PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais
Curso de Administração

LEONARDO STERN VEIGA

REBRANDING: A IMPORTÂNCIA DO REPOSICIONAMENTO DE UMA MARCA NA SOCIEDADE ATUAL

São Paulo

2022

LEONARDO STERN VEIGA

REBRANDING: A IMPORTÂNCIA DO REPOSICIONAMENTO DE UMA MARCA NA SOCIEDADE ATUAL

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como um dos pré-requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, área de Concentração _____, sob orientação da Prof. Dra. Carmen Lidia Ramuski.

São Paulo – SP
2022

LEONARDO STERN VEIGA

REBRANDING: A IMPORTÂNCIA DO POSICIONAMENTO DE MARCA NA SOCIEDADE ATUAL

Data de aprovação: ____/____/_____

Avaliação: _____

Assinatura do Professor-orientador: _____

Média final: _____

São Paulo – SP
2022

RESUMO:

O estudo a seguir foi desenvolvido com o intuito de analisar a importância do posicionamento de uma marca levando em consideração as tendências sociais mundiais de cada vez mais lutar em prol de minorias que historicamente são alvos de preconceitos. A luta contra a homofobia, racismo, desigualdade de gênero vem ganhando cada vez mais relevância dentro das empresas e no mundo corporativo. Neste trabalho são apresentados alguns exemplos de empresas que levaram e ainda levam essas lutas de minorias em consideração, na hora de posicionar sua marca, diante do mercado e de seu público alvo, comunicando este posicionamento através de sua comunicação que divulga e reforça o posicionamento dessas organizações.

O trabalho estuda o momento social e histórico a fim de entender por que o *Rebranding* tem sido cada vez mais comum entre as empresas.

Também é apresentado por meio de estudiosos sobre o assunto, como Kotler e Keller, a importância de uma eficaz gestão de *branding* nas empresas, de construir um forte *brand equity* e de tornar estas ações meios para um melhor posicionamento de marcas.

Por fim, o trabalho busca identificar os acertos de cada exemplo mostrado, associando a teoria e a prática, além de comentar os principais desafios atuais e futuros que uma empresa pode enfrentar ao reposicionar sua marca

PALAVRAS CHAVES: *Rebranding,* Minorias, Preconceito, Posicionamento, Sociedade, Marca, Mercado-alvo.

ABSTRACT:

SUMÁRIO

1. Introdução 8

1.1 Objetivos do TCC 10

1.1.1 Objetivo Geral 10

1.1.2 Objetivos Específicos 10

1.2 Justificativa 10

1.3 Estrutura do Projeto de Pesquisa 11

2. Referencial Teórico 12

2.1 As minorias e o preconceito com seus diversos impactos em diferentes grupos 12

2.3 A importância do Posicionamento de uma marca 15

2.3.1 Referência competitiva e a prática de posicionamento de marca 18

2.4 Empresas bem-sucedidas em seu Rebranding 19

3. A Metodologia 26

4. Análise 28

4.1 Principais aspectos de um branding eficiente 28

4.2 Os acertos de marcas que se reposicionaram no mercado 29

5. Conclusão 31

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O ponto central do “Branding” 17
Figura 2 - Imagens dos cartazes da Skol 20
Figura 3 - Imagens dos novos cartazes da Skol 20
Figura 4 - Releitura de peças publicitárias da Skol feito por mulheres 21
Figura 5 - Propaganda da Avon nos anos 70 22
Figura 6 - Propaganda da Avons nos anos 80 23
Figura 7 - Reese Witherspon estrelando propaganda da Avon no começo dos anos 2000 23

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Componentes do Alvo de uma Marca 19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – População Residente, por cor ou raça (%) 13

1. Introdução

A representatividade que uma marca tem dentro do contexto social que está inserida sempre foi algo a se considerar na hora de comprar um serviço ou um produto. Foi assim que a cervejaria Skol antigamente, conseguiu conquistar tantos clientes. Em uma época que o machismo e o sexismo eram termos e representavam atitudes e comportamentos que muitos desconheciam, a marca fazia questão de sexualizar mulheres em suas propagandas, atingindo, dessa forma, seu público-alvo de um produto que supostamente seria para homens héteros.

Mas no contexto atual se vê outro cenário, em uma sociedade que tem como uma das principais pautas sociais a luta contra o sexismo, racismo, homofobia, a luta pela igualdade sexual, é imprescindível que as empresas considerem essas causas na hora de posicionar suas marcas; torna-se necessário falar sobre as lutas das minorias. Visualiza-se empresas gigantescas de diferentes segmentos como Nike, Avon, Skol, Havaianas, L`oreal, entre outras, adotando um posicionamento que procura mostrar apoio a alguma destas causas, seja com patrocínio a eventos como a Parada *Gay*, seja com campanhas de marketing reforçando a luta com alguma data como Dia da Mulher.

Por muitos e muitos anos a luta de minorias foi deixada de lado, inclusive, muitas vezes, pelo próprio governo, tanto no Brasil quanto no exterior. Basta olhar para os Estados Unidos de 80 anos atrás - auge da segregação racial, quando negros eram impedidos de estudar nas mesmas escolas e universidades de brancos; essa época foi marcada por “pequenas coisas” as quais, hoje, são vistas como absurdo. Banheiros diferentes para “gente de cor” como se costumava chamar pessoas negras e pontos de ônibus afastados para os negros eram muito comuns na década de 40 nos EUA.

Também no Brasil, por exemplo, na época da ditadura militar era admitido que *gays* e negros fossem torturados e até mortos; além disso, qualquer marca que falasse sobre esse tema era automaticamente censurada e punida. Portanto, pouco se falava da luta a favor de *gays* e negros.

Mas com o crescimento de uma nova consciência das gerações mais jovens, esses fatos se tornaram algo totalmente indigerível para a sociedade. Hoje, há

grandes marcas que são exemplos e grandes parceiros tanto na luta de classe, quanto na racial, e de gênero, entre outras.

Olins (2004, pg. 87) define *branding*, como: “persuadir os de fora a comprar e persuadir os de dentro a acreditar”, então, não se trata somente sobre o que se vende, mas como se expressam os valores e razões que fazem alguém comprar, tornando o produto único. As marcas que conseguem expor seus valores acabam tendo uma conexão ainda mais forte com o consumidor.

Tendo ciência de que o consumidor acaba escolhendo uma marca “X” e não a “Y”, muito por conta dos valores que essa marca transmite, quando se trata de minorias, esse valor agregado acaba sendo mais impactante ainda. Campanhas como “Essa é minha cor” da Avon, que buscava trazer a força das mulheres negras através da união delas, mostra como as marcas estão mais e mais preocupadas em acolher essas pessoas que são até hoje descriminadas, seja por cor da pele, identidade de gênero, orientação sexual, entre outras.

Por outro lado, vemos marcas correndo atrás do prejuízo que outrora estava implícito na sociedade em que se vivia; como exemplo, a cerveja Skol, que assim como a grande maioria das marcas de cerveja, fazia propagandas na qual sexualizavam as mulheres, a ponto de tratá-las como uma propriedade que tinha como função servir aos homens. Algo que na época, meados dos anos 2000 até os primeiros anos da primeira década deste século, era aceito pela sociedade. Porém o mundo conforme foi se desenvolvendo deixou de tolerar essa sexualidade que as mulheres sofriam, trazendo mais o discurso de como as mulheres são fortes por aguentarem por tantos anos abusos e ainda assim conseguirem um papel na sociedade.

