão
<b>Propaganda 4</b>	Praia	Dia	Férias de Verão
<b>Propaganda 5</b>	Ateliê	Dia	Criação de identidade
<b>Propaganda 6</b>	Ambientes de encontro <sup>50</sup>	Dia	Conversa

Muitas das narrativas mostram a relação do consumo da bebida com situações de lazer que fazem parte do cotidiano das pessoas. Esta relação pode ser um dos motivos que contribui para parte do consumo das cervejas, pois as pessoas expostas aos comerciais deparam com imagens de satisfação, relaxamento, diversão, socialização e possíveis relacionamentos afetivos mostrados de forma bastante subjetiva os significados que o ambiente praiano ou até mesmo de um bar poder remeter a mente dos espectadores.

Com base em Pinsky (1995), os contextos sociais que vemos nos sugerem personagens masculinos dos comerciais (pré-crise) utilizam a bebida em ambientes específicos, ambientes representados por festas, praia, no trabalho, sozinhos e em grupos, sugerindo estar emocionalmente estressados, enraivecidos quando se trata de ambientes de trabalho e relaxados e alegres quando o contexto do consumo é de lazer. Logo, o espectador tenderá a associar o consumo da cerveja com o lazer sempre que estiver em uma situação ou ambiente semelhante às cenas vivenciadas nos comerciais.

No único momento em que a mulher é protagonista (propaganda 5 – pós-crise) entendemos que há um ambiente de “criação de identidade” que remete para a associação

<sup>49</sup> Como utilizada de forma clara na propaganda 2 – Aliança.

<sup>50</sup> Um bar, a própria rua, ...

da mulher consumidora de cerveja, trabalhadora e independente. Estabelecendo de modo nítido a ruptura com o "velho padrão" da mulher como objeto ou como sujeito destinado a servir ao homem.

Embora as análises não tenham se direcionado especificamente ao produto cerveja, e sim ao posicionamento da marca frente ao públicos de interesse, pode-se perceber que, segundo o seu conteúdo, há uma indução de qual é o cliente que a marca vê como potencial. Neste sentido, ao evidenciar a troca de personagem (protagonista) a marca Skol evidencia a mudança de posicionamento.

De modo geral, pode-se dizer que as informações obtidas na análise vêm ao encontro das reflexões anteriores de pós-modernidade, representatividade, crise de imagem e as concepções de estratégias de Relações Públicas.

## **6 REFLEXÕES FINAIS**

Chegamos ao final deste trabalho com o intuito de não apenas tecer algumas considerações que sejam pertinentes, mas também demonstrar outros elementos de importância, como, por exemplo, o alcance dos objetivos inicialmente propostos e a resposta aos problemas encontrados ao decorrer da pesquisa.

De acordo com o objetivo de pesquisa, buscamos entender como o posicionamento da marca se modifica através de novas perspectivas contemporâneas com base nas relações públicas. Compreendemos as representações nas antigas propagandas da marca Skol; identificamos qual foi a crise de imagem que causou a mudança de discurso; entendemos o processo de construção de discurso através de mecanismos de relações públicas; e analisamos o conteúdo dos produtos visuais utilizados buscando assim entender a mudança, com foco na diversidade.

Por meio da análise de conteúdo de Bardin conseguimos comparar as peças pré e pós crise de imagem, levando em consideração os aspectos de representatividade, aparição, espaço, tempo e ocasião. Entendemos que a representatividade que abordamos não abrange toda a diversidade brasileira e mundial por seu nível de complexidade, logo utilizamos os critérios de gênero, raça, idade e porte de deficiência.

Primeiramente nos deparamos com representações de um produto dedicado a um grupo potencial, os homens, e a um único objetivo: a cerveja e o seu ambiente de consumo ser uma zona de escape do dia-a-dia do homem, ser sinônimo de divertimento e descontração. Em que os grupos minorizados estão como coadjuvantes ou nem se

encontram na cena, lembramos que o ponto central da era moderna é a colocação do homem no centro do universo.

Em um segundo momento, na análise pós-crise, vemos nitidamente a era pós-moderna, que se refere especificamente ao esgotamento da modernidade, a necessidade de mudanças sociais muito significantes em prol da diversidade, por exemplo. Os protagonistas das narrativas são diversos e discutem problemáticas da atualidade, verificamos a partir desta análise que um planejamento baseado nos públicos de interesse da marca é utilizado, tendo em vista o enlace das perspectivas contemporâneas com o posicionamento da marca.

