



GESTÃO DE CRISE SKOL: CAMPANHA “VIVA REDONDO”¹

Luciane Volpato Rodrigues

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar a campanha “Viva Redondo”, da marca Skol, que causou polêmica quando internautas acusaram a marca de apologia ao estupro. A partir disso, a pesquisa se baseia em quais estratégias de comunicação a Skol utiliza para gerenciar a crise. Para isso, o método parte de um referencial teórico de autores como Bueno (2014) e Teixeira (2011), Tavares (2010), Crescitelli e Ogden (2007) que abordam crise, comunicação organizacional e comunicação de marketing, respectivamente. Nessa perspectiva, pesquisas nas plataformas digitais da marca sustentam a análise que a Skol reformulou a proposta de suas campanhas e a forma de se comunicar com seu público, se mostrando mais atenta diante de um novo consumidor mais exigente.

Palavras-chave: Comunicação; Crise; Machismo;

1. INTRODUÇÃO

Para gerir um negócio é essencial desenvolver um bom planejamento estratégico, abordando amplamente todos os aspectos que envolvem uma empresa. Ter um plano de gerenciamento de crise é de suma importância, antes de tudo, para evitar uma crise como para solucionar e minimizar possíveis problemas que possam surgir. Dentro disso, situações de crises afetam todo o ambiente corporativo e trabalhar a comunicação empresarial de maneira ampla e o posicionamento dos gestores e líderes na gestão de uma crise é importante para zelar pela imagem e pela credibilidade já construída.

Nessa perspectiva, a comunicação, em todas as suas formas e possibilidades é uma ferramenta poderosa dentro desse mercado competitivo. A partir disso, as empresas precisam desenvolver boas estratégias para perpetuar de maneira eficaz essa comunicação em todos os setores e, ainda, desenvolver um bom planejamento de

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrônico, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Digital e Comércio Eletrônico.



comunicação integrada para que em momentos de crise a empresa saiba se posicionar juntamente com seu público interno para o externo.

Com isso, o objeto de pesquisa escolhido para realizar este estudo foi a campanha “Viva Redondo”, produzida pela marca de bebidas Skol, em fevereiro de 2015 e que foi veiculada no Carnaval, com mensagens como “Esqueci o não em casa”, “Topo antes de saber a pergunta” repercutindo negativamente pelas mídias sociais quando internautas acusaram a marca de induzir a perda de controle e a apologia ao estupro.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo entender quais estratégias de comunicação a Skol utilizou para gerenciar a crise.

Nesse sentido, nenhuma empresa está isenta da crise, por isso, uma vez identificada, é preciso encontrar o foco inicial e trabalhá-la evitando propagar o impacto e tamanho do eventual problema. Por isso, essa pesquisa buscou entender a forma de comunicação e relacionamento da marca Skol com o público consumidor e as características e posicionamento perante as situações de crises, a partir de uma avaliação de sua história.

Para a realização deste trabalho, o enquadramento metodológico utilizado é um estudo de natureza pura, pois busca compreender, a partir de uma pesquisa teórica, quais estratégias de gerenciamento de crise a Skol utiliza após a imagem da marca ser afetada. Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho foi fundamentado com base na literatura de autores referentes aos assuntos abordados.

Quanto ao aprofundamento do estudo, considerou-se de origem explicativa com o objetivo geral de analisar e explicar razões da ocorrência do fato pesquisado.

O método de coleta de dados utilizado na pesquisa foi quantiquantitativa e o tipo de pesquisa caracterizou-se como um Estudo de Caso.

Para sustentar os objetivos propostos, os instrumentos de coleta de dados escolhidos foram as mídias sociais e digitais da marca Skol.

No próximo tópico será explanado o conceito de crise e todo o contexto que a envolve e como a marca Skol se posicionou diante disso.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Tavares (2010, p. 54) considera-se crise como “qualquer acontecimento rigoroso e inesperado, em condições de desestabilizar uma organização, comprometendo sua imagem perante seus públicos de interesse”. As empresas nunca estarão livres de possíveis crises. Por isso, Tavares reforça a ideia de que prever e identificar possíveis problemas, realizar ações rápidas e fortalecer a comunicação em grupo se torna imprescindível nesse processo.

