

## Processo de adaptação estratégica e reposicionamento das marcas Heineken e Skol: uma análise sob a ótica da Teoria Institucional

Strategic adaptation process and repositioning of repositioning of the Heineken and Skol brands: an analysis in perspective of the Institutional Theory

\*Giovani Lucchese \*\*Martinho Luís Kelm \*\*\*Maria Margarete Baccin Brizolla  
\*\*\*\*Jorge Oneide Sausen

### Informações do artigo

Recebido em: 27/12/2019  
Aprovado em: 09/06/2020

**Palavras-chave:** Comunicação. Ética. Marketing. Reposicionamento. Teoria Institucional.

**Keywords:** Communication. Ethic. Marketing. Repositioning. Institutional Theory.

### Autores

\*Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNIJUÍ. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí – RS, Brasil.

\*\*Professor Doutor no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí – RS, Brasil.

\*\*\*Professora Doutora no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí – RS, Brasil.

\*\*\*\*Professor Pós Doutor no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí – RS, Brasil.

### Como citar este artigo:

LUCCHESI, Giovani *et al.* Processo de adaptação estratégica e reposicionamento das marcas Heineken e Skol: uma análise sob a ótica da Teoria Institucional. *Competência*, Porto Alegre, v. 13, n. 1, jul. 2020.

### Resumo

O estudo tem como propósito descrever o processo de reposicionamento das marcas de cerveja Heineken e Skol através dos pressupostos teóricos do modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985) e da teoria institucional. Foram analisadas duas ações de marketing que não obtiveram sucesso e que trouxeram consequências negativas a estas marcas. A partir de então, houve um processo de reposicionamento, no qual as ambas passaram a dar apoio às causas sociais contemporâneas. Os resultados indicam que a relevância do determinismo ambiental, derivada de novas exigências dos consumidores quanto à ética no marketing, reduzindo as possibilidades de escolha estratégica das organizações e condicionou a necessidade de adotar o novo posicionamento. Constatou-se também a homogeneidade, ocasionada pela semelhança de reações por parte das marcas, e que está relacionada ao conceito de isomorfismo.

### Abstract

This paper aims to describe the process of repositioning Heineken and Skol brands through the theoretical assumptions of Hrebiniak and Joyce's strategic adaptation model and institutional theory. Two marketing actions were analyzed that were not successful and had negative consequences for these brands. From this, there was a process of repositioning by which both began to support contemporary social causes. The results indicate the relevance of environmental determinism due to new consumer requirements concerning ethics in marketing, reducing the strategic choices possibilities from organizations, conditioned the need to adopt a new position. It was also verified the homogeneity, caused by the similarity of the reactions because of the marks, and this is related to the concept of isomorphism.

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade, as incertezas e a complexidade que caracterizam o atual ambiente mercadológico induzem uma propensão às mudanças e adaptações estratégicas empresariais - o que se torna essencial à sobrevivência organizacional (SAUSEN, 2012). Estratégias que funcionaram no passado, hoje tornam-se inadequadas e devem ser alternadas por determinações ambientais, isto é, transformações no panorama político, econômico, cultural, tecnológico, demográfico e ecológico (HALL, 2004).

A abertura de novos canais de comunicação permitiu um maior diálogo entre os indivíduos ao longo dos anos, incluindo discussões que trazem à tona questões éticas e de valores sociais, entre elas, a diversidade étnica, religiosa, de gênero e pluralidade de corpos. Considerando que as organizações sofrem toda a carga de padrões morais das coletividades, com as quais interagem, adotam e celebram (SROUR, 1994; PORTER; KRAMER, 2006), estas acabam também interferindo nas concepções morais, gerando um processo de dupla influência na qual os costumes e a maneira de agir da sociedade evoluem também gerando reflexos no marketing das organizações.

Um setor impactado por tal padrões nos últimos anos foi o cervejeiro, que historicamente utilizou ações de marketing sexistas e com subestimação das mulheres. Diante da crescente conscientização dos consumidores a estas causas sociais nos últimos anos - gerou-se um conjunto de boicotes e denúncias, sendo que algumas marcas de cerveja foram pressionadas a mudar seu posicionamento, modificando antigas abordagens, adotando uma perspectiva politicamente mais adequada às percepções contemporâneas da sociedade em suas ações de marketing (LESSA, 2017). Sendo assim, o objetivo do presente estudo é analisar o processo de mudança e adaptação estratégica das marcas de cerveja Heineken e Skol, utilizando-se o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) sob os pressupostos teóricos do modelo institucional, além de promover uma reflexão sobre a importância do reposicionamento de marcas no setor cervejeiro para a competitividade, no que tange o conceito das propagandas perante às mudanças de comportamento dos consumidores em um curto período de tempo.

