

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

VITÓRIA DE FRANÇA COMARIN

A gestão da informação na comunicação da marca Heineken no Brasil

PORTO ALEGRE

2017

VITÓRIA DE FRANÇA COMARIN

A gestão da informação na comunicação da marca Heineken no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul como requisito parcial à obtenção do
grau de Bacharela em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

PORTO ALEGRE

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CIP - Catalogação na Publicação

Comarin, Vitória de França

C728g A gestão da informação na comunicação da marca Heineken no Brasil / Vitória de França Comarin. ; orientadora Ana Karin Nunes. -- 2017.

111 f.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Comunicação Social: Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

Inclui referências.

1. Análise de dados. 2. Gestão da informação. 3. Planejamento de comunicação. 4. Heineken. I. Nunes, Ana Karin, orient. II. Título.

Nome: Vitória de França Comarin

Título: A gestão da informação na comunicação da marca Heineken no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul como requisito parcial à obtenção do
grau de bacharela em Relações Públicas.

CONCEITO FINAL: A

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Ana Karin Nunes (Orientadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof.^a Dr.^a Helenice Carvalho (Examinadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof.^a Dr.^a Elisangela Lasta (Examinadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

À Ana Karin, que me acompanhou como mentora durante o processo de graduação, por ter sido a melhor orientadora que eu poderia ter. Obrigada pelo apoio, pelo incentivo e pela contribuição constante no meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

Aos meus pais, pelo apoio e carinho incondicionais, por sempre acreditarem na minha capacidade e por sempre incentivarem minha busca por conhecimento. Sem vocês essa conquista jamais seria possível!

À minha irmã, por sempre estar ao meu lado, mesmo durante nossos momentos de conflito.

À Moon e à Luma, pela companhia mais do que agradável durante as longas madrugadas de estudo.

Ao Marcus, por sempre me compreender, por me apoiar e por estar ao meu lado quando eu mais precisei.

Aos meus amigos, pela compreensão durante os finais de semana em que não pude acompanhá-los em suas saídas, por me apoiarem e por acreditarem mais em mim do que eu mesma. Minha felicidade por poder contar com vocês é imensa!

RESUMO

O estudo tem como tema o uso da informação no processo de planejamento de comunicação. Como objetivo geral, tem-se identificar a aplicação da Gestão da Informação no planejamento de comunicação da marca Heineken no Brasil. A pesquisa possui abordagem exploratória e qualitativa, utilizando como métodos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Por meio da pesquisa bibliográfica, abordam-se o conceito de informação, sua formação, gestão e aplicação dentro das Relações Públicas; o conceito, a identidade e o posicionamento de marca; o planejamento estratégico, o planejamento de comunicação e a aplicação da informação em ambos. Constrói-se a partir disso a base teórica para a formulação do estudo de caso, cujo objeto é a marca Heineken. A pesquisa foi realizada a partir da análise documental e da entrevista semiestruturada. Por fim, identifica-se que a informação está presente em todos os processos do planejamento de comunicação da marca Heineken no Brasil. Sugere-se a centralização da atividade de coleta de dados e de análise de informações em um só elemento responsável. Defende-se, assim, a atividade de Gestão da Informação pelo profissional de Relações Públicas.

Palavras-chave: Análise de dados. Gestão da informação. Planejamento de comunicação. Heineken.

ABSTRACT

The topic of this study is the use of information for planning in communication. Its general objective is to identify how Heineken manages their information for communicational purposes. The research has an exploratory approach and uses bibliographic research and a case study as its methods. Through the bibliographic research, it was able to approach the concept of information, how it's created and how it can be used in Public Relations; the concept, the identity and the position of a brand; the strategic planning, the communication's planning and how they can use information in their processes. The research was made by using documentary analysis and an interview. It identifies that the information is a part of every level of Heineken's communication's planning. As a suggestion, the study points to the centralization of the information in only one analysis source. By that, it defends the activity of Public Relations for informational management at communication.

Key words: Data Analysis. Information Management, Communication, Planning, Heineken.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Interpretação da informação segundo a Psicologia Cognitiva.....	17
Figura 2: Processo de Gestão da Informação	21
Figura 3: O Ciclo Informacional	25
Figura 4: Benefícios funcionais, experienciais e simbólicos	36
Figura 5: Pirâmide organizacional	42
Figura 6: Ingredientes da Heineken	52
Figura 7: Valores e pilares da Heineken	53
Figura 8: Consumo Responsável na Heineken	54
Figura 9: Qualidade e benefícios da marca Heineken.....	55
Figura 10: Benefícios para o posicionamento da Heineken	56
Figura 11: Representação da persona da Heineken em sua comunicação	57
Figura 12: Fluxo informacional da marca Heineken a nível estratégico	61
Figura 13: Gráfico comparativo de buscas por ressaca e detox durante o ano de 2014	65
Figura 14: O contexto do <i>Green Program</i>	66
Figura 15: <i>Green Program</i> Kit	66
Figura 16: <i>Green Program</i> - Propaganda Audiovisual.....	67
Figura 17: Processo de Gestão da Informação na comunicação da marca Heineken no Brasil	68
Quadro 1: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS	14
2.1	Dos dados à informação	14
2.2	As teorias da informação	15
2.3	Gestão da Informação	20
2.3.1	Processos de Gestão da Informação	20
2.3.2	Políticas de Informação	26
2.4	A informação no contexto das Relações Públicas	29
3	INFORMAÇÃO E PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DE MARCA	33
3.1	Identidade, posicionamento e comunicação de marca	33
3.2	Planejamento estratégico	38
3.3	A informação aplicada ao processo de planejamento de comunicação	44
4	GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA HEINEKEN	47
4.1	Metodologia	47
4.2	A história da marca Heineken	50
4.3	A identidade e o posicionamento da marca Heineken	52
4.4	A persona da Heineken	56
4.5	Implicações regionais para o planejamento comunicacional de uma marca global	58
4.6	Gestão da Informação no planejamento de comunicação da Heineken	60
4.7	Considerações gerais sobre o uso da informação para o planejamento de comunicação	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada	80
	ANEXO A - DIRETRIZES DE MARKETING DA HEINEKEN A NÍVEL GLOBAL	82
	ANEXO B - WEBSITE DA AÇÃO “GREEN PROGRAM”	98
	ANEXO C - RELATÓRIO DE RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DO GREEN PROGRAM PARA O PRÊMIO YOUNG LIONS 2016	99

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de tecnologias que permitem o compartilhamento instantâneo de informações tem sido um dos principais responsáveis pela geração de um grande volume de dados na sociedade atual. Para Chiavenato e Sapiro (2009), esse avanço vertiginoso da informação, desencadeado pelas tecnologias de bancos de dados e conexão via internet, vem sendo responsável por alterar completamente o modo de se planejar estrategicamente as organizações.

Isso porque o desenvolvimento tecnológico, unido à ampla criação e distribuição de dados proporcionados pelo advento da internet, proporcionou o aumento do volume de informações disponíveis. Pode-se descobrir, por exemplo, através da análise de acessos a um site, os dados demográficos a respeito do público que demonstra interesse por uma marca, verificando também como se dá seu comportamento *online*. Cabe às organizações compreender como utilizar essas informações para aprimorar suas atividades.

Nesse contexto, destaca-se a habilidade da atividade profissional de Relações Públicas para lidar com fluxos informacionais entre marcas e públicos que se tornam relevantes às organizações, no contexto da gestão da função política. Assim, compreende-se a tendência para além do crescimento do volume de informações disponíveis, abrangendo também o desenvolvimento da prática das Relações Públicas para adaptar-se a essas modificações.

A partir disso, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como a informação pode ser utilizada para o planejamento de comunicação no contexto da função política da atividade profissional de Relações Públicas? Este problema de pesquisa também foi impulsionado pela experiência profissional da autora, cujas atividades estão relacionadas à coleta e análise de dados para sua posterior distribuição enquanto informação. Desse contexto, nasceu o interesse em estudar o processo de gerência da informação para aprimorar a atividade profissional. A pouca participação da autora no processo de planejamento, contudo, direcionou o estudo para a compreensão acerca da aplicação da Gestão da Informação dentro do planejamento de comunicação.

A observação das campanhas de comunicação da Heineken e o contato com os responsáveis pelo seu planejamento no Brasil levou ao interesse de verificar

como se dá a aplicação deste problema dentro do contexto da marca. A partir disso, teve-se, como objetivo geral do estudo, analisar a aplicação da Gestão da Informação no planejamento de comunicação da Heineken no Brasil. Ainda, como objetivos específicos, definiu-se:

- Identificar como a informação é gerada a partir da coleta de dados;
- Compreender como a gestão da informação se relaciona com a comunicação, especialmente na gestão de marca;
- Averiguar como a gestão da informação pode potencializar a área de Relações Públicas na perspectiva da função política da organização.

Para atingir os resultados necessários à conclusão dos objetivos apresentados, empregou-se a metodologia de pesquisa qualitativa com abordagem exploratória. Constituiu-se o estudo a partir da pesquisa bibliográfica, seguindo então para o estudo de caso. Nele, foram utilizadas como técnicas a análise documental, com fim de explorar os arquivos disponibilizados pela Heineken com seus contribuidores; e uma entrevista semiestruturada, realizada com o responsável pela equipe de *Business Intelligence* da agência Wieden+Kennedy, situada em São Paulo, encarregada da comunicação da marca no Brasil.

O estudo se divide em cinco capítulos, a iniciar-se pela introdução. Em seguida, tem-se o capítulo que aborda a informação, bem como sua formação, sua gestão e sua relação com a atividade de Relações Públicas. Utiliza-se autores como Setzer (2001), Dombrowski (2006) e Davenport (1998b) para que se possa compreender como a informação se forma; Davenport (1998a) também é utilizado, juntamente com Tarapanoff (2006), para exemplificar os processos pelos quais a informação passa ao ser gerenciada. Para abordar as teorias acerca da informação, são utilizados os autores Young (1987), Simões (2006), Oliveira (1992), McGee e Prusak (1994), De Jou e Sperb (2003), Shannon e Weaver (1975) e Pignatari (2002). Já a contextualização da informação dentro das Relações Públicas é feita a partir dos autores Simões (2006) e Grunig (2011).

O terceiro capítulo discorre a respeito da identidade e do posicionamento de marca, utilizando os autores Vásquez (2007) e Tavares (2008). Posteriormente, aborda o planejamento estratégico e o planejamento de comunicação sob as perspectivas de Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira (1997) para, então, discutir a aplicabilidade da Gestão da Informação em seu processo. Com isso, tem-se a base

teórica que serviu como modelo para a elaboração do estudo de caso.

O quarto capítulo procura compreender como se dá o uso da informação dentro do planejamento de comunicação da Heineken no Brasil. Para isso, reúne as diretrizes de marketing da marca a nível global e os documentos fornecidos pela Wieden+Kennedy, contendo os resultados da ação *Green Program* durante o Carnaval de 2015. A análise conta também com as respostas obtidas durante a entrevista com o responsável pela equipe de *Business Intelligence* da agência de comunicação da Heineken, verificando assim de que forma a informação é gerida por ela.

Os resultados da pesquisa possibilitaram uma melhor compreensão sobre a aplicação da Gestão da Informação no planejamento de comunicação, indicando também os elementos da construção de marca que são essenciais para a sua comunicação. A partir disso, foi possível verificar aspectos a serem aprimorados dentro do método de gerenciamento de informação adotado pela Wieden+Kennedy para o planejamento de comunicação da Heineken. Direciona-se o estudo, no seu quinto e último capítulo, para novas análises que possam agregar à bibliografia sobre a Gestão da Informação dentro da área de Relações Públicas.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

Para abordar o uso da informação dentro do Planejamento de Comunicação de Marca, se faz necessário primeiramente compreender a relação entre a informação e a comunicação. No entanto, o mesmo não é possível sem que antes se aponte as influências de outras áreas para o entendimento da informação e se estabeleça a sua vinculação com a análise de dados, para então compreender as fases do processo de Gestão da Informação e como este está ligado ao Planejamento de Comunicação.

Frente a isso, este capítulo apresenta as diferenças entre dado e informação, contextualizando ambos dentro de um processo de evolução, no qual um é responsável pelo desenvolvimento do outro. As abordagens teóricas manifestam os estudos das áreas da Matemática, Engenharia, Psicologia e Administração para que se compreenda as particularidades dos mais diversos campos de estudo que instigam a aprendizagem sobre a informação.

Com isso, desenvolve-se a base teórica necessária para avançar nos estudos sobre a Gestão da Informação e sua aplicação dentro das organizações. Compreende-se, assim, os processos no qual a informação está presente para, posteriormente, aplicar seu uso dentro da função de Relações Públicas e, então, do Planejamento de Comunicação.

2.1 Dos dados à informação

Apesar de utilizadas muitas vezes como sinônimos, as palavras “dado” e “informação” carregam, dentro no campo teórico, significados diferentes. Segundo Davenport (1998b, p. 2), que estuda a gestão do conhecimento empresarial, dados são “fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Ou seja, são elementos que descrevem e registram um acontecimento, mas não expressam significado sobre ele.

Outra perspectiva, cunhada por Dombrowski (2006, p. 24), caracteriza o dado enquanto uma “apresentação bruta de caracteres, na forma de letras e símbolos, sem nenhum significado por si só”. Essa linha de pensamento se assemelha à abordagem matemática do termo feita por Setzer (2001). Segundo o autor, dados são uma sequência de símbolos quantificáveis, passíveis de armazenagem e,

portanto, podem ser tratados como representações estruturais.

Quantificável significa que algo pode ser quantificado e depois reproduzido sem que se perceba a diferença para com o original. Portanto, um texto é um dado. [...] Também são dados fotos, figuras, sons gravados e animação, pois todos podem ser quantificados ao serem introduzidos em um computador, a ponto de se ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução com o original (SETZER, 2001, p. 1)

Mesmo reunindo uma grande quantidade de ocorrências, um conjunto de dados não é capaz de responder perguntas ou de fornecer soluções para problemas. São apenas constatações sem significado unificadas, que precisam ser interpretadas.

A isso, pode-se adicionar os cinco métodos de interpretação de dados propostos por Davenport (1998b), nos quais são agregados a eles valores próprios do receptor. São eles: a contextualização, quando a finalidade do dado é conhecida e necessita dela para ser interpretado; a categorização, que acontece quando os dados possuem componentes essenciais já conhecidos que permitem seu agrupamento ou separação; o cálculo, utilizado para analisar dados estatísticos; a correção, utilizada para eliminar erros que podem estar contidos nos dados; e a condensação, quando permite-se que os dados sejam representados de forma sucinta. Quando ocorre essa interpretação, conforme coloca Simões (2006), é que se tem a informação.