Então a Skol, assim como outras marcas passaram a reformular seus valores e discurso, começando a reposicionar suas marcas para o que a sociedade pede. É o que chamam hoje de *Rebranding*. Conforme Rocha[1] (SACHITIELO, pag 1.):

> “O que a sociedade espera hoje, em âmbito geral, é a verdade, tanto por parte dos políticos, quanto das empresas e das próprias pessoas. Acreditamos que esse era o momento ideal para fazer essa análise e mostrar ao público que erramos, sim, mas que esse pensamento já faz parte do passado”

Desta forma, a questão a ser respondida neste TCC é:

[1] Theo Rocha, é diretor de criação da F/Nazca, agência de publicidade da Skol (SACHITIELO, 2017)

Como o rebranding pode ser utilizado para reposicionar uma marca, levando em consideração o impacto que as minorias têm tido no mercado de consumo e nas empresas?

1.1 Objetivos do TCC

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é mostrar, com exemplos, fatos e dados, a importância que uma marca alcança ao se posicionar em prol de algum grupo minoritário que é alvo de preconceitos perante o histórico de nossa sociedade, não só para o *seeding*[2] de novos clientes como para ter uma público-alvo mais direcionado e gerar mais fidelidade aos seus consumidores, se valendo do denominado *Rebranding*.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste TCC são:

- Mostrar o quão importante é uma marca ter uma estratégia de *branding* bem definida ao longo dos anos;
- Apresentar exemplos de empresas que tiveram resultados positivos ao reposicionar sua marca no mercado;
- Identificar os principais desafios atuais e futuros que as empresas podem enfrentar ao tentar reposicionar suas marcas.

1.2 Justificativa

Nos dias atuais, uma empresa precisa sim se posicionar perante as tendências sociais se quiser ter um sucesso com clientes fiéis que entendam o conceito e identidade da marca. Além disso Kotler já destaca em seu livro Administração de Marketing de 2012 já nos dizia que os consumidores que não têm muitas informações ao tomar decisões sobre produtos, os elementos da marca devem ser facilmente reconhecidos, além de serem persuasivos. A atratividade desses elementos da marca

[2] *Seeding* = Estratégia de marketing digital que consiste em semear informações na internet. Com o intuito principal de divulgar uma marca e os produtos ou serviços da mesma. (FIZZING360, 2020)

podem aumentar o reconhecimento e as associações feitas pelos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

Consumidores conhecem marcas por diversos meios e ocasiões, o que chamamos de contato de marca pode ser definido como qualquer experiência geradora de informações, positivas ou negativas, que um cliente real ou potencial que a marca tem (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012, p. 267) dizem:

> "Uma marca não é construída exclusivamente por propaganda. Os consumidores passam a conhecê-la por meio de uma gama de contatos e pontos de ligação: observação e uso pessoal, boca a boca, interações com funcionários da empresa, contatos on-line ou por telefone e transações de pagamento."

Não só isso, mas tem-se como justificativa a importância na sociedade para o combate ao preconceito contra grupos minoritários.

Assim o trabalho se apoia tanto em aspectos teóricos que serão conhecidos de forma mais aprofundada, como nos *cases* de sucesso apresentados para representar esse sucesso acima mencionado.

1.3 Estrutura do Projeto de Pesquisa

Este trabalho está dividido em quatro partes. A Introdução apresentada até aqui, o capítulo 2 que apresenta a Metodologia a ser utilizada no estudo, o capítulo 3 que trata do Referencial Teórico e o capítulo 4 que apresenta A Análise do que foi levantado com as principais conclusões.

No capítulo 2 que trata do Referencial Teórico, se encontram os seguintes temas:

- As minorias e o preconceito com seus diversos impactos em diferentes grupos.
- A construção do *Branding Equity de uma organização.*
- A importância do Posicionamento de uma marca
- Empresas bem-sucedidas em seu Rebranding.
- Na sequência se apresentará uma análise do que foi levantado mostrando a importância social que o *Rebranding* tem para com minorias na sociedade atual.

2. Referencial Teórico

2.1 As minorias e o preconceito com seus diversos impactos em diferentes grupos

Allport[3] (1954/1979) define preconceito como uma atitude hostil contra um indivíduo, simplesmente porque ele pertence a um grupo desvalorizado socialmente. Ele também refina a definição situando-a exclusivamente para o preconceito étnico, entendido como:

> "Uma antipatia baseada em uma generalização falha e inflexível, que pode ser sentida ou expressa e que se dirige a todo um grupo ou indivíduo porque este faz parte do grupo destacam-se dois aspectos principais: o preconceito como defeito cognitivo (uma generalização falha e inflexível) e o preconceito como uma emoção de antipatia".

Dentre todos os tipos de preconceito encontrados atualmente é fato que o racismo é algo histórico que perdura desde a época das colônias europeias. Atualmente é uma das questões pertinentes na política mundial, pois tem impacto no bem-estar psicológico das suas vítimas, nas suas oportunidades de vida, de emprego e consequentemente no seu poder de compra. (LIMA, 2020). Pode-se dizer que todas as pessoas provavelmente em algum momento de sua vida acadêmica e/ou profissional se depararão com o questionamento sobre alguma fala ou atitude ser racista ou não. A resposta dependerá do modo que definam o racismo. Por isso o racismo requer uma delimitação conceitual sistemática e coerente com os seus contextos de expressão (HOYT JR., 2012).

Nos últimos anos pode-se recordar, com facilidade, episódios de racismo em diferentes realidades, desde um jogador de futebol como o Hulk, que foi hostilizado pela torcida rival do Zenit-RUS com imitações de macaco (PLACAR, 2015), até um entregador de aplicativo que é chamado de macaco enquanto esperava uma encomenda em um estabelecimento (TV BAHIA, 2021). Isso leva a uma percepção de características importantes do racismo (LIMA, 2020, p. 74):

a) ele atua como uma forma de desumanização do outro, assumindo manifestações variadas, tais como desindividuação, animalização, objetificação, deslegitimação e exclusão moral;
b) ele ocorre tanto em setores menos escolarizados da população, quanto nos mais escolarizados;

[3] Gordon Allport (1897-1967), foi um psicólogo norte-americano especializado em psicologia e ética social. Considera o pai da psicologia da personalidade. (FRAZÃO, 2013)

c) ele é um problema antigo e, ao mesmo tempo atual que atravessa a história da humanidade.

No Brasil há uma população na qual de acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2019), 42,7% dos brasileiros se autodeclaram como brancos, 46,8% como pardos, 9,4% como pretos e 1,1% como amarelos ou indígenas.