Siqueira e Hellín (2018), propuseram reflexões acerca das respostas dissonantes dos consumidores frente às estratégias publicitárias que incorrem em situações de falta de transparência ou incoerência discursiva, constituindo um efeito enganoso. Na visão de Lessa (2017), cerveja é uma das principais categorias simbólicas em relação a objetificação e estereótipo de gênero. Portanto, a pesquisa justifica-se por trazer uma reflexão diferente a uma temática que tem sido fruto de anos de debates e críticas na sociedade, sen-

do uma perspectiva que envolve comportamento do consumidor e a ética.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Com o propósito de nortear a discussão sobre responsabilidade social corporativa, busca-se destacar a ética nos propósitos organizacionais. Griesse (2003) menciona que a preocupação com a ética empresarial tem ganhado importância a partir da década de 1980, provocando transformações no comportamento das empresas. Chauí (2000), destaca que a ética está relacionada às características pessoais que determinam as virtudes e vícios que o indivíduo é capaz de praticar, refere ao senso moral e à consciência ética individual. Abarca costumes, normas e comportamentos baseados em uma moral a ser seguida, constituindo o comportamento não ético, podendo variar dependendo do conjunto de princípios morais utilizados como base para o julgamento (CREYER; ROSS JR, 1997).

A organização é envolvida pelo debate ético por ser composta por atores sociais, proporcionando assim um microambiente social interno que repercute nas interpelações com outras entidades, como órgãos públicos e a sociedade como um todo (GRIESSE, 2003). Para Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2000, p. 7), "a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios.". Carroll (1979), destaca que a responsabilidade social se refere as expectativas econômica, legal, ética e discricionária da sociedade em relação a empresa. Nesse sentido, de acordo com o autor, a ética está presente nas ações de responsabilidade social das empresas.

Tal ideia é reforçada por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2000), quando mencionam que as empresas socialmente responsáveis buscam maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade considerando responsabilidades legais, econômicas, filantrópicas e éticas. Portanto, as organizações precisam estar atentas não somente a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais (ASHLEY, 2002), e ter a capacidade de perceber como estes elementos modificam-se socialmente.

As empresas, ao assumirem uma perspectiva global, amplificaram seu poder e influência e são cada vez mais desafiadas a aplicar princípios éticos e a responsabilizar-se por atos relacionados direta ou indiretamente com os problemas da sociedade (GRIESSE, 2003). Na visão de Ashley (2002, p. 6), a responsabilidade social pode ser entendida como "[...] o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a

afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico.”

A organização demonstra sua responsabilidade social ao adotar comportamentos convergente às expectativas da sociedade de equilíbrio entre os atributos, econômico, legal, ético e discriminatório, os quais são considerados relevantes aos consumidores (CARROLL, 1979). Porter e Kramer (2006) mencionam quatro argumentos que justificam uma prática de responsabilidade por parte das empresas que são: (1) dever moral, visto que a empresa com o dever se “agir de modo certo”, honrando valores éticos; (2) sustentabilidade, satisfazendo as necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras; (3) licença para operar – autorização dos governos, comunidades e/ou partes interessadas; e (4) reputação, justificando a imagem da empresa.

Adicionalmente Porter e Kramer (2006) indicam, para a prática da responsabilidade social corporativa, (1) uma identificação de pontos de intersecção entre empresa e sociedade, (2) definição de questões sociais a abordar – relacionadas à área de atuação da organização, e (3) a criação de uma pauta social empresarial que busque oportunidades de promover simultaneamente benefícios sociais e econômicos. Aliar estas práticas fomentaria o surgimento de uma responsabilidade social empresarial *estratégica* voltada à competitividade, cujo benefício alcançaria tanto a sociedade quanto organização.

## 2.2 MARCA, POSICIONAMENTO E REPOSICIONAMENTO

Perez (2004, p. 10) denomina marca como sendo uma “[...] conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas às quais se destina”. Na mesma linha, tanto Wheeler (2008) como Aaker (2015), teóricos com contribuições relevantes em pesquisas que envolvem gestão de marca, relacionam-nas a *promessas* ao consumidor. Marca é a grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, de um serviço ou de uma empresa (WHEELER, 2008).

Com a atual intensidade de concorrência no mercado, a forma como se trabalha a gestão da marca repercute em toda estratégia de negócios onde as marcas passam de uma função tática e reativa para estratégica e visionária (AAKER, 2015). Baseando-se neste aspecto, o conceito de posicionamento refere-se à atividade de posicionar uma marca ou produto na mente do potencial consumidor, na atual sociedade supercomunicativa (RIES; TROUT, 2009), permitindo assim, uma comparação com as marcas rivais (HEALEY,

2009). Assim, posicionamento de marca é um guia de comunicação que expressa o que será comunicado a qual público-alvo e com qual lógica, enfatizando os elementos de visão de marca que serão atraentes e que agora têm credibilidade e cuja concretização é realista (AAKER, 2015).