2.2 As teorias da informação

Originada do latim *informare*, a palavra “informação” tem seu significado explicado por Young (1987) pela tradução do termo como responsável por dar forma ou aparência, além de instruir. Foi a partir dessa definição que se construiu a Teoria da Gestalt, também conhecida como Teoria da Forma.

Elaborada por Max Wertheimer, Wolfgang Köhler e Kuff Koffka, autores que estudam fenômenos relacionados à percepção, a Teoria da Forma parte do princípio de que “o ser humano não é meramente um recipiente passivo das qualidades da forma” (SIMÕES, 2006, p. 40), defendendo que a informação é elaborada a partir da percepção do receptor e não o contrário.

Utilizando-se da Teoria da Forma para desenvolver seu pensamento a respeito da relação entre dados e informação, Simões (2006, p. 41) coloca que a informação “é um ato psíquico em dois sentidos”, sendo o resultado da sensação

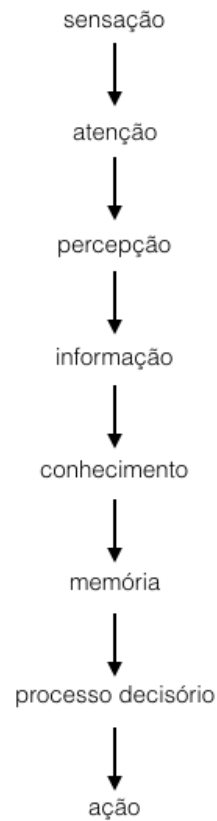
daquele que recebe o dado com a forma que ele o percebe. Por isso, para o autor, o dado é considerado a matéria prima da informação. Essa concepção parte do conceito formulado por Oliveira (1992, p. 32), que caracteriza a informação como um “produto da análise dos dados existentes e pesquisados, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir tomada de decisão de forma otimizada e implementá-la”.

Outros pesquisadores, como McGee e Prusak (1994), sustentam a Teoria da Forma afirmando que uma pessoa jamais recebe uma informação, mas sim cria a informação a partir dos dados que ela recebe. No entanto, pode-se afirmar que a informação é elaborada pelo receptor, e não pelos dados. Isso porque, se um dado depende de interpretação para que se torne informação, deve-se levar em conta que nem sempre um dado será interpretado da mesma forma por dois receptores diferentes, uma vez que o ato de interpretação é subjetivo e depende de diversos fatores para ser construído.

A subjetividade da informação é abordada também pela área da Psicologia Cognitiva, que se dedica ao estudo do funcionamento da mente humana. Para conceituar a informação, essa linha teórica parte da noção integral do processo cognitivo enquanto resultante na ação de um indivíduo. O ser humano pode ser considerado como um “sistema de processamento de informação” no qual sua mente “além de cognitiva, é também computacional” (DE JOU; SPERB, 2003, p. 160). Ou seja, ao pensar, o indivíduo receptor está também processando uma informação, que será manipulada pelos símbolos conhecidos por ele.

Para exemplificar o processo de transformação da informação através dos dados percebidos pelo receptor, Simões (2006) propõe o modelo representado através da figura 1. Nele, é exemplificado o processo da geração da informação se iniciando na mente humana pela sensação, até ser convertida em conhecimento (conceito discutido mais tarde dentro deste trabalho) para, então, levar o indivíduo à ação.

Figura 1: Interpretação da informação segundo a Psicologia Cognitiva



Fonte: Simões, 2006, p. 44.

Iniciando a interpretação da figura 1 na dimensão da sensação humana, tem-se, segundo Simões (2006), uma abordagem mais tradicional, caracterizada pelos cinco sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar), e uma abordagem que adiciona sentidos físicos, como frio, calor, dor e até mesmo o equilíbrio. Resumidamente, o autor exemplifica a primeira etapa do processo cognitivo de formação da informação como qualquer tipo de estímulo capaz de atingir a sensação humana.

A interpretação das sensações, bem como a interpretação de dados para a Teoria da Forma, resultaria, então, na percepção do ser humano. No entanto, a percepção depende da atenção do indivíduo, que capta somente parte dos dados que recebe. A atenção poderia ser exemplificada, aqui, como um filtro capaz de reduzir o potencial sensitivo da mente. Ou, nas palavras de Norman (1973, p. 16, apud SIMÕES, 2006, p. 46), a atenção seria “a capacidade do ser humano para extrair a mensagem que lhe interessa, entre as muitas que se lhes apresentam simultaneamente”.

Resultando de toda a dinâmica colocada até aqui é que surge a informação. É com a informação que o receptor será capaz de construir uma resposta à pergunta feita ou, então, reduzir alguma incerteza. Quando essa incerteza é reduzida de forma a não ser mais existente, constrói-se o conhecimento.

O conhecimento é caracterizado por Simões (2006, p. 47) dentro da Psicologia Cognitiva enquanto “resultante da acumulação das informações obtidas pelas vivências, pelo conhecimento do senso comum e por métodos ou técnicas de pesquisa”. O autor inclui também, dentro do conhecimento, a filosofia e a religião, integrando-se ao acúmulo das informações obtidas através do processo aqui exemplificado para formar o conhecimento humano.

É importante ressaltar, mais uma vez, que a existência do conhecimento assume a inexistência da informação. Isso porque, ainda segundo Simões (2006), a obtenção do conhecimento elimina a existência de dúvidas, incertezas e perguntas a serem respondidas. Com o conhecimento, o receptor se torna apto a iniciar o processo decisório, sendo conduzido à ação. No entanto, diferente da forma como é mostrado no esquema proposto pela figura 1, com início, meio e fim, o processo decisório pode ser entendido como um sistema sem final, uma vez que, ao se resolver um problema ou ao se sanar uma dúvida, é provável que surja uma nova questão a ser solucionada, iniciando novamente o processo de sensação-ação aqui exemplificado.

No entanto, a Teoria da Forma e a Psicologia Cognitiva não são os únicos campos a estudar o que é a informação. Segundo Simões (2006), existem mais de quatrocentas definições diferentes para a palavra, cunhadas por pesquisadores de diferentes áreas. Por isso, é importante conhecer os mais diferentes pontos de vista sobre o termo para se tornar possível a compreensão e a caracterização da informação dentro da comunicação e, principalmente, da atividade de Relações Públicas.

O entendimento sobre a informação fora da área das Ciências Humanas começa a ser estruturado na década de 1940. Segundo Young (1987), isso se deu principalmente em razão de três fatores: a criação da Teoria Matemática da Informação por Shannon e Weaver (1975), que proporcionou o início dos estudos da área das Ciências Exatas a respeito do uso da informação no meio tecnológico e computacional; a concepção da informação enquanto um sistema de massa-energia, relacionado à entropia por Wiener (1954, apud PIGNATARI, 2002); e, mais tarde, o

desenvolvimento dos computadores comerciais, responsável pelo aumento da relevância da informação até hoje.

Criada por Shannon em 1948 e posteriormente adaptada por Weaver, a Teoria Matemática da Comunicação apresenta um olhar quantitativo sobre o estudo da informação. Nesse caso, o principal objetivo não é definir a informação, mas sim compreender o volume de mensagens a ser transmitido para que uma informação possa ser compreendida pelo receptor. Para isso, Shannon e Weaver (1975) propõem a criação de uma unidade que possibilite que a informação seja quantificada, a qual nomeia como “*bits*”.

A concepção da informação dentro da Teoria Matemática da Comunicação é feita mais tarde por Shannon e Weaver (1975, p. 9), que a coloca como “a medida da liberdade de alguém para escolher, quando está diante do processo de selecionar uma mensagem”. Ou seja, o número de *bits* necessários para se obter uma resposta. Esse cálculo é apresentado por Shannon e Weaver (1975) através da fórmula $H = \log_2 N$, onde os *bits* são representados pelo símbolo H. Portanto, a Teoria parte do princípio de que a existência de informação só é possível a partir da existência de dois ou mais *bits*. Isso porque, quanto mais *bits*, maior a quantidade de respostas à um problema e, portanto, maior será também a redução de incertezas.

Já a teoria proposta por Wiener (1954, apud PIGNATARI, 2002) procura quantificar a informação de acordo com o conceito de entropia, entendendo-a como um sistema de massa-energia. Assim como a termodinâmica define a entropia enquanto uma medida estatística de perda de energia, o autor explica a informação como um sistema que gera entropia negativa.

As mensagens são em si uma forma de padrão e organização. Com efeito, é possível tratar conjuntos de mensagens como tendo uma entropia, tais como conjuntos de estado do mundo exterior. Assim como a entropia é uma medida de desorganização, a informação transmitida por um conjunto de mensagem é uma medida de organização (WIENER, 1954, apud PIGNATARI, 2002, p. 57).

Isso porque, se a entropia é utilizada na termodinâmica para definir a medida do grau de desorganização de um sistema, onde quanto maior a desorganização, maior a entropia, essa relação poderia ser utilizada na comunicação para calcular o volume de incertezas dentro de um sistema. Havendo informação, as incertezas seriam reduzidas, gerando, dessa forma, entropia negativa.

Apesar de cunhadas por autores de diferentes áreas do conhecimento, pode-se notar semelhança entre as definições aqui colocadas para a palavra informação.

Essa diversidade de abordagens teóricas contendo semelhanças entre si levou Young (1987) a propor a busca por uma conceituação unificada para a informação. Relacionando todas as teorias aqui abordadas, chega-se a uma atribuição comum à todas elas, na qual a informação desempenha o papel de redutora de incertezas.

2.3 Gestão da Informação

Assim como eram os meios de produção para a sociedade industrial, a informação e o conhecimento ocupam a condição de principal produto organizacional da atualidade. Como um bem, portanto, Tarapanoff (2001) defende que a informação deve ser gerenciada.

Dentro deste cenário, faz-se importante compreender o que é entendido por Gestão da Informação, bem como os processos pelo qual a informação passa para que possa ser devidamente utilizada, traduzidos pelas políticas de uso da informação.

2.3.1 Processos de Gestão da Informação

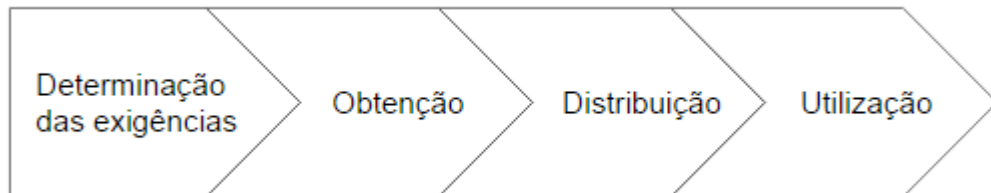
Segundo Davenport (1998a), a Gestão da Informação se trata de atividades estruturadas para a obtenção, a distribuição e o uso da informação pelas organizações. A isso, Tarapanoff (2006, p. 21) adiciona também o exercício de ordenar e controlar a informação, visando “o gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização”.

Do mesmo modo que qualquer outro processo gerencial, a Gestão da Informação possui um objetivo, o qual Tarapanoff (2001, p. 44) determina como “identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação”. Como consequência para isso, o autor coloca o aprendizado e a adaptação a mudanças ambientais. Dessa forma, a Gestão da Informação passa a se configurar como a base para o “desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra” (TARAPANOFF, 2001, p. 44).

Determinar a Gestão da Informação como processo também significa envolver diferentes metodologias, ferramentas e técnicas para a sua execução.

Davenport (1998a) sugere a utilização de um processo genérico, caracterizado pela figura 2, o qual se inicia pela determinação das exigências informacionais, para daí se iniciar a etapa de obtenção de informações, sua distribuição e, posteriormente, sua utilização.

Figura 2: Processo de Gestão da Informação



Fonte: Davenport, 1998a, p. 175.

Com o intuito de determinar-se as exigências informacionais de uma organização, Davenport (1998a, p. 177) sugere a realização de uma entrevista com os responsáveis por cada setor, a fim de que seja identificado quais dados e informações ele necessita para monitorar os fatores essenciais perguntando-se “que tipo de dados ele precisa, ou quais são seus ‘fatores essenciais para o sucesso’ e que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores”. Para que a resposta seja bem elaborada, é necessário que os responsáveis tenham consciência a respeito de suas necessidades informacionais.

Esse é o passo considerado pelo autor como sendo o de maior complexidade, visto que envolve funcionários de diferentes áreas e depende da forma como eles enxergam seus ambientes informacionais. Para Davenport (1998a), essa é uma atividade subjetiva, que impossibilita a compreensão de grupos externos a respeito das necessidades de um setor ou de uma organização.

Entender bem o assunto requer várias perspectivas - política, psicológica, cultural, estratégica - e as ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional. Contudo, esse passo foi definido estreita e racionalmente no passado. Muitos admitiram que o gerenciamento é um processo direto que define um problema e encontra a informação que possa resolvê-lo; que os gerentes entendem suas exigências; que reúnem apenas os dados necessários para tomar decisões; que comprar os computadores certos resolverá todas as dificuldades de uma organização (DAVENPORT, 1998a, p. 176).

Conhecidas as necessidades informacionais de um setor ou organização, inicia-se o processo de obtenção de informações. Essa é colocada pelo autor, mesmo que de forma óbvia, como sendo uma atividade que necessita de certa constância, sendo mais eficaz quando realizada de forma contínua.

Para isso, Davenport (1998a) sugere que a exploração para a captação de informações seja realizada através da combinação da busca humana com a automatizada. Ainda segundo o autor, essa etapa é melhor realizada quando efetuada conjuntamente por todos os setores, seguida pelo compartilhamento das informações obtidas entre eles.

Contudo, o processo de obtenção de informação vai além da sua captação, sendo necessário também que ela seja classificada e estruturada antes de ser distribuída. Dessa forma, é possível organizar a informação antes de repassá-la aos setores responsáveis pelo seu uso. Para a criação de categorias para a informação, são levados em conta elementos da estratégia, da política e do comportamento da organização. Apesar do auxílio tecnológico para a captação da informação, a categorização se constitui como uma atividade humana. De acordo com Davenport (1998a, p. 185) “as pessoas definem os esquemas iniciais, conversam com outras que tenham opiniões diferentes, monitoram o método de coleta para verificar quais novas categorias são necessárias, e finalmente atualizam o esquema a intervalos regulares”.

Segundo o autor, existem duas maneiras de dar forma para informações: em estruturas visuais, como gráficos; e em documentos. Tendo-se como base Edward Tufte, Davenport (1998a) defende a utilização de representações visuais por sua capacidade de persuasão e sua facilidade de entendimento. Ainda de acordo com Davenport (1998a, p. 187), “encontrar a melhor forma para a informação determina o quanto ela será aceita e utilizada”.

