

---

# Marketing e as questões sociais: Estudo Exploratório do reposicionamento da marca Skol

Eduardo Baldini Dorico\*  
Nirave Reigota Caram\*\*

## RESUMO

O panorama atual do mercado impulsiona cada vez mais as organizações a se tornarem socialmente responsáveis. Os hábitos de compra e consumo, bem como o comportamento do consumidor sofreu mudanças significativas. Esse fato refletiu diretamente no modo das empresas se comunicarem com seu público e a sociedade como um todo. Acompanhando esse cenário de mutação constante desse novo consumidor ativo e participativo, e catalisada pela repercussão negativa de campanhas que carregavam rótulos indesejáveis, principalmente a alcunha machista, a Skol desenvolveu seu reposicionamento. A marca aproveitou para comprometer-se e engajar-se em múltiplas esferas e questões sociais polêmicas da contemporaneidade brasileira. Procurou-se com a elaboração do artigo entender como foi realizada a incorporação e tradução dessas questões sociais e analisar, pelo ponto de vista da emissão das mensagens, se a marca absorve a essência das questões sociais que assolam o país para embasar seu novo posicionamento e transformar sua própria postura. Para tanto foi realizada uma pesquisa documental e bibliográfica sobre os temas marketing aplicado ao

\*Graduado de Publicidade e Propaganda na Universidade do Sagrado Coração (USC)

\*\*Doutora em Educação Escolar (FCLAr-UNESP), Mestra em TV Digital (FAAC-UNESP), Especialista em Marketing (FGV-RJ), Tecnóloga em Marketing e Publicitária. Professora da Universidade do Sagrado Coração (USC-Bauru) e Faculdades Integradas de Bauru (FIB)

contexto social e reposicionamento de marca, e por meio de uma abordagem quantitativa/qualitativa, utilizando o método de análise de conteúdo, procurando evidências da evolução do posicionamento da Skol. Ao final desse estudo pode-se perceber que a Skol vem conseguindo absorver a essência das questões sociais mais conflituosas que permeiam as relações das pessoas, principalmente no meio digital. A marca conseguiu atingir o objetivo de abrir espaço para o debate entre as partes e se inserir nessa conversa, dialogando francamente com seu consumidor, mantendo sua nova ideologia e permanecendo forte na defesa da qualidade de seu produto.

*Palavras-chave:* Marketing Social; Preconceito; Reposicionamento de marca; Emissão de mensagens publicitárias; Skol.

## INTRODUÇÃO

Desde a Antiguidade existe a preocupação genuína do homem em ser reconhecido e se diferenciar do seu semelhante. Isso pode ser diretamente ligado à construção de identidade, perfil e marca, principalmente após o acirramento da concorrência entre os mercados.

Atualmente, para as empresas e suas marcas é vital englobar não somente o produto ou serviço final, mas olhar para as discussões sociais, ambientais, econômicas e culturais, ou seja, atentar-se ao ambiente externo e preocupar-se com a valorização de sua imagem perante uma sociedade cada vez mais conectada, atuante, de personalidade latente e exigente. Pode-se relacionar essa mudança com a própria evolução do marketing trazida por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), onde numa primeira fase os esforços se concentravam em vendas; num segundo momento em como fazer esse consumidor voltar e comprar mais – relacionamento – e; numa terceira etapa, convida os consumidores para fazer parte do desenvolvimento de produtos da empresa e sua comunicação.

Posta-se então, um grande desafio para as organizações: o de se posicionar, isto é, adotar uma postura, uma identidade e fazer com que esse perfil seja amplamente aceito, respeitado e que influencie a sociedade. Dois dos maiores nomes nesta temática, Al Ries e Jack Trout, explicam que posicionamento é algo que vai além de mudanças no produto em si, “posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial”. (RIES; TROUT, 2001, p.2). De acordo com Furrier (2008):

A prática do posicionamento desempenha um papel fundamental no marketing moderno [...] e [...] torna-se a projeção desejada da imagem da marca na mente dos clientes em relação à concorrência (FURRIER, 2008, p.164)

Segundo o mesmo autor, “isso é significativamente diferente dos ciclos anteriores de marketing, nos quais as características superiores de produto ou reputação organizacional bastavam para uma comunicação atraente”. (FURRIER, 2008, p.165). Em meio à mudança de papel do público, agora não mais passivo às mensagens, o posicionamento recebe a carga de ser “o primeiro sistema de pensamento que enfrenta, para valer, o difícil problema de se fazer ouvir nesta nossa sociedade saturada de comunicação”. (RIES; TROUT, 2001, p.2).

Em determinado momento, esse posicionamento pode se desgastar, não funcionar ou simplesmente falhar aos olhos do consumidor, exigindo uma mudança ágil de comportamento. Tem-se, por consequência disso, o movimento empresarial cada vez mais frequente que é o de reposicionar marcas, produtos e serviços, aparecendo como grande resposta ao aumento da participação, engajamento e importância que o consumidor assumiu ao longo dos últimos anos. Acompanhando a evolução e acessibilidade tecnológica, o público adquiriu plenos poderes perante as marcas, praticamente ditando o que funciona ou não, colocando sua opinião, experiências de uso e consumo, apreciação ou depreciação em tempo real, em ampla e ágil divulgação facilitada pelas mídias sociais digitais. Em conformidade com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010):

Os consumidores já não são mais indivíduos isolados; agora estão conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais inconscientes; ao contrário, são bem fundamentadas em informações. Não são mais passivos; são ativos, oferecendo feedback útil às empresas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.12)

Seguindo a mesma linha de pensamento, encontra-se o depoimento de Leandro Machado, sócio da Cause Engajamento e Mobilização, em matéria para a Meio e Mensagem (2017a) ao tratar que tanto algumas marcas mais de vanguarda, como marcas e empresas novas (que já nasceram nesse contexto, nessa mudança de era) estão mais atentas a esse novo cidadão, empoderado, esse consumidor que não tem só o papel de consumidor, mas também de ativista, membro de uma ONG, acionista daquela empresa. Ele não aceita mais tudo passivamente porque agora ele tem o poder, o poder da mídia, ele tem o poder de gerar conteúdo e disseminar esse conteúdo. Com isso, mais empoderado, ele consegue cobrar mais das empresas.

Configura-se tarefa árdua para as empresas a de se posicionar de maneira estratégica e de acordo com seu planejamento bem como ter que reestruturar todo um perfil, postura e relacionamento com o cliente. Nota-se a importância da mudança de atitude do departamento de marketing em analisar, entender e encontrar soluções que atendam às necessidades e expectativas desse novo mercado, como conta Marta Porto, diretora-fundadora da Agência Juntos<sup>1</sup> na mesma matéria veiculada pela Meio e Mensagem (2017a). Para ela, a geração das pessoas que estão, hoje, definindo cargos importantes e tomando decisões, mudou. São pessoas que têm uma relação mais próxima com esse tempo de mudanças muito grandes. Afirma, ainda que as marcas estão rejuvenescendo, há muita pressão social, e isso não é um movimento ingênuo, é um movimento que tem ligação com essa nova mudança de dinâmicas e de valores que são colocados por novas gerações que estão se posicionando de uma forma diferente.

Acredita-se que empresas ao se apropriarem de temáticas ligadas às causas socioambientais assumem riscos que podem se transformar tanto em benefícios, quanto em campanhas desastrosas. Abre-se então um novo leque de obstáculos que os profissionais de comunicação, departamento de marketing, agências e anunciantes enfrentarão: atender às expectativas de um público cada vez mais exigente, atuante, atento à veracidade e reais intenções dos discursos, que busca identificação antes mesmo do simples ato de consumo e que reage instantaneamente às mensagens por ele recebidas.

Recentemente, a Skol, marca de cerveja reconhecida pela atitude jovem, ousada, irreverente e inovadora, como retrata o próprio site de sua detentora atual, a Ambev (2017), decidiu adotar uma postura diferente do que vinha praticando desde a sua entrada no mercado brasileiro, abraçando questões sociais em suas campanhas, regendo um grande reposicionamento de marca.

Diante desse pressuposto e analisando os filmes publicados na página da Skol no Facebook, durante o período delimitado por essa pesquisa – agosto a novembro de 2017 –, é possível determinar que a campanha de reposicionamento da marca atingiu os objetivos de marketing embasando-se nas causas e questões sociais por ela sugeridos?

Como objetivo geral desse trabalho procura-se analisar, pelo ponto de vista da emissão das mensagens, se a marca Skol absorve a essência das questões sociais que

---

<sup>1</sup> “Juntos” é uma agência integrante do grupo Approach Comunicação focada em comunicação voltada a causas e engajada em projetos de impacto social. Atende a empresas e marcas que querem se reposicionar.

assolam o país para embasar seu novo posicionamento e transformar sua própria postura.

Tem-se como objetivos específicos: revisar os aspectos teóricos da área de marketing, posicionamento/reposicionamento de marca, marketing aplicado a questões sociais, a fim de fundamentar a presente pesquisa; Levantar e discorrer sobre os temas sociais que a Skol abordou em suas peças publicitárias veiculadas no Facebook para construção do reposicionamento da marca; Avaliar a relevância dos temas trabalhados na campanha de reposicionamento da marca Skol para o cenário comunicacional diante da identificação do preconceito da sociedade brasileira atual.