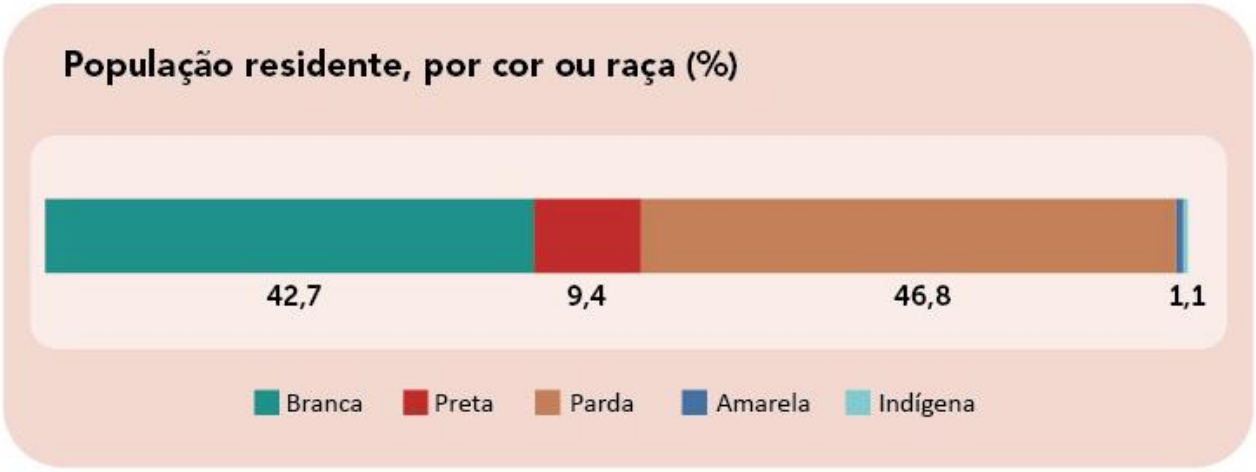


Gráfico 1 – População Residente, por cor ou raça (%)
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Continua (2012-2019)

Sendo um país miscigenado o fato de aqui no Brasil haver casos absurdos de racismo como o caso do motoboy, citado anteriormente, torna o fato ainda mais alarmante.

A psicologia começa a pesquisar o racismo no Brasil de forma sistemática no final dos anos 90. A primeira análise psicológica do racismo nacional, havia sido feita por Arthur Ramos (1903-1949), um médico alagoano que também é considerado um dos fundadores da psicologia social no Brasil. Ramos escreveu o livro “O negro brasileiro”, publicado em 1934. Nele, Ramos afirma que a cultura negra era atrasada por causa da religiosidade, tendo os negros um pensamento mágico e pré-lógico, de forma que, inaugurando as teses do racismo cultural, Ramos considerava que os negros não eram atrasados por uma questão racial, mas por uma deficiência cultural. Ele articulava teses de Nina Rodrigues que foi o primeiro estudioso brasileiro a abordar a temática do negro como questão social relevante, para a compreensão da formação racial da população brasileira, Ramos, em seu livro Os Africanos no Brasil, traça um paralelo com o preconceito visto nos EUA. “Não há hostilidade. Não há atitudes

extremadas. Não há separação social. Não há linha de cor como na América do Norte" (RAMOS, 1943). Vemos então uma comparação com o preconceito americano, na qual se visualiza que aqui, o racismo existia também, mas era velado e não explícito, como nos Estados Unidos.

A denominação "Democracia Racial" foi criado por Gilberto Freyre (1900-1987), um cientista social pernambucano, que estabeleceu ainda no século XX bases de análise do racismo nacional. Ele descrevia o termo com base nas relações entre brancos e negros no Brasil, como um país inteiramente livre de bloqueios para igualdade, isento de preconceito e discriminação raciais formais e informais (FREYRE, 1933). Esse tipo de relação se dá muito pelo tipo de colonização que foi visto aqui no Brasil. Enquanto na América espanhola a violência contra os nativos reinava (LAS CASAS, 2001), no Brasil muita dessa violência era maquiada, por assim dizer, pela fé católica. Fazendo com que os brasileiros acreditassem que seus escravos eram mais bem tratados que os de outros países. Esse mito foi popularizado para resolver dois problemas: salvaguardar as consciências "cristãs" dos senhores de escravos e defender a escravidão de seus críticos (ANDREWS, 1991)

2.2 A construção do Branding Equity de uma organização

Conforme Kotler e Keller (2012) uma marca nada mais é do que uma oferta de uma fonte relacionada a muitas associações que se desencadeia na mente dos indivíduos. Por exemplo, ao mencionar a marca McDonald's, há algumas associações na mente dos indivíduos, como o arco e sua cor amarela e os hambúrgueres. Assim todas as empresas se esforçam para criar uma imagem sólida, favorável e exclusiva.

Da mesma forma que dizer "Disney" lhe remete automaticamente ao Mickey Mouse, por mais que você nem goste do personagem. Isso só nos mostra o quão forte pode ser sua marca, podendo fazer com que a marca ultrapasse a qualidade do produto/serviço oferecido.

A origem do termo posicionamento de marca passa a ser visível e notável a partir da década de 1940, após os estudos de mix de marketing. No decorrer das três décadas o posicionamento se tornou identificável por meio do marketing, segmentação de mercado, público-alvo e produto. Porém é na década de 1960 que o termo começou a ser pautado por meio da segmentação, através do público-alvo e nas estruturas de marketing. Mas apenas na década de 1970 o conceito passou a ser

abordado com os produtos. Assim a marca, se estabelece através de toda a estratégia de marketing ancorada pela segmentação, mercado alvo e posicionamento. (SERRALVO; FURRIER, 2004).

Kotler e Keller mencionam que uma empresa identifica diferentes necessidades e grupos de mercado, estabelece como alvo aqueles que são capazes de atender melhor e então posiciona seus produtos de modo que o mercado reconheça as ofertas e imagens diferenciadas das empresas (KOTLER; KELLER, 2012).

Uma empresa ou marca, determina e identifica quem são seus públicos e mercados alvos, estabelecendo estratégias para atender sempre da melhor forma possível esse público. A empresa se posiciona através dos seus produtos ou serviços de forma que sua imagem, que é estabelecida através do posicionamento de marca, seja compreendida pelo mercado (KOTLER; KELLER, 2012).

Dentro da estratégia de posicionamento, é preciso definir claramente qual segmento terá suas necessidades atendidas por meio de quais produtos. A empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelecendo assim um alvo aos quais é capaz de atender, então posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo possa diferenciar suas ofertas de outras (KOTLER; KELLER, 2006). Furrier (2008) diz que já existe um referencial na mente dos clientes no momento que se reposiciona uma marca, isso se dá em grande parte pela publicidade. O consumidor já tem uma certa familiaridade com a marca e um certo “laço”, já está na cabeça do público a “cara” da empresa. Ao reposicionar sua marca assume-se um risco de que pode parecer se tratar de uma nova empresa, mas se tratando do empreendedorismo, correr certos riscos faz parte deste tipo de negócio.

O reposicionamento de uma marca tem como objetivo, muitas vezes, atingir um novo segmento, um novo público. Quando isso acontece o segmento anterior, que já possuía uma base de clientes é praticamente perdido, pois a nova comunicação não é mais direcionada para eles. O risco está em tentar atingir um novo público sem ter a certeza do retorno que ele trará, além de perder o público anterior.

2.3 A importância do Posicionamento de uma marca

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo (RIES, A.; TROUT, J., 2000).