Já os documentos se constituem como uma forma simples e melhor aceita de informação. Isso porque, ainda segundo Davenport (1998a, p. 187), “'Informação' é um termo bastante abstrato, rejeitado por muitos gerentes. Pergunte-lhes que informações utilizam e necessitam, e eles ficaram mudos. No entanto, conhecem os documentos que usam, apreciam e valorizam”.

A distribuição da informação é o passo posterior à sua obtenção. Ela está relacionada a todos os públicos da organização que necessitam da informação, desde os mais altos cargos de gerência aos investidores e acionistas. Além disso, sua eficácia está relacionada aos dois passos vistos anteriormente. Isso porque somente com exigências informacionais claras e uma obtenção efetiva é que a distribuição se dará de forma a suprir a necessidade informacional de todos os públicos envolvidos com a organização.

Justamente por interessar a vários públicos, Davenport (1998a) questiona como deve ser feita a sua distribuição. Conforme o autor, a estratégia de divulgação de informações pode seguir a premissa de que as informações devem ser enviadas aos usuários de acordo com as suas necessidades, ou pode deixar que os mesmos busquem por ela, agrupando-as em um único canal a ser consultado, como nas bibliotecas ou acervos digitais.

Há também a possibilidade de um sistema híbrido de distribuição de informação, pelo qual ela é direcionada aos setores que dela necessitam, mas também é disponibilizada para o público interno e externo à organização. Esse sistema permite que se esclareça quais são os meios mais adequados para a distribuição de informação, de acordo com Davenport (1998a), e então se estabeleça uma estratégia de divulgação da informação. Mesmo que a distribuição via computador seja a mais oportuna devido sua rapidez e alta capacidade de armazenagem, o autor reforça a necessidade de se trabalhar em harmonia com máquina, documentos e pessoas para que a distribuição seja excelente.

A partir da obtenção e da distribuição da informação é que se faz possível seu uso. Contudo, a forma com que ela será utilizada submete-se à compreensão do receptor sobre ela. Para evitar que a subjetividade da informação gere equívoco em seu uso, Davenport (1998a, p. 195) propõe a criação de uma “orientação voltada a processos” a partir de estimativas, ações simbólicas, estabelecimento de contextos institucionais para a informação e, até mesmo, do uso de avaliações de desempenho, que possibilitam compreender se a forma com que a informação está sendo captada, categorizada e distribuída está apta ao seu uso. Com isso, torna-se possível padronizar a compreensão da informação antes de sua utilização.

Mesmo sendo um modelo criado durante os anos 1990, as etapas propostas por Davenport (1998a) são consideradas até hoje como a base para o desenvolvimento da teoria e da prática da gestão da informação. Autores contemporâneos, como Silva e Vitorino (2016), e Ceretta-Soria, Jorge e Valentim (2014) utilizam-se dos estudos de Davenport (1998) para construir suas relações e contextualizações com as novas tecnologias disponíveis em bancos de dados.

Vale destacar também que, apesar de não contemplar todas as etapas que o gerenciamento da informação pode conter, o modelo de Davenport (1998a) oferece apoio para novas modelagens desse processo. Este, no entanto, é um fator que deve ser adaptado de acordo com as necessidades e possibilidades de cada

organização. Mesmo assim, o autor alerta para a importância de sempre se iniciar o processo pela determinação das exigências informacionais. Isso porque, se a informação se caracteriza como redutora de incertezas, é necessário que se tenha uma incerteza que ela possa sanar.

As incertezas se constituem, portanto, como o fator chave para o estabelecimento de uma estratégia de obtenção de informação. São elas que definem quais os ambientes a serem investigados em busca de dados, para então tornarem-se informações.

O autor ainda coloca outro modelo, baseado na obtenção de informações de mercado pela IBM (International Business Machines), para caracterizar como um processo de gerenciamento de informação pode ser diferentemente definido. Nele, Davenport (1998a, p. 175) coloca que a administração de exigências possui o intuito de “combinar as necessidades de informações dos usuários e as dos canais fornecedores, conhecer as exigências das pessoas que necessitam da informação e conquistar a confiança de fornecedores e usuários”.

No entanto, o modelo se diferencia do genérico proposto pelo autor ao adicionar os passos de “Plano de ativos informacionais” e “Planos de sistemas informacionais” entre as etapas de definição de exigências e aquisição de informação. Estes caracterizam, respectivamente, a classificação da informação e o planejamento do armazenamento e da distribuição dos dados para o restante da organização.

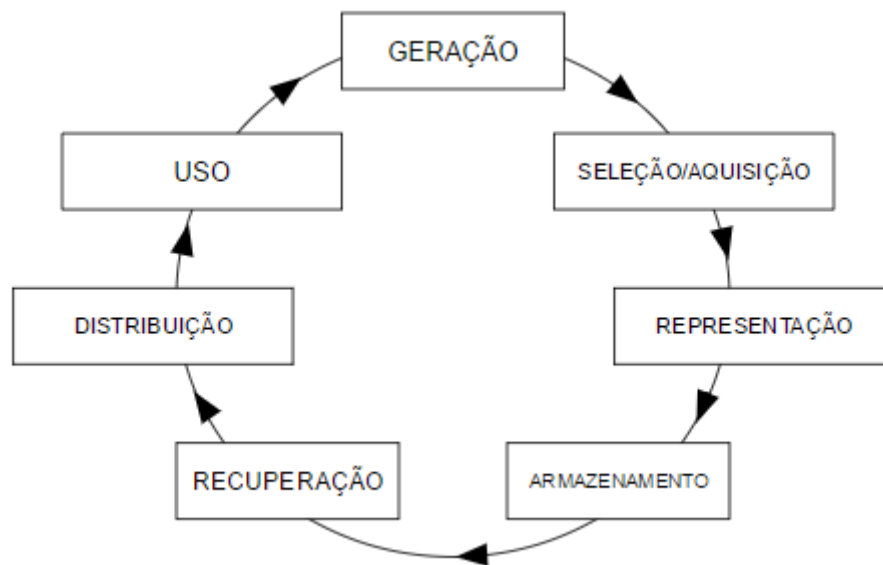
O modelo ainda possui uma terceira etapa diferenciada do proposto por Davenport (1998a). Este se constitui como o “Feedback”, ou o ato de realizar entrevistas com receptores de informação para compreender se “a informação adequada foi recebida e distribuída de maneira correta, e se foi dado treinamento suficiente quanto ao uso dela” (DAVENPORT, 1998a, p. 175). Essa etapa também é abordada por Tarapanoff (2006, p. 32), que sugere a criação de sistemas de avaliação e feedback para que “aperfeiçoem o fluxo de informações entre definição e a implementação da estratégia, de forma a possibilitar o aprendizado a partir dos resultados de seus esforços de execução”.

Indo além dos modelos identificados até aqui, Tarapanoff (2001, p. 44) sugere que a gestão da informação seja um “conjunto de seis processos distintos, mas interrelacionados”, que se constituem em um processo cíclico, sendo iniciado pela identificação das necessidades informacionais, para que então a informação seja

adquirida, organizada e armazenada. Posterior a isso, o autor coloca o desenvolvimento de produtos informacionais, bem como serviços, a distribuição da informação e, então, seu uso.

O uso da informação não culminaria no fim do processo de Gestão da Informação, mas em um novo começo, uma nova necessidade de informação a ser identificada. Essa concepção levou o autor a propor, mais tarde, a existência de um ciclo informacional para explicar o processo que a informação sofre dentro da Gestão da Informação, representado pela figura 3.

Figura 3: O Ciclo Informacional



Fonte: Tarapanoff, 2006, p. 22.

Segundo Tarapanoff (2006), o ciclo informacional se inicia a partir da identificação de uma necessidade informacional e, com ela, estabelece a busca pela solução para um problema. Dentro deste modelo, a informação é obrigada a passar por uma seleção, ou aquisição, bem como pela representação, pelo armazenamento e pela recuperação, para então ser distribuída. Só então ela seria utilizada pelos setores responsáveis para a melhoria de seus processos, produtos ou serviços, desencadeando novas necessidades de informação e reiniciando o processo identificado pelo ciclo informacional.

Mesmo com processos de gestão bem definidos, McGee e Prusak (1994) colocam que, para o uso da informação seja bem sucedido, é necessário

[..] haver um consenso sobre o que é a informação dentro de uma organização, quem a possui, sob que forma é conservada, quem é o responsável pelo seu gerenciamento, e mais importante ainda, como

controlar e utilizar a informação que existe em todas as organizações (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 156).

Para tal, sugerem a identificação de um executivo responsável pela Gestão da Informação, bem como a adoção de uma política de informação eficaz e condizente com as realidades da organização.

2.3.2 Políticas de Informação

A partir da análise do uso da informação dentro de 25 organizações, McGee e Prusak (1994) foram capazes de identificar cinco maneiras diferentes de gerenciamento informacional, ou Políticas de Informação. Nomeadas a partir de metáforas políticas, são elas: utopia tecnocrática, anarquia, feudalismo, monarquia e federalismo.

Ao contrário do que se imagina, o excesso de tecnologia não é necessariamente benéfico para as organizações. Isso porque a existência de equipamentos tecnológicos de qualidade não substitui o planejamento de uma gerência de informação eficaz. Conforme apontam os autores McGee e Prusak (1994), quando o esforço técnico para a gestão da informação é maior do que a preocupação de formulação de uma estratégia para seu uso, se institui o modelo de utopia tecnocrática.

A falta de empenho para se definir uma política de informação dominante leva também as organizações à anarquia informacional. Esse modelo é identificado quando não há dentro da organização um modelo de gerência da informação dominante, levando cada funcionário a adquirir e utilizar as informações da maneira que preferir.

Segundo McGee e Prusak (1994), este modelo se tornou comum a partir do uso do computador pessoal, permitindo o acesso de pequenos setores a bancos de dados próprios e instituindo uma gerência informacional fragmentada. Dessa forma, é comum que organizações onde há anarquia informacional possuam relatórios e bancos de dados com discrepância de informação, resultando em ações não coerentes entre si. Por essa razão, os autores sugerem que, quando identificado, o modelo de anarquia se encaminhe para outro mais organizado.

O modelo político mais praticado, de acordo com os autores, é o de feudalismo. Nele, a gestão da informação é controlada por cada executivo, em seu

respectivo setor, para então ser apresentada aos responsáveis pela presidência da organização. É um modelo identificado, segundo McGee e Prusak (1994, p. 160), em ambientes “onde há estruturação por divisões de negócios que possuam uma grande autonomia” e em que “as divisões possuem suas próprias estratégias, produtos e clientes”.

O problema, no entanto, está na informação que é apresentada ao presidente e demais diretores da organização. Possuindo o poder de gerenciar a informação dentro de seu setor e sendo também o responsável por entregar resultados, é possível que o executivo realize avaliações equivocadas, levando em consideração apenas o ponto de vista individual, e omitindo desempenhos negativos que podem levar ao julgamento do seu próprio trabalho.

Eles determinam qual a informação que deverá ser coletada em seus “feudos”, como será interpretada e em que formato será relatada ao “rei” ou presidente da empresa. Esses executivos poderosos possuem também força para decidir que medidas vão ser utilizadas para a compreensão do desempenho e vocabulário comum a ser utilizado em seu domínio. “Feudos” diferentes com frequência acabam se expressando através de linguagens diferentes e a subsequente fragmentação da autoridade da informação reduz o poder de toda a empresa - da mesma forma que o fortalecimento dos nobres e suas cortes cerceava o poder do rei nos tempos medievais (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 160).

Nesse contexto, a visão geral sobre a organização se torna fragmentada. Embora possam existir alianças estratégicas entre diferentes setores para o compartilhamento de informações, da mesma forma com que senhores feudais se uniam em prol de interesses em comum, McGee e Prusak (1994) chamam atenção para a falta de poder por parte do rei, ou do presidente da empresa, o que dificultaria a tomada de decisões unificadas.

Para solucionar os problemas identificados no modelo de feudalismo, os autores sugerem a imposição de uma monarquia informacional. Nela, os poderes de gerenciamento de informação são direcionados a um executivo específico, responsável por estabelecer o processo informacional utilizado. Dessa forma, “o poder sobre o gerenciamento da informação é centralizado e a autonomia dos departamentos e divisões em relação às políticas de informação é substancialmente reduzida” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 161).

A centralização do gerenciamento da informação em um indivíduo da organização, no entanto, aparece como desvantagem apenas no aspecto da mortalidade. Esta poderá ser sanada ao se impor o gerenciamento da informação

como um objeto da cultura empresarial, ou então através da migração para um quinto modelo.

Quando um monarca morre ou é deposto, um ponto de vista muito diferente sobre informação pode ser imposta até mesmo nas monarquias mais constitucionais. Culturas e tradições podem levar muitos anos para assentarem firmemente numa empresa (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 163).

O quinto modelo identificado pelos autores foi nomeado como federalismo, baseado em sua natureza negociativa. Nele, todos os setores que compõem uma organização seguem um objetivo coletivo, organizados por “uma liderança central forte e uma mentalidade que estimula a cooperação e o aprendizado” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 163).

Esse modelo pressupõe a existência de um executivo, ou político informacional, responsável pela definição dos objetivos gerais da organização com base em todas as necessidades informacionais dos setores que a compõem. Com ele, faz-se necessário também a percepção sobre o valor da informação, bem como de sua armazenagem, distribuição e uso.

O federalismo é o modelo que reconhece de forma mais explícita a importância das políticas, inclusive a política de informação, como atividade legítima e necessária, através da qual pessoas com diferentes interesses conseguem, em conjunto, elaborar uma definição coletiva de objetivo e os meios de alcançá-lo (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 163).

Dessa maneira, torna-se possível o planejamento consolidado do uso dos recursos informacionais, de forma a alinhar todos os diferentes setores a partir de um único objetivo estratégico elaborado por seus diretores. É por essa razão que McGee e Prusak (1994) colocam o federalismo e a monarquia como os únicos dois modelos viáveis para um gerenciamento de informação eficaz.

No entanto, nem sempre as organizações estão preparadas para fazer o uso correto de suas informações. Por essa razão, Davenport (1998a) compara o abandono da informação frente ao seu potencial de proveito com o âmbito da Medicina, na qual são feitos grandes investimentos para que, no fim, o usuário final não se beneficie do remédio produzido. Foge a essa premissa apenas a pesquisa de comunicação e marketing. Segundo o autor, o aumento da utilização de informações para o planejamento foi apontado pelo Marketing Science Institute, associação de pesquisadores e profissionais, como uma de suas maiores prioridades durante os anos 1990. Essa preocupação é aparente também nos dias de hoje, sendo evidenciada pelos mais de 180 artigos encontrados a respeito de dados e informações no site da associação.