Ainda, a crise pode desestabilizar a empresa, colocar em risco sua imagem e reputação, sendo capaz de afetar toda a organização.

A crise se origina de um risco não administrado, calculado, minimizado ou prevenido. Deve-se deixar claro que uma crise é um desdobramento de um fato, ou seja, este passa a ser uma crise quando ganha relevância, evidência e proporções maiores diante de seus diferentes públicos (TEIXEIRA, 2011, p. 43).

Diante dessa situação, onde a crise muitas vezes não é prevista, é necessário criar uma equipe para administrá-la, com planejamentos e ações pertinentes para evitá-la.

A função desse grupo é acompanhar o levantamento das vulnerabilidades, ter certeza de que as ameaças estão em processo de prevenção, montar um plano de ações de acordo com cada risco, propor treinamento aos colaboradores para os momentos de crise e revisar as estratégias e ações constantemente (TEIXEIRA, 2011, p. 125).

Para isso, dentro desse contexto numa organização, todas as áreas da comunicação e setores em geral precisam trabalhar juntas e desenvolverem uma visão estratégica para evitar os danos e afetar a reputação da empresa.

Nessa perspectiva, Bueno (2014, p. 73) ressalta que “as organizações precisam refinar a sua comunicação, mas isso não acontece por geração espontânea sem o domínio das novas tecnologias e uma visão mais lúcida do mercado e da sociedade”. Nesses aspectos, as organizações precisam estar atentas, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes e o mercado está em constantes mudanças, devido às novas tecnologias que vão surgindo. Para acompanhar isso, as organizações precisam de competência e muito estudo para conhecer e entender o mercado e seus públicos.

Em contrapartida, a ineficiência no campo da comunicação interna pode comprometer vários pontos quando, afirma Tavares (2010, p. 117) há falta de integração



entre os departamentos, há dificuldade de entendimento e de fluxo de informações, a comunicação informal que prejudica a comunicação formal, etc. Isso por que o autor reforça que o funcionário dentro de uma empresa possui vários papéis que, além do que exerce, é ainda “influenciador, propagandista externo e o de consumidor real ou em potencial dos produtos e/ou serviços da organização na qual trabalha”. Ou seja, é a partir de uma comunicação eficaz que as empresas conseguem resolver os problemas com maior facilidade. Os empregados conseguem processar as informações e se identificar com a empresa, além dela conseguir prosperar, ganhar credibilidade, confiança, na busca por uma imagem positiva perante seus públicos. No entanto, não adianta uma boa comunicação sem ter liderança, saber como gerir os processos da crise.

Sobre esse viés, o modelo clássico de comunicação se forma quando um emissor emite uma mensagem ao receptor que codifica e, posteriormente, decodifica essa mensagem. Para Crescitelli e Ogden (2007, p. 12) a dificuldade no processo de comunicação de marketing é ainda maior, pois “não é apenas informar, mas persuadir, motivar e criar empatia do receptor”. Isso requer que a emissora, como a empresa, tenha conhecimento dos valores, hábitos, atitudes e demais fatores que influenciam os diferentes públicos que envolvem o mercado. É um desafio, no entanto, impactar o receptor por meio de pilares como criatividade, inovação, estratégias de marketing bem sucedidas é um caminho para a inserção num mercado mais dinâmico e desenvolvido.

Entretanto, as empresas precisam estar atentas de que o consumidor dispõe de diversas ferramentas de comunicação, sendo que a mais representativa é a internet, que o permite estar mais conectado, informado e mais crítico. Essa transformação se expandiu pela incorporação do uso de mídias digitais que se tornou um meio de maior aproximação do consumidor com as marcas e vive e versa. Com isso, o perfil do consumidor está em constante mudança e as empresas precisam acompanhar esse processo para atender as expectativas, desejos e necessidades desses públicos, levando em conta o acirramento da concorrência de mercado.