Considerando o pressuposto de Upshaw (1999, p. 121) de que o “[...] posicionamento é um processo de persuasão contínua, para encorajar o cliente a pensar de uma determinada maneira, e não uma ação unilateral do profissional de marketing [...]”, pode-se dizer que eventuais mudanças no posicionamento podem se tornar necessárias. Isto ocorre quando as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia torna os produtos atuais obsoletos e estes se desviam da percepção cultivada pelos consumidores (TROUT; RIVKIN, 1996). Keller (2013) associa a abordagem do reposicionamento com a revitalização das marcas. Isto é, quando um posicionamento não é mais viável, uma reinvenção é necessária para se obter uma reviravolta bem-sucedida, mesmo que isto envolva um retorno às raízes das marcas para recapturar as fontes perdidas de patrimônio.

A abordagem de Telles (2004) propõe quatro tipos de reposicionamento: (1) *reativo*, quando a causa são as mudanças ambientais, (2) *corretivo*, quando os resultados obtidos com um determinado posicionamento não foram os esperados; (3) *propositivo*, quando ocorre a decisão de explorar um posicionamento mais rentável ou inovador; e (4) *adaptativo*, quando a decisão envolve alterações no composto promocional decorrentes da ineficiência da comunicação em relação à atributos não associados àquela marca.

Sob a ótica de Telles (2004), o desafio do reposicionamento aos gestores de marca encontra-se no alto grau de incerteza e no significativo custo da operação, independente do porte da empresa. O reposicionamento é mais fácil na teoria do que na prática, pois às vezes é um processo brutal ao qual busca-se mudar as percepções das pessoas, o que é muito difícil (RIES; TROUT, 2000).

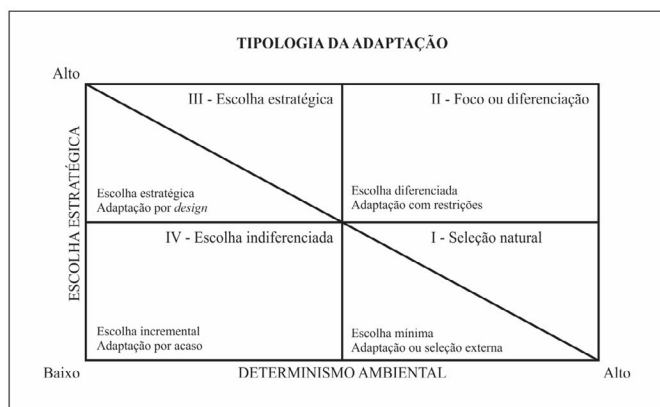
## 2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Diante do dinamismo do mercado e das incertezas que ocorrem no ambiente mercadológico é necessária uma capacidade organizacional para a mudança. Pettigrew (1987) argumenta que a pesquisa sobre mudança deve levar em conta a perspectiva de que o conteúdo da mudança influencia no contexto e o processo da mesma. O conteúdo (“o que mudou?”) envolve a mudança em seu caráter, podendo ela ser radical, incremental, tecnológica ou centrada em mudança de papéis. No que se refere ao contexto (“por que mudou?”), este pode ser interno, como a estrutura, cultura e

políticas estabelecidas na organização internamente, ou externo, sendo este o contexto nacional econômico, político e social. Já o processo (“como mudou?”) refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas quando elas negociam a proposta para a mudança (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolvem uma visão interativa do processo de adaptação das organizações. Sua abordagem segue a lógica dos sistemas abertos das organizações, os quais tendem alcançar o estágio de equilíbrio dinâmico com seu meio ambiente através da troca de materiais, dados e energia. De acordo com os autores, a escolha estratégica e o determinismo ambiental são variáveis independentes nas organizações, contrariando os estudos anteriores, que sugeriam mutualidade entre os dois aspectos. Estas variáveis podem ser separadas nos extremos em um *continuum*, a fim de desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional, resultando assim em quatro tipos: (1) seleção natural, em que há pouca escolha e muita adaptação ao ambiente; (2) foco ou diferenciação, com muita escolha, muito determinismo ambiental e adaptação com restrições internas; escolha estratégica, com muita escolha e adaptação pelo design; e escolha não diferenciada, com aumento de escolha e de adaptação pela casualidade. A interação entre as duas variáveis, representada na Figura 1, deve ser estudada para explicar o comportamento organizacional.