Para que o posicionamento seja eficaz, ele deve estar alinhado com as estratégias de marketing e orientar novas estratégias, exaltando e esclarecendo a essência da marca, ajudando o consumidor a destacá-la e se identificar com a marca (KOTLER; KELLER, 2012). Além de concentrar-se a se encaixar nos padrões atuais do mundo, sem deixar de pensar na frente.

Como Kotler (2012, pag. 147) destaca:

> "O posicionamento calcado na atual situação do mercado não é suficientemente voltado para o futuro, mas, ao mesmo tempo, o posicionamento não pode se distanciar tanto da realidade que se torne essencialmente impossível de atingir. O verdadeiro segredo do posicionamento é alcançar o equilíbrio entre o que a marca é e o que ela poderia ser. "

Em 2020 a ocorrência com George Floyd, morto por asfixia causada por um policial que ao abordá-lo, o imobilizou no chão e se ajoelhou em seu pescoço. O fato desencadeou uma série de protestos ao redor do mundo, fazendo inclusive Joe Biden, presidente dos EUA, realizar uma reforma na Polícia Federal e constantemente falar sobre o assunto (G1, 2021), mostrando o quão importante é a pauta do racismo na maior economia do mundo. Em relação as marcas, não poderia ser diferente, marcas como Nike, Louis Vouiton, McDonald's, Netflix, entre outras, apoiaram o movimento Black Lives Matter que na época ajudou o fato a ter uma proporção ainda maior.

Bedendo[4] (2022,p. 1) relata:

> "As marcas de sucesso são construídas a partir do equilíbrio de seus dois lados: os aspectos internos, que levam em consideração o propósito, a missão, visão e valores das organizações; e os aspectos externos, que estão conectados à oferta que é feita pela empresa para um conjunto de clientes. Isso acontece pois no *branding* contemporâneo entendemos que as empresas precisam ter propósitos alinhados à sua proposta de valor. Ela precisa SER para poder OFERECER certos tipos de benefícios - especialmente aqueles mais emocionais ou simbólicos - para o mercado."

É notável que marcas assumem cada vez mais significados especiais para os consumidores. Com base nas prévias experiências com as marcas e com toda a comunicação de marketing feita ao longo dos anos, os clientes vão descobrindo quais satisfazem suas necessidades e quais não o fazem. Isso faz com que o custo de

[4] Marcos Bedendo, é professor de Branding e Marketing da ESPM-SP, doutor pela FEA-USP, e sócio-consultor da Brandwagon consultoria de *branding* e pesquisa de mercado (BEDENDO, 2022).

procura reduza, seja internamente - em quantas marcas e produtos tenhamos que pensar, seja externamente - o quanto têm que procurar (SOARES, 2009).

Isso faz com que os consumidores criem afetos simbólicos com as marcas, permitindo-os até projetar sua auto-imagem. O ganhador do prêmio Pulitzer[5], Daniel Boorstein [6] afirma que, para muitas pessoas, as marcas assumem a função que organizações religiosas costumavam assumir, ajudar as pessoas a definir quem elas são e ajudá-las a comunicar essa definição a outros.

Diante disso consegue-se ver pessoas totalmente aficionadas por marcas que vão

Como observa Fournier (2006, pg. 7)

> “Relacionamentos com marcas [de mercado] de massa podem acalmar os ‘eu vazios’ deixados para trás pelo abandono, por parte da sociedade, da tradição e da comunidade e fornecem âncoras estáveis em um mundo que, exceto por isso, está em constante mutação. A formação e a manutenção de relacionamento marca-produto atendem a muitos papéis apoiados culturalmente dentro da sociedade pós-moderna”.

O iceberg é o universo de nossas percepções, do que é relevante para a formação de imagem de marca, do relacionamento que todos mantemos com as empresas que admiramos. Basicamente, este universo está dividido em 3 partes: na estética**,** nas mensagens e nas práticas, como mostra a ilustração abaixo. (AE TOTAL, 2017)

Figura 1 – O ponto central do “Branding”
Fonte: AE Total (2017)

[5] Prêmio Pulitzer é o mais importante e respeitado prêmio do jornalismo dos EUA, administrado pela Universidade Columbia, de Nova York. (INFOESCOLA, 2009)
[6] Daniel Boorstein ganhou o prêmio Pulitzer de História com a sua trilogia The Americans: The Democratic Expirience. (WIKIPEDIA, 2021)

2.3.1 Referência competitiva e a prática de posicionamento de marca

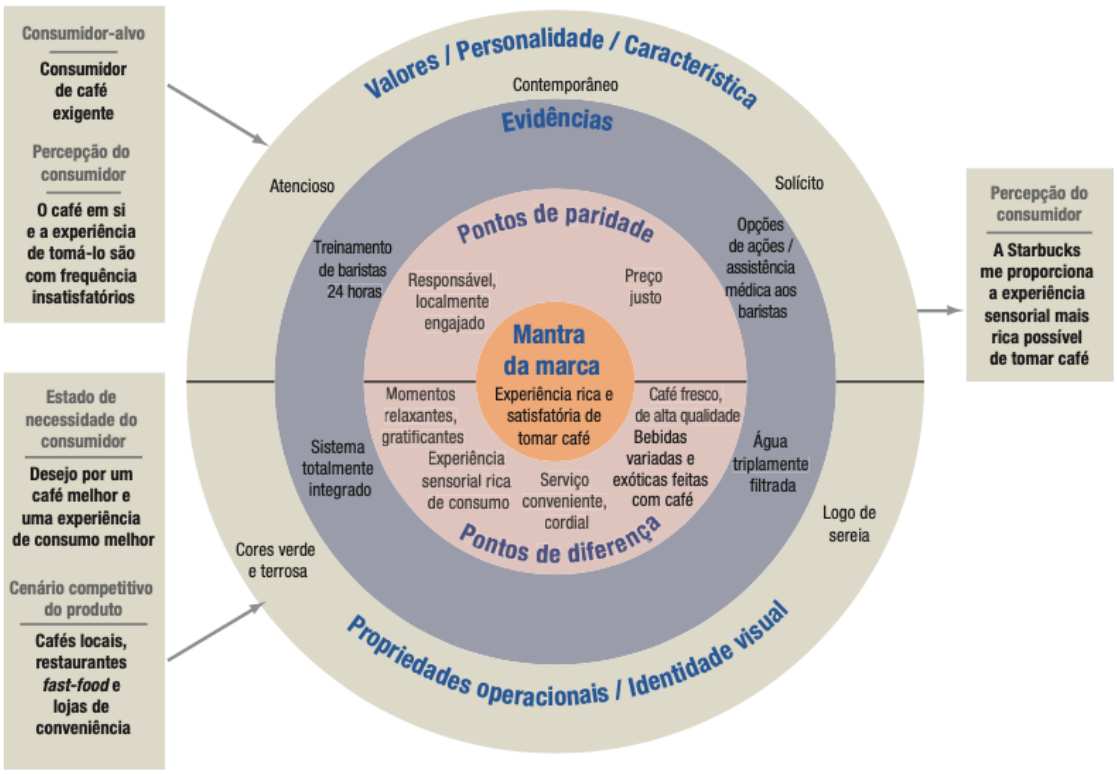
Definir as marcas com as quais uma marca compete é necessário para se destacar diante do público-alvo. A estrutura de referências competitivas define quais são os concorrentes, decisões sobre a estrutura são diretamente ligadas às decisões sobre qual público a ser atingido. Ao optar por um tipo de consumidor, já se imagina e se tem por natureza a concorrência no mercado-alvo escolhido. Isso porque já há empresas que focam nesse mercado, e/ou empresas que pretendem focar no futuro e pode ser que consumidores desse mercado-alvo já tenham um determinado produto ou marca, em mente, na hora de tomar sua decisão de compra (KOTLER, 2012)

Já foi visto então que é necessário conhecer seu mercado de atuação e seu público, além de ser imprescindível que a empresa esteja aberta e alerta sobre mudanças, tendo em vista que a sociedade muda e com isso, o comportamento de compra e venda tende a mudar, também. Portanto o marketing geral da empresa deve criar estratégias para cada etapa no ciclo de vida do produto, pensando sempre na lucratividade (MARQUES, 2021).