Almeja-se com essa pesquisa colaborar para o fortalecimento da desconstrução de hábitos que a sociedade brasileira adquiriu ao longo dos anos e contribuir com a atitude de abandonar imagens racistas, machistas, homofóbicas, misóginas, entre outras intolerâncias que, até hoje, incomodam agências, anunciantes e principalmente as parcelas da população que são diretamente afetadas por esses tipos de comportamento.

O presente trabalho pretende somar-se aos esforços no combate à violência e discriminação de qualquer natureza e ser instrumento de conscientização social. Em um passado não tão distante, podia-se enxergar essa discriminação estampada nas propagandas e que hoje está em processo de transformação. Rial (2016) analisa como a publicidade acionava e por ventura ainda aciona estereótipos de gênero, raça, geração. Até pouco tempo atrás, de acordo com Debert (2003, apud RIAL, 2016), jovens apareciam mais nos anúncios, ficando os velhos praticamente reduzidos a anúncios de seguros ou de convênios de saúde, ou simbolizando a solidão (como em anúncios de telefonia) e a incompetência (não conhecem um novo produto). Cenário que vem sendo superado com exemplos emblemáticos como as “vovós do Itaú” – que apareciam utilizando *smartphones*. Nesse estudo, Beleli (2005, apud RIAL, 2016), entende que a propaganda distingue categorias de pessoas e orienta modos de ser e viver. De 1994 a 2000, a autora constatou que índios, negros, mulatos, ficavam de fora da esmagadora maioria das peças publicitárias veiculadas no país. Os comerciais veiculados em rede nacional privilegiavam brancos. Entre demais abordagens pode-se encontrar questões relativas ao sexismo, machismo, objetificação da mulher e exclusão de diversidade de sexo e opiniões, que ao longo do tempo vêm sendo desconstruídas. Rial (2004, p.8), reconhece que esse panorama está mudando em “consequência previsível de uma atenção crescente a política de representação por parte de grupos organizados e do movimento social”.

Considera-se importante aprofundar e enriquecer os estudos e pesquisas na área de marketing e suas múltiplas estratégias. Acredita-se que ao explorar o

tema proposto por esse estudo pode-se encontrar diversas vertentes da disciplina de marketing e relacioná-las com os aspectos levantados nas campanhas de reposicionamento da marca Skol, tais como: marketing corporativo; marketing social; marketing de relacionamento com cliente.

Há também a preocupação em colaborar com a formação dos futuros profissionais da área de comunicação, mais precisamente os colegas publicitários, elucidando ainda mais a importância do amadurecimento das mensagens e das atitudes inseridas nas peças e campanhas ao tratar de questões sociais em benefício do desenvolvimento humano.

O processo dá-se através de pesquisa documental, bibliográfica e análise de conteúdo. De acordo com Silva, Almeida e Guindani (2009), o uso de documentos nas pesquisas de Ciências Humanas e Sociais possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural, além de favorecer a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conhecimentos, comportamentos e práticas. Segundo Stumpf (2015), a revisão de literatura se constitui na atividade contínua e constante de todo trabalho acadêmico e de pesquisa, iniciando com a formulação do problema e/ou objetivos do estudo e indo até a análise dos resultados.

Por meio de uma abordagem quali/quantitativa é utilizado o método de análise de conteúdo. De acordo com Campos (2004) este método, sistematizado na primeira metade do século XX, compreende um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca dos sentidos de um documento.

A Análise de Conteúdo (AC), em concepção ampla, se refere a um método das ciências humanas e sociais destinado à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas de pesquisa. (FONSECA JUNIOR, 2015, p.280).

O mesmo autor nos explica que não se pode desvincular a formação do campo comunicacional da análise de conteúdo e isso está evidenciado na presença deste método desde os primeiros trabalhos da *communication research* até as atuais pesquisas sobre novas tecnologias, estudos culturais e de recepção, demonstrando grande capacidade de adaptar-se aos desafios emergentes da comunicação. Entende-se como um método adaptativo e capaz de transitar por diversas áreas do conhecimento, e embora seja considerada uma técnica híbrida, por fazer a ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais, como delimita Bauer (2002 apud FONSECA JUNIOR, 2015), “a análise de conteúdo oscila entre esses dois polos, ora valorizando o aspecto quantitativo, ora o qualitativo,

dependendo da ideologia e dos interesses do pesquisador”. (FONSECA JUNIOR, 2015, p.285).

A coleta de dados foi realizada durante o ano de 2017, na página oficial da Skol<sup>2</sup> no Facebook, autointitulada “a *fanpage* mais redonda do Brasil”, que contava até o fechamento da pesquisa, em novembro de 2017, com mais 12 milhões de seguidores. Foi verificado o conteúdo dos filmes desde o início da campanha de reposicionamento da marca Skol, no final do ano de 2016, até julho de 2017, data em que foi postado o último filme com temática ponderada como pertinente ao desenvolvimento dessa pesquisa.

Procurou-se, por meio do critério de seleção voltado à maior abrangência de mensagens, avaliar as peças publicitárias consideradas mais relevantes para elaboração desse estudo e que compõem a campanha “Redondo é sair do seu quadrado”. Os filmes, veiculados no Facebook, expõem temáticas sociais trabalhadas pela Skol: questões raciais; orientação sexual; idade; machismo e objetificação da mulher; padrões de beleza e características físicas; homofobia. Observa-se, então, por meio da ótica da emissão das mensagens, a relevância de cada um deles para a efetividade da campanha de reposicionamento da marca.

## 2. MARKETING APLICADO AO CONTEXTO SOCIAL

Ao longo dos anos, a supressão das demandas da sociedade e condução de políticas foi papel restrito do Estado. De acordo com Freitas e Rezende (2010), o Estado era responsável pelo controle da vida social e pela solução dos principais problemas como: empregabilidade, segurança, alimentação, distribuição de renda e demais assuntos. Segundo Moraes, Braga e Lourenzani (2015), à medida em que os órgãos públicos se viram impossibilitados de honrar as demandas e atendimentos das necessidades humanas e sociais da população, novos perfis gerenciais começaram a surgir. Isso possibilitou a participação de associações e empresas no financiamento ou no atendimento direto das mais diversas expressões da questão social, instrumentalizando a cooperação intersetorial, por meio das parcerias do Estado com o terceiro setor e das parcerias público-privado com o setor empresarial, cunhando o chamado *welfare-mix*<sup>3</sup> brasileiro, conforme Bresser Pereira e Spink (1998, apud MORAES; BRAGA JUNIOR; LOURENZANI, 2015).

---

<sup>2</sup> Mais informações em: <https://www.facebook.com/skol/>.

<sup>3</sup> Novo método adotado por organizações empresariais e Terceiro Setor para atendimento e proteção às demandas sociais.

Neste cenário, onde prevalece o diálogo coletivo, a reconfiguração de práticas de mercado e adoção de novas ações visando o equilíbrio social, sustentabilidade e busca pela qualidade de vida dos indivíduos, desabrocha a Responsabilidade Social Empresarial. O conceito de Responsabilidade Social Empresarial, de acordo com Carroll (1999, apud JESUS; SARMENTO; DUARTE, 2017), foi inicialmente associado às obrigações e às ações voluntárias a assumir por parte dos empresários, e foram adaptadas, para além dos objetivos econômicos e legais, aos objetivos e aos valores na sociedade. Em consonância com Oliveira (2002, apud MORAES; BRAGA JUNIOR; LOURENZANI, 2015), Responsabilidade Social Empresarial ultrapassa a postura legal da empresa, a prática filantrópica e o apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na responsabilidade social das relações e na geração de valor para todos.

A responsabilidade social permite, então, que a empresa exista não somente pela função: lucro, mas para executar uma missão, que por mais simples que seja, envolve além de seus princípios, seu relacionamento complexo com clientes, fornecedores, comunidade, funcionários e meio ambiente. Em outras palavras, a empresa passa a fazer parte da engrenagem que move a própria sociedade. (EKUNI; SGUAREZI, 2001, p.2)

Percebe-se, então, que as brechas e deficiências apresentadas pelo Estado, e até mesmo pelas ONGs (Organizações Não Governamentais), na abordagem e resolução de problemas sociais, abriram espaço para um novo perfil gerencial nas empresas privadas. Agora essas organizações podem, sem deixar de orientar-se pelo crescimento econômico, fazer parte deste cenário incorporando suas atividades ao cotidiano dos cidadãos e realmente construir uma imagem consolidada com marcas, produtos e serviços socialmente responsáveis. Nessa toada, observa-se, também, uma mudança na apreciação dos consumidores em relação ao nível de satisfação que as empresas podem lhes oferecer, passando a valorizar mais elementos que remetam ao caráter emocional, espiritual e à qualidade de vida da sociedade. De acordo com Pereira e Cabral (2011), a Responsabilidade Social, mesmo sob considerações éticas, faz com que os objetivos organizacionais e os objetivos sociais caminhem juntos. “Uma das formas encontradas para aliar tais objetivos refere-se ao esforço de utilização de ferramentas de Marketing Relacionado a Causas”. (PEREIRA; CABRAL, 2011, p.111)

De acordo com Jorge Mortean, professor de relações internacionais da FAAP, citado no texto de Vazquez (2015), é normal verificar companhias assumindo ações com temáticas sociais sem o verdadeiro comprometimento, se associando a causas

para criar produtos e serviços que trazem algum valor social, mas muitas vezes este tipo de parceria é pensada com segundas intenções. Caso a solidariedade seja posta em segundo lugar, atrás dos planos de obter lucro, apresenta-se um problema.