**Figura 1:** Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

A tipologia da adaptação sob as abordagens determinista e voluntarista justificam, portanto, algumas escolas de pensamento contemporâneas na administração, como os modelos da ecologia populacional (HANNAN; FREEMAN, 1977) e institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), sob a perspectiva determinista, e os modelos da dependência de recursos (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983), da con-

tingência (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DONALDSON, 1985) sob a ótica voluntarista.

#### 2.4 MODELO INSTITUCIONAL

A incerteza do ambiente pode desencadear um comportamento mais homogeneizada das organizações que, por não identificarem um caminho com maior clareza, acabam adotando estratégias e estruturas semelhantes a outras em um mesmo segmento. Linhas de ação anteriormente definidas e racionalizadas na sociedade na tentativa de obter legitimidade são adotadas pelas organizações (MEYER; ROWAN, 1977), e este conjunto de regras que as organizações seguem resultam no que Rowan (1982) e DiMaggio e Powell (1983) denominam como isomorfismo, que pode assumir uma perspectiva coercitiva, normativa ou mimética.

O isomorfismo coercitivo está relacionado às forças coercitivas do ambiente, como as regulamentações oficiais e as expectativas culturais, que induzem as organizações à padronização (HALL, 2004). Um exemplo são as regulações governamentais que impõe padrões mínimos de higiene aos restaurantes ou supermercados.

O isomorfismo normativo é decorrente da profissionalização que atribui um conjunto de normas e procedimentos correspondentes a ocupações ou atividades específicas (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005) - o treinamento profissional, o crescimento e a elaboração de redes profissionais no interior das organizações levam a uma homogeneização de ideias (HALL, 2004). Isto é, na medida em que a equipe de trabalho torna-se mais profissionalizada, os pensamentos tornam-se mais semelhantes.

O terceiro mecanismo de mudança, isomorfismo mimético, é caracterizado pela implementação de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005) em decorrência das incertezas que as organizações se deparam nas diversas situações (HALL, 2004). Rossetto e Rossetto (2005) argumentam que a incerteza é um poderoso fator que encoraja as organizações à imitação. Portanto, as empresas buscam respostas para os seus receios imitando outras organizações que já lidaram com uma situação similar.

Em síntese, esta abordagem busca explicar que as organizações mudam não de forma racional (HALL, 2004), mas conforme surgem pressões externas e internas de modo em que suas práticas de assemelham às das outras organizações do mesmo setor, conforme o tempo passa. Apesar de a perspectiva institucional não separar o que é institucionalizado e o que não é, o que implica tratar o surgi-

mento de ideias e práticas como dependentes apenas pela institucionalização (HALL, 2004), ela proporciona importantes contribuições para a gestão das organizações.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A escolha das marcas de cerveja Heineken e Skol justifica-se por: (1) possuírem grande relevância no mercado em âmbito nacional, considerando dados que constatarem que a Heineken possui 21,7% de participação no mercado brasileiro (VALOR ECONÔMICO, 2019) e que a Skol é a 3ª marca mais lembrada do Brasil (INTERBRAND, 2019); (2) historicamente terem utilizado o machismo em suas campanhas ou negligenciado alguma causa social; e (3) terem repensado e modificado seu posicionamento, adotando assim, uma postura ética com diversas ações de marketing diante dos temas atuais.

O estudo é **caracterizado** como qualitativo, por buscar o aprofundamento por análise, familiaridade, convivência e comunicação (DEMO, 2008) e exploratório – proporcionando maiores detalhes sobre determinado tema (ANDRADE, 1999), além de maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito e descritivo. O artigo abarca dois estudos de caso, sendo assim, um estudo multicaso, que implica na reunião de informações detalhadas sobre cada unidade de análise, tendo em vista obter um conhecimento aprofundado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Foi realizada, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica com referências de autores extraídas de livros que abordam assuntos relacionados com o tema. Na sequência foram analisados dados secundários coletados em meios digitais, como sites, blogs, redes sociais e plataformas de vídeo *online*, caracterizando-se como análise documental. A análise da mudança de posicionamento das marcas é apresentada de forma cronológica, no período que corresponde a 2010-2017. Para verificar o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica, utilizou-se o modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985). Por fim, utilizou-se os pressupostos da teoria institucional com o intuito de justificar a mudança ocorrida nas duas marcas.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

#### 4.1 HISTÓRICO DO MARKETING E REPOSICIONAMENTO DA HEINEKEN

Com mais de 140 anos de história, a Heineken é uma cerveja com origem e sede em Amsterdã que atua em 192 países, com uma estatística de vendas que remete a 25 milhões de cerveja por dia (HEINEKEN, 2018). Entre seus patrocínios mais relevantes estão a Liga dos Campeões UEFA, Copa Heineken de Rugby, da Copa Libertadores da América (através da marca Amstel), e a Fórmula 1. A Heineken está no Brasil desde 2010, quando adquiriu o Grupo FEMSA. Em 2017 adquiriu a Brasil Kirin, tornando-se assim a segunda maior cervejaria do país, com uma participação de quase 19% no mercado<sup>1</sup>.