A partir disso, levanta-se o questionamento a respeito da forma como se dá o uso da informação dentro dos processos de Comunicação, especialmente no seu planejamento. Mesmo que a Comunicação seja apontada como um dos segmentos que mais se interessa pelo uso da informação, faz-se necessário compreender se essa atividade é realizada de forma arbitrária ou estratégica, especialmente no âmbito da atividade de Relações Públicas. A partir de uma política de informação bem estruturada e de metodologias de gestão coerentes, assume-se que a informação terá uso fundamental para o planejamento de ações junto ao público de uma organização.

2.4 A informação no contexto das Relações Públicas

As teorias a respeito do desenvolvimento da informação e de seu uso como redutora de incertezas abriram caminho para que diferentes áreas do conhecimento humano formassem novas linhas de raciocínio, utilizando-as dentro de seus próprios campos de estudo. No domínio da Comunicação Social, a informação passou a ser estudada não somente como a principal ferramenta para a execução dos processos do cotidiano, mas também como a matéria essencial para sua existência.

A explicação para tal é feita por Simões (2001), que coloca justamente o potencial de redução de incertezas expresso na informação como o principal motivo para que ela se caracterize como elemento básico da comunicação. Esta é, também, uma das principais inferências encontradas dentro da Teoria da Função Política das Relações Públicas, desenvolvida pelo autor. Segundo ele, a comunicação seria o meio pelo qual as organizações realizam a troca de informações com seus públicos. A comunicação se caracterizaria, então, como meio, como aparência; enquanto a informação seria a matéria-prima, a essência para o desenvolvimento do processo e do programa de Relações Públicas.

Dentro dessa perspectiva, entende-se como processo a interação entre a organização e os públicos inseridos dentro de um mesmo sistema, enquanto o programa seria responsável pelas etapas de diagnóstico e prognóstico deste processo. Para Simões (2001, p. 18), o principal objetivo do programa de Relações Públicas é “obter a cooperação dos atores, possibilitando, assim, a consecução da missão organizacional, sustentada na satisfação dos interesses das partes”.

Essa premissa deu início à uma segunda vertente de estudos sobre a informação dentro da comunicação, que compreende a informação como elemento imprescindível para alcançar os objetivos de Relações Públicas. Entre os autores que compõem esta linha teórica, encontra-se Andrade (1965, p. 34), que já afirmava, na década de 1960, que “Relações Públicas objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição”.

O uso da informação dentro do programa de Relações Públicas, no entanto, é melhor explicado por Canfield (1961), que insere a informação como a base para a pesquisa e o planejamento de comunicação, além da coordenação, administração e produção, aliados à função gerencial dentro das organizações. Posteriormente, esta proposição é atualizada por Simões (2006), que adiciona também a implantação, a avaliação e o controle dos programas de informação ao programa de Relações Públicas.

Aprofundando-se no uso da informação pela área de Relações Públicas, Simões (2006) identifica uma terceira linha teórica, responsável por estudar o uso da informação dentro dos canais dos processos de comunicação. Nela, o autor destaca o uso da informação não somente no âmbito da transmissão de mensagens, mas também na coleta de dados que possam esclarecer como pensam os públicos de interesse da organização, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões.

O mesmo ponto de vista é encontrado em autores mais clássicos, como Simon (1972), que compreendem as Relações Públicas como atividade que, através da informação, assessora os mais diversos setores de uma organização. Aqui a prática de Relações Públicas é colocada, assim como na vertente anteriormente estudada, como função administrativa dentro de uma organização, sendo utilizada de forma estratégica na sua gestão.

O estudo sobre as vias de transporte da informação também é encontrado em Grunig (2003), que, pesquisando a respeito da função das Relações Públicas no contexto empresarial, propõe quatro modelos de acordo com o uso da informação dentro das organizações: o modelo de agência de imprensa e divulgação, o modelo de informação pública, o modelo assimétrico de mão dupla e o modelo de comunicação simétrica de duas mãos.

Segundo o autor, os modelos de agência de imprensa e de informação

pública são identificados em organizações que utilizam a informação somente no nível de transmissão da comunicação. São modelos que promovem a organização, comunicando ao público sem criar um diálogo, agindo de forma semelhante a um monólogo. O que difere os modelos de agência de imprensa e de informação pública, no entanto, é o objetivo que a informação carrega dentro deles. Enquanto o primeiro visa à promoção da organização de forma positiva, por meio de ações publicitárias, o segundo foca na disseminação de “informação relativamente verdadeira” (GRUNIG, 2003, p. 87) dentro das mídias de massa, de forma institucional.

No entanto, segundo o autor, “o verdadeiro profissional de relações públicas utiliza modelos mais sofisticados e eficazes para fundamentar seus programas de comunicação” (GRUNIG, 2003, p. 87). Ou seja, modelos que levam também as informações recebidas pela organização em consideração para a tomada de decisões, chamados de “mão dupla” ou “duas mãos”.

Dentro do modelo assimétrico de duas mãos, o profissional de Relações Públicas formula as informações necessárias à organização a partir dos dados retirados de pesquisas realizadas com públicos de interesse. Através dessas informações, Grunig (2003) coloca que se torna possível a criação de mensagens persuasivas para melhorar a imagem de uma organização diante da sociedade. Porém, esse modelo é visto como egoísta pelo autor, uma vez que é utilizado para “persuadir públicos estratégicos a se comportarem da forma que deseja a organização” (GRUNIG, 2003, p. 87).

Ainda entre os modelos de comunicação de via de mão dupla, está o de comunicação simétrica de duas mãos. Sobre este modelo, Grunig (2003) explica que seria fundamentado também em pesquisas com públicos de interesse. No entanto, diferencia-se do modelo assimétrico, porque busca formular informações em colaboração com esses públicos, atuando a partir do consenso entre as duas partes envolvidas.

A identificação de modelos de comunicação de mão dupla por Grunig (2003) vai de acordo com a premissa de Simões (2006) a respeito da comunicação unilateral. Segundo o autor, apenas a transmissão da informação não seria suficiente para a perpetuação de um processo de comunicação, dado que a informação se configuraria então como “apenas o elemento desencadeador do primeiro ciclo ‘mensagem-resposta’” (SIMÕES, 2001, p. 58). É necessário, para Simões (2006), que aquele que transmite a mensagem tenha retorno sobre a

informação enviada para que se tenha comunicação.

Além disso, Grunig (2011, p. 37) assume que a existência de modelos de mão dupla permite a expansão de Relações Públicas enquanto uma função técnica dentro das organizações para “uma função gerencial estratégica desenvolvida”. Isso porque, principalmente dentro do modelo simétrico de mão dupla, a organização passa a receber informações novas e relevantes para a sua estratégia através do processo de comunicação.

Uma vez que se constitui como agente mediador para a comunicação entre organização e públicos, a atividade de Relações Públicas se torna a instância a captar mensagens dentro da esfera da organização e, após interpretá-las, assumem a responsabilidade de gerenciá-las. Com isso, as Relações Públicas passam a incorporar a informação dentro de seu processo não somente como matéria-prima, mas também como recurso estratégico.

Ainda no âmbito da recepção de mensagens, tem-se o gerenciamento da informação para o aprimoramento do programa de Relações Públicas. No momento que as mensagens se comportam como dados, é possível que sejam utilizadas de forma semelhante que resultados de pesquisas, na qual sua interpretação forneceria a informação necessária para a elaboração de um diagnóstico e o desenvolvimento do planejamento de comunicação.

Dessa forma, pode-se concluir que o sucesso tanto do processo quanto do programa de Relações Públicas está diretamente ligado à forma com que a informação é gerenciada dentro dos canais de comunicação de uma organização. Com isso, se verifica a necessidade do uso da informação também no planejamento da comunicação da organização com seus públicos.

3 INFORMAÇÃO E PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DE MARCA

Numa organização, a busca por um processo que permita influenciar o público-alvo através de estratégias que identifiquem oportunidades e atuem no diferencial competitivo de sua marca constitui-se em um grande desafio. Isso porque o ambiente no qual a organização está inserida pode sofrer mudanças, demandando que a marca seja comunicada de forma a adaptar-se a ele, sem fugir dos seus propósitos.

Por essa razão, faz-se imprescindível manter a organização ciente a respeito do que pensam os seus públicos sobre a sua marca. A Gestão da Informação, quando atrelada ao planejamento de comunicação de marca, fornece à organização os elementos necessários para compreender e acompanhar as mudanças no ambiente em que ela se faz presente.

Todas as organizações [...] atuam como agentes ativos em um dinâmico contexto de incertezas devido às rápidas mudanças que ocorrem nas sociedades, mercados, tecnologias, no mundo dos negócios e no meio ambiente. Tudo isso exige dos seus gestores, de um lado, uma compreensão abrangente das dinâmicas e tendências em seus respectivos setores de atuação; de outro lado, exige certamente a elaboração de estratégias criativas que inspirem as pessoas e assegurem um desempenho superior capaz de garantir a sustentabilidade da organização em um mundo de negócios cambiante e mutável (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 4).

Assim, torna-se necessário incluir os estudos a respeito da informação nas práticas comunicacionais. A partir disso, acredita-se que é possível elaborar um planejamento estratégico de comunicação de marca satisfatório, cercado por ações táticas e operacionais com maiores chances de êxito.

3.1 Identidade, posicionamento e comunicação de marca

A marca, segundo a American Marketing Association (2006), pode ser definida como um “nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique bens ou serviços oferecidos por uma empresa, distinguindo-a das demais”. Além disso, é considerada por Tavares (2008) como um elo que une todas as características de uma organização, sintetizando-a em uma só representação.

A marca é o principal elo para estabelecer a diferenciação, criar relacionamentos e compartilhar valores entre empresa e o consumidor. Na perspectiva da empresa, relacionamentos significam conectar as pessoas aos aspectos da organização significativos para eles (TAVARES, 2008, p. 61).

Para Vásquez (2007, p. 201), no contexto mercadológico atual, disputado por cada vez mais marcas, “faz-se necessário construir uma marca forte, sólida e competitiva que alcance não só os objetivos comerciais, mas, também, que conquiste a mente do consumidor”. A construção de uma marca estável não contribuirá somente para sua notoriedade frente às demais, mas também para sua longevidade, possibilitando sua existência por um longo período de tempo.

Definir uma marca, segundo Tavares (2008), possui a finalidade de identificar o que ela é, para que serve e quais os seus resultados. Nome, signo, símbolo ou design, de acordo com o autor, são elementos que definem o que é a marca. Já a sua função é definida por sua descrição, a partir da criação de um significado para ela. A terceira finalidade da marca, seus resultados, diz respeito a sua diferenciação no mercado, sua importância na preferência dos públicos frente às demais ofertas existentes.

O desafio presente no posicionamento e na comunicação de uma marca, no entanto, é, para Tavares (2008, p. 8), “compreender melhor a parte de seu desempenho empresarial que possa ser atribuído à marca”. Isso porque, segundo Vásquez (2007, p. 202), a marca não se limita a “um logotipo, uma etiqueta ou um slogan”, mas sim é vista a partir do “seu significado, um meio de vida, uma atitude, um conjunto de valores, uma expressão, um conceito”.

Vásquez (2007) aborda, ainda, as duas principais razões que levam públicos a optarem por determinada marca em preferência das demais. De acordo com a autora, marcas transmitem sensações passíveis de identificação, além de representar imagens associadas a desejos presentes na mente dos indivíduos. Com isso, a escolha do consumidor por uma marca se torna também sensorial, suprimindo sua busca por algo além do que apenas um produto.

É justamente essa capacidade de criar sensações e oferecer experiências que produzem o valor de uma marca. Através do valor, Tavares (2008) explica a preferência e a lealdade de consumidores que optam sempre por marcas específicas, negando suas imitações e até mesmo sua concorrência.

A importância da marca e conseqüentemente o seu valor podem ser abordados de uma variedade de perspectivas. Pode-se entender como valor de marca, o valor que se atribui especificamente a ela, em face dos outros ativos tangíveis e intangíveis da empresa, segundo a perspectiva de seus vários stakeholders. Quando não se atribui valor superior aos ativos além do contabilizado pelo patrimônio tangível, é porque a marca não conseguiu capitalizar o valor atribuível a ela (TAVARES, 2008, p. 23).

Dessa forma, pode-se concluir que o valor de uma marca é alusivo ao interesse dos seus públicos. Contudo, segundo Tavares (2008), é imprescindível que a marca seja capaz de simbolizar a diversidade de interesses que seus consumidores possuem, utilizando-os como referência para identificar qual posicionamento adotar em sua comunicação.

Mesmo apresentando aspectos que permitem a identificação dos seus públicos, é necessário que a marca demonstre elementos que facilitem na sua diferenciação em relação às demais. Isso porque, de acordo com Tavares (2008, p. 61), os consumidores “estão cada vez mais interessados em se vincular a valores emergentes no ambiente à sua volta”. Por conseguinte, o autor aponta que, quanto mais amplas as características significativas uma marca conseguir abranger, maior será sua afinidade com o consumidor e, portanto, sua probabilidade de ser escolhida como sua preferida.

Assim, Tavares (2008, p. 62) defende que “permanecerão no mercado as marcas sensíveis às mudanças que vêm ao longo do tempo e que, na realidade, correspondem à evolução das necessidades, desejos e aspirações do consumidor”. A partir deste enunciado, fica claro que se faz necessário manter as estratégias de marca em constante otimização para que seja constantemente lembrada por seus públicos e eleita como preferência de consumo.

As empresas constroem marcas fortes à medida que agregam valor a suas ofertas. Entendem que os consumidores estão dispostos a pagar mais pelos produtos focados em seus gostos diferenciados, que oferecem praticidade e se adaptam a situações especiais (TAVARES, 2008, p. 67).

Assim sendo, a marca possibilita que uma organização estabeleça uma ideia geral de si própria e a transmita para seus públicos. Com isso, sintetiza as informações que deseja propagar sobre si e se coloca como capaz de suprir a demanda dos seus públicos não somente através de seus serviços, mas também a partir dos atributos aos quais se faz ser relacionada. Esses atributos, de acordo com Tavares (2008), podem ser intrínsecos ao serviço ou produto oferecido, quando relacionados a sua funcionalidade, ou ainda podem ser extrínsecos, proporcionando benefícios experienciais e simbólicos àqueles que os consomem.

Benefícios são expectativas e valores pessoais que o consumidor vincula às características e aos atributos dos produtos. É o que se espera do produto por suas características e atributos intrínsecos e extrínsecos (TAVARES, 2008, p. 76).

Ainda de acordo com o autor, é possível classificar os benefícios extrínsecos das marcas em três categorias: a partir da sua funcionalidade, das sensações correspondentes à sua imagem, e do significado que possui para os públicos consumidores. A figura 4 sintetiza essa relação entre os benefícios propostos pela marca.