Considerar alguns pontos como primordiais para a inserção da diversidade na comunicação de uma marca é vital. Respeitar as diferenças é uma boa ideia, a comunicação não deve excluir, apenas selecionar o meio e adequação a cada público e não esquecendo de considerar a cultura, levando em consideração as tradições, crenças e ideologias ajuda a entender problemas e solucioná-los.

Assim, entender isoladamente gênero ou qualquer outra categoria fornece menos pistas do que quando se busca articular alguns conceitos. Não se trata meramente de uma “soma de opressões”, mas de um mecanismo de compreensão mais amplo da questão da diversidade (BRAH, 2006). Como discorrido por Kim Moraes em entrevista “Esse é um tema (diversidade) muito complexo, onde é preciso escutar muito e dar voz a muitas pessoas. Empatia é a palavra-chave.”

Entretanto, podemos afirmar que a comunicação nas organizações deve ser pensada a partir de uma concepção integrada, capaz de contemplar a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações e suas conexões junto aos diferentes públicos, além de sua função estratégica e instrumental no ambiente de negócios na era pós-moderna.

Deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da organização separadamente. (KUNSCH, 2009, p. 114-115)

Consideramos que, a mudança de posicionamento de uma marca traz resultados de médio a longo prazo, mas que podemos sentir através da comunicação digital que muitos públicos de interesse estão sendo atingidos e que esse ganho é positivo para a marca. Como abordado por Kim: “É importante dizer que a essência de Skol não mudou, a marca nasceu para ser a marca de espírito jovem, que questiona e inova e o que ocorreu

foi uma evolução diante dos novos tempos”, o que fundamenta o nossos pensamentos alicerçados na pós-modernidade e nas relações de gênero.

As empresas avançam significativamente e passaram a ter relacionamento virtual intenso com o público de interesse. Ainda que um pouco apreensivas, passaram para uma dinâmica de independência com controle de conteúdo e relacionamento com base na troca de informações. (SCHMIDT, 2011, p. 103). Se evidencia que o devido aumento da influência das grandes corporações, refletem em um maior interesse em relação aos impactos gerados em níveis ambiental, social, econômico e político. “Em termos gerais, o público está procurando empresas que demonstrem cuidado com as comunidades em que atuam, dos pontos de vista ambiental e humano.” (ARGENTI, 2006, p.8)

Lembramos que a comunicação forma gostos, estabelece padrões e "uma suposta normalidade" e as Relações Públicas é o principal comunicador dentro das organizações. Muitas vezes estamos quebrando e sim, reforçando os estereótipos. A comunicação brasileira é em maioria branca, masculina e heteronormativa. Um posicionamento em respeito à diversidade deveria ser obrigação de qualquer empresa, no entanto o tratamento deste assunto com legitimidade envolve a busca de harmonia entre o discurso e ações da instituição. Por exemplo, com o seu público e com os valores da sua marca. Isso pressupõe relacionamentos entre atores sociais:

tendo como base respeito aos direitos humanos, participação nos negócios públicos, enfim, deveres e direitos, inclusive os ecológicos, de gêneros, étnicos, liberdade de expressão, respeito à individualidade e às identidades específicas e justiça social. (OLIVEIRA, 2011, p. 80)

A atividade de RP está auxiliando na definição das mensagens, propagando valores da organização e fazem com que o posicionamento seja percebido como uma preocupação existente na empresa. O planejamento deve entender que a marca pós-moderna é muito mais que um simples adjuvante para um produto ou serviço; é uma entidade autônoma de comunicação.

Acreditamos que falar de diversidade envolve articular aliados e mobilizar todos os departamentos da empresa. De acordo com a nossa análise percebemos que, igualmente a Bardin “a alegria do investigador é enorme quando o estudo ‘bate certo’ [...] ou quando um ‘achado’ permite que se siga por outra pista ou em direção a outras interpretações” (Bardin, 2011, p. 81).

Ligando tais preceitos ao objeto de estudo, podemos dizer que as Relações Públicas tem um papel fundamental nas organizações, de forma tática e estratégica. Enfim, pretendemos que para demonstrar a forma positiva sob a qual as Relações Públicas

podem auxiliar na melhoria de processos, com os diversos *stakeholders*, constituindo um diferencial no gerenciamento de crise aplicando aos diversos contextos.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022**. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6023**. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**. Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**. Rio de Janeiro, 2011.