No decorrer de uma campanha de mudança social, seja ela feita pelos conceitos de marketing de causas sociais – onde há a presença de doação de alguma quantia em prol da causa de outra instituição –, ou por meio do marketing social – onde se busca a mudança de comportamento da sociedade e não envolve repasse à caridade, como explica Zenone (2006) – é fundamental que as empresas se atentem para determinados fatores como: comportamento ético, transparente e comprometido, perseguindo o benefício mútuo na relação causa-empresa-sociedade. Vale ressaltar que diferentemente de alguns anos atrás, atualmente o público está cada vez mais globalizado e conectado às informações. Esse novo consumidor não aceita facilmente qualquer ideia ou proposta supostamente benevolente sem antes desconfiar e buscar certificações para as reais intenções de uma empresa promotora de campanha de mudança social. Todo esse cenário de transformações impulsiona as organizações a reverem conceitos e valores, muitas vezes optando por mudar sua postura e se reposicionar.

### **3. POSICIONAMENTO E REPOSICIONAMENTO DE MARCA**

Segundo Al Ries e Jack Trout (2001), propaganda e posicionamento caminham lado a lado, uma vez que ambas atividades envolvem a influência na mente das pessoas. Mais do que isso, “posicionamento é um conceito que mudou a natureza da propaganda, um conceito tão simples que as pessoas têm dificuldade em compreender sua força”. (RIES; TROUT, 2001, p.2). Mesmo aparentando ser um conceito simples, para Mattar (2009, p.353) “sua definição é considerada uma tarefa, no mínimo, arriscada mesmo para especialistas no assunto” e apesar da “crescente exposição do tema não parece, até o momento, ter resultado em uma maturidade dos conceitos orientadores do gerenciamento da posição de marca”. (FURRIER, 2008, p.164).

Utiliza-se, então, conceitos amplamente aceitos e autores que convergem opiniões como o próprio Furrier (2008) que trata o posicionamento como um componente do trabalho do gestor de marcas, responsável por ressaltar diferenças/qualidades, traduzi-las em destaque da concorrência e convertê-las em importantes vantagens psicológicas. Mattar (2009) define o posicionamento:

Como desenvolvimento de uma proposição de valor e o estabelecimento de como a empresa se propõe a entrega-la aos clientes de maneira diferenciada da concorrência. O consumidor forma uma hierarquia de classificação de marcas associadas a cada classe de palavras na mente. O topo da classificação é ocupado pela marca que possui a conexão mais forte com essa palavra-chave. (MATTAR, 2009, p.354)

Para assegurar a efetividade do posicionamento pode-se combinar três fatores levantados por Gilmar Marques, professor de marketing da ESPM, com três características importantes na visão de Fauze Najib Mattar. De acordo com Marques, em matéria para a revista Exame (2016), a empresa/marca deve se comunicar com o público que deseja agradar com: consistência, estabelecendo alta frequência das mensagens e consequentemente fixação na lembrança dos clientes; coerência, privilegiando os aspectos mais relevantes da mensagem; e contundência, amadurecendo seus ideais ao longo do tempo. Para Mattar deve-se priorizar:

Relevância: o mercado-alvo precisa considerar importante e significativo o que está sendo proposto; Distintividade: mesmo tendo relevância e significado, precisa ser distinto e único, ou seja, produtos que atendem a mesma classe de necessidade podem compartilhar entre si alguns dos mesmos aspectos relevantes e significativos; Confiança: além de relevante, distinto e único, precisa ter a credibilidade do consumidor. (MATTAR, 2009, p.355)

Entende-se que para estabelecer essa conexão com o consumidor e, consequentemente, um posicionamento sólido é necessário trabalhar exaustiva e estrategicamente a identidade da marca. Segundo Aaker (2001), tal qual a identidade de uma pessoa, a de uma marca deve responder algumas questões: quais serão meus valores essenciais? O que pretendo? Como desejo ser percebido? Que traços de personalidade gostaria de projetar? Quais serão os relacionamentos importantes? As respostas para essas perguntas proporcionarão sentido, finalidade e significado à marca, desempenhando papel central na equidade da marca. Aaker (2001), delimita identidade de marca como:

Um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização (AAKER, 2001, p.80)

A identidade da marca vai além dos objetivos mercadológicos das empresas e seus produtos. Sua concepção deve ser mais profunda e intensa e “deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente por meio de uma proposta

de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão”. (AAKER, 2001, p.80). Mattar (2009) reitera essa afirmação e explica que nas três últimas décadas, com o aumento da similaridade de produtos, serviços, tecnologias e padrões de qualidade praticados pelos concorrentes, um dos principais fatores no desenvolvimento de vantagem competitiva que restou às empresas foi a construção de marcas de valor.

Como sabe-se, grande parte das organizações evoluíram do pensamento racional para o emocional. Mais atentas e preocupadas com o bem-estar dos consumidores, percebem que “estes podem pagar mais por uma marca porque ela lhes representa um estilo de vida, segurança, confiança, qualidade ou um conjunto de ideias”. (MATTAR, 2009, p.327).

Assimila-se, assim, que as empresas além de se apropriarem das necessidades e desejos dos consumidores, fatores já bem trabalhados, destacam as emoções e começam a explorar o campo espiritual, preocupando-se também com questões socioambientais relevantes para esse consumidor.

Assim como a sociedade passa por mudanças, as marcas também atravessam processos de transformações ao longo de sua existência. Essa inquietação é tida como benéfica pelos especialistas de marketing por se tratar de oportunidade de inovação e angariamento constante de valor à marca. Nesta esfera, reside uma tarefa mais difícil do que se estabelecer, encontrar seu espaço no mercado e na cabeça dos consumidores: a prática de se reposicionar.

De acordo com Furrier (2008, p.165), as “pressões para alteração das marcas surgem ao longo do tempo, por fontes endógenas – a estratégia da empresa – ou exógenas – as preferências dos clientes e a competição”. Volta-se então ao dilema das organizações em manter uma posição consistente por um longo prazo em detrimento de um mercado extremamente mutável, o que para o autor, metaforicamente, significa “trocar o pneu com o carro em movimento”.

Para Mattar (2009, p.356) “o reposicionamento pode ser definido como a estratégia de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para dado público-alvo”. Segundo Telles (2004, p. 74), pode-se levantar algumas razões/objetivos que sustentem a decisão de se reposicionar, como: “estabelecimento de vantagens competitivas frente aos concorrentes, defesa de posição no mercado (mesmo que sacrificando a consistência) e/ou revitalização da imagem da marca”. Entende-se que ao se reposicionar, a marca desconstrói seus conceitos atuais para adotar novas diretrizes e isso não é uma tarefa incomum, à medida que a marca não pode ser considerada uma construção definitiva, mas

resultado do esforço contínuo de construir valor adicionado. (KAPFERER, 1992, apud SILVA; SCHERER, 2013).

Percebe-se que a relação marca e consumidor encontra-se enfraquecida quando se observa alguns fatores de declínio estudados por Furrier (2008, p.195), como a “degradação do nível de qualidade dos produtos; a recusa em se adaptar a mudanças no mercado; estratégias equivocadas de preço e de relacionamento com o canal; falta ou inadequação da comunicação”, bem como “perda de valor da atual posição, reconhecimento da ineficácia mercadológica do atual posicionamento ou ausência de relevância dos atributos da marca que suporte uma valorização efetiva”. (MATTAR, 2009, p.357). Uma marca corre o risco de se tornar ultrapassada se não renovar sua importância para o mercado e para o público, principalmente o público que ainda não a consome.

Diante da decorrência das situações expostas anteriormente, adota-se as quatro possíveis estratégias de reposicionamento propostas por Mattar:

Reposicionamento reativo: decisão/ação de reposicionamento resultante de mudanças ambientais [...] que enfraquecem/reduzem o valor das associações componentes do posicionamento de marca, demandando uma readequação [...]. Reposicionamento propositivo: decisão/ação de reposicionamento orientada para melhoria de desempenho de negócio e/ou aproveitamento de oportunidades identificadas de mercado [...]. Reposicionamento corretivo: decisão/ação de reposicionamento decorrente da ineficácia da configuração de posicionamento adotado [...]. Reposicionamento adaptativo: decisão/ação de reposicionamento baseado em alterações do composto promocional. (MATTAR, 2009, p.357)

Ao longo deste trabalho pode-se correlacionar uma ou mais estratégias de reposicionamento, propostas anteriormente pelos autores, com as decisões tomadas acerca da campanha da marca Skol e verificar, junto aos demais objetivos, se a empresa alcançou êxito nesta mudança de identidade/atitude. Compreende-se, portanto, que a construção de uma marca nunca é algo definitivo, ou ela acompanha a mutabilidade do mercado e da sociedade, sabendo lidar com suas pressões internas e externas, e se reinventa, se readapta às novas condições a ela apresentadas, ou estará fadada ao insucesso.