Figura 4: Benefícios funcionais, experienciais e simbólicos



Fonte: Tavares, 2008, p. 76.

Através dos seus benefícios extrínsecos, a marca é capaz de “contribuir para a expressão pessoal e para reforçar as características pretendidas da personalidade dos consumidores” (TAVARES, 2008, p. 79), oferecendo aos seus consumidores, além do produto, todas as necessidades que eles procuram para as suas vidas. São esses benefícios que irão agregar valor para a marca, tornando-a a escolhida entre tantas outras que oferecem serviços ou produtos semelhantes. É a marca que transforma uma organização em competitiva frente a tantas outras em um mesmo segmento.

O valor para o consumidor refere-se ao benefício que recebe em relação ao sacrifício para obtê-lo. O consumidor confere diferentes valores aos atributos e benefícios do produto. Faz comparações do produto com as demais ofertas dentro ou fora da categoria, quando o considera em um conjunto de escolha. Ao final, escolhe a oferta que apresenta maior valor total (de utilidade é simbólica) com relação às ofertas consideradas (TAVARES, 2008, p. 80).

No entanto, apesar de ter sua escolha muitas vezes relacionadas à marca, é importante ressaltar que o produto difere da marca em sua natureza. Enquanto a marca une significados para uma organização, o produto aborda o serviço oferecido

por ela. A inexistência de uma marca, entretanto, afeta o produto na medida que o torna mais fraco frente aos benefícios experienciais oferecidos por seus concorrentes.

Percebe-se, assim, que a definição de uma marca, bem como o planejamento de sua comunicação, se tornam tarefas complexas, dependentes de questões subjetivas relacionadas aos seus públicos. Tavares (2008) adiciona, ainda, a essa complexidade, características únicas que compõem uma organização. Cada marca é, assim como a empresa que representa, singular. Por essa razão, se faz necessário a construção de uma identidade e o estabelecimento de um posicionamento para ela.

A identidade de uma marca é aquilo que torna possível a identificação da marca por seus públicos. Ela é representada, segundo Tavares (2008, p. 159), por “sua visão de futuro, missão, valores, crenças e demais componentes”. A forma com que ela trabalha esses elementos em sua comunicação, no entanto, é o que determinará a relação que ela terá com seus públicos. Por sua vez, Vásquez (2007, p. 202) entende a identidade como “o suporte pelo qual se constrói a marca”, isso porque “é ela que dá uma direção, um propósito e um significado à marca: norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais”. Ou seja, a identidade é a responsável por criar um conceito para a marca, servindo de guia para suas ações.

O conceito de uma marca é representado pela unificação da identidade da organização à identidade do seu produto. No que diz respeito à organização, Vásquez (2007) coloca que ela comporta diferentes áreas, como a financeira, a institucional e a social. Já a esfera do produto tem como principal foco o público consumidor. É a partir dele que a marca demonstrará seus benefícios experienciais e as características que o diferenciam dos demais. No produto, a construção de uma identidade para a marca servirá como estratégia competitiva no mercado.

Ao posicionamento, Tavares (2008, p. 180) confere a responsabilidade de estabelecer “os valores essenciais, características da oferta ou os benefícios para o consumidor”. Para que o consumidor perceba esses aspectos, Tavares (2008) constrói um caminho semelhante ao que a informação percorre de acordo com a Teoria da Psicologia Cognitiva. Segundo o autor, a percepção da marca pelo consumidor trará as informações necessárias para que ele decida se seu produto se

encaixa nos benefícios e experiências que ele busca. Evidencia-se, dessa forma, qual a marca mais adequada para o consumidor em questão.

Dessa forma, é possível definir o posicionamento como “o desenvolvimento de uma proposição de valor e o estabelecimento de como a empresa se propõe a entregá-la aos clientes de maneira diferenciada da concorrência” (TAVARES, 2008, p. 180). Ou, então, como as características de um produto ou serviço que os tornam únicos e os diferenciam dos seus concorrentes.

O posicionamento corresponde ao ato de vincular uma faceta da marca a algum ponto de referência relacionado ao que o consumidor valoriza para a satisfação de suas expectativas, necessidades e desejos. Envolve a determinação de sua estrutura de conhecimento na memória para acomodar a marca, a partir de um estímulo que a associe a essa estrutura de conhecimento. Essa estrutura de conhecimento envolve as características e atributos compartilhados com outros produtos da categoria e aqueles que vão conferir distinção à marca (TAVARES, 2008, p. 180).

Frente a isso, o papel da comunicação dentro da gestão de uma marca se torna identificar quais os elementos que conferem a associação aos benefícios almejados pelos públicos de uma organização. Uma vez detectados, esses elementos se tornam a base para um planejamento de comunicação de marca mais assertivo, com características estratégicas que podem tornar a organização e o produto mais competitivos no mercado de atuação.

Ainda assim, Tavares (2008, p. 117) refere-se ao desenvolvimento de uma “estratégia de marca que melhor atenda aos objetivos da empresa” como sendo um dos maiores desafios da comunicação e do marketing de uma marca. Isso porque a estratégia de marca envolve desde a escolha da identidade da empresa e do produto até o seu posicionamento.

Essa escolha, no entanto, se dá na elaboração do planejamento estratégico de uma organização, a partir da definição de sua missão, visão e valores. Por essa razão, faz-se necessário a manutenção de um planejamento de comunicação alinhado ao posicionamento estratégico definido pela marca, de forma a manter um diálogo coerente entre organização e públicos. Assim, a comunicação poderá influenciar no processo decisório dos consumidores, fazendo-os optar por uma marca específica, a quem foi atribuída atributos positivos.

3.2 Planejamento estratégico

O planejamento é, segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30), o processo

que busca “a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”. É através dele que a organização irá definir quais seus objetivos e, então, como irá atingi-los. Dessa forma, conforme coloca Oliveira (1997), se torna possível que a organização alcance o cenário previsto em sua missão.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado (OLIVEIRA, 1997, p. 33).

O planejamento estratégico, portanto, consiste na criação de um processo decisório que, segundo Oliveira, (1997) é contínuo, iniciando antes de sua elaboração, permanecendo durante sua execução e sendo avaliado posteriormente para ser, então, adaptado e novamente iniciado. Por essa razão, o autor coloca que o planejamento pressupõe indagações, tais como “o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito” (OLIVEIRA, 1997, p. 33).

Indagações como estas são o que compõem o primeiro passo da metodologia do processo de planejamento colocado por ambos os autores: o diagnóstico. À esta etapa, Oliveira (1997) também se refere como “auditoria de posição”. Isso porque, segundo o autor, o diagnóstico é a fase do planejamento responsável por compreender qual a posição da organização, tanto em seu ambiente interno quanto externo, e também frente aos seus concorrentes.

Ainda segundo Oliveira (1997), o diagnóstico pode ser dividido em quatro partes. A primeira delas é responsável por identificar a visão da organização, baseada nas expectativas do público interno, mais especificamente dos colaboradores do topo da hierarquia empresarial e seus acionistas.

A segunda parte do diagnóstico aborda a análise externa, que, segundo Oliveira (1997), deve verificar as ameaças e as oportunidades que cercam a organização, bem como identificar as oportunidades para usufruir das mesmas. Assim como a organização deve olhar para os fatores externos, de mercado e ambiente, para compreender como é sua situação no segmento em que atua, deverá procurar internamente informações suficientes para compreender seus pontos fortes, fracos e neutros.

É necessário interligar os fatores externos e internos à empresa, pois é evidente esta ação de interligação e influência entre todos os fatores. Entretanto, do ponto de vista prático, é interessante fazer esta consolidação depois de concretizadas as análises dos fatores externos e internos de maneira isolada (OLIVEIRA, 1997, p. 85).

Há ainda, segundo o autor, uma quarta parcela da divisão do diagnóstico. Esta interpreta seus concorrentes, repetindo a análise interna e externa para além da própria organização, tornando possível assim a compreensão das demais empresas atuantes no ambiente. Oliveira (1997, p. 70) coloca que “somente através desse procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante os seus concorrentes”.

A segunda fase da metodologia de planejamento proposta por Oliveira (1997) aborda a utilização das informações obtidas durante o diagnóstico, em conjunto com a missão da empresa, para se estabelecer os seus objetivos. A missão da empresa, segundo o autor, é o que determina onde ela deseja chegar. É também, segundo Tavares (2008), um dos elementos primordiais para a criação de uma marca.

Para isso, compreende a necessidade do uso de instrumentos prescritivos e quantitativos, representados pela terceira fase do processo de planejamento estratégico. Os instrumentos prescritivos, segundo o autor, ajudam a determinar o que a organização deverá fazer para chegar ao que está previsto na sua missão. Entre eles, estão, de acordo com Oliveira (1997, p. 73): (a) os objetivos, determinados a partir do “o alvo ou situação que se pretende atingir”; (b) o desafio, representado por uma “realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido”; e (c) a meta, que “corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e os objetivos”.

O processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de um processo de consenso político entre os vários centros de poder da empresa. Tais objetivos poderão ser de desempenho (quantitativos ou qualitativos). Mas serão em pequeno número, porque seria difícil de estabelecer um grande número de objetivos e também porque isto geraria inevitável conflito entre os diversos objetivos (OLIVEIRA, 1997, p. 39).

Oliveira (1997, p. 74) ainda inclui, dentro dos instrumentos prescritivos, o estabelecimento de estratégias, que são traduzidas em forma da “ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta”, e de políticas funcionais, que fornecem “parâmetros ou orientações para a tomada de decisões”.

Já os instrumentos quantitativos são definidos pelo autor enquanto projeções, “necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas” (OLIVEIRA, 1997, p. 75). Eles servem para estabelecer quais os recursos

disponíveis e necessários para atingir os objetivos definidos pela organização, bem como seus desafios e suas metas.

A quarta e última fase do planejamento é representada pelo controle e avaliação das ações planejadas para se atingir o objetivo da organização, possibilitando o acompanhamento da evolução do que foi previsto, assegurando sua realização, bem como o alcance dos “desafios, metas e projetos estabelecidos” (OLIVEIRA, 1997, p. 75).

Contudo, a metodologia de Oliveira (1997) não é a única possível para a elaboração do planejamento estratégico em uma organização. Chiavenato e Sapiro (2009) apontam ao menos outras dez dimensões nas quais o planejamento estratégico pode ser executado. Apesar disso, nenhuma delas é suficientemente efetiva sozinha. Além do planejamento estratégico, são necessários o planejamento tático e o planejamento operacional para que os objetivos da organização sejam atingidos.

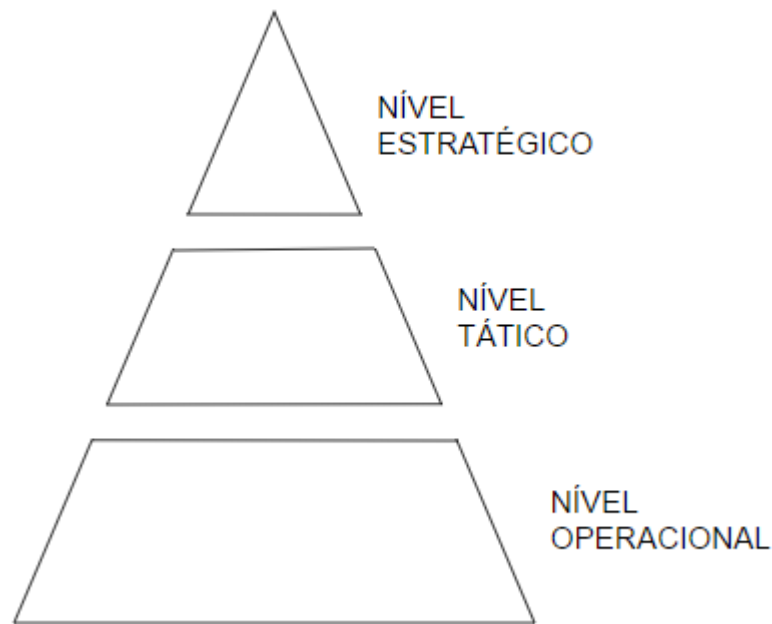
Não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação sistêmica e integrada. É necessário saber implementá-las e executá-las através de programas e projetos específicos. [...] Em suma, o plano estratégico, por si só, nada faz. Ele é o elemento normativo e aglutinador que resulta da combinação do processo de planejamento com o raciocínio estratégico e que deve ser apoiado pela atitude estratégica: um padrão que assegura a disposição da organização e de todos os seus colaboradores de engajar totalmente nessa empreitada seja quais forem as dificuldades (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 51).

Sendo assim, se faz necessário diferenciar a estratégia das duas outras instâncias do planejamento:

[...] o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 1997, p. 45).

A figura 5 estabelece, em forma de pirâmide, essa diferenciação a partir do nível hierárquico do planejamento. Como ela sugere, o planejamento deve ser feito de cima para baixo, sendo decomposto em cada instância para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Figura 5: Pirâmide organizacional



Fonte: OLIVEIRA, 1997, p. 43.

A iniciar pelo topo da pirâmide, tem-se o planejamento estratégico. Oliveira (1997) o diferencia dos demais a partir do estabelecimento de objetivos de longo prazo. Segundo o autor, é o planejamento estratégico que dá base para a realização dos planejamentos tático e operacional, garantindo “que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória” (OLIVEIRA, 1997, p. 46).

Dessa forma, pode-se colocar que o planejamento estratégico irá estabelecer as diretrizes para a atuação dos demais níveis que compõem a organização. Além disso, ao estabelecer objetivos de longo prazo, define a missão, a visão e os valores da organização, definindo assim uma identidade e um posicionamento para a sua marca.

A seguir, tem-se o planejamento tático ocupando a parcela intermediária da pirâmide. Isso porque ele é o responsável por unir os objetivos de longo prazo definidos pelo planejamento estratégico com as ações de resultados mais imediatos representados pelo planejamento operacional. Segundo Oliveira (1997, p. 46), é ele o responsável por trabalhar “com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”.

Apesar de semelhantes, os níveis estratégico e tático se diferenciam por sua relação com os objetivos da organização. De acordo com Oliveira (1997), enquanto o primeiro se preocupa em traçar os objetivos da organização, o segundo se responsabiliza por encontrar os meios para que esses objetivos sejam alcançados.

Isso porque é no nível tático que atuam os setores além da alta administração da organização, como a comunicação. Dessa forma, de acordo com Oliveira (1997), cada setor se torna responsável por otimizar suas próprias atividades, seguindo as diretrizes gerais da organização e contribuindo para que a mesma atinja seus objetivos.

Já o planejamento operacional, situado no espaço inferior da pirâmide, é representado pelo detalhamento das ações planejadas pela organização para se atingir os objetivos definidos durante o planejamento estratégico. Segundo Oliveira (1997, p. 47), o planejamento operacional deve conter elementos que descrevam “os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; e os responsáveis pela sua execução e implantação”.