AGÊNCIA HEADS. **Todxs por Elas**. Disponível em <[http://www.heads.com.br/uploads/Heads\\_Todxs.pdf](http://www.heads.com.br/uploads/Heads_Todxs.pdf)>. Acesso em 23 set. 2017.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**. Tradução Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elvier, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **Da responsabilidade social à sustentabilidade: Comunicação, cultura e imaginário**. In: FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.). *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, p. 179 - 198, 2011.

BALDISSERA, Rudimar. **Reflexões sobre comunicação organizacional e relações públicas: Tensões, encontros e distanciamentos**. In INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 32 Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, 4 a 7 de setembro de 2009.

BARBOSA, Júlio César. **Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional**. In: FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.). *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, p. 61 - 78, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Zahar, 2008.

BONIN, Jiani Adriana. **Nos bastidores da pesquisa: a instância metodológica experienciada nos fazeres e nas processualidades de construção de um projeto de**

pesquisa. IN: MALDONADO, A. E. et al. Metodologias de pesquisa e comunicação: olhares, trilhas e processos. Porto Alegre: Sulina, 2006.

BORGES, Rosane da Silva. **Mídia, racismos e representações do outro**: ligeiras reflexões em torno da imagem da mulher negra. In: BORGES, Roberto Carlos da Silva; BORGES, Rosane (Orgs.). Coleção negros e negras: pesquisas e debates. Coordenação: Tânia Pedroso Müller. Petrópolis, RJ: DP ET Alli. Brasília, DF: ABPN, 2012. P. 178 – 203.

CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações públicas e crises na economia da reputação**. In: FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.). Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, p. 119 - 136, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Atica, 1979.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA e SILVA, Adriana. **Branding & Design: Identidade no varejo**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

COX, T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DELWEN, S. **Archaeology of Ancient Egyptian Beer**. Journal of the American Society of Brewing Chemists, 54, p. 3-13, 1996.

DOURADO, Danila. **A presença dos negros nas agências de publicidade**. Pesquisa disponível em: <<http://daniladourado.com.br/2015/10/25/a-presenca-dos-negros-nas-agencias-de-publicidade/>> Acesso em: 23 set. 2017.

DU GAY; Hall, et al. **Doing cultural studies**: The story of the Sont Walkman. Glasglow: The Open University, 1997.

GARCÍA CANCLINI, N. **Ideología, cultura y poder**. Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires, 1997. p. 13-92.

GIDDENS, A. **The Consequences of Modrernity**. Cambridge: Polity, 1990.

FERREIRA, Ricardo Alexino. **Negro midiático**: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. In: Revista USP, n. 69, p. 80 – 91, Mar/Maio, 2006.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**; tradução Tomáz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, DP&A, 2011.

HALL, Stuart. **Quem precisa de identidade?**, in: SILVA, Tomaz Tadeu da. (Org.) Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais. 9. ed. -Petrópolis, RJ : Vozes, 2009: 103-130.

KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia**. Bauru: EDUSC, 2001.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. Summus Editorial, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

JENKINS, Henry. **Convergence culture: where old and new media collide**. New York: New York University Press, 2006.

LANDOWSKY, Eric. **Masculino, feminino, social**. In: Nexos: Revista de estudos de Comunicação e Educação. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, Ano II, no. 3, 1998, p. 13-44

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. J. Olympio, Rio de Janeiro, 2004.

MÄDER, Maria Paula Mansur. **Metamorfoses figurativas: imagens femininas na publicidade de cerveja**. Curitiba: UTP/ 2003.

MAZURSKI JR, A. **Bebendo Cultura: Construção da Linguagem e Epidemiologia Cultural da Cerveja**. 2015. 238 f. Tese (Doutorado em Letras) – Programa de pós-graduação em Letras, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

MILLET, Kate. *Sexual Politics*. 1970.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 61-75.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NIXON, S. **Exhibiting masculinity**, in: Hall, S. (org.). Representation: cultural representations and signifying practices. Londres: Sage/The Open University, 1997.