Aqui Kotler e Keller (2012, pg. 304) nos dão um exemplo hipotético de uma marca na qual todos na organização compreendem o posicionamento da marca. O Starbucks, rede de cafeterias:

> “Nos dois círculos internos está o coração do alvo, os principais pontos de paridade e pontos de diferença, assim como o mantra da marca. No círculo seguinte, estão as evidências ou as razões em que acreditar — atributos ou benefícios que fornecem sustentação factual ou demonstrável para os pontos de paridade e os pontos de diferença. Por fim, o círculo externo contém dois outros conceitos úteis de branding: (1) os valores, a personalidade ou a característica da marca — associações intangíveis que ajudam a estabelecer o tom das palavras e ações relativas à marca e (2) propriedades operacionais e identidade visual — componentes mais tangíveis da marca, que afetam o modo como ela é vista. Três caixas fora do alvo fornecem contexto e interpretação úteis. À esquerda, duas caixas destacam alguns dados de entrada para a análise do posicionamento: um inclui o consumidor-alvo e uma visão importante sobre as atitudes ou o comportamento do consumidor que influenciaram significativamente o posiciona- mento real; a outra caixa fornece informações competitivas sobre a principal necessidade do consumidor que a marca tenta satis- fazer e alguns produtos ou marcas concorrentes que essa necessidade

sugere. À direita do alvo, uma caixa fornece uma visão “macro” do resultado — o que seria ideal que o consumidor as- similasse caso os esforços de posicionamento da marca fossem bem-sucedidos”.



Esquema 1 – Componentes do Alvo de uma Marca
Fonte: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (KOTLER; KELLER, 2012, p. 304)

2.4 Empresas bem-sucedidas em seu *Rebranding*

Voltando-se no tempo para os anos 90 e começo dos anos 2000, via-se comerciais na televisão aberta, em horário nobre com uma série de absurdos que na época eram aceitáveis e sequer existia uma conversa para falar sobre esses absurdos. Porém, atualmente, tendo em vista toda cultura preconceituosa e machista percebida e ainda presente na sociedade atual verifica-se que a propaganda veiculada há 20 anos atrás é inaceitável. Os exemplos mais clássicos são as propagandas de cerveja que em sua grande maioria eram extremamente machistas, com propagandas que objetificavam as mulheres.

A cervejaria Skol talvez tenha os melhores exemplos de como é importante estar atento aos avanços da sociedade como uma sociedade mais empática, que tolera cada vez menos qualquer tipo descriminação. No carnaval de 2015 foram colocados

cartazes com a mensagem “Esqueci o ‘não’ em casa”; imediatamente diversas mulheres se irritaram com o tom da propaganda, uma vez que a mensagem que ela continha pode ser facilmente interpretada como uma apologia ao estupro.

Figura 2 - Imagens dos cartazes da Skol
Fonte: Folha de São Paulo (2015)

Protestos aconteceram e inclusive após 30 denúncias de consumidores, o CONAR (Conselho Nacional de Autorregulação Publicitária) abriu uma representação contra a Skol (BARBOSA, 2013)

Após a repercussão negativa dos *cases* a Ambev (responsável pela marca Skol), afirmou que substituiria as frases. Com um tom, muito diferente, os novos cartazes continham a mensagem: “No Carnaval, respeite”.

Figura 3 - Imagens dos novos cartazes da Skol
Fonte: G1 (2015)

Conforme Botelho (2019, p. 1): “A partir de então, para dialogar com uma sociedade renovada e que exige cada vez mais posicionamentos das marcas, a Skol passou a fazer um grande processo de reposicionamento, começando em 2016 e envolvendo-se em causas sociais como a Parada do Orgulho LGBT de São Paulo, do qual foi patrocinadora oficial. Depois de inutilizar suas propagandas sexistas e assumir que esse pensamento retrógrado não faz mais parte da identidade da marca, o segundo passo foi dar um novo significado à frase ‘desce redondo’, do comercial ‘Raio-X’, apresentado em 1997 pela F/Nazca Saatchi & Saatchi”.

No Dia Internacional da Mulher de 2017 a Skol lançou uma campanha para retirar de bares cartazes antigos da marca com estereotipada imagem da mulher retratada como objeto sexual. “Isso não nos representa mais”, anuncio o vídeo publicitário lançado em 2017.

Foram convidadas oito mulheres para fazerem releituras de pôsteres antigos da marca, a Skol inclusive pediu para que os consumidores indicassem bares com cartazes machistas ainda pendurados na parede para que fossem feitas substituições (ALVARENGA, 2017)

Esse tipo de propaganda machista já vinha incomodando muita gente, sendo alvo de críticas. Aos poucos a marca foi se esforçando para mudar a forma de representação da mulher.

A Skol em seu novo posicionamento passou a adotar desde o verão de 2016 a assinatura “Redondo é sair do seu quadrado”, em que já procurava focar mais na pluralidade para a clássica fórmula praia, sol e piscina. (ALVARENGA, 2017)

Figura 4 - Releitura de peças publicitárias da Skol feito por mulheres
Fonte: G1 (2017)

Outro exemplo de marca que mudou seu posicionamento e consequentemente de identidade visual nos últimos é a Avon, empresa norte-americana de cosméticos. Antigamente a coisa mais comum era vermos propagandas sendo estreladas por pessoas brancas, elitizadas e consideradas “chiques”. Especialmente no mercado de produtos de cosmético/beleza. Isso perdurou por muitos e muitos anos. A perfumaria Avon após sofisticar sua linha de perfumes, pôde ter diversas celebridades como, Fergie, Reese Whitespoon e Patrick Dempsey lançando suas fragrâncias com o selo Avon, celebridades que se encaixam perfeitamente no padrão comentado acima: brancos, mulheres loiras, olhos claros, ou no caso masculino uma persona considerada chique e elegante (DESIGN INNOVA, 2011). A seguir, alguns exemplos, de propagandas aos longos dos anos no sec. XX e início do sec. XXI.