Apesar de diferenciarem-se em diversos aspectos, os três níveis de planejamento também se assemelham em alguns tópicos. Por essa razão, Oliveira (1997) coloca que “não existe linha divisória perfeitamente definida a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento”. Para o autor, “os três tipos de planejamento coexistem e devem ser operados continuamente” (OLIVEIRA, 1997, p. 51). Essas diferenças, no entanto, podem ser observadas no quadro abaixo.

Quadro 1: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Horizonte temporal	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Abrangência	Aborda a organização como um todo	Aborda cada unidade da organização separadamente	Aborda cada tarefa ou operação apenas
Conteúdo	Genérico	Detalhado	Específico
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios

Fonte: Oliveira (1997) e Chiavenato e Sapiro (2009). Adaptado pela autora.

Com isso, Chiavenato e Sapiro (2009, p. 47) colocam que o planejamento tem seu sucesso ligado à “formulação de estratégias e sua implementação através de planos táticos e operacionais”. No entanto, assumem que o planejamento estratégico não é possível sem as informações adquiridas durante o seu diagnóstico.

O planejamento estratégico requer o máximo de informações e conhecimento do presente e do passado e da construção de cenários em relação ao futuro. A inteligência organizacional permite minimizar as incertezas e os riscos nas decisões tomadas no presente, tendo em vista as inferências e consequências para o futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 68).

Assim sendo, identifica-se a necessidade da elaboração de um modelo de planejamento que atue em conjunto com a Gestão da Informação para a criação de um diferencial competitivo entre marcas. Com isso, acredita-se que será possível potencializar as oportunidades identificadas pelas organizações, aprimorando também o processo comunicacional previsto no nível tático.

3.3 A informação aplicada ao processo de planejamento de comunicação

O planejamento se constitui, segundo Oliveira (1997), como um processo cujo exercício sistemático se consiste na redução de incertezas que cercam o processo decisório, a fim de permitir às organizações a consecução dos seus objetivos. Já a comunicação tem como propósito, dentro das organizações, permitir o diálogo entre os seus diversos públicos. Por essa razão, a comunicação possui o caminho para a identificação e interpretação das informações necessárias à organização, aprimorando, dessa forma, o processo de planejamento estratégico de uma marca a partir da sua atuação enquanto processo tático.

Para a elaboração de um planejamento de comunicação que vise a potencialização do posicionamento da marca como vantagem competitiva, sugere-se a utilização de um modelo que se relacione aos processos de Gestão da Informação.

Assim sendo, o processo de planejamento deve-se iniciar pela determinação das exigências informacionais, bem como no modelo de Gestão da Informação proposto por Davenport (1998a), para então ocorrer a coleta dos dados que sejam pertinentes ao ambiente no qual se pretende realizar o diagnóstico.

Uma vez obtidos, os dados devem ser interpretados e categorizados para, então, serem distribuídos. A distribuição das informações, no entanto, pode ocorrer anterior ou posteriormente à elaboração do diagnóstico. Isso porque a estruturação dessas primeiras etapas do processo, bem como a definição do seu uso, depende diretamente da política informacional adotada pela organização.

O diagnóstico serve, essencialmente, para reduzir as incertezas que cercam a organização a respeito de como ela é vista, compreendida e posicionada no mercado. Para tanto, a organização precisa estar munida de informações relevantes sobre si e sobre o ambiente no qual está inserida.

Para reunir essas informações, Oliveira (1997) coloca a possibilidade de se pesquisar tanto de forma direta, através das fontes primárias, quanto indireta, utilizando-se fontes secundárias. As fontes primárias, segundo o autor, são adquiridas por pesquisas feitas pela própria organização dentro do seu ambiente. Já as fontes secundárias são obtidas através de pesquisas realizadas por terceiros. Chiavenato e Sapiro (2009) ainda colocam, entre as fontes de informação, os dados coletados a partir das declarações espontâneas geradas por usuários na internet.

As organizações precisam coletar dados a respeito de seu ambiente para transformá-los em informação inteligente e, posteriormente, em conhecimento e sabedoria para com ele conseguirem se adaptar melhor às mutáveis circunstâncias externas. [...] O desempenho organizacional depende diretamente disso (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 69).

Ainda pode-se compreender os dados, conforme coloca Simões (2006), como a matéria-prima para a criação da informação. Sua interpretação, formulada a partir dos métodos de contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação sugeridos por Davenport (1998b), constitui a base para a redução das incertezas e, portanto, para a vantagem competitiva, formulada a partir da definição da identidade e do posicionamento da marca no planejamento estratégico.

Apresentado o diagnóstico, tem-se as respostas para as incertezas levantadas pela organização durante o processo de definição de necessidades informacionais, e, então, pode-se partir para a elaboração do planejamento estratégico.

É no planejamento estratégico que as informações adquiridas pela organização são utilizadas para o estabelecimento de objetivos e de prognósticos estratégicos, identificando-se, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), oportunidades para a atuação da organização. Essas oportunidades, segundo Oliveira (1997), devem seguir os objetivos estabelecidos anteriormente pela organização, proporcionando a ela vantagem competitiva sobre seus concorrentes, definida pelo posicionamento de marca.

O próximo passo sugerido refere-se à elaboração dos planejamentos tático e operacional, nos quais a comunicação está inserida, com o intuito de complementar

o planejamento estratégico e definir as ações que conduzirão a organização a atingir os objetivos desejados. As informações, nessas duas instâncias, estão relacionadas aos indicadores de desempenho apontados durante a criação de suas metas particulares.

Assim, pode-se observar de que forma a informação constitui papel fundamental para os processos de comunicação, principalmente em seu planejamento. Em nível tático, a comunicação irá utilizar a informação para elaborar um planejamento que traduza para público geral a identidade previamente definidos no planejamento estratégico. No contexto da comunicação de marca, contudo, esse planejamento é responsável também por propagar especificamente ao público externo os benefícios compõem o diferencial da marca, ou seja, seu posicionamento.

Além disso, Chiavenato e Sapiro (2009) colocam a necessidade de monitorar a informação não somente antes da elaboração do planejamento, mas também durante e após a sua aplicação. Para isso, colocam a utilização de técnicas de controle e avaliação de planejamento.

Segundo os autores, o controle deve ser realizado desde o início do planejamento, e não apenas após a sua conclusão. Isso porque, a partir do acompanhamento das ações, conforme colocam os autores, é possível identificar as ações que não possuem resultados parciais compatíveis com os previstos pelos objetivos da organização. Dessa forma, pode-se verificar a necessidade de alteração no planejamento, a fim de aprimorá-lo.

Já a avaliação nada mais é do que a percepção sobre os resultados do planejamento após sua conclusão. Com ela, serão levantadas novas incertezas, e identificadas novas oportunidades na qual a organização poderá atuar, reiniciando, assim, o processo de planejamento.

Conclui-se, portanto, que o planejamento é um processo cercado de incertezas; e estas, por sua vez, necessitam de informações das mais diversas fontes para serem reduzidas. A informação está, conforme colocam Chiavenato e Sapiro (2009, p. 70), “no início, no centro e no fim de tudo o que ocorre na organização”. Portanto, ela se constitui como o diferencial competitivo para que as organizações elaborem um planejamento estratégico que as permitam utilizar todo o potencial presente em suas oportunidades.

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA HEINEKEN

Com o objetivo de identificar a aplicação da Gestão da Informação no planejamento de comunicação da Heineken no Brasil, o presente estudo foi elaborado a partir de quatro etapas, a se iniciar pela pesquisa bibliográfica. Para tanto, destaca-se que a marca foi estudada a nível da sua comunicação com o consumidor.

Assim, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo, seguida pela análise da história da Heineken. Também se observa a identidade e o posicionamento da marca a partir de seus documentos. Posteriormente, se investiga a aplicação da Gestão da Informação no planejamento de comunicação da Heineken.

4.1 Metodologia

Para concluir-se o objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória. Isso porque a pesquisa qualitativa permite a análise aprofundada do objeto em questão, enquanto a abordagem exploratória, segundo Gil (2008, p. 27), é desenvolvida “com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Do ponto de vista dos métodos, no desenvolvimento do estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Segundo Gil (2008, p. 50), a pesquisa bibliográfica é constituída “a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico”. Sendo assim, proporcionou a aproximação inicial com o tema, possibilitando a relação entre a gestão da informação e do planejamento de comunicação, para, então, constituir-se o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica teve início em fevereiro de 2017, a partir da identificação de autores que abordassem tanto teorias a respeito da informação quanto do planejamento. Inicialmente, identificou-se a necessidade compreender de que forma a informação se constitui. Para isso, utilizou-se autores de diferentes áreas do conhecimento, como Setzer (2001), Dombrowski (2006) e Davenport (1998b), no qual constatou-se que a informação se origina a partir da interpretação de dados.

Com isso, notou-se também a existência de um processo de geração e uso da informação, identificado por Davenport (1998a) e Tarapanoff (2006) como Gestão da Informação. Estudou-se então, o comportamento da informação dentro desse processo, até chegar-se ao ciclo informacional proposto por Tarapanoff (2006).

Antes de aprofundar-se na teoria a respeito do planejamento de comunicação e, então, do uso da informação para tal, foi necessário compreender-se a relação entre a informação e a comunicação. Para isso, utilizou-se a teoria de Simões (2006), identificando mais precisamente como a informação se constitui como matéria-prima para a atividade de Relações Públicas.

Uma vez identificada a relação entre a informação e a comunicação, foi possível seguir para o restante da pesquisa bibliográfica. Tratando-se de uma marca, o estudo a respeito da Heineken só se tornou possível após a compreensão dos elementos que a constituem como tal. Com esse intuito, utilizou-se os autores Vásquez (2007) e Tavares (2008), os quais identificam o posicionamento e a identidade como os principais componentes para a criação de uma marca.

Para se aplicar a informação dentro do processo de planejamento de comunicação, foi necessário, anteriormente, compreender a totalidade do processo de planejamento estratégico dentro de uma organização. Para isso, foram utilizados os autores Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira (1997). A partir disso, foi possível identificar que é no planejamento estratégico que são definidos a missão, a visão e os valores da organização e, portanto, é constituída sua marca. Averiguou-se, também, que o planejamento de comunicação se dá no nível tático da organização e da marca.

Sendo assim, seguiu-se para o último item da pesquisa bibliográfica, responsável por unificar a teoria da informação e do planejamento em uma proposta de aplicação da Gestão da Informação no planejamento estratégico e no planejamento de comunicação de uma marca.

Dessa forma, o estudo de caso foi escolhido para verificar a aplicabilidade da Gestão da Informação para o planejamento de comunicação, utilizando-se como objeto de estudo a marca Heineken. Para seu desenvolvimento, foram selecionadas duas formas de pesquisa qualitativa, somadas à pesquisa bibliográfica: a análise documental e a entrevista em profundidade. Durante a pesquisa, procurou-se verificar a congruência entre a política de informação da marca e seu uso prático, bem como identificar a presença das etapas da gestão da informação, evidenciadas

durante a pesquisa bibliográfica, dentro do processo de planejamento de comunicação.

A pesquisa documental, segundo Gil (2008), se assemelha à pesquisa bibliográfica por possuir, em sua base, elementos de conteúdo escrito. No entanto, se difere por seu caráter não-analítico. Gil (2008, p. 51) aponta ainda para dois grupos possíveis para a realização da pesquisa documental: o primeiro, composto por documentos sem qualquer tipo de análise, como “documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc”; e o segundo, cujos elementos já foram analisados, mas podem ser reinterpretados, servindo como dados para uma nova pesquisa, a exemplo de “relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc”.

Para fundamentar a pesquisa documental, utilizou-se como base documentos disponíveis no site internacional da organização, recolhidos e analisados durante o mês de junho de 2017. Também foi possível analisar o relatório dos resultados obtidos através da campanha “*Green Program*” da marca, cedido através de contato, em dezembro de 2016, com a agência responsável pela comunicação da marca Heineken no Brasil.

À pesquisa documental, soma-se a entrevista com elemento responsável pela equipe de *Business Intelligence* dentro da comunicação da Heineken no Brasil, alocado dentro da agência de comunicação Wieden+Kennedy, localizada na cidade de São Paulo, SP. Com a entrevista, buscam-se dados aprofundados que ajudem a embasar a análise posteriormente realizada durante a realização do estudo de caso. Conforme Gil (2008),

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008, p. 109).

Sendo apontada por Gil (2008) como a mais flexível das técnicas de coleta de dados para a pesquisa social, coloca-se a necessidade de se especificar a metodologia aplicada para a realização da entrevista. Compreendendo-se a possibilidade de variações de acordo com as respostas do entrevistado, utiliza-se a entrevista aberta e semiestruturada. Isso porque, de acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 75), esse tipo de entrevista “combina perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”, possibilitando,

dessa forma, a obtenção de respostas espontâneas, que abrirão caminho para novas questões a serem então adicionadas.

Para a realização da entrevista, convidou-se, como representante, o líder da equipe de *Business Intelligence* da agência Wieden+Kennedy no Brasil. O contato inicial ocorreu em 13 de dezembro de 2016, mesma data de aquisição do relatório identificado anteriormente. A entrevista, no entanto, ocorreu seis meses após o primeiro contato, no dia 15 de junho de 2017 via Skype. Através dela, foi possível identificar de que maneira a informação reflete nos três níveis do planejamento de comunicação, além de compreender qual a influência da política de informação na rotina da atividade de coleta, armazenagem, interpretação e uso de dados.

Para a elaboração da entrevista, utilizou-se as informações identificadas a partir da análise documental. O instrumento utilizado para a entrevista pode ser encontrado no apêndice A. As respostas obtidas através da entrevista foram analisadas e classificadas a partir da teoria da gestão da informação estudada no primeiro capítulo do presente trabalho. Assim, foi possível identificar o uso da informação em cada uma das etapas do planejamento estratégico, tático e operacional que dizem respeito à comunicação da marca Heineken no Brasil.

Dessa forma, as categorias para a avaliação dos dados levantados durante a análise documental e a entrevista foram: determinação das necessidades de informação; coleta de dados; análise; armazenagem; distribuição; uso; e seu controle e avaliação. Para o processo de gestão da informação como um todo foi avaliado a partir da abordagem de McGee e Prusak (1994), identificando-se o modelo de política de informação proposto pelos autores que melhor se associa com a realidade da Heineken.

O que se segue, a partir daqui, são os resultados concebidos através da análise elaborada pelos processos de metodologia aqui colocados.