À exemplo disso, há muitas marcas que falharam em suas estratégias de marketing para campanhas e o consumidor se mostrou ativo. Um desses exemplos é a marca Dove que em 2017 gerou polêmica e foi acusada de racismo ao lançar um anúncio de um sabonete líquido, em que uma mulher negra, após usar esse produto, tira a camiseta que usa marrom escuro para revelar outra mulher, branca, ruiva e com roupa



mais clara. Em uma terceira fotografia, esta mulher branca tira sua camiseta bege para mostrar uma terceira mulher morena.

Há tempos essa marca reforça a ideia e tem como missão de valorização da autoestima da mulher. Porém, não é a primeira vez que a Dove é mal interpretada e acusada de racismo em suas propagandas. Em 2011 foi criticada após divulgar uma campanha mostrando o antes e o depois de usar o sabonete da marca parecendo substituir mulheres em um gradiente de cor, em que a mais branca era o resultado final. E, não para por aí. Em 2015 lançaram mais um produto um creme iluminador indicado para “pele normal” a “pele escura” que também foi alvo de críticas nas mídias sociais por internautas do mundo todo.

Já um exemplo de superação de crise foi o caso da Ruffles, da empresa Elma Chips, quando internautas criticaram a marca nas mídias digitais relacionada à quantidade de ar que vem junto com as batatinhas em suas embalagens e também à quantidade de batatas armazenadas no pacote. A partir disso, a marca resolveu publicar na sua página oficial do Facebook um infográfico em que explica que o ar contido nos pacotes faz parte do processo natural de empacotamento do produto, servindo como uma espécie de airbag para as batatinhas e nesse material ainda defendeu que a proporção de ar e batata não sofreu nenhuma alteração desde 1985.

Diante disso, a reputação é um dos pontos importantes que solidifica a marca ao longo de sua história. Por isso, qualquer crise que possa surgir, pode afetar diretamente a confiança dos consumidores, além do julgamento de valor dos mesmos sobre a empresa.

A construção da reputação depende diretamente do reflexo da imagem organizacional. Depende também do fator tempo. Não se constrói uma reputação em uma semana, nem em mês ou seis meses. É um processo que resulta de várias percepções até o público elaborar sua opinião de que aquela organização possui boa ou má reputação. Não basta também construir uma boa reputação, é necessário sustentá-la, pois se trata de um processo constante que envolve construção, sustentação e manutenção. (TEIXEIRA, p. 55).

Nenhuma empresa, por mais sólida que seja, está livre de ter uma crise de imagem. Com a velocidade e acesso a informações nos dias atuais esse tipo de situação fica ainda mais crítica. Dessa forma, administrar uma crise com responsabilidade, desenvolver boas estratégias de comunicação, elaborar um plano de crise, trabalhar em equipe são algumas das ações fundamentais. No fim, o mais importante é superar uma

crise de maneira ética, com aprendizado, transparência e aberta ao mercado para voltar a fortalecer a marca e reconstruir uma imagem positiva perante o público.

2.1 SKOL: HISTÓRIA E POSICIONAMENTO

Em 2015, a campanha “Viva Redondo” foi lançada pela Skol no carnaval, criada pela agência de publicidade F/Nazca Saatchi &Saatchi, com a ideia central de “aceitar os convites da vida e aproveitar os bons momentos”. No entanto, o público teve uma ideia diferente.

Dentre as mídias utilizadas para a divulgação da campanha estavam cartazes espalhados pelos pontos de ônibus e centros urbanos com frases como “Topo antes de fazer a pergunta” e “Esqueci o ‘não’ em casa” que chamou a atenção da população e se tornou o centro da polêmica.

Logo, muitos internautas começaram a entender a campanha como uma apologia ao estupro. As críticas começaram quando a publicitária Pri Ferreira e a jornalista Mila Alves classificaram a campanha como “um desrespeito às mulheres”, e resolveram fazer uma mobilização em São Paulo, onde nos cartazes com a frase “Esqueci o não em casa” elas acrescentaram embaixo “e trouxe o nunca” (Imagem 1). Essa iniciativa foi publicada em duas mídias sociais e repercutiu de maneira imediata.