#### **4. A EVOLUÇÃO DO POSICIONAMENTO DA SKOL**

Apesar de não ser genuinamente uma marca brasileira, a Skol, ao longo de sua história, criou um laço intenso de identidade com as pessoas desse país. “A cerveja Skol veio da Europa para o Brasil em 1967. No país, existiam marcas

centenárias como a Antártica, Brahma e a Bohemia. Não demorou muito para a Skol sinalizar seu perfil de vanguarda”. (ROBERTS, 2004, p.189). Reconhecida pelo seu perfil jovem, ousado e irreverente, a marca sempre procurou surpreender.

Apesar de ter alcançado uma imagem sólida e uma boa rede de distribuição, apresentava o problema de um posicionamento nebuloso. Havia descontinuidade em sua estratégia de comunicação, foco, formato, linguagem, público-alvo e investimentos em mídia. Essa imagem começou a se modificar, de acordo com Roberts (2004), quando a Skol se torna cliente da agência F/Nazca Saatchi & Saatchi, em 1996. As propagandas de cerveja no Brasil dessa época seguiam roteiros parecidos, até mesmo previsíveis, porém amplamente aceitos pelos consumidores retratando uma atmosfera que privilegiava aspectos visuais e cenários atraentes como: praias, festas, churrascos, jingles com celebridades, consumo em grupo, público jovem. O que chamava atenção, não só da Skol, mas de todas as marcas era a exposição acentuada do corpo, principalmente da sensualidade feminina e o fato do produto aparecer, na maioria das vezes, sendo apreciado pelo homem e servido pelas mulheres. Além disso, segundo Roberts (2004), as propagandas de cerveja utilizavam um argumento de persuasão poderoso, regidas por um discurso pautado na supremacia da marca.

Embora a Skol seguisse boa parte da cartilha das grandes concorrentes do mercado, a marca espertamente foi percebendo o valor do senso de comunidade e conexão entre as pessoas.

A Skol tinha a oportunidade de amar os consumidores do Brasil e de ser amada por eles. Uma pesquisa entre consumidores de cerveja apontou a Skol como uma cerveja suave, que não era amarga e não caía pesado, ideal para os trópicos. (ROBERTS, 2004, p.189)

Roberts (2004) conta que esses atributos foram rapidamente incorporados às ideias da F/Nazca Saatchi & Saatchi e aliados à personalidade jovem, irreverente e inovadora, definiu-se todo um plano de comunicação, culminando na criação do slogan famoso da marca: “Skol, A cerveja que desce redondo”, mostrando como a linguagem certa pode criar valor e tornar uma cerveja amada pelas pessoas.

A marca buscava inovar em diversos âmbitos, não somente em novos produtos e embalagens, mas relacionar cada vez mais a marca a eventos, marketing e mídia. Pode-se lembrar de realizações e patrocínios como o festival Skol Sensations, Projeto Praia Skol, Carnavais e campeonatos de futebol pelo Brasil.

Apesar de expressar boas ideias, criatividade e inovação, a Skol também levava consigo alguns rótulos que, principalmente nos dias atuais, são no mínimo indesejáveis, como: machismo; a objetificação da mulher e o apelo para a sensualidade; o esquecimento ou exclusão de pessoas idosas, gordas, negras, deficientes físicos, gays, entre outros grupos que sofrem algum tipo de preconceito e/ou marginalização pela mídia e pela sociedade.

A pressão dos consumidores e a autorregulamentação exercida pelo CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) conseguem literalmente “derrubar” peças e campanhas inteiras caso o teor das mesmas fira determinada parcela da sociedade e sua respectiva luta por espaço e respeito. Em matéria para a Meio & Mensagem (2017b), Isabella Lessa, trata que o machismo ainda está presente na comunicação de muitas marcas no Brasil e no mundo. E, embora não seja exclusividade do segmento de cerveja, é uma das categorias mais simbólicas quando se fala em objetificação e estereótipo de gênero.

Mesmo tendo, ao longo de sua história, sido alvo de críticas por ter explorado o lado erótico e até apelativo em determinadas campanhas publicitárias, principalmente as consideradas machistas, a Skol nunca havia experimentado uma repercussão negativa tão significativa como no caso do Carnaval de 2015. Segundo o Meio e Mensagem (2017b), a marca espalhou diversos cartazes com textos como: “Topo antes de saber a pergunta”, “Tô na sua, mesmo sem saber qual é a sua” e “Esqueci o não em casa”, que foram considerados apologias ao estupro. A revista Glamour (2015) reportou que esse último, estampado num ponto de ônibus, mexeu com as amigas Pri Ferreira e Mila Alves que se sentiram ofendidas e complementaram a frase com “e trouxe o nunca”, demonstrado no Anexo A. As fotos postadas no Facebook viralizaram tão rápido que a Ambev, dona da marca Skol, entrou em contato para avisá-las que a campanha seria retirada do ar imediatamente.

Ficou óbvio que a marca cedeu à reivindicação de uma parcela da sociedade que há anos sofre com abusos, e foi representada pelas duas meninas. Os cartazes que substituíram as peças retiradas, diziam: “Neste Carnaval, respeite”. Porém, segundo a Meio e Mensagem (2017b), a marca afirmou, em comunicado, que substituiu as peças “por respeito à diversidade de opiniões”. A partir de então, passou a envolver-se com causas como a Parada do Orgulho LGBT<sup>4</sup> de São Paulo,

---

4 Sigla que se refere ao grupo composto por: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Transsexuais e Simpatizantes.

da qual foi patrocinadora. Nascia então, mesmo que sob olhares desconfiados e questionadores, o novo posicionamento da marca.

Conforme Natália Chagas, para a revista VIP (2017), a Skol estreou seu novo posicionamento, em 8 de março de 2017, Dia Internacional da Mulher, criando o movimento “Redondo é sair do seu passado”, onde admite o uso da figura feminina em algumas de suas peças publicitárias do passado já não a representam mais, e essa ação nasce para legitimar a evolução da Skol. Apesar da campanha de reposicionamento começar efetivamente no final do ano de 2016, com seus primeiros filmes, esse foi o grande marco para que a marca quisesse abandonar bandeiras antigas e se posicionar de uma forma que acompanhasse a evolução e mudança comportamental da sociedade. Maria Fernanda de Albuquerque, diretora de marketing da Skol, comenta tal postura:

– Queremos cada vez mais dar voz a quem defende o respeito. Amplificando e aprofundando ações que conversem com o posicionamento da marca. Não é apagar a história. Ela aconteceu, mas ficou no passado. E redondo é deixar para trás o que não te representa mais. (VIP, 2017)

Atualmente, a Skol traz a campanha “Redondo é sair do seu quadrado”, com criação da F/Nazca S&S. As peças abordam os mais variados temas que ainda assolam a sociedade, como machismo, preconceitos de diversas naturezas, contra LGBT, idosos, raças, opiniões. Dentre as peças, tem-se o filme “Viva a Diferença”, comercial dos mais representativos dessa nova fase da Skol que convida as pessoas a abandonar hábitos preconceituosos e para isso utiliza atores com diferentes tipos físicos e etnias. A adoção de um novo posicionamento da Skol vai ao encontro das novas demandas da sociedade. O plano de comunicação da marca deve acompanhar a evolução social evidente. A publicitária Carla Purcino, para a revista Glamour (2017), explica que a publicidade é o reflexo da sociedade, se existe uma reação nas mídias sociais digitais, é porque essa publicidade está enfrentando problemas na comunicação. As marcas e agências precisam se conscientizar que estão inseridas em um contexto cultural que demanda maior responsabilidade nas mensagens que propagam, antes de se deparar com prejuízo em sua imagem, que é o bem mais precioso junto ao consumidor.

## 5. PESQUISA EXPLORATÓRIA

Para compor a pesquisa exploratória foram elencados assuntos acerca da absorção de questões sociais brasileiras por parte da Skol e como a marca conseguiu traduzir

todos esses elementos em filmes publicitários que almejam convencer o público de sua mudança de posicionamento, postura e identidade. Aborda-se a pesquisa sobre o preconceito no Brasil que a marca encomendou junto ao Ibope; a análise do conteúdo dos filmes postados em sua página no Facebook; bem como verifica sob o aspecto publicitário como a Skol trabalhou as temáticas sociais trazendo-as à luz do seu novo posicionamento.