ANOS 70

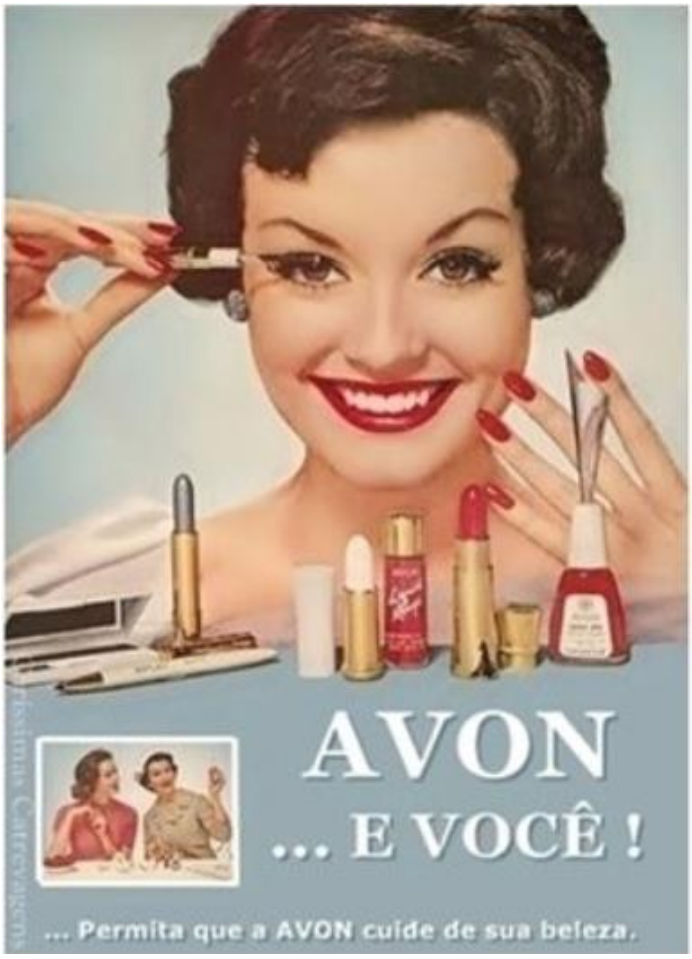


Figura 5 - Propaganda da Avon nos anos 70
Fonte: Pinterest

ANOS 80

Figura 6 - Propaganda da Avons nos anos 80
Fonte: Design Innova (2011)

ANOS 2000

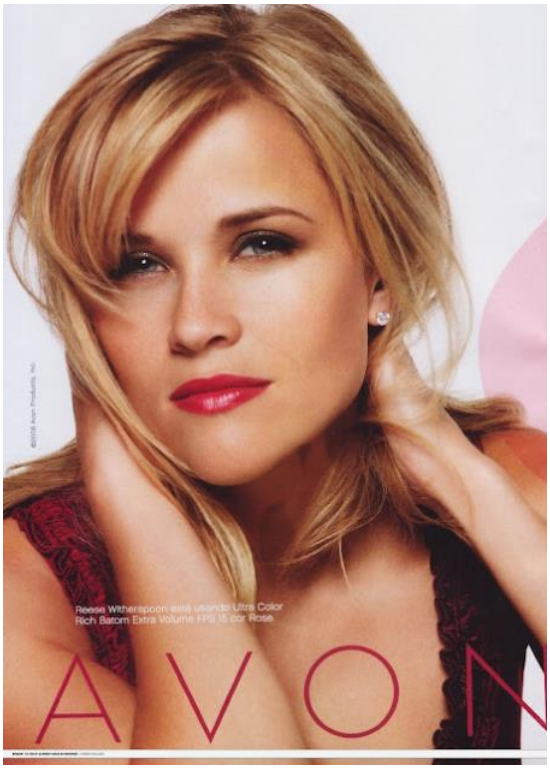


Figura 7 - Reese Witherspon estrelando propaganda da Avon no começo dos anos 2000
Fonte: Design Innova (2011)

No mercado de beleza brasileiro há marcas consolidadas como Boticário e Natura mas, em um mercado com marcas tão fortes fica cada vez mais difícil conquistar um destaque diante dos consumidores. Isso é mais um dos motivos que levam uma empresa a aderir à estratégia de marketing de posicionamento.

Ries e Trout (1997, p. 2) falando sobre posicionamento de mercado diz: “O primeiro sistema de pensamento que enfrenta, para valer, o difícil problema de se fazer ouvir nesta nossa sociedade saturada de comunicação”. Nesse contexto, a marca Avon em seus 130 anos de história se posiciona hoje como uma marca que empodera as mulheres por meio de oportunidade econômicas e a empresa também orgulhosamente apoia os esforços para prevenir o câncer de mama e a acabar com a violência doméstica, mas, viu seu posicionamento ser colocado em xeque com o vídeo “Quilinhos” da 7ª. campanha “#megapracima veiculado em Abril, 2014. O filme que retrata o diálogo de uma mulher com ela mesma no espelho, gerou muita repercussão negativa - com mais de 600 mil visualizações no Youtube, o vídeo tem mais “deslikes” a curtidas e mais comentários negativos em relação a positivos, por mostrar uma personagem que reclama por que comeu o último brigadeiro da festa e acordou parecendo um balão de gás hélio, entre outros auto insultos (OLIVEIRA, 2018).

Ainda em 2018 a Avon lançou uma campanha em forma de manifesto destacando não um item de maquiagem ou outros cosméticos. Por conta do Dia da Consciência Negra, a marca optou por celebrar o pilar da inclusão racial ao invés de exibir seu portfólio de produtos. Conforme Barros[7] (SACCHITIELLO, 2018, pag. 1.)

> “A ideia da Avon é trazer a questão da celebração da população negra e da importância da representatividade dessas pessoas na sociedade. Mais do que celebrar a história e voltar nosso olhar ao passado – algo que é também muito importante – queremos convidar as pessoas a uma reflexão a respeito da inclusão da identidade negra no cotidiano.”

Além disso, a Avon em 2020 lançou um comprometimento antirracista e a meta de mais mulheres negras na liderança. A empresa definiu a meta de contratar 50% de pessoas negras, e 30% de mulheres negras nos cargos de liderança em 2030 (FILIPPE, 2020). As ações contemplam ampliar a empregabilidade de pessoas negras e a sua presença em cargos de liderança; acelerar a inovação nos produtos que incluam toda a diversidade da beleza brasileira; amplificar as vozes de mulheres negras por meio de suas campanhas e buscar ativamente oportunidades para que a

[7] Juliana Barros é diretora executiva de marketing da Avon (SACCHITIELLO, 2018)

Avon se posicione afirmativamente antirracista em todas suas atividades. (FILIPPE, 2020).

Conforme Silveira[8] (FILIPPE, 2020, pg. 1)

> "Queremos uma Avon tão diversa quanto o Brasil pois a sub-representação de mulheres e homens negros não só desperdiça talentos, mas renúncia perspectivas diferentes que contribuem para ampliar nossa capacidade de inovar, ampliar nossa competitividade e conexão com nossas clientes".