Imagem 1 – Intervenção da campanha “Viva Redondo”



Fonte: Matéria O Globo²

² <https://oglobo.globo.com/sociedade/ambev-vai-mudar-campanha-de-carnaval-de-marca-de-cerveja-apos-reclamacao-de-feministas-15309138>

Diante disso, a cervejaria Ambev, representante da marca Skol, se pronunciou oficialmente:

"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."

Após essa publicação na imprensa, a cervejaria cumpriu o prometido e retirou a campanha de circulação.

A partir disso, foi criado um novo discurso, totalmente diferente da campanha anterior, onde o lugar do “Esqueci o ‘não’ em casa” foi substituído por frases como “Não deu jogo? Tire o time de campo”, “Quando um não quer, o outro vai dançar”, “Tomou bota? Vai atrás do trio” (Imagem 2) complementando a frase com “Neste carnaval, respeite”. Se a campanha anterior era de desrespeito às mulheres e incitava ao estupro, essa nova proposta era promover o respeito nas relações.

Imagem 2 – Novo discurso da campanha Skol



Fonte: Huffpost³

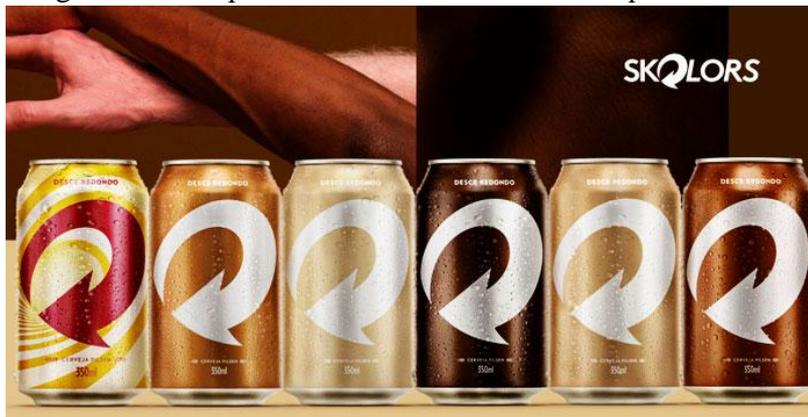
Uma nova comunicação publicitária

³https://www.huffpostbrasil.com/2015/02/13/apos-movimento-nas-redes-sociais-skol-altera-campanha-machista_a_21678025/

Com o passar do tempo, o consumidor cada vez mais se torna participativo e ativo nas mídias sociais. A exemplo disso, posicionamentos e ideias discriminatórias, ofensivas a grupos sociais já não são passados despercebidos. Dessa forma, pela repercussão dessa campanha, o problema não se resolve com apenas a mudança de campanha, mas a empresa cervejeira precisa mudar sua comunicação perante seu público.

Diante disso, a Skol começou a repensar sua comunicação, por exemplo, com a criação em 2017 da campanha “Redondo é sair do seu quadrado” onde traz pessoas com diferentes tons de pele e cabelo, que foi incrementado também nas latas da marca (Imagem 3), com a ideia de apoio à diversidade e contra o racismo.

Imagem 3 – Campanha “Redondo é sair do seu quadrado”



Fonte: geek publicitário⁴

A gerente de marketing da Skol nesse período, Lia Bertoni, explica a intenção dessa nova campanha da marca:

“O Brasil é muito plural. E é no verão que toda a nossa diversidade vem à 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”.

Ainda no mesmo ano, no que diz respeito ao assunto gênero, a Skol lança o projeto Repôster, com o objetivo de redesenhar cartazes de campanhas do passado da

⁴ <https://geekpublicitario.com.br/19341/skolors-latinhas-skol-tons-de-pele/>

Skol (Imagens 4) que tinham a simbologia do apelo sexual e machista. Para isso, são



convidadas ilustradoras para realizarem esse trabalho.