De acordo com Daniela Cachich, vice-presidente de marketing da Heineken no Brasil, a empresa nunca cogitou criar comerciais que visam chamar a atenção pelo corpo das mulheres<sup>2</sup>. A intenção da organização em explorar os gêneros, no caso dos comerciais publicitários, é de gerar descontração e bom humor com situações cotidianas vividas por casais.

Esta essência pode ser percebida no comercial “*Walk in Closet*”, veiculado em 2008. O vídeo, tem como contexto uma festa de inauguração do novo apartamento de um casal. Na sequência, a esposa mostra às suas amigas o seu novo *closet*, com inúmeras roupas e sapatos, o que causa emoção e euforia às suas amigas. No entanto, elas também ouvem gritos de euforia dos homens no quarto ao lado, em que o marido está apresentando seu novo closet totalmente refrigerado, com inúmeras cervejas Heineken<sup>3</sup>.

A adaptação estratégica no marketing da Heineken foi analisada a partir da ação de marketing “1º Heineken *Shoe Sale*”<sup>4</sup>, lançada em 2014, que causou polêmica na sociedade e sofreu críticas por parte dos consumidores, que a rotularam como machista. Nesta ação, a Heineken, em parceria com a loja de sapatos Shoestock, promoveria uma grande liquidação de sapatos femininos com descontos de até 50%, no mesmo horário da final da Liga dos Campeões UEFA, possibilitando que os maridos assistissem o jogo com seus amigos, sem a presença das esposas. Com intenção de refletir bom humor, a argumentação é descrita na propaganda: “você, feliz com seus amigos, sua mulher, feliz com você”. Portanto, a mensagem da campanha pressupõe, sutilmente, que as esposas – desinteressadas por futebol - atrapalham seus maridos em datas de jogos de futebol importantes para eles.

Sem utilizar nenhuma imagem feminina, diferente das tradicionais campanhas cervejeiras que exploram o corpo das mulheres, a Heineken foi alvo de críticas nas redes sociais – o que acabou

<sup>1</sup> Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/heineken-compra-kirin-e-se-torna-segunda-maior-cervejaria-do-brasil.html>. Acesso em: 9 mar. 2018.

<sup>2</sup> Disponível em: <http://propmark.com.br/anunciantes/nao-precisa-explorar-a-mulher-para-vender-cerveja>. Acesso em: 9 mar. 2018.

<sup>3</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=KLV-WtkGD\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=KLV-WtkGD_s). Acesso em: 9 mar. 2018.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3AeZePIkAyg>. Acesso em: 9 mar. 2018.

repercutindo na mídia jornalística. No próprio vídeo, veiculado no YouTube, o público acusou a marca de machista nos comentários, mencionando, inclusive, boicotes. No Twitter, foram propagadas *hashtags* como #HeinekenShoeFail e #SemHeineken.

Diante da imagem afetada, a Heineken lançou, em 2016, a campanha “The Clichê”, cujo objetivo era combater o machismo no futebol, com um discurso de igualdade de gêneros. No vídeo da campanha, três casais estão em um restaurante uma semana antes da final da Liga dos Campeões UEFA. Ao abrirem os cardápios, os homens recebem um convite tentador: “Quer ficar livre para assistir à final da Liga dos Campeões UEFA numa festa da Heineken? Dê para sua mulher um fim de semana neste spa”. Eles presenteiam suas mulheres, que ficam contentes. Esse reposicionamento da marca, indica o isomorfismo coercitivo, que está relacionado às forças coercitivas do ambiente, como as expectativas culturais, que induzem novos padrões às organizações (HALL, 2004).

O vídeo da ação viralizou. No canal da cerveja no YouTube, foram registrados 3,6 milhões de visualizações. Já na *fanpage* da Heineken no Facebook, a primeira rede social em que ele foi lançado, atingiu-se 4 milhões de visualizações em 18 horas<sup>5</sup>. Atualmente este número ultrapassa 17 milhões. O resultado positivo da ação pode ser constatado pelos inúmeros elogios dos usuários, principalmente do público feminino – “algumas cervejas ficam no velho discurso do Vem Verão (referindo-se à marca concorrente, que gerou polêmica com uma campanha sexista na mesma época), já vocês tratam as mulheres com igualdade”, menciona uma usuária da rede nos comentários.