## 5.1 PESQUISA SKOL DIÁLOGOS – MAPA DO PRECONCEITO NO BRASIL

Outra demonstração do desejo de mudança e comprometimento que pode ser evidência da evolução do posicionamento da Skol é percebida pela divulgação de uma pesquisa, encomendada junto ao Ibope em setembro de 2017, para realizar um panorama sobre o preconceito no Brasil. Os principais tipos de injúrias analisadas foram: racistas, machistas, homofóbicas e gordofóbicas, como pode-se observar a seguir:

Figura 1: Pesquisa Skol Diálogos.



Fonte: Adaptado de Ibope Inteligência (2017)

A pesquisa encomendada pela Ambev-Skol e realizada pelo Ibope, questionou o preconceito dos brasileiros. De acordo com o Jornal Estadão, um dos primeiros veículos de comunicação a obter o resultado do levantamento, de 2.002 brasileiros e brasileiras abordados pelo Ibope, 17% disseram “sim” – 83% responderam “não”, ou seja, apenas 2 em 10 entrevistados admitem ser preconceituosos. Contraditoriamente,

de todos os pesquisados, 73% admitiram ter falado frases como “mulher ao volante, perigo constante”, “ela tem cabelo ruim”, “isso é coisa de mulherzinha”, “ela é bonita, mas é gordinha”, entre outras. (ESTADÃO, 2017). A frase “mulher tem que se dar ao respeito” lidera os apontamentos entre as manifestações mais frequentes. Entre os tipos de preconceitos velados, ou seja, ocultos, disfarçados ou até dissimulados, o que está mais presente no cotidiano dos brasileiros ouvidos é o machismo, alcançando 99% das respostas, sendo também o mais praticado, mesmo sem ser notado, com 61%. Pode-se observar as frases preconceituosas mais ditas nesse outro recorte do infográfico da pesquisa:

Figura 2: Pesquisa Skol Diálogos – recorte 2.



Fonte: Adaptado de Ibope Inteligência (2017)

Algo relevante para uma marca que deseja se livrar de uma imagem dita há anos como machista é observar que o maior índice de preconceito praticado neste país é coincidentemente o machismo. Mais do que isso, se atentar para o fato de que uma das frases ofensivas mais pronunciadas é “mulher tem que se dar ao respeito”. Na mesma matéria do Estadão (2017), a antropóloga Regina Facchini, pesquisadora da Unicamp, alerta para a ligação dessa manifestação com a desigualdade de gênero e a sexualidade da mulher, onde se externaria uma distinção construída por essa sociedade de que há mulher para sexo – vítima do sexismo, que não é para casar – e mulher para casamento – mulher decente.

A Skol trazendo essa e outras questões à tona mostra, no mínimo, uma preocupação com o debate entre os diversos grupos da sociedade e um compromisso

na luta pela diminuição e extinção dos preconceitos presentes no cotidiano do brasileiro.

## 5.2 ANÁLISE DO CONTEÚDO TRABALHADO NOS FILMES DA CAMPANHA

A campanha integrada “Redondo é sair do seu quadrado” é o marco para o reposicionamento da marca Skol. Produzida pela F/Nazca Saatchi & Saatchi, traz filmes, conteúdo digital e mídia tradicional, onde propõem que as pessoas abandonem velhos hábitos e deixem suas zonas de conforto. De acordo com a gerente de marketing da Skol, Lia Bertoni, toda essa campanha pode ser resumida em uma provocação e um convite. Às pessoas abrirem a cabeça, terem um olhar mais aberto da vida, se livrarem de juízos e julgamentos e, principalmente, se permitirem. (F/NAZCA SAATCHI & SAATCHI, 2017).

Para essa análise foram selecionadas, pelo critério de maior abrangência possível, peças em formato de filme, veiculadas no final do ano de 2016 até julho de 2017, que abordam as questões sociais consideradas mais relevantes para a presente pesquisa e que movem as principais discussões entre os grupos da sociedade contemporânea. Os filmes postados na página oficial da Skol no Facebook e eleitos para compor esse estudo foram: “Normal é legal”; “Viva a diferença”; “Reposter”; “Skolors”; “Cabeça Jovem”; “Estereótipos”; “Mãos”; “Amigos”. A seguir apresentam-se os filmes, postados pela Skol e que compõem essa pesquisa:

- “Normal é legal” – Preconceito estético – dezembro 2016

Figura 3: Filme “Normal é legal”<sup>5</sup>



Fonte: Adaptado de Facebook (2016)

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/skol/videos/10154926539127958/>. Acesso em: 11 nov. 2017.

O filme intitulado “Normal é legal”, retratado na figura 3, escancara a proposta da Skol para o verão de 2017 e abre as portas para a continuação da campanha “Redondo é sair do seu quadrado”. A peça inicia mostrando um *outdoor* com duas pessoas magras, de porte atlético com a mensagem “*bodies*” – corpos em inglês – sugerindo que corpos perfeitos, ou únicos com padrões compatíveis ao verão seriam desse modo. Segue com pessoas em ambientes como piscina e praia apenas observando as outras se divertirem por se sentirem inseguras devido a alguma característica física que consideram um defeito, como: nariz grande, ter uma barriguinha saliente, ser peludo, careca, etc. A locução pergunta “vergonha do quê?” e logo em seguida aquele *outdoor* com os corpos ditos perfeitos, pela construção histórica da propaganda em geral, explode e junto com ele a ideia de existir um padrão para que se possa curtir o verão. O filme continua mostrando as pessoas com alguma peculiaridade, que antes as limitava, se permitindo, se soltando e aproveitando os momentos em grupo com alegria e descontração e convida a todos que tem algum tipo de vergonha do seu corpo a parar de se preocupar com opiniões alheias e padrões, que as marcas e a própria sociedade criaram, e curtir o verão sem preconceitos ou tabus.

- “Viva a diferença<sup>6</sup>” – Preconceito racial / Padrões estéticos – janeiro 2017

Figura 4: Filme “Viva a diferença”



Fonte: Adaptado de Facebook (2017)

Em “Viva a diferença”, apresentado na figura 4, a Skol ressalta que a cor da pele será muito importante no verão. Pelo início da locução fica um suspense rápido se essa importância será dada pela preocupação das pessoas com o preconceito ou uma questão de seguir tendências, mas logo o texto já esclarece e o intuito é que cada pessoa possa se sentir à vontade e que a “cor da moda” será sua própria cor

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/skol/videos/10155023991512958/>. Acesso em: 11 nov. 2017.

de pele, bem como cores de roupas e acessórios. O filme mostra, desde o começo, diversos objetos em variadas cores como confeitos coloridos, cubo mágico, arco-íris representando a irreverência, liberdade e descontração que a estação sugere e permite. Além disso, reforça a mensagem de valorização da identidade de cada brasileiro, exibindo diversos perfis de pessoas, tons de pele, cabelos dos mais variados, e chama o espectador para uma reflexão: “de que cor você é por dentro?”, nesse momento há uma passagem de um corpo pro uma máquina de raio-X fazendo essa alusão, e completa defendendo que não há uma cor mais bonita que a outra e sim cores de gente, ressaltando a questão da igualdade e ao mesmo tempo provoca o consumidor a enxergar a beleza das diferenças. Pela desconstrução de padrões, por um verão mais colorido e livre de preconceito, assim a marca encerra a peça.

- “Reposter<sup>7</sup>” – Machismo e objetificação da mulher – março 2017

Figura 5: Filme “Reposter”



Fonte: Adaptado de Facebook (2017)

Na figura 5, apresenta-se o filme “Reposter”. Nele começam a cair, como se estivessem sendo descartados, os cartazes antigos da Skol que traziam as mulheres usando pouquíssima roupa, biquínis e em posições que remetiam erotismo e objetificação dos seus corpos, sempre numa postura de quem serve a bebida e não de quem aprecia. A locução explica que aquelas imagens que por muitos anos fizeram parte da identidade da marca, hoje, não a representam mais e começam a ser rasgados os pôsteres como um sinal de repaginação, por isso o nome dado ao filme. Oito artistas convidadas pela Skol para esse projeto começam a modificar os cartazes publicitários antigos e dar seu toque diferencial abordando aspectos inexplorados, valorizando outras cores, fugindo do amarelo gritante e trazendo formas coloridas, desenhos mais representativos dos reais perfis das mulheres brasileiras. Retratam-

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/skol/videos/10155178125107958/>. Acesso em: 11 nov. 2017.

se gordas e magras, cabelos lisos e cacheados, com qualquer roupa que se sintam confortáveis, autênticas e, acima de tudo empoderadas.

- “Skolors<sup>8</sup>” – Preconceito étnico racial – abril 2017.

*Figura 6: Filme “Skolors”*



*Fonte: Adaptado de Facebook (2017)*

Na peça da figura 6, a Skol reforça seu papel contra o preconceito étnico e racial que infelizmente ainda vigora na sociedade. A primeira cena já traduz o conceito do filme: um abraço entre duas pessoas de biotipo completamente diferente, dos pés à cabeça, literalmente. Ao final do gesto, a segunda pessoa exibe o produto resultante da ação proposta pela Skol em parceria com o Coletivo MOOC<sup>9</sup> que cuida de questões raciais, principalmente relacionados à pessoa negra. A lata no tom de pele da atriz surge como um primeiro exemplo das quatro outras latinhas que vão sendo apresentadas ao longo do filme. A música ao fundo de batida e letra extremamente conectadas às imagens das pessoas de raças, cores, atributos físicos, idades e costumes completamente distintos umas das outras faz um casamento perfeito para a interação e integração dos povos. A peça termina mostrando o conjunto de cinco latas com as tonalidades de pele mais encontradas no país.