OLIVEIRA, Ivone; HENRIQUES, Márcio e PAULA, Maria Aparecida. **A sociedade enfrenta suas organizações?** Interação entre organizações e sociedade nas mídias sociais articulada pelo discurso da sustentabilidade. 2011. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/download/3065/2171>> Acesso em 02 jul. 2017.

PINSKY, I. **Publicidade de bebidas alcoólicas e os jovens**. São Paulo: FAPESP, 2009.

SALES, Ricardo G. **Diversidade no Trabalho**: valores organizacionais e adesão a normas em organizações participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. In: Anais do V Congresso Internacional Comunicação e Consumo, 2015.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RONSINI, Veneza M. **Entre a capela e a caixa de abelhas**: Identidade cultural de gringos e gaúchos. Porto Alegre: EPUPUC, 2004.

ROSÁRIO, N. M.. **Cartografia na Comunicação: Questões de método e desafios metodológicos**. In: LOPES, Maria Immacolata V; MOURA, Claudia Peixoto (Orgs.) Pesquisa em Comunicação. Metodologias e Práticas Acadêmicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. P.175 – 194.

ROSE, J. **Sexuality in the Field of Vision**. Londres: Verso, 1986.

RUTHERFORD, J. (org:). **Identity: community, culture, difference**. Londres: Lawrence and Wishart, 1990.

PINTO, A. G. **Publicidade: um discurso de sedução**. Porto: Porto Editora, 1997.

SANTAELLA, L. **Culturas e artes do corpo pós-humano**: da cultura das mídias à cibercultura. São Paulo: Paulus, 2003.

SCHMIDT, Flavio. **Identidade, imagem e reputação**: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.). Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, p. 89-105, 2011.

SHINYASHIKI, R. T. **A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises**. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

SILVA, Tomaz Tadeu da. (Org.) **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 9. ed. -Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.

SILVERSTONE, Roger. **Why study the media?**. Sage, 1999.

SODRÉ, Muniz. **Por um conceito de minoria**. In: PAIVA, Raquel; BARBALHO, Alexandre. (Orgs.). Comunicação e cultura das minorias. São Paulo: Paulus, 2005.

SPERBER, D. **Explaining Culture**: A Naturalistic Approach. Oxford: Blackwell, 1996.

TERRA, Carolina Frazon, **Relações públicas na era dos megafones digitais**. In: FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.). Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, p. 263 - 264, 2011.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa, Portugal: Editorial Presença, 1994.

WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença**: uma introdução teórica e conceitual, in: SILVA, Tomaz Tadeu da. (Org.) *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. 9. ed. -Petrópolis, RJ : Vozes, 2009: 7-72.

## ANEXO A

Fichas técnicas das propagandas analisadas:

### **PROPAGANDA 1**

Título: Bunda quadrada

Cliente: Skol

Produto: Skol Pilsen

Mídia/Especificação: Cine VT | Ao Vivo | Color | Sonoro com 60 | 30 de duração

Duração: 60 | 30

Veiculação: 27/12/1998

Diretor de Criação: Fabio Fernandes

Criação: Fábio Fernandes

RTVC: Vera Marques

Atendimento: Ricardo Lacerda | Gisela Gaia | Marco Aurélio Reis | Márcio Zorzella

Aprovação | Cliente: Magin Rodrigues | Juan Vergara | Marcelo Toledo

Direção: Sérgio Amon

Fotografia: Sérgio Amon

Produção Gráfica: Equipe Zero Filmes

Produtora: Zero Filmes

Pós-Produção: Vetor Zero | Marisa Ditleff

Produtora de Som: Play It Again | Arthur Minassian

### **PROPAGANDA 2**

Título: Aliança

Cliente: Skol

Produto: Skol

Mídia/Especificação: Cine VT | Ao Vivo | Color | Sonoro com 30 de duração

Duração: 30"

Veiculação: 14/05/2003

Diretor de Criação: Fabio Fernandes | Eduardo Lima

Criação: Fábio Fernandes | Eduardo Martins

RTVC: Adriano Costa

Atendimento: Marco Aurélio Reis | Gal Barradas | Jacira Almeida

Aprovação | Cliente: Miguel Patrício | Carlos Lisboa | Paula Lindenberg

Direção: José Pedro Goulart

Fotografia: Alex Sernambi

Produção Gráfica: Equipe Zeppelin

Produtora: Zeppelin  
Montagem: Frederico Brioni  
Pós-Produção: Zeppelin  
Produtora de Som: Tesis | Silvio Piesco  
Maestro: Silvio Piesco