[8] Daniel Silveira é presidente da Avon Brasil (FILIPPE, 2020)

3. A Metodologia

A pesquisa científica está presente em todo campo da ciência, no campo da educação encontramos várias publicadas ou em andamento. Ela é um processo de investigação para solucionar, responder ou aprofundar sobre uma indagação no estudo de um fenômeno. Bastos e Keller (1995, p. 53) definem: “A pesquisa científica é uma investigação metódica acerca de um determinado assunto com o objetivo de esclarecer aspectos em estudo”. Para Gil (2002, p. 17): “A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema”.

A pesquisa científica apresenta várias modalidades, sendo uma delas a pesquisa bibliográfica que será abordada no presente artigo, expondo todas as etapas que devem ser seguidas na sua realização. Esse tipo de pesquisa é concebida por diversos autores, dentre eles Marconi e Lakatos (2003) e Gil (2002). A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas.

A pesquisa bibliográfica é primordial na construção da pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os instrumentos que são utilizados na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicados. A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002, p. 32), é realizada :

> [...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta

A pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico. Para Gil (2002, p.

44), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo:

> [...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

A pesquisa bibliográfica, conforme Amaral (2007, p.1):

> “é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa”.

Assim pode-se afirmar que ela consiste em um conjunto de informações e dados contidos em documentos impressos, artigos, dissertações, livros publicados; os textos e as informações são fontes para a base teórica da pesquisa e na investigação dos estudos dos textos que possam colaborar no desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica: “Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”. Desta forma para Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

4. Análise

4.1 Principais aspectos de um branding eficiente

Na teoria apresentada verificou-se que são necessárias algumas etapas para se construir um *branding*, entre elas estão:

- definir seus concorrentes;
- definir qual estratégia de comunicação que será usada na marca
- seguir com base nos aspectos internos, isto é, na missão e valores da empresa, sem deixar de fora os aspectos externos que são ofertas feitas pela empresa para um conjunto de clientes.

Além disso para se ter um *branding* eficiente, é preciso associar as marcas dos diversos produtos de uma organização ou a marca da organização, a símbolos e representações que ficarão na mente dos consumidores, como é o caso do McDonalds, citado anteriormente, que tem como o arco e sua cor amarela símbolos que fazem com que os consumidores façam uma rápida associação entre seus símbolos e a marca que eles representam

Outro aspecto fundamental nos dias atuais, é o quanto a marca se importa em estar em consonância com o que é importante para o consumidor, permitindo que sua voz ressoe o que a sociedade clama. A Skol, por exemplo, se continuasse a utilizar a comunicação anterior em seus materiais promocionais, não só seria alvo de rejeição, como de ações judiciais, uma vez que não se aceitam mais comentários da natureza dos exemplificados aqui, conforme mostra a Ilustração 4.

Portanto estar atualizado diante do que a sociedade percebe como correto e importante é essencial para que uma marca continue ganhando espaço não só no aspecto de mercado, vendas e resultados, mas também na mente dos consumidores atuais ou potenciais, quando propiciam uma associação de suas marcas a algum propósito específico, ou no mínimo, a uma não associação com aspectos negativos.

Uma analogia sobre um bom *branding* pode ser realizada tomando-se por base um *iceberg,* no qual o que é visto se trata de toda a comunicação visual que se consegue “tangibilizar” por meio de *outdoors*, propagandas, anúncios, *spots* em rádios, ou em outros meios de comunicação. Porém a grande parte que não é vista trata-se de toda a parte estratégica que traduz como a alta cúpula da empresa

pretende posicionar sua marca diante do resto do mercado, conforme mostrado na ilustração 2 do Referencial Teórico.

Então deve-se ter em mente que é necessário ter estratégias bem definidas sobre como a marca quer ser vista e lembrada pelos consumidores. Um bom exemplo desta situação é a Avon, mencionado neste estudo, que em outrora já quis ser considerada, por meio de suas estratégias, como uma marca elitizada, mas atualmente entende ser muito mais adequado e realista ser uma marca inclusiva.

Como se pode verificar, as denominadas minorias, que muitas vezes nem as são - como no caso do racismo ou desigualdade de gêneros - estão impactando as organizações e pelas mais diversas formas as levaram a pensar no posicionamento que tinham mesmo quando ele não era expresso, mas transmitido, por exemplo, em seus anúncios, por meio de uma imagem, levando-as a realizar um rebranding.

4.2 Os acertos de marcas que se reposicionaram no mercado

Verifica-se que diversas marcas já utilizam o conceito de *Rebranding*. A Skol, por exemplo, que outrora era uma marca extremamente machista como um reflexo da sociedade da época e que não via problemas em objetificar as mulheres, principalmente em comerciais de cerveja e que, hoje, tem como pauta a luta em prol da mulher, como retratado em ações e materiais promocionais (Figura 4).

Considerando-se ainda o relato do diretor da Skol se pode destacar o fato que a sociedade cobra cada vez mais de políticos, das empresas e das próprias pessoas para que tenham uma posição em prol das lutas existentes, como o sexismo.

Isso só retrata e explica a Skol continuar fazendo sucesso mesmo depois de fazer propagandas consideradas um absurdo pela sociedade atual. Reconhecer o erro e se mostrar à disposição para mudar o posicionamento de acordo com o que o momento atual pede – realizar um *rebranding* - é imprescindível para continuar o crescimento e desenvolvimento de uma marca.

O mesmo pode-se aplicar à Avon, que anteriormente focava somente em propagandas com mulheres loiras, que é inclusive, um padrão muito mais americano do que brasileiro, em parte, justamente por ser uma empresa de origem americana, país no qual a maior parte das mulheres apresentam este protótipo e em parte porque outrora esse era o padrão de beleza visado também por muitas mulheres brasileiras. Porém, assim como a sociedade exige que as empresas se posicionem a favor do

feminismo - a luta da desigualdade de gênero - se o assunto é desigualdade de raça, essa exigência por parte do consumidor é ainda maior, como se verifica no gráfico 1 deste trabalho, na qual a maior parte dos habitantes brasileiros se consideram pardos, é impossível uma marca de beleza que queira ser líder de mercado deixar de fora o consumidor de pele parda.

Portanto, em ações e campanhas que exaltam a beleza e representatividade desse público a Avon só reforça o quanto se importa com as tendências da sociedade. Além disso, inclusive internamente, quando ela busca ter mais profissionais negras em cargos de gerência e torna este objetivo público, reforça mais ainda o quanto a empresa se importa com essa parcela da sociedade e como age, de fato, para amenizar a dívida histórica que o país tem com negros devido a toda história de escravidão aqui construída.

Essas ações fazem com que as marcas se destaquem dentro do setor em que atuam assim como junto a seus atuais e futuros segmentos alvo de mercado, mas, por mais que hoje seja imprescindível esse olhar, verifica-se que muitas empresas ainda tratam o assunto de forma elementar, quando não o ignoram.