4.2 A história da marca Heineken

A história da marca Heineken teve início em 1864, na cidade de Amsterdã, a partir da compra da cervejaria De Hoolberg pelo holandês Gerard Adriaan Heineken. Até então, segundo o site Mundo das Marcas¹, a empresa produzia bebidas

¹ MUNDO DAS MARCAS. Heineken. **Blog Mundo das Marcas**, 29 maio 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/heineken-terra-verde.html>>. Acesso em: 03 jun.

alcoólicas para o consumo de massa. A partir da sua aquisição, a cervejaria passou a fabricar bebidas para um público mais seletivo, de maior poder aquisitivo.

O sucesso da marca, no entanto, se deu cinco anos após, quando Gerard optou por adotar uma nova técnica de fermentação para sua cerveja. Utilizando o método alemão de baixa fermentação, a cervejaria passou a oferecer um produto mais qualificado e diferenciado, atraindo o mercado para além da Holanda.

Durante o Século XX, a marca passou a conquistar o mercado internacional, se expandindo pela Europa até chegar à Ásia e à América do Norte. Foi quando, após a suspensão da Lei Seca, durante a década de 1930, a cervejaria se introduziu nos Estados Unidos. A partir disso, passou a oferecer ao público americano uma opção mais cara e mais sofisticada de cerveja, tornando-se, assim, a cerveja importada mais querida do país.

Em 1968, a cervejaria passou a assumir também, para além da cerveja Heineken, outras bebidas alcoólicas, a exemplo da cerveja Amstel. Essa expansão, em conjunto com a veiculação da primeira propaganda da marca para televisão no mesmo ano, permitiu o fortalecimento da Heineken no mercado internacional,

Mesmo com as expansões realizadas durante o Século XX, foi somente no ano de 2010, a partir da aquisição da Femsa, que a Heineken desembarcou no mercado brasileiro. Estabelecendo sua sede em São Paulo, a empresa passou a atuar como uma subsidiária da Heineken NV - holding fundada para manter a estabilidade do Grupo Heineken em escala global. No país, a marca enfrentou um mercado já dominado, principalmente pelas marcas de cerveja oferecidas pela empresa Ambev, uma de suas principais concorrentes. Contudo, cinco anos após, utilizando-se de estratégias de comunicação para a conquista do mercado brasileiro, passou a ocupar a terceira posição no ranking das maiores cervejarias do país.

É neste contexto que a marca passa a perceber a necessidade de se posicionar competitivamente durante a época de Carnaval. Apesar de ser reconhecida pelo CISA² (Centro de Informações sobre Saúde e Álcool) como uma das datas de maior consumo de bebidas alcoólicas no Brasil, a semana do Carnaval é também identificada pela Heineken como um dos momentos em que seus produtos são menos consumidos. Para reduzir as incertezas acerca das razões

2017.

² CISA (Centro de Informações sobre Saúde e Álcool). **Álcool e Carnaval**. Disponível em: <<http://www.cisa.org.br/artigo/4092/alcool-carnaval.php>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

pelas quais a marca possui menor aceitação durante a época, inicia-se o processo de gestão da informação, identificando-se as razões para tal. Assim, surge o *Green Program*, ação coordenada pela W+K e responsável por aumentar as vendas da Heineken no Carnaval do ano de 2015.

Atualmente, a marca segue quatro premissas para sua atuação tanto no mercado nacional quanto internacional. São elas: o respeito às pessoas e ao planeta; o divertimento para a vida; o consumo responsável; e a qualidade oferecida pelo seu produto. Esta última está relacionada à fórmula utilizada para a criação da sua cerveja, revelada na figura 6, que prioriza a pureza dos ingredientes utilizados.

Figura 6: Ingredientes da Heineken



Fonte: **Heineken**. Disponível em: <<https://www.heineken.com/br/We-are-heineken/Heineken-Story>>. Acesso em: 20/06/2017.

Assim, a Heineken se constitui hoje como a marca de cervejas *premium* mais valiosa do mundo, estando presente em mais de 70 países. Quanto à organização, já se estabelece como a maior cervejaria da Europa, além de ser a segunda mais rentável e a terceira de maior volume do mundo.

4.3 A identidade e o posicionamento da marca Heineken

Por estar presente em diferentes países, a marca Heineken possui a necessidade de manter sua identidade e seu posicionamento alinhados dentro da sua comunicação regional e global. Por essa razão, a marca possui visão, missão, valores, código de conduta e diretrizes de marketing definidas a nível mundial. Essas informações são compartilhadas tanto com suas subsidiárias quanto com seus investidores, terceirizados e público interno, além de estarem disponíveis para o público em geral no seu site internacional.

A identidade de uma marca, conforme colocado por Tavares (2008), se constitui através da sua missão, visão e valores. Explorando o site da marca e analisando sua história, pode-se concluir que a missão da Heineken é oferecer bebidas de qualidade para os seus consumidores. Já sua visão está pelo seu estabelecimento como principal marca de bebidas *premium* do mercado mundial, promovendo o seu crescimento sustentável.

Os valores da Heineken estão divididos em quatro pilares, observados na figura 7, os quais a marca define como prioridade em sua atuação. O primeiro deles é voltado para o respeito com as pessoas e com o planeta, sendo de interesse da marca manter relações positivas com as comunidades em que atua, respeitando a Declaração Universal dos Direitos Humanos e as diferenças, tanto legais quanto culturais, de cada uma delas.

Figura 7: Valores e pilares da Heineken



Fonte: **Heineken Brasil**. Disponível em <<http://www.heinekenbrasil.com.br/cervejaria-heineken>>. Acesso em: 20/06/2017.

A responsabilidade social também está ligada ao segundo pilar da marca. Através de uma comunicação consciente, a Heineken tem como valor promover o consumo responsável de bebidas alcólicas. Na figura 8, retirada do site da marca no Brasil, fica clara a preocupação da Heineken com o consumo consciente de álcool e os seus esforços para evitar relacionar a apreciação de uma boa cerveja com a ingestão de álcool em excesso.

Figura 8: Consumo Responsável na Heineken

Consumo Responsável na Heineken

Saborear uma bebida de forma responsável é sinal de inteligência e maturidade. Com mais de 250 marcas apreciadas em todo o mundo, a Cervejaria HEINEKEN assume o compromisso de estimular o consumo de seus produtos, por menor que seja seu teor alcoólico, com sensatez e equilíbrio. Para isso, usa o alcance, a força e a reputação da marca Heineken®, em todos os países em que atua.

Para a HEINEKEN, é ponto de honra evitar o uso nocivo do álcool. Muito além da retórica, a empresa investe concretamente na conscientização de seus consumidores, e em 2011 lançou a *Sunrise*, a primeira campanha global da história dedicada exclusivamente à disseminação do conceito de consumo responsável. Em 2012, a mensagem com esse tema estampou quase 8 bilhões de garrafas e latas da marca Heineken®. Em 2014, a cervejaria lança *Dance More, Drink Slow* (vídeo abaixo), nova campanha de consumo responsável, em parceria com o mundialmente famoso DJ holandês Armin Van Buuren.

E a HEINEKEN não está sozinha nesse esforço. Estabeleceu parcerias estratégicas em 33 grandes mercados e trabalha de forma colaborativa e inovadora para reduzir o consumo de álcool entre menores de idade e evitar que alguém dirija sob o efeito de bebidas alcoólicas. Em colaboração com outras grandes empresas e com governos, está comprometida também com ações destinadas à criação de boas práticas de marketing, à divulgação de informações consistentes aos consumidores e à inovação de produtos.

Para a HEINEKEN, apreciar uma boa cerveja e beber em excesso são ações antagônicas, inconciliáveis. Consumidor consciente e responsável é aquele que sabe como saborear uma bebida com gosto e moderação, pensando em si próprio e nos outros. Esse é o público que interessa à HEINEKEN.

Fonte: **Heineken Brasil**. Disponível em <<http://www.heinekenbrasil.com.br/consumo-responsavel>>. Acesso em: 20/06/2017.

Assim como os dois pilares apresentados anteriormente, o terceiro também aborda a relação da marca com os seus públicos. Tendo-se como máxima o divertimento para a vida, a Heineken oferece a diversão e a alegria através do consumo responsável de seus produtos, tanto frente ao público externo quanto ao interno.

Já o quarto pilar da marca está relacionado à qualidade dos seus produtos. Para isso, coloca que, desde sua criação, a Heineken procura oferecer as melhores cervejas *premium* do mercado. Dessa forma, promove também a inovação e o investimento em tecnologia, aperfeiçoando suas operações de modo contínuo.

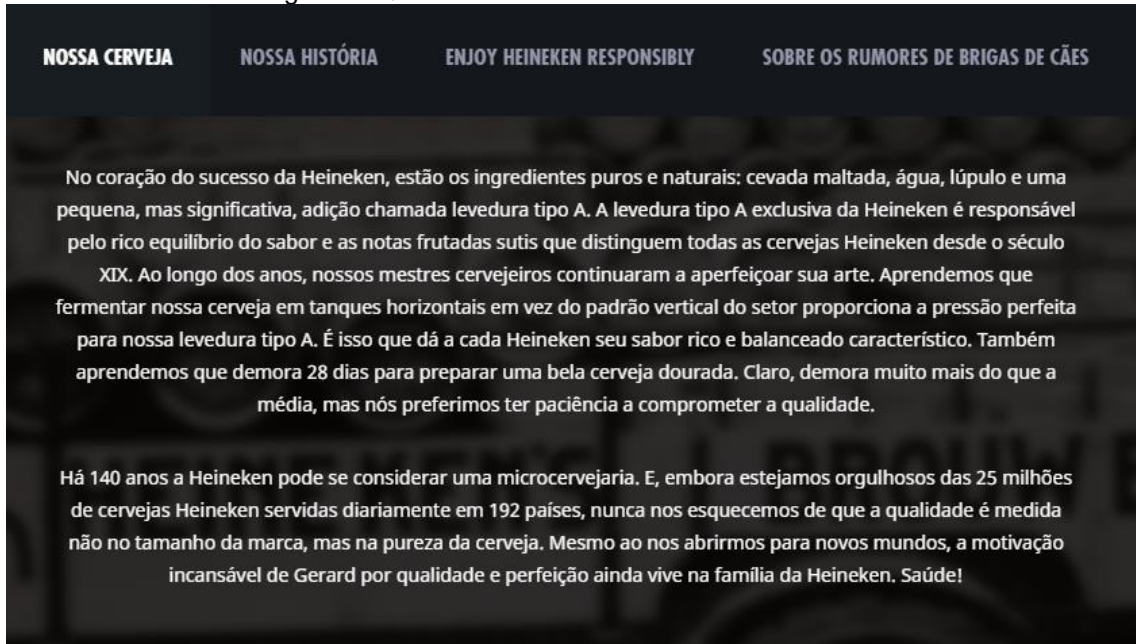
Assim, portanto, a Heineken estabelece a identidade de sua marca seguindo o conceito de liderança e qualidade, sem abandonar a responsabilidade social e o consumo consciente. Essas características, somadas ao posicionamento da marca, possibilitam o estabelecimento de um diferencial competitivo.

O posicionamento é, de acordo com Tavares (2008), o que confere benefícios sensoriais a uma marca. Através da análise do site da Heineken, verificou-se a utilização dos valores da organização para a constituição dos seus benefícios simbólicos. Já seus benefícios funcionais e experienciais estão ligados, respectivamente, à qualidade de seus produtos e ao consumo consciente que ela promove.

Aprofundando-se em seus benefícios funcionais, percebe-se na figura 9 o comprometimento da Heineken com a qualidade de seus produtos. Para isso, ela apresenta de forma simples, em páginas de fácil acesso, os ingredientes que fazem

parte de sua cerveja. Eles compõem, assim, a base para a identificação dos benefícios do consumo do principal produto marca, colocando-a à frente das outras opções disponíveis no mercado.

Figura 9: Qualidade e benefícios da marca Heineken

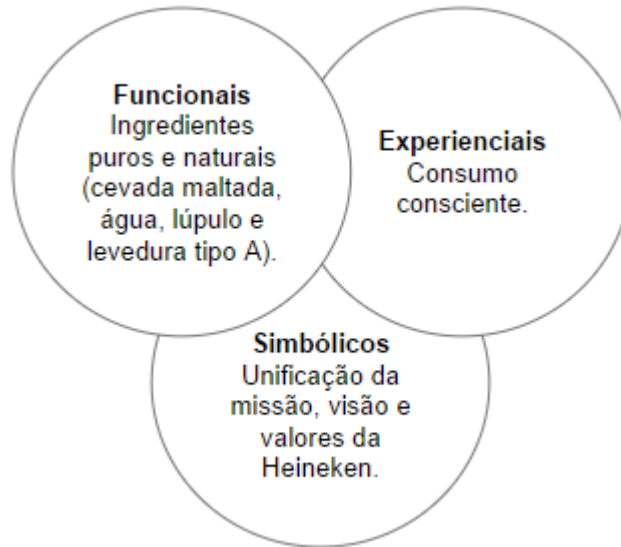


Fonte: **Heineken**. Disponível em: <<https://www.heineken.com/br/We-are-heineken/Heineken-Story>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

A isso, somam-se os benefícios experienciais, identificados na Heineken através dos seus esforços para promover o consumo consciente e entre seu público. Para isso, a marca oferece em seu site cartilhas que comunicam aos seus diversos públicos como o álcool pode ser utilizado em momentos de diversão, sem a necessidade de um consumo abusivo. As mesmas podem ser visualizadas no anexo A.

Assim, ao analisar-se o posicionamento da Heineken a partir da perspectiva de Tavares (2008), chegou-se ao esquema representado pela figura 10.

Figura 10: Benefícios para o posicionamento da Heineken



Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, são estabelecidos o posicionamento e a identidade da Heineken a nível global. Para que os mesmos sigam coerentes em todos os países em que a marca atua, a mesma conta com a divulgação de uma gama considerável de documentos pertinentes aos seus colaboradores. A exemplo disso, tem-se o documento presente no anexo A. Percebe-se, assim, que há forte interesse por parte da marca em estabelecer seu posicionamento de forma íntegra em seus mais diversos pontos de atuação.

4.4 A persona da Heineken

Durante a entrevista com a Agência responsável pela comunicação da Heineken no Brasil, identificou-se que, além de posicionamento e identidade bem definidos, a marca também possui um público-alvo estabelecido a nível global. Esse público-alvo é refletido na persona da marca, representada pelo comportamento comum identificado pela Heineken entre os seus consumidores.

Localizada em São Paulo, a agência Wieden+Kennedy Brasil foi, entre os anos de 2011 e 2015, a responsável pela comunicação da marca Heineken no Brasil. Atuando também como uma empresa global, a Wieden+Kennedy possui outros sete escritórios, localizados em Portland, Nova York, Londres, Amsterdã, Nova Deli, Shangai e Tokyo, com as quais dividia a comunicação da Heineken a nível mundial. Entre os seus serviços estão o planejamento de comunicação,

veiculação de mídia, gestão de redes sociais e estratégia de dados - esta última sendo conhecida também pelo título de *Business Intelligence*.