### **PROPAGANDA 3**

Título: Ah o verão  
Cliente: Skol  
Produto: Skol Pilsen  
Mídia/Especificação: Produção de um 01 Cine-Vt| Ao Vivo| Color| Sonoro com 60" e 30"  
de Duração.  
Duração: 30" e 60"  
Veiculação: 09/11/2006

Diretor de Criação: Fabio Fernandes | Eduardo Lima  
Criação: Fabio Fernandes| André Kassu| Marco Monteiro| Keka Morelle| André Faria

RTVC: Regiani Pettinelli  
Atendimento: Gal Barradas| Ana Carolina Escorel| Christiano Bock| Tatiana Moliterno  
Planejamento: Fernand Alphen| Rodrigo Sant'Anna

Aprovação | Cliente: Carlos Lisboa| Marcel Marcondes| Mariana Amazonas  
Direção: Amon  
Fotografia: Amon

Produção Gráfica: Zero Filmes

Produtora: Zero Filmes  
Montagem: Amon| Marcelo Teixeira  
Pós-Produção: Cinema  
Produtora de Som: Tesis | Silvio Piesco| André Faria| Luiz Mattos  
Maestro: Silvio Piesco  
Locução: André Faria

### **PROPAGANDA 4**

Título: Normal é Legal  
Cliente: Skol  
Produto: Skol Verão  
Mídia/Especificação: Filme  
Duração: 45  
Veiculação: 26/12/2016

Diretor Geral de Criação: Fabio Fernandes  
Diretor de Criação: Fabio Fernandes  
Criação: Fabio Fernandes  
Animação/3D: NASH

Conteúdo: Jaqueline Amaral | Fernanda Fontes | Natalia Fava

Insights: Willian Zanette | Doelio Bergamo | Verônica Zanuzzo

RTVC: Fernanda Sousa | Elucieli Nascimento | Rafael Paes | Renato Chabuh | Victor Alloza

Atendimento: Ricardo Forli | Thiago Iusim | Marcela Paiva | Charis Carelli | Giovana Peixoto | Julia Marquezi

Planejamento: Erika Kitabayashi | Quentin Mahe | Murilo Toda | Guilherme Novazzi

Gerente de Projetos: Luiz Gama | Bia Pennino

Mídia: Mauricio Almeida | Thiago Custódio | Thiago Bordignon | Eric Zanelli | Juliana Roque | Gabriela Vecchia | Janaina Ramos

Aprovação | Cliente: Paula Lindenberg | Fabio Baracho | Lia Bertoni | Maria Fernanda Albuquerque | Felipe Santini

Direção: Felipe Mansur

Fotografia: Diego Rosenblatt

Produtora: Alicefilmes

Montagem: Rodolpho Ponzio

Pós-Produção: NASH

Produtora de Som: Tesis

Maestro: Henrique Racz | Silvio Piesco

Locução: Gustavo Vaz

Finalização: NASH

Produtor Executivo: Wal Tamagno

## **PROPAGANDA 5**

Título: Reposter

Cliente: Skol

Produto: Skol

Diretor Geral de Criação: Fabio Fernandes

Diretor de Criação: Theo Rocha

Criação: Theo Rocha | Gustavo Mayrink | Lara Roncatti | João Freire | Bruno Castellotti | Wander Tosta

Conteúdo: Jaqueline Amaral | Fernanda Fontes | Natalia Fava

RTVC: Giuliano Springhetti | Elucieli Nascimento | Fernanda Sousa | Rafael Paes | Victor Alloza

Atendimento: Ricardo Forli | Thiago Iusim | Marcela Paiva | Julia Marquezi

Planejamento: Erika Kitabayashi | Quentin Mahe | Murilo Toda

Gerente de Projetos: Luiz Gama | Bia Pennino | Beatriz Andreucci

Mídia: Mauricio Almeida | Thiago Custódio | Eric Zanelli | Juliana Roque | Gabriela Vecchia

Art Buyer: Edna Bombini

Aprovação | Cliente: Paula Lindenberg | Maria Fernanda Albuquerque | Lia Bertoni | Felipe Santini | Daniel Feitoza