8 Disponível em: <https://www.facebook.com/skol/videos/10155264263162958/>. Acesso em: 11 nov. 2017.

9 Mais informações em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/videos/2017/10/19/coletivo-mooc-e-representatividade-negra-na-industria-criativa.html>. Acesso em: 03 nov. 2017.

- “Cabeça Jovem<sup>10</sup>” – Preconceito por idade / Inclusão de idosos – abril 2017

*Figura 7: Filme “Cabeça Jovem”*



*Fonte: Adaptado de Facebook (2017)*

Uma guitarra, um bigode e um calendário. Assim começa o filme “Cabeça Jovem”, apresentado na figura 7, mostrando como, mesmo inconscientemente, estamos presos aos estereótipos e julgamentos precipitados. A explosão do mesmo calendário em seguida sugere que o tempo pode ser aproveitado de uma maneira diferente e irreverente e não é porque ele passa que não as pessoas mais velhas tenham que ficar à margem de determinadas atividades ou apenas se relacionar com pessoas de faixa etária semelhante. O filme segue retratando pessoas idosas realizando ações divertidas como dançar, jogar pebolim, surfar, chegar numa roda de amigos e tomar sua cervejinha e o mais importante, sorrir. As imagens mostram diversas interações entre jovens e idosos que podem e devem tornar-se mais frequentes. Ressalta que o importante é o não julgamento pela idade de alguém e reforça o convite por uma convivência harmônica, onde ambas as idades possam rejuvenescer e se reinventar juntas.

---

<sup>10</sup> <https://www.facebook.com/skol/videos/1252329534883852/>. Acesso em 11 nov. 2017.

- “Estereótipos<sup>11</sup>” – Estereótipos – junho 2017.

Figura 8: Filme “Estereótipos”



Fonte: Adaptado de Facebook (2017)

Nessa série de três vídeos, representados na figura 8, a Skol reitera sua posição na questão do combate aos estereótipos de idade e gênero. Diversos objetos de uso particular de três pessoas desconhecidas são colocados em uma sala para outras quatro ou cinco participantes tentarem traçar o perfil e adivinhar como seria o dono desses itens. No primeiro filme os seguintes pertences: rádio de pilha, par de patins e capacete; frascos químicos; peça de decoração em formato de cisne; móveis antigos em formatos mais clássicos. Como resultado os participantes deduziram se tratar de uma mulher, de idade acima dos 48 anos, avó orgulhosa de um neto que praticava patinação. A revelação foi bem diferente. Se tratava de um senhor de 76 anos, esportista, participante ativo de campeonatos de patinação. O segundo filme mostrava: uma TV de tubo; pesos de academia; par de tênis de corrida; rolos de barbante e agulhas de tricô; decoração antiga. Essa combinação dividiu um pouco as opiniões, mas a maioria elegeu ser uma senhorinha, aposentada, na terceira idade que tricotava. Supreendentemente quem entrou na sala foi um rapaz de 35 anos, artista plástico que há 3 anos tricota profissionalmente. O último vídeo da série traz: vestuário elegante remetente a uma época antiga; artigos clássicos; vitrola; livros; poesias; tabuleiro de xadrez. Esse episódio também gerou divergências de opiniões e muitos consideraram se tratar de um homem de 45 a 60 anos, ligado a arte ou uma profissão mais formal, excêntrico. O que se viu foi um rapaz de 32 anos que aprecia uma roupa e estilo antigo desde vestimenta até utensílios, eletrodomésticos, que

11 Disponíveis em: <https://www.facebook.com/skol/videos/10155489857262958/>, <https://www.facebook.com/skol/videos/10155489892122958/>, <https://www.facebook.com/skol/videos/10154900020916843/>. Acesso em 11 nov. 2017.

gosta de dançar e colecionar antiguidades. Em todos os vídeos os participantes de surpreenderam e ninguém conseguiu acertar fielmente o perfil das pessoas.

- “Mãos<sup>12</sup>” – Homofobia / Apoio à causa LGBT – junho 2017.

Figura 9: Filme “Mãos”



Fonte: Adaptado de Facebook (2017)

O filme “Mãos”, retratado pela figura 9, é mais uma das ações que a Skol realiza em prol da causa LGBT – questão apoiada já há alguns anos pela marca. Nele são exibidos gestos manuais de acordo com o que a locução anuncia. Uma das primeiras formações são as letras que compõem a sigla LGBT. Depois, uma sequência de frases em cima da proposta de aliados, então se perguntam quem seriam essas pessoas. Amigos? Colegas de trabalho? Família? Desconhecidos? Pode ser qualquer um(a). As mãos continuam a formar expressões para reforçar as mensagens narradas e reiteram o apoio à causa e celebram o Dia do Orgulho LGBT e todos os dias. Acima de tudo o que se prega é o respeito. Termina com a frase “Redondo é ser aliado”, umas das excelentes variações que a marca encontra para adequar e entrelaçar o conteúdo de cada peça ao esforço da campanha como um todo.

---

12 Disponível em: <https://www.facebook.com/skol/videos/10207507920936641/>. Acesso em: 11 nov. 2017.

- “Amigos<sup>13</sup>” – Divergência de opinião – julho 2017.

Figura 10: Filme “Amigos”



Fonte: Adaptado de Facebook (2017)

O filme, da figura 10, começa indagando o espectador a refletir se ele só conversa com pessoas que tem compartilhando da mesma opinião. Seguem duas cenas de pessoas concordando e aquele sinal, semelhante ao “curtir” do Facebook aparece em cima das cabeças das pessoas como se, naquele lugar, todos pensassem da mesma maneira e quando o narrador menciona discordar um pouco deles, os “curtir” caem e todos olham com certa estranheza. Em seguida sugere-se que pode ser legal dar uma chance ao desconhecido, experimentar e navegar num mar de ideias novas, diferentes das que a pessoa está acostumada. Para ilustrar essa passagem pode-se ver um rapaz com várias ideias relacionadas somente a esportes rodando pela sua cabeça e ao lado dele um rapaz que curte música. Ao pinçar uma das ideias do outro, sua cabeça se expande para um novo universo. Uma opinião diferente não é melhor nem pior. Mostra um grupo de amigos tomando uma Skol, dois concordam e um discorda e mesmo assim continuam em harmonia. O filme sugere que tomar uma Skol para bater um papo com uma pessoa que pense diferente pode ser uma experiência incrível.

É importante ressaltar que outros filmes integrantes campanha de reposicionamento, “Redondo é sair do quadrado”, foram postados pela Skol em sua página oficial no Facebook e veiculados em outras plataformas, como YouTube e TV, após o mês de julho – data final do recorte feito para essa análise –, porém foram considerados menos relevantes para composição dessa pesquisa.

13 Disponível em: <https://www.facebook.com/skol/videos/1860040974013277/>. Acesso em: 11 nov. 2017.

### 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão do tratamento dado pela Skol às temáticas sociais em sua nova postura comunicacional deve-se propor correlações entre a teoria trazida para embasamento dessa pesquisa com as peças publicitárias e ações realizadas pela marca. Foram elencadas quatro estratégias de reposicionamento, concebidas por Mattar (2009), que poderiam classificar determinado planejamento de uma empresa. Dentre elas, pode-se inferir que as que mais se aproximam da mudança de posicionamento da Skol são: reposicionamento reativo e corretivo. O primeiro, mais claro de se entender, funciona como uma ação que resulta, que responde às mudanças ambientais, sejam elas de natureza sociológica, cultural, ecológica/física/natural, econômica, governamental, legal, política, tecnológica, demográfica e psicológica. No caso da Skol pode-se sugerir o alinhamento da demanda de seu reposicionamento em mais de um desses fatores. Aspectos latentes ao contexto atual do mercado e da sociedade e que ficaram evidenciados no teor das mensagens, como as questões sociológicas, culturais e políticas conflituosas que estão em ebulição no país. Pode-se, também, perceber claramente que a relação existente entre esses motivos combinados é potencializada pela ascensão tecnológica, inclusão digital e atuação expressiva dos consumidores em mídias sociais digitais. Outra correlação pode ser sugerida observando os aspectos do reposicionamento corretivo. Essa estratégia ocorre quando os objetivos mercadológicos pretendidos pela empresa não são atingidos, há ineficácia na configuração do posicionamento adotado e a marca se vê imposta a associar sua imagem a atributos ainda inexplorados. Deduz-se vincular o reposicionamento da Skol com esse método, pela reestruturação comunicacional evidenciada pelo teor das mensagens nas novas peças publicitárias veiculadas pela marca, principalmente nas mídias sociais digitais.