Em 2017, uma outra ação da Heineken surpreendeu os consumidores no que tange à responsabilidade social: a campanha “The Green Drivers” – desta vez, não envolvendo questões sexistas, mas incentivando a responsabilidade dos consumidores ao não dirigirem após ingerirem bebidas alcoólicas. Diversos jovens que apreciam Fórmula 1 foram convidados para um *happy hour*. Durante a descontração, o garçom do bar oferece um balde de Heineken com uma promoção: se a cerveja não estivesse gelada, os consumidores não pagariam. Os jovens que não aceitaram participar da promoção por estarem dirigindo foram recompensados. Vendados, eles foram levados até o autódromo de Interlagos para uma inusitada volta na pista, na qual o motorista era Jackie Stewart, ex-piloto e tricampeão da Fórmula 1 e foram premiados com ingressos para assistir o Grande Prêmio do Brasil.

De acordo com a diretora da marca, a campanha *The Green Drivers*, “incentiva a atitude correta de quem nunca bebe ao dirigir e traz a mensagem chancelada por alguém que sempre lutou pela segurança nas pistas, Sir Jackie Stewart”. Nos comentários, muitos internautas apoiaram tanto a ação da Heineken, quanto a atitude de não beber e dirigir.

#### 4.2 HISTÓRICO DO MARKETING E REPOSICIONAMENTO DA SKOL

A Skol surgiu na Europa em meados dos anos 1960 com a união de quatro grandes cervejarias - Allied Breweries (Reino Unido), Labatt (Canadá), Pripps-bryggerierna (Suécia) e Unibra (Bélgica) - com o intuito atingir o mercado global, iniciando-se assim a Skol *International* (MUNDO DAS MARCAS, 2006). No Brasil, a marca iniciou suas atividades em 1967. Desde 1999 a Skol faz parte da Companhia de Bebidas das Américas (AmBev).

Em seu passado histórico, a Skol fez parte do grupo de marcas de cervejas que atribuíram em suas ações de marketing muita hiperssexualização e objetificação da figura feminina para atrair o público masculino idealizado. Isto é exemplificado em um comercial televisivo veiculado em 1998, com duração de um minuto, cujo título se chama “Bunda Quadrada”<sup>6</sup>. Nele, um homem compra uma cerveja de outra marca e, ao consumi-la, começa a enxergar as coisas em forma quadrada – com destaque às partes íntimas das mulheres.

O estopim para as críticas com o uso destas abordagens aconteceu em 2015, com o lançamento da campanha de carnaval “Viva Redondo”. Portanto, a análise da adaptação estratégica no marketing da Skol no presente estudo será feita a partir deste acontecimento. Nesta campanha, a Skol desenvolveu um conjunto de painéis veiculados em abrigos de ônibus com mensagens como “Esqueci o não em casa” e “Topo antes de saber a pergunta”. Na época, a AmBev afirmou que a campanha tinha como mote “a aceitação dos convites da vida e aproveitar os bons momentos”<sup>7</sup>, porém o público, em especial grupos feministas, a interpretaram como irresponsável, acusando de fazer apologia ao estupro.

Em protesto, uma usuária do Facebook postou a foto de um painel da campanha, que trazia a mensagem “Esqueci o não em casa”, o qual a mulher e uma amiga acrescentam “e trouxe o nunca” escrito em fita isolante. No texto da foto, ela justifica que o carnaval é uma época na qual os índices de casos de estupros no Brasil crescem e o discurso campanha da Skol induz à perda de controle. A repercussão da men-

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/heinekenbrasil/videos/1613795232268547/>. Acesso em: 12 mar. 2018.

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.fnazca.com.br/index.php/1998/12/27/bunda-quadrada/>. Acesso em: 12 mar. 2018.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/02/acusada-de-apologia-ao-estupro-skol-ira-trocar-frases-de-campanha.html>. Acesso em: 9 mar. 2018.

sagem da internauta gerou mais de 4,7 mil compartilhamentos entre os usuários na rede social, o que resultou na retirada da campanha na mídia e na sua substituição por uma outra campanha que incentiva o respeito no carnaval.

Diante da reputação marcada por polêmicas, a Skol promoveu uma mudança no dia 8 de março de 2017. Através da ação “Skol Reposter”, a organização determinou e tornou público o reposicionamento, passando a adotar uma postura à favor da igualdade de gêneros e da desconstrução do estereótipo da mulher retratada como objeto sexual. Com o slogan “Redondo é sair do seu passado”, a marca convidou seis ilustradoras para recriarem os antigos pôsteres sob um novo olhar. Tal ação vai de encontro ao previsto pela Teoria institucional, quanto ao isomorfismo coercitivo o qual está relacionado às forças coercitivas do ambiente, como as expectativas culturais, que induzem as organizações à padronização (HALL, 2004).