Direção: Luiza Campos  
Fotografia: Camila Cornelsen

Produção Gráfica: Jomar Farias | Leandro Ferreira

Produtora: Vetor Filmes  
Pós-Produção: Equipe Vetor Zero  
Produtora de Som: LOUD  
Maestro: Janecy Nascimento

## **PROPAGANDA 6**

Título: Amigos  
Cliente: Skol  
Produto: Skol  
Mídia/Especificação: Filme  
Veiculação: 17/07/2017

Diretor Geral de Criação: Fabio Fernandes  
Diretor de Criação: Toni Fernandes | Leonardo Claret  
Diretor de Arte: Leonardo Claret  
Redator: Fabio Fernandes | Toni Fernandes  
Conteúdo: Fernanda Fontes | Gabriela Moura | Rafael Venturelli

RTVC: Fernanda Sousa | Elucieli Nascimento | Rafael Paes | Victor Alloza  
Atendimento: Ricardo Forli | Thiago Iusim | Marcela Paiva | Julia Marquezi | Tathiana Sacco  
Planejamento: Danilo Lima | Quentin Mahe  
Mídia: Mauricio Almeida | Thiago Custódio | Amaury Magalhães | Eric Zanelli | Juliana Roque | Gustavo Masson | Marina Signori

Aprovação | Cliente: Paula Lindenberg | Maria Fernanda Albuquerque | Daniel Feitoza | Kim Moraes  
Direção: Filipe Mansur  
Fotografia: Agustin Claramut

Produtora: Alice Filmes  
Montagem: Rodolpho Ponzio  
Pós-Produção: Nash  
Produtora de Som: Tesis  
Maestro: Henrique Racz | Silvio Piesco  
Locução: Gustavo Vaz  
Finalização: Nash | Carol Rye  
Produtor Executivo: Wal Tamagno

## ANEXO B

### **Entrevista com Kim Moraes**

Realizada por e-mail no dia 25 de setembro de 2017.

*1 - Com se deu o processo de reposicionamento da Skol perante os seus públicos?*

Skol nasceu para ser a marca de espírito jovem da AMBEV. Isso significa que ela sempre precisa estar conectada com os valores contemporâneos e constantemente se atualizando. Estamos sempre em contato com nossos consumidores, seja em pesquisas tradicionais ou ouvindo em nossas redes sociais para que esse processo sempre seja o mais natural e orgânico possível. O tema diversidade, antes de se tornar um assunto da marca, ganhou bastante corpo na AMBEV. Assinamos os Princípios do Empoderamento das Mulheres com a ONU Mulheres e somos signatários do Fórum de Empresas LGBT. Logo as mudanças aconteceram de dentro para fora, e sendo Skol a marca do portfólio que mais deve falar com o jovem, foi uma consequência natural ela cada vez mais falar sobre o tema.

*2 - Houve algum processo de estudo ou consultoria para a mudança de discurso da marca? Se sim, como se deu este processo?*

Esse é um tema muito complexo, onde é preciso escutar muito e dar voz a muitas pessoas. Empatia é a palavra-chave. Então, sim, nós contratamos um consultor sobre o tema que nos ajuda em treinamentos, contato com instituições e mesmo na elaboração e criação das campanhas da marca, sejam elas relacionadas a diversidade ou não.

*3 - Enquanto comunicação organizacional, se estabeleceu dentro da empresa alguma política de apoio a diversidade? Ou seja, o posicionamento também se reforça dentro da empresa enquanto comunicação interna?*

Sim, com certeza. Como falei acima, foi uma mudança de dentro para fora, o que deu muito mais segurança para a marca abraçar o tema. Hoje há grupos de funcionários LGBT e grupo de funcionários mulheres, que trazem constantemente temas importantes para serem debatidos dentro da organização. Os grupos tem apoio da alta liderança e tem o total suporte do vice-presidente de Gente & Gestão por exemplo.



*4 - Vocês já mensuraram se houve mudança significativa entre a relação marca e cliente?*

*Se sim, qual a diferença entre a antiga e a nova Skol?*

Consideramos que a mudança de posicionamento de uma marca traz resultados de médio a longo prazo, mas sentimos através de nossas redes sociais que muitos públicos sentem que a marca está mais próxima deles e isso tem sido um ganho muito positivo para Skol. É importante dizer que a essência de Skol não mudou, a marca nasceu para ser a marca de espírito jovem, que questiona e inova e o que ocorreu foi uma evolução diante dos novos tempos.