Pode-se dizer que a Skol tem perseguido a efetividade do seu reposicionamento, até o momento, por conseguir seguir os passos sugeridos por Gilmar Marques, professor de marketing da ESPM combinados com os aspectos levantados por Mattar e aqui destacados, quando se pensa em uma mudança na comunicação baseada em: a) Consistência e relevância: alta frequência de mensagens que sejam consideradas significativas e conseqüentemente fixação na lembrança dos clientes – a cada mês a marca posta um novo filme abordando determinada questão social, encorpando a campanha como um todo; b) Distintividade e coerência: privilegiando os aspectos mais relevantes da mensagem – se aprofundando e se apropriando de determinado tema, traduzindo em mensagens que realmente conversam e atingem o público–

alvo; c) Contundência e confiança: amadurecendo seus ideais ao longo do tempo – procurando evoluir seu modo de comunicar, não ficando numa proposta rasa e que apenas segue uma tendência do mercado, arriscando atrelar a imagem da marca não só em peças publicitárias, mas em ações, eventos, patrocínios reais à determinadas causas, buscando obter a credibilidade do mercado e do público diante do seu discurso. (EXAME, 2016).

Posto isso, propõe-se o enlace das teorias apresentadas com a tradução do que a Skol conseguiu filtrar de todo esse cenário de instabilidade social para produzir os filmes postados em sua página do Facebook. Cada peça, trata em particular de uma questão social relevante ao contexto atual da população brasileira. Cabe, agora, analisar como a marca absorveu cada uma das temáticas e verificar a obtenção de êxito, de acordo com o mérito publicitário, uma vez que essa pesquisa não teria experiência acadêmica suficiente para categorizar a eficácia das mensagens sob aspectos sociológicos, reservando-se às perspectivas comunicacionais.

No filme “Normal é legal”, a Skol dita a tônica de suas mensagens para o verão de 2017, na campanha “Redondo é sair do seu quadrado”. Em matéria veiculada pelo site oficial F/Nazca S&S (2017), Lia Bertoni, gerente de marketing da Skol, trata que a diversidade do brasileiro vem à tona no verão, e com a campanha a Skol quer mostrar que todos devem ter orgulho do que são, do que gostam e aproveitar a estação livre de estereótipos, sendo essa a principal mensagem do esforço de comunicação da marca. O filme propõe a quebra dos padrões de beleza ostentada por anos em suas campanhas anteriores e traz diversos perfis estéticos. Convida o público a deixar a vergonha e a preocupação com alguma característica física de lado e curtir o verão sem preconceitos ou tabus.

Em “Viva a diferença”, a marca continua aproveitando o embalo da estação mais quente do ano, em que as pessoas tendem a usar menos roupas ou artigos mais leves, mais frescos e mostrar mais a pele, o corpo. Porém, muitas pessoas ainda se sentem desconfortáveis com seu biotipo, algum aspecto do corpo como: cabelo, pele, altura, peso, etc. O foco desse filme se dá pela questão dos variados tons de pele que temos no Brasil e defende a desconstrução de padrões provocando o consumidor a enxergar a beleza das diferenças de cores no verão.

O filme “Reposter” pode se considerar um marco na busca pela legitimação e credibilidade do reposicionamento da Skol. A marca assume os equívocos do passado e propõe, literalmente, transparecer uma imagem diferente para o público convidando oito artistas – Eva Uviedo, Elisa Arruda, Carol Rosseti, Camila do Rosário, Manuela Eichner, Tainá Criola, Sirlaney Nogueira e Evelyn Queiroz – para

repaginar suas peças publicitárias antigas. Com o filme, a marca procura reafirmar a incorporação de pluralidade, inclusão e respeito em sua nova postura. Conforme explica a própria agência responsável pela peça, a marca que começou o ano convidando todas as pessoas a abandonarem sua zona de conforto, a darem espaço para novas perspectivas, ideias e enxergar a beleza presente nas diferenças, agora, cria um movimento batizado de “Redondo é Sair do seu Passado”, como conta Maria Fernanda Albuquerque, diretora de marketing da Skol:

Toda vez que nos deparamos com peças antigas de Skol, que mostram posicionamentos distantes do que temos hoje, surge uma vontade de redesenhá-las e reescrevê-las. Queremos cada vez mais dar voz a quem defende o respeito. Amplificando e aprofundando ações que conversem com o posicionamento da marca. Não é apagar a história. Ela aconteceu, mas ficou no passado. E redondo é deixar para trás o que não te representa mais. (F/NAZCA SAATCHI & SAATCHI, 2017)

Com “Skolors” a marca procurou trazer ainda mais autenticidade para a campanha. Para tanto, a F/Nazca S&S convidou o Coletivo MOOC – grupo criativo independente de artes visuais que expressa o estilo de vida dos negros no Brasil – para co-dirigir e produzir o filme que mostra a defesa da pluralidade e do respeito. A Skol lança um projeto de latinhas, em edição limitada, com cinco diferentes tons de cores representando os tons de pele, a diversidade e a beleza do povo brasileiro. “A nossa pele é uma só. Não importa o seu gênero, sua cor, sua classe social, somos todos feitos da mesma coisa. Somos todos pessoas” (SKOL, 2017) – a mensagem de abertura e principal foco da página criada para celebrar o projeto. Bem amarrado, o esforço de mídia oferecia ao consumidor poder solicitar seu kit com as cinco latas acessando: [skol.com.br/skolors](http://skol.com.br/skolors), além de conferir o filme na íntegra e todo o ideal desenvolvido pela marca em parceria com o Coletivo MOOC, poderia se conectar com o Facebook, “compartilhar a diversidade” e ativar uma função que customizava uma lata no seu próprio tom de pele.

Já o filme “Cabeça Jovem” reforça a atitude de algumas marcas em incluir pessoas idosas utilizando seus produtos e interagindo com pessoas mais jovens num ambiente harmônico. O Banco Itaú apostou em tática semelhante quando colocou simpáticas velhinhas, as “vovós do Itaú” ou “Vovogglers”, mostrando como o uso do aplicativo prometia ser simples para todos. A campanha obteve grande repercussão positiva, abrindo espaço e oportunidades para outros anunciantes. A Skol percebeu que suas campanhas, principalmente as mais antigas, apresentavam cenários e personagens quase exclusivos: jovens num ambiente todo voltado ao seu universo e interesses. O filme além de desconstruir o preconceito por idade,

ainda convida os mais velhos a voltarem a dançar, brincar, praticar esportes, e outras práticas reservadas aos jovens nas propagandas. O filme revela-se um desafio a ser feito pelos jovens de não julgar alguém pela idade e um convite aos mais velhos a voltarem a esse universo e se permitirem viver no meio deles.

A série de três filmes, “Estereótipos”, de acordo com a própria agência da Skol, colocou personagens reais para questionar estereótipos. Livres de roteiro e desavisados de participar de uma campanha de cerveja, pessoas de diferentes gêneros, idade e estilos eram desafiados a descrever o perfil dos donos de objetos deixados em uma sala. Os filmes procuram reforçar o ideal de respeito pelas diferenças proposto pela marca.

No vídeo intitulado “Mãos”, a Skol levanta a bandeira do arco-íris e se coloca, mais uma vez, como aliada à causa LGBT. De acordo com a F/Nazca S&S (2017), para fortalecer a mensagem, a Skol convidou Caio Braz, MC Linn da Quebrada, Drik Barbosa e Lorelay Fox, influenciadores engajados com o público LGBT. A construção se dá por expressivos gestos manuais dos atores e mensagens firmes para reforçar o respeito à pluralidade e a posição de aliado, como pode-se notar na última tela que exhibe: “Skol. Redondo é ser aliado”. Veiculado em 28 junho, Dia do Orgulho LGBT, o filme une forças na luta por igualdade relacionada à orientação sexual e à identidade de gênero.

Em “Amigos” a Skol convida o público a abrir a mente para novas ideias, visões de mundo diferentes das que as pessoas ao seu redor estão habituadas e compartilham. A proposta alinha-se plenamente ao momento atual, onde as divergências de opiniões e discursos de ódio estão cada vez mais frequentes nas mídias sociais digitais.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como sabe-se, a sociedade está em processo de evolução constante e sua relação com as empresas e o consumo também se modificou bastante nas últimas décadas. A tecnologia, a informação em tempo real, a noção de experiência com os produtos sendo compartilhadas rapidamente e a incorporação ou não das mensagens das empresas pelos consumidores passou a ser muito mais representativa. As marcas que se consideram líderes de mercado, deverão acompanhar as mudanças do mundo e evoluir junto se não quiserem ter surpresas desagradáveis num futuro próximo. Para isso, um dos caminhos a ser seguido tem a valorização do plural, do diferente e o incentivo por uma vida sem preconceitos, como tônica regente e um reflexo permanente em todas as ações e campanhas de uma marca.