Além deste caso, a Skol criou outra ação, em 2017, que reforça o seu reposicionamento conectado a valores sociais contemporâneos. Em defesa da diversidade étnico-racial no Brasil, a linha de embalagens “Skolors” apresentou uma edição especial de latas da cerveja com cores em tonalidades semelhantes às das peles dos brasileiros. O objetivo da ação foi explorar a beleza da diversidade em todos os sentidos – “Brindar às nossas diferenças. Não importa sua pele, não importa a cor da lata, a essência é única e é de todos.” (SKOL, 2018).

#### 4.3 ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme mencionado, a análise da tipologia de adaptação estratégica nas duas marcas de cerveja, a partir do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985) é dividida em dois períodos. O primeiro, denominado pré-reposicionamento, corresponde ao posicionamento anterior às polêmicas ações “1º Heineken *Shoe Sale*” e “Viva Redondo”, nos anos 2014 e 2015 respectivamente, o qual não havia ocorrido ainda o movimento maciço de críticas por parte dos consumidores. Neste período, a inclusão da responsabilidade social e valores éticos não eram determinantes para o sucesso da marca e ainda não havia sido adotados por alguma marca no Brasil. Em virtude disso, é caracterizado como diferenciação, pois tanto a escolha estratégica de optar por qualquer tipo de posicionamento, com pouca ou nenhuma preocupação com causas sociais e estereótipos nas campanhas, quanto o determinismo ambiental.

Através do fortalecimento do determinismo ambiental presente

no primeiro período, influenciado pela opinião pública, com consumidores mais exigentes em relação às causas sociais, ocorrem os dois eventos repudiados pelos internautas. O segundo período decorre a partir da necessidade de mudança estratégica no marketing, em que as marcas de cerveja precisaram abandonar as antigas abordagens em suas propagandas - onde há desigualdade de gênero e sexismo, por exemplo – para adotar responsabilidade social corporativa. Por conseguinte, como a mudança de posicionamento foi ocasionada por uma mudança ambiental, houve um reposicionamento reativo.

O número de opções estratégicas adotados no passado para estas campanhas reduziu, e a partir deste momento, além de se preocuparem com as normas impostas pelos órgãos, há uma necessidade de reinvenção na forma de marketing, abandonando as abordagens tradicionais. Para este segundo fator, a adoção de um posicionamento de apoio às causas sociais, principalmente de igualdade de gêneros, pode ser fator determinante para o sucesso nas marcas de cerveja - foi a solução encontrada nos dois casos do presente estudo. Esse período pode ser classificado como seleção natural, pois o determinismo ambiental sobrepõe-se às escolhas estratégicas – negligenciar as crescentes lutas e manifestações do público pelas causas sociais pode resultar em boicotes e denúncias, como no caso da Skol, e as imagens das marcas podem ser consideradas antiéticas pelos consumidores.

Considerando que, em dois anos, a Heineken e a Skol sofreram consequências semelhantes por ignorarem transformações sociais, passaram a adotar um posicionamento com responsabilidade social e recriaram a forma de praticar marketing, o isomorfismo pôde ser constatado e justificado nas duas situações. A primeira está relacionada com a força das expectativas culturais, que levaram estas duas organizações à padronização (HALL, 2004) no que se refere ao abandono dos tradicionais temas e imagens de suas campanhas publicitárias, surgindo assim o isomorfismo coercitivo. A segunda situação envolve a implementação da mesma solução - reposicionamento adotando responsabilidade social corporativa - para melhorar a imagem da marca diante da insegurança condicionada pela dimensão dos acontecimentos, ocorrendo assim o isomorfismo mimético.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do estudo expõe uma situação em que o reposicionamento contribuiu para a recuperação da imagem de ambas as marcas no setor e, possivelmente de forma indireta, as suas sobrevivências perante às situações catastróficas as quais se encontraram.

Foi importante observar que o processo de isomorfismo detectado também é refletido no fato de que as marcas Heineken e Skol não apenas buscaram corrigir as estratégias do passado, mas também passaram adotar posturas diferentes em outras situações que são alvos de debates na sociedade. O conteúdo de uma ação de marketing, sendo ela um comercial televisivo, mídia impressa ou mídia digital que funcionou em determinado período histórico pode não fazer sentido em outro, sendo possível, inclusive, ser considerado imoral, como torna-se evidente nos dois casos apresentados.

Os dois casos evidenciam a importância da análise, entendimento e acompanhamento das mudanças no macroambiente de marketing por parte das organizações, especialmente no que concerne aos aspectos socioculturais. Esta situação vai ao encontro com a afirmação de Gonçalves (2006), de que a publicidade é feita para uma época e uma certa sociedade, carregando uma carga semântica e estética que só faz sentido naquele contexto. Sandmann (1997) também ressalta que a propaganda manifesta a maneira de uma sociedade ver o mundo em determinado espaço na história.