5. Conclusão

Considerando o que foi visto no referencial teórico e considerando as empresas acima analisadas, pode-se dizer que as organizações hoje:

- Precisam conhecer como a sociedade se apresenta, tanto em termos de atitude (o que ela pensa) sobre os mais diversos assuntos e como ela se comporta (o que faz), quando se sente e quando não se sente refletida nas organizações das quais são consumidoras/clientes.
- Precisam analisar suas ações e comunicações em relação a como a sociedade se apresenta, procurando atender aquilo que a sociedade como um todo considera como "correto", além de analisar suas ações procurando fortalecer seu posicionamento diante de seu mercado-alvo
- Tendem a se reposicionar (realizar um *rebranding*) , pedindo desculpas ou no mínimo apresentando nova comunicação que reflita as mudanças da sociedade e do mundo. Assim como ocorre quando uma organização verifica um problema e faz um "recall" chamando seus clientes prejudicados para a troca do produto, de uma peça ou outra ação, a empresa deve fazer um reposicionamento e se reapresentar de nova forma, agora condizente com o que a sociedade e seu público espera.
- Buscam relacionar suas ações a outros produtos, ações, eventos que reforcem seu *"speech"* diante do posicionamento de sua marca. Reforçando o compromisso assumido com seu público-alvo
- Procuram falar, o que desejam comunicar, em uma linguagem que atenda tanto a seus objetivos, quanto aos da sociedade na qual estão inseridas, pois desta forma ela só terá a ganhar pois reforça seu compromisso com as causas que abraça, gerando, ao mesmo tempo, uma maior confiança de seu público e credibilidade dentro desse mercado-alvo.

Pode-se concluir, portanto, que a estratégia de *Rebranding* é cada vez mais importante no cenário atual das empresas.

Ao que tudo indica o crescimento dessa importância é uma tendência, tendo em vista que cada vez mais as empresas precisam e procuram falar a linguagem de seu público e se mostrarem unidas a toda uma sociedade, contra

questões como o racismo, a homofobia, a desigualdade de gênero, entre outras, que não são mais aceitas pela sociedade nas quais elas estão inseridas.

As diversas lutas contra essas atitudes não inclusivas, são também, hoje, uma luta das organizações em um combate diário e ininterrupto, interno e externo, que vão desde denúncias até o se assumir publicamente a favor desses movimentos e contra a exclusão destas minorias.

É preciso não se omitir e reconhecer quando estiver com a visão errada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Darlan. Skol lança ação para cartazes machistas de bares. **G1**, 08 mar. 2017. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/skol-lanca-acao-para-trocar-cartazes-machistas-de-bares.ghtml Acesso em: 15 ago. 2022

BARBOSA, Mariana. Após denúncias, CONAR entra com representação contra campanha do não da Skol. **FOLHA DE SÃO PAULO,** 08 fev. 2015. Disponível em: https://m.folha.uol.com.br/mercado/2015/02/1589625-apos-denuncias-conar-entra-com-representacao-contra-campanha-do-nao-da-skol.shtml Acesso em: 24 set. 2022

BARRETO, A.V. P.; HONORATO, C. de F. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro, RJ: Objeto Direto, 1998.

BASTOS, C. L; KELLER, V. **Aprendendo a aprender**. Petrópolis: Vozes, 1995.

BEDENDO, Marcos. Rebranding um novo olhar para a essência da marca. **EXAME,** 25 ago. 2022. Disponível em: https://exame.com/colunistas/branding-consumo-negocios/rebranding-um-novo-olhar-para-a-essencia-da-marca/. Acesso em: 28 ago. 2022.

BOTELHO, Isabella. Saiba como a Skol mudou de posicionamento na publicidade. **MERCADIZER**, 19 fev. 2019. Disponível em: https://mercadizar.com/noticias/reposicionamento-da-skol/. Acesso em: 15 ago. 2022

BRANDING = 'Brand' (marca) + 'ing' (ação contínua). É construção em movimento. Qualquer movimento. Portanto, planeje, analise, foque nos valores e no resultado. **AE TOTAL**, s.d. Disponível em: http://www.aetotal.com.br/conteudo/o-branding-eficiente/ Acesso em: 24 out. 2022

DANIEL Boorstin. **WIKIPEDIA,** 26 SET. 2021. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Daniel_Boorstin Acesso em 15 set. 2022

JORNAL NACIONAL. Dois anos após morte de George Floyd, Biden reforma a plicia federal americana. **G1,** 25 mai. 2022. Disponível em: https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2022/05/25/dois-anos-apos-morte-de-george-floyd-biden-reforma-a-policia-federal-americana.ghtml Acesso em: 20 set. 2022

TV BAHIA. Entregador por aplicativo é vítima de racismo dentro de estabelecimento na Bahia: 'Me chamou de macaco'. **G1** 03 ago. 2021. Disponível em: https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2021/08/03/entregador-por-aplicativo-e-vitima-de-racismo-dentro-de-estabelecimento-na-bahia-me-chamou-de-macaco.ghtml Acesso em 24 set. 2022

FILIPPE, Marina. Avon lança compromisso antirracista e meta de mais negras na liderança. **EXAME,** 09 nov 2020. Disponível em: https://exame.com/negocios/avon-lanca-compromisso-antirracista-e-meta-de-mais-negras-na-lideranca/ Acesso em: 11 set. 2022

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRAZÃO, Dilva. Gordon Allport. **EBIOGRAFIA,** 11 ago. 2013. Disponível em: https://www.ebiografia.com/gordon_allport/ Acesso em: 20 out 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002 https://fizzing360.com.br/seeding-o-que-e-como-colocar-pratica/.Acesso em: 28/08/2022

HULK volta a ser vítima de racismo e responde com gol e beijos para torcida russa. **PLACAR,** 16 mar. 2015. Disponível em: https://placar.abril.com.br/esporte/hulk-volta-a-ser-vitima-de-racismo-e-responde-com-gol-e-beijos-para-torcida-russa/ Acesso em: 20 set. 2022

LIMA, Marcus. **Psicologia Social do Preconceito e do Racismo**. São Paulo: Blucher Open Access, 2020.

OLINS, Wally. **The Brand Book.** Londres: Thames and Hudson Ltda, 2008.

OLIVEIRA, Camila; SANTOS, Ingrid; TOLENTINO, Maria. Avon: até onde vai a comunicação acessível da marca da sua Fanpage? **UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**. 7 set 2018. Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/nordeste2018/resumos/R62-1070-1.pdf Acesso em 11 set. 2022

SACCHITIELO, Bárbara. Em manifesto, Avon exalta cultura e beleza negras. **MEIO E MENSAGEM**, 13 nov. 2018. Disponível em https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2018/11/13/em-manifesto-avon-exalta-cultura-e-beleza-negras.html Acesso em: 10 set. 2022

SACHITIELO, Bárbara. Skol assume passado machista e ressalta a importância de evoluir. **MEIO E MENSAGEM,** 9 mar. 2017. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/03/09/skol-assume-passado-machista-e-ressalta-a-importancia-de-evoluir.html Acesso em 16 ago. 2022

SALEME, Roseliane. Prêmio Pulitzer. **INFOESCOLA,** 05 abr. 2009. Disponível em: https://www.infoescola.com/literatura/premio-pulitzer/ acesso em 15 set. 2022

SEEDING o que é e como colocar em prática. **FIZZING360**, 18 dez. 2020. Disponível em: SKOL dibulga novos cartazes após mudar campanha por reclamações. **G1** 13 fev. 2015. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/02/skol-divulga-novos-cartazes-apos-mudar-campanha-por-reclamacoes.html Acesso em: 24 set. 2022

SOARES, Claudio. **A importância do Branding.** Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2009. Acesso em 12 ago. 2022