Segundo o responsável pela equipe de *Business Intelligence* da Wieden+Kennedy Brasil, a persona da Heineken segue o conceito de *Man of the World*. Ela é definida pela figura do sexo masculino, a partir dos 26 anos, cujos interesses encontram-se na vontade de conhecer novos lugares e se divertir, sempre em companhia da Heineken. É também uma pessoa independente, mas que gosta de estar em companhia dos seus amigos. Seus hábitos são noturnos, relacionando seu entretenimento à festa, happy hour e outros eventos do gênero.

Como ícone admirado por essa persona, a marca se espelha no personagem James Bond. Assim, procura se inserir em seus filmes e promover ações relacionadas à franquia, tentando oferecer aos seus consumidores a experiência de se sentir, de certa forma, o personagem. Como é possível observar na figura 11, esse comportamento reflete na caracterização também do personagem principal de diversas ações em vídeo da Heineken.

Figura 11: Representação da persona da Heineken em sua comunicação



Fonte: Heineken. Disponível em: <<https://www.heineken.com/br>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

Tendo em vista que, conforme apontado por Vásquez (2007), o que diferencia uma marca das demais para seus públicos são as sensações de identificação que ela promove, considera-se imprescindível a caracterização da persona dentro da comunicação da Heineken. Assim, quando somada aos valores e princípios globais da marca, a persona agrega ao planejamento de comunicação no nível da segmentação do público-alvo com quem a Heineken deseja se comunicar. Dessa forma, promove uma comunicação mais assertiva e pode, também, especificar o

público do qual a Heineken necessita obter informações para realizar seu diagnóstico e compreender como é recebida frente aos seus concorrentes.

4.5 Implicações regionais para o planejamento comunicacional de uma marca global

Frente ao conhecimento de que a marca Heineken utiliza serviços de empresas terceirizadas para a elaboração de seu planejamento tático comunicacional, faz-se necessário compreender de que forma a informação transita entre as mesmas. Para isso, primeiramente, procurou-se compreender melhor a relação entre a marca Heineken e a Agência Wieden+Kennedy.

Identificou-se, a partir da entrevista com o responsável pela equipe de *Business Intelligence* da agência brasileira, o interesse da marca em manter a coerência em sua comunicação. Isso porque a Wieden+Kennedy não atendia a Heineken somente em âmbito nacional, mas também internacional, dividindo assim a comunicação da Heineken entre as filiais da agência nos mais diversos países em que a marca atua.

O relacionamento entre a Wieden+Kennedy e a Heineken era um acordo global, onde a agência era a responsável pela comunicação criativa da marca. [...] a Wieden+Kennedy atendia a marca em todos os países onde ela tinha sede. [...] Globalmente, tudo que saía no mundo sobre a Heineken era feita pela Wieden+Kennedy (Informação verbal³).

Dessa forma, os documentos compartilhados com uma agência de comunicação são divididos também com o restante das agências, ocorrendo o mesmo com os documentos elaborados pelas suas próprias filiais, buscando a unificação da comunicação. Em relação ao formato dessas informações, entretanto, verificou-se que as mesmas eram compartilhadas através de relatórios. Assim, não era possível o acesso aos seus dados brutos, tanto pelas outras agências quanto pela própria Heineken, deixando-as agir sob a visão parcial e subjetiva da informação.

Contudo, visando a máxima coerência entre a sua comunicação a nível mundial, a Heineken disponibiliza tanto em seu site quanto aos seus colaboradores um documento com as suas diretrizes de marketing a nível mundial. Este documento pode ser encontrado, de forma completa em idioma inglês, no anexo A. A seguir, resume-se seus trechos mais relevantes face aos objetivos desta pesquisa.

³ Entrevista com responsável pela equipe de BI da Wieden+Kennedy.

As diretrizes de marketing da Heineken seguem oito princípios, estabelecidos para que a marca tenha uma comunicação coerente com sua identidade e posicionamento. O primeiro deles está relacionado à idade mínima para o consumo de bebidas alcóolicas, delimitando a idade do público-alvo da comunicação da sua marca. Assim, a marca estabelece que não poderão ser utilizados objetos que remetam à adolescência, bem como proíbe a contratação de modelos e personalidades que têm ou aparentam ter menos de 25 anos.

Essa questão também está ligada ao segundo princípio estabelecido pela marca, que proíbe a veiculação de suas campanhas para menores de idade e encoraja suas subsidiárias a adotar seu método de “*Age Gating*”, que exige que os usuários forneçam sua data de nascimento para acessar seu site e o restante dos seus materiais digitais, podendo visualizá-los apenas se forem considerados maiores de idade perante a lei do local em que estão estabelecidos. O mesmo ocorre durante a participação em eventos, quando o documento dos consumidores é solicitado.

No entanto, para a veiculação de peças em canais em que não é possível restringir o acesso a sua comunicação, a Heineken possui critérios que permitem ou não sua realização. Segundo suas diretrizes de marketing, só é possível obter a aprovação da marca para a veiculação de anúncios em mídias físicas e *offline*, como banners, outdoors e materiais promocionais em loja, se ficar comprovado que mais de 70% do público exposto à mensagem se classifica como maior de idade.

O terceiro princípio previsto nas diretrizes de marketing consciente da marca Heineken define que ela deve sempre atuar de forma legal, ética e verdadeira em sua comunicação. Assim, solicita que suas subsidiárias se informem a respeito da regulamentação dos países em que estão estabelecidas para realizar o processo de planejamento de comunicação.

Já o quarto princípio estabelecido pelas diretrizes de marketing da Heineken coloca que ela advoga pela segurança gerada pelo consumo responsável de bebidas alcoólicas, desencorajando seus consumidores a dirigirem após beberem a cerveja da marca. Com isso, também segue o quarto princípio, que especifica que a marca não encoraja de qualquer forma o consumo exagerado da bebida e não deseja se associar a comportamentos antissociais causados por ela.

No sexto princípio, a marca deixa claro que não deseja relacionar o consumo de bebidas alcoólicas com sucesso social e sexual, evitando assim que seus

produtos sejam consumidos em excesso ou que possuam peças de comunicação que ferem os direitos humanos.

A marca ainda coloca, como sétimo princípio, a importância de se prezar por um estilo de vida saudável. Defende, dessa forma, que o consumo de álcool moderado pode trazer benefícios à saúde. No entanto, não deseja veicular essa informação em sua comunicação por acreditar ferir os princípios de número cinco e seis. Ou seja, se limita a encorajar o consumo responsável de sua cerveja.

O oitavo e último princípio da marca está relacionado ao nível regional das subsidiárias, defendendo que o contexto cultural deve ser respeitado pela marca. No entanto, reforça que, independentemente de onde a marca estiver situada, é de seu interesse respeitar a diversidade presente em seu público.

A existência de diretrizes de marketing que conduzam a comunicação da Heineken a nível global demonstra a sua preocupação em permanecer única, mesmo atendendo diversos países. Essa estratégia faz com que a marca se fortaleça, contribuindo, de acordo com Vásquez (2007), para sua longevidade no mercado. Ao tornar suas diretrizes de marketing públicas, a marca faz com que a totalidade dos envolvidos em sua comunicação tenha conhecimento sobre seu posicionamento e sua identidade. Assim, a Heineken se constrói como uma marca sólida e competitiva, visando uma comunicação unificada em todas as suas frentes de mercado.

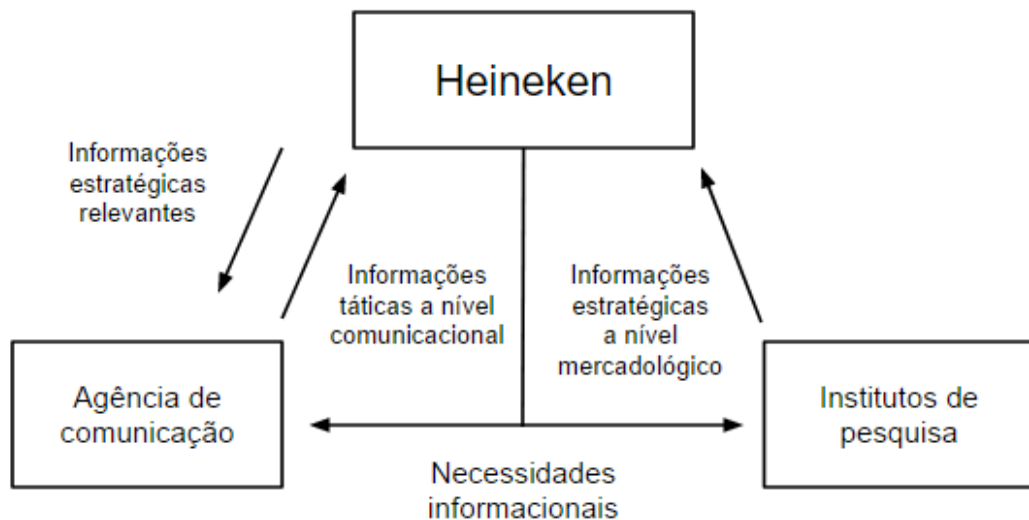
4.6 Gestão da Informação no planejamento de comunicação da Heineken

Para atingir-se o objetivo proposto neste estudo, buscou-se compreender de que forma a Gestão da Informação se dá dentro do planejamento de comunicação elaborado pela agência Wieden+Kennedy para a marca Heineken. Procurou-se entender, também, de que forma o planejamento estratégico dentro da própria Heineken influencia na determinação da sua comunicação, levantando-se as informações que a marca compartilha com a agência para garantir seus objetivos e metas a nível tático. O instrumento que levou o presente estudo aos resultados apresentados a seguir está disponível no apêndice A. Nele, são feitas perguntas que auxiliassem a compreensão a respeito do uso da informação para o planejamento de comunicação da Heineken. A aplicação foi feita com o responsável pela equipe de *Business Intelligence* da Wieden+Kennedy.

Através da entrevista, descobriu-se que a coleta de dados mercadológicos no país a nível estratégico não é realizada pela própria Heineken Brasil. Os dados são obtidos a partir da contratação de institutos de pesquisa particulares, como a Nielsen. Compartilhados com a Heineken, a marca é capaz de analisá-los e estipular metas e objetivos a nível estratégico, definindo também, posteriormente, os propósitos de sua comunicação.

A partir desse processo, a Heineken transmite as informações coletadas à agência responsável pela sua comunicação a partir da elaboração de *briefings*. Para a compreensão da obtenção e da distribuição da informação pela marca a nível estratégico, tem-se a figura 12.

Figura 12: Fluxo informacional da marca Heineken a nível estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

O líder da equipe de *Business Intelligence* da Wieden+Kennedy ainda agrega à importância do *briefing* a responsabilidade do documento em transmitir à Wieden+Kennedy quais os objetivos e metas a Heineken possuía, tanto a nível estratégico quanto tático. Isso porque, ao ser elaborado, o *briefing* fornece um panorama a respeito da situação atual da organização. Além disso, esse documento orienta a equipe sobre as necessidades informacionais do projeto.

Para projeto a ser iniciado existe um *briefing*. A marca chama a agência para solucionar problemas de comunicação [...] e, a cada novo projeto, ela simplifica o que ela precisa através desse *briefing*. Esse *briefing*, esse problema que eles revelam sempre vem com uma série de perguntas que a

gente precisa responder. [...] É um documento bem detalhado (Informação verbal⁴).

O *briefing*, portanto, carrega informações que foram levantadas no diagnóstico estratégico da marca e são relevantes para a sua comunicação. Através dele, identifica-se as necessidades informacionais para compor um segundo diagnóstico, desta vez a nível comunicacional. Com isso, pode-se colocar que o processo de Gestão da Informação para a comunicação da Heineken dentro da Wieden+Kennedy inicia-se a partir dado briefing, assemelhando-se ao modelo proposto por Davenport (1998a).

A partir dessa determinação, inicia-se o processo de coleta e análise de dados pela agência. Enquanto os dados mercadológicos eram enviados para a agência sob responsabilidade da Heineken, os dados de plataformas digitais relevantes eram coletados, armazenados e interpretados pela própria Wieden+Kennedy.

[A coleta de informações] é feita meio a meio. A Heineken contrata institutos de pesquisa pra *trackear* volumes de distribuição: quanto vende? pra onde vai? qual praça vende mais? É um nível de detalhamento alto. Ela sabe com isso se é supermercado, hipermercado, se é um mercadinho, quantos caixas o lugar tem, qual o formato de venda. Essas informações são coletadas tanto sobre a Heineken quanto sobre outras marcas, então ela consegue saber como estão as vendas e a distribuição da concorrência. E a agência estuda a comunicação. A gente estuda o momento atual e os cinco últimos anos de comerciais da marca pra saber a sua repercussão, o que deu certo e o que não deu, ativações, conteúdos digitais, parcerias. Enfim, o histórico da comunicação como um todo para saber se há regularidade no posicionamento da marca e como os problemas que a Heineken já teve foram solucionados. Essa análise de comunicação também é feita com a concorrência (Informação verbal⁵).

Dessa forma, identificou-se a dispersão dos dados e das informações da marca, mesmo que unificadas e reinterpretadas posteriormente pela própria subsidiária da Heineken no Brasil. Isso porque são coletadas por pessoas e empresas diferentes, com objetivos e visões correspondentes à sua relação com a marca.

Através da fala do responsável, observou-se também que não há apenas uma área responsável pela coleta, armazenamento e análise das informações pertinentes à Heineken dentro da Wieden+Kennedy:

Na Wieden+Kennedy esse trabalho era feito pelo Planejamento, pela equipe de Social Media e pela equipe de *Business Intelligence*. O Planejamento levantava os acontecimentos no ambiente da Heineken [...], Social Media

⁴ Entrevista com responsável pela equipe de BI da Wieden+Kennedy.

⁵ Entrevista com responsável pela equipe de BI da Wieden+Kennedy.

analisa o desdobramento disso no conteúdo das redes sociais e a equipe de *Business Intelligence* verificava se as ações estavam dando certo ou não e o motivo disso (Informação verbal⁵).

Assim, identifica-se também a fragmentação desse processo, no qual cada equipe coleta, reúne e analisa os dados pertinentes ao seu trabalho da forma que julga melhor.

A entrevista também buscou compreender como se dava a transformação de dados em informações dentro da agência. Para isso, identificou-se três possibilidades: os dados referentes às redes sociais eram coletados e classificados dentro de ferramentas específicas, evidenciando o processo de categorização proposto por Davenport (1998a); já os dados a nível de busca e acesso em sites eram interpretados a partir da contextualização; além