Imagem 4 – Alguns exemplos do Projeto Repôster da Skol

Fonte: Medium/Paula Carvalho⁵

Em relação a essa ação, a diretora atual de marketing de Skol, Maria Fernanda de Albuquerque, relata que: "Não é uma forma de pedir desculpa, é uma forma de evoluir junto com o mundo, sem negar o que aconteceu de fato. É uma virada de página. É uma megarreflexão de olhar e admitir que não faz sentido aquilo existir".

⁵ <https://medium.com/revista-bravo/artistas-mulheres-refazem-cartazes-machistas-da-skol-42e72990437a>



3. CONCLUSÃO

Em suma, qualquer empresa está sujeita a ter uma crise que pode surgir do nada e a qualquer momento e que impacta negativamente na reputação da organização. Quando surge, muitas vezes a empresa não está preparada, por isso a importância de criar comitês de gerenciamento de crises, que envolve os diferentes setores dentro de uma organização, e desenvolver um bom planejamento, pois quando propagada, a crise é velozmente trazida pelos meios de comunicação, principalmente a internet.

Nesse sentido, o papel da comunicação visa possibilitar maior interação entre os setores internos da empresa com seus respectivos colaboradores e público alvo. É uma ferramenta que é preciso investir para conquistar bons resultados, como possibilitar ao público interagir e ser uma empresa transparente em seu diálogo e escolhas.

Nessa perspectiva, uma crise de imagem pode ser revertida se a empresa souber identificar sua ocorrência e pensar em estratégias, junto com profissionais de comunicação, para resolver esse quadro. Nesses momentos, a comunicação antes, durante e depois da crise com seus públicos é fundamental. Elaborar um plano de gerenciamento de prevenção, combate à crise e melhorias após a superação dos imprevistos são essenciais para a credibilidade da marca diante da opinião pública.

Neste cenário de crise, a pesquisa desenvolvida mostra que com o passar do tempo, o discurso de desvalorização da figura feminina, vistas em propagandas de cerveja, perdeu força e ganhou resistência da sociedade, devido às novas mídias digitais que vêm transformando as formas de comunicação e de interação entre as pessoas.

Por isso, marcas como a Skol reposicionaram a sua comunicação e estão mais atentas as pressões e ao discurso do consumidor, tendo em vista que a comunicação com o público precisa ser eficiente para que nos momentos de crise a empresa saiba resolver os problemas com maior cautela e inteligência e, assim, não deixar uma imagem mais negativa e ineficiente.

Um novo perfil de consumidor mais atento, pró-ativo e intolerante aos preconceitos e machismos se desenvolveu e, por isso, a Skol precisou evoluir. Diante disso, a empresa cervejeira reconstruiu sua marca e incluiu a pluralidade, a inclusão e retratou a realidade atual por diferentes perspectivas. Esse foi o caminho escolhido para reconhecer seu passado e mostrar a evolução da marca perante o tempo.



4. REFERÊNCIAS

BUENO, WILSON DA COSTA. **Comunicação Empresarial: Alinhando teoria e prática.** São Paulo: Manole, 2014.

OGDEN, J. ; CRESCITELLI E. **Comunicação Integrada de Marketing: conceitos, técnicas e práticas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TAVARES, MAURÍCIO. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA. PATRICIA B. **Gestão e Gerenciamento de crises na sociedade do risco. A construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos.** Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2011.

“Skol estimula quebra de padrões em campanha de Verão”. Exame, 29/12/2016.
Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/skol-estimula-quebra-de-padroes-em-campanha-de-verao/>

“Campanha de cerveja é acusada de desrespeitar as mulheres”. Estadão, 11/02/2015.
Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-da-propaganda/campanha-de-cerveja-e-acusada-de-desrespeitar-as-mulheres/>

Alvarenga, Darlan. “Skol lança ação para trocar cartazes machistas de bares”. G1, 08/03/2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/skol-lanca-acao-para-trocar-cartazes-machistas-de-bares.ghtml>