O ato de se reposicionar requer cuidado e maturidade. Isso acontece porque há duas vertentes importantes a serem levadas em conta: qual a finalidade – aonde a marca quer chegar com esse posicionamento e; uma mínima projeção – qual será o impacto no público mais fiel da marca. Muitas empresas estão se apropriando do momento em que grandes questões sociais estão em ebulição para atrelar sua marca e produto à determinada causa. Um caminho arriscado e que deve ser bem estudado para que não haja surpresas. É preciso cautela de uma marca ao tomar partido para que não corra o risco de ser vista apenas mais uma em meio a tantas mensagens lançadas sem a total responsabilidade. Para tanto, a marca precisa estar disposta em ir além das peças, filmes, postagens e reafirmar esse compromisso continuamente com ações concretas, com programas sociais, visando resultados reais para transformação da sociedade e não apenas um selo de marca responsável, “boazinha”, atendida.

Entende-se que, de acordo com o ponto de vista da emissão das mensagens, e sob um olhar voltado ao universo e às práticas publicitárias, a Skol tem conseguido traduzir os conflitos sociais em peças e ações comunicacionais de bom gosto, responsabilidade e que, se ainda despertam algum tipo de desconfiança do público, ao menos cumpre o papel de ser protagonista no convite ao diálogo de ideias com todas as partes envolvidas nessas questões.

Se os objetivos mercadológicos da marca serão atingidos em sua totalidade, só se terá ciência mais adiante, mas pode-se influir que as estratégias de marketing foram, até aqui, bem executadas na transmissão das novas mensagens, nas tomadas de partido e na afirmação de uma nova postura.

Resta aguardar para saber quais serão os próximos capítulos dessa história que a Skol resolveu incluir em sua biografia. O tempo, as pessoas, as atitudes corporativas e o contexto dirão se a marca realmente amadureceu, livrou-se de padrões, hábitos e mensagens e se engajou na mudança do mundo ou foi apenas mais uma voz em meio a tantas que aproveitaram o momento de grandes e inúmeros debates sociais evidenciados pelo cenário comunicacional no país. Ao longo da campanha “Redondo é sair do seu quadrado”, observando suas adjacências, consequências e novas emissões e campanhas em 2018 e anos posteriores, talvez consiga-se vislumbrar quais os verdadeiros horizontes a marca almejou alcançar.

Considera-se importante somar esforços aos trabalhos que se aprofundam em temas relevantes ao cotidiano não só da publicidade, mas da comunicação como um todo. Um caso de reposicionamento sempre chama a atenção da sociedade e é repleto de particularidades a serem esmiuçadas. A evolução da sociedade e seu

reflexo imediato no mercado traz inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de novas ideias dos profissionais que fazem a propaganda desse país acontecer. Postase, realmente, um grande desafio: reinventar os modos de conversar com o público procurando fazer de sua mensagem a mais clara e concisa possível. A comunicação atual vem sofrendo com desvios, ruídos e falhas em sua emissão. Consequentemente as interpretações desse público podem gerar um desconforto enorme.

Para trabalhos futuros sugere-se a continuidade do censo de curiosidade e investigação acerca das mensagens emitidas, a procura por ações reais e significativas para a sociedade.

Deseja-se que desperte ainda mais a visão crítica, participativa e socialmente responsável dos profissionais das áreas comunicacionais. O questionamento, a não aceitação por discursos rasos e o desenvolvimento de campanhas sinceras, com essência, estarão cada vez mais perceptíveis a esse novo público.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Futura, 2001.

AMBEV. Skol. **Ambev**. 2017. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/marcas/cervejas/skol/skol/>>. Acesso em: 16 ago. de 2017.

CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo**: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev. Bras. Enferm. Brasília (DF). 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em 17 maio 2017.

EKUNI, K. M.; SQUAREZI, S. B. **Marketing Social**: uma realidade para as empresas contemporâneas. RAD – São Paulo, 2001. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/894/1076>>. Acesso em: 08 set. 2017.

ESTADÃO. Só 2 em cada 10 brasileiros admitem ser preconceituosos, diz pesquisa do Ibope. **brasil.estadao.com.br**. 2017. Disponível em: <http://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,so-2-em-cada-10-brasileiros-admitem-ser-preconceituosos-diz-pesquisa-do-ibope,70002034390>. Acesso em: 23 out. 2017.

EXAME. O que é posicionamento de marca – e por que todo mundo fala nele. **Exame.com**. 2016 Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=mQmaBIDRjik>>. Acesso em 25 ago. 2017

F/NAZCA SAATCHI & SAATCHI. Trabalhos/Skol. **Fnazca.com.br**. 2017. Disponível em: <<http://www.fnazca.com.br/index.php/category/trabalhos/?midia=&cliente=7&dataFrom=1994&dataTo=2017>>. Acesso em: 14 set. 2017.

FONSECA JUNIOR, W. C. da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. – 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

FREITAS, A. G. G. de; REZENDE, D. C. de. **Marketing social corporativo** – MSC e consumo consciente. REMark – Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 9, n. 3, p 27–48, set. /dez. 2010. Disponível em: <[http://revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewFile/2179/pdf\\_32](http://revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewFile/2179/pdf_32)>. Acesso em: 09 set. de 2017.

FURRIER, M. T. Posicionamento e Reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, F. A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. – São Paulo: Saraiva, 2008.

GLAMOUR. Skol e Vono retiram do ar campanhas consideradas machistas. **revistaglamour.globo.com**. 2015. Disponível em: <<http://revistaglamour.globo.com/Lifestyle/noticia/2015/02/skol-e-vono-retiram-do-ar-campanhas-consideradas-machistas.html>>. Acesso em 17 set. 2017.

JESUS, T. A.; SARMENTO, M.; DUARTE, M. **Ética e responsabilidade social**. Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal, 2017. Disponível em: <<http://www.dosalgarves.com/rev/N29/2rev29.pdf>>. Acesso em 08 set. 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 4. Reimpr.

MATTAR, F. N. Construção e gestão de marcas de valor. In: MATTAR, F. N. (Org.). **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados**: estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market”. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIO E MENSAGEM. Os desafios do marketing de causas: especialistas analisam os riscos e benefícios de marcas se apropriarem de temas socioambientais. **Facebook.com**. 2017a. Disponível em: <<https://www.facebook.com/meioemensagem/videos/1583356391715767/>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. O antes e o depois das campanhas de cerveja. **Meioemensagem.com.br**. 2017b. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/02/02/o-antes-e-o-depois-das-campanhas-de-cerveja.html>>. Acesso em 15 set. de 2017.

MORAES, N. R. de; BRAGA JUNIOR, S. S.; LOURENZANI, A. E. B. S. **Diálogo acerca dos conceitos de responsabilidade empresarial (RSE) e marketing para causas sociais (MCS) no âmbito do investimento social corporativo (ISC)**. REMark Vol. 14, No. 2 (2015): abril – junho. Disponível em: <[http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2923/pdf\\_225](http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2923/pdf_225)>. Acesso em 08 set. 2017.

PEREIRA, M. S.; CABRAL, J. E. de O.; **Determinantes de sucesso na implementação de programas de marketing relacionado a causas**. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 1, p. 111–127, jan. /mar. 2011. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/274685201\\_DETERMINANTES\\_DE\\_SUCESSO\\_NA\\_IMPLEMENTACAO\\_DE\\_PROGRAMAS\\_DE\\_MARKETING\\_RELACIONADO\\_A\\_CAUSAS](https://www.researchgate.net/publication/274685201_DETERMINANTES_DE_SUCESSO_NA_IMPLEMENTACAO_DE_PROGRAMAS_DE_MARKETING_RELACIONADO_A_CAUSAS)>. Acesso em: 08 set. 2017.

RIAL, C. **Guerra de imagens**, imagens de guerra. Cadernos pagu. (47) 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n47/1809-4449-cpa-18094449201600470013>>. Acesso em 14 set. 2017.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ROBERTS, K. **Lovemarks – O futuro além das marcas**. São Paulo: M. Books, 2004.

SILVA, J. R. S; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. 2009. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_documental\\_pistas\\_teoricas\\_e\\_metodologicas.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_documental_pistas_teoricas_e_metodologicas.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2017

SILVA, I. S. da; SCHERER, C. B. B. **Reposicionamento de marca no segmento de moda**. Disponível em: <[http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/estudos\\_julago\\_13.pdf](http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/estudos_julago_13.pdf)>. Acesso em 26 ago. 2017.

SKOL. Skolors. **Skol.com.br**. 2017. Disponível em: <https://www.skol.com.br/skolors/skolors/>. Acesso em 20 out. 2017.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. – 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca**: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. 2004. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102004-212323/publico/040518\\_TESE\\_corpo.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102004-212323/publico/040518_TESE_corpo.pdf)>. Acesso em 26 ago. 2017.

VAZQUEZ, R. Em benefício próprio, marcas acreditam em marketing de causa. **Propmark.com.br**. 2015. Disponível em: <<http://propmark.com.br/mercado/em-beneficio-proprio-marcas-acreditam-em-marketing-de-causa>>. Acesso em 09 set 2017.

VIP. Redondo é sair do seu passado – a nova campanha da Skol. **Vip.abril.com.br**. 2017. <https://vip.abril.com.br/comportamento/redondo-e-sair-do-seu-passado-a-nova-campanha-da-skol/>>. Acesso em 15 set. 2017.

ZENONE, L. C. **Marketing Social**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.