Em virtude do marketing ser uma atividade organizacional que visa satisfazer a necessidade dos consumidores, estes nunca estão errados e podem determinar por quais leis e regras o mercado deve jogar (Sampaio, 2002). Logo, a evolução das mídias, as tecnologias que as cercam e as práticas de comunicação estabelecidas no atual contexto mudaram a forma como os indivíduos se relacionam entre si e dialogam com as marcas (Covaleski; Siqueira, 2017).

Este estudo buscou contribuir com as pesquisas relativas às ciências sociais, especialmente o elo entre as áreas de administração, comunicação, marketing e ética, na medida em que apresenta modelos demonstrativos relacionados ao condicionamento que as questões éticas na sociedade impõem no uso do marketing, influenciando nas mudanças estratégicas das organizações. Dentre as suas limitações consta que foram analisados os reposicionamentos de somente duas marcas de cerveja. Logo, as constatações obtidas não podem ser generalizadas para todos setores, como também para organizações de outros segmentos, restringindo-se assim, unicamente, à análise das organizações estudadas. Sugere-se para pesquisas futuras metodologias que incluam análises quantitativas, bem como o reposicionamento casos de outras marcas de cerveja e de outros setores perante às mudanças comportamentais dos consumidores.

## Referências

- AAKER, D. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASHLEY, P. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 245-273, 1983.
- CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 849-872, 2005.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.
- CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COVALESKI, R. L.; SIQUEIRA, O. A. S. Conteúdo de Marca Audiovisual e regimes interacionais: reflexões sobre o engajamento digital do consumidor. **Intercom RBCC**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 61-75, 2017.
- CREYER, E. H., ROSS JR., W. T. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. **Journal of Consumer Marketing**, v. 14, n. 6, p. 421-432, 1997.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DONALDSON, L. Organization design and the life-cycles of products. **Journal of Management Studies**, v. 22, p. 25-37, 1985.



- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Business ethics: ethical decision making and cases**. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2000.
- GONÇALVES, E. M. **Propaganda & linguagem: análise e evolução**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006.
- GRIESSE, M. A. Ética empresarial e responsabilidade social corporativa à luz da teoria de julgamento moral, de Lawrence Kohlberg. **Revista de Ciência e Tecnologia**, v. 14, n. 35, p. 33-48, 2003.
- HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929-964, 1977.
- HEALEY, M. **O que é branding?**. Barcelona: GG, 2009.
- HEINEKEN. **A História da Heineken**. 2018. Disponível em: <https://www.heineken.com/br/We-are-heineken/Heineken-Story>. Acesso em: 9 mar. 2018.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.
- INTERBRAND. **Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2019**. Disponível em: <https://www.interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/2019/ranking/#?listFormat=ls>. Acesso em: 13 jun. 2020.
- KELLER, K. L. **Strategic brand management**. 4. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice-Hall, 2013.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. **Organization and Environment**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967.
- LESSA, I. **O antes e depois das campanhas de cerveja**. 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/02/02/o-antes-e-depois-das-campanhas-de-cerveja.html>. Acesso em: 18 jan. 2017.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.
- MUNDO DAS MARCAS. Skol. 2006. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/skol-cerveja-que-desce-redondo.html>. Acesso em: 9 mar. 2018.
- PEREZ, C. **Signos de marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, 2006.
- RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M. Books, 2009.
- RIES, A.; TROUT, J. **Foco em um mundo nebuloso: repensando os mercados**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10>. Acesso em: 28 abr. 2018.
- ROWAN, B. Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, p. 259-279, 1982.
- SANDMANN, Antônio. **A linguagem da propaganda**. São Paulo: Contexto, 1997.
- SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.
- SIQUEIRA, O. A. S.; HELLÍN, P. A. Publicidade enganosa: reflexões sobre discurso institucional e respostas desviantes do consumidor. **Methaodos Revista de Ciências Sociais**, v. 6, n. 1, p. 80-93, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i1.221>. Acesso em: 29 maio 2018.

SKOL. **Skolors**. 2018. Disponível em: <https://www.skol.com.br/skolors/skolors/>. Acesso em: 9 mar. 2018.

SROUR, R. H. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 3-22, 1994.

TELLES, R. Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

TROUT, J.; RIVKIN, S. **O novo posicionamento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

UPSHAW, L. **Building brand identity**: a strategy for success in a hostile marketplace. New York: John Wiley & Sons, 1999.

VALOR ECONÔMICO. **Brasil puxa resultado da Heineken**. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/02/13/brasil-puxa-resultado-da-heineken.ghtml>. Acesso em: 13 jun. 2020.

WHEELER, A. **Design de identidade de marca**: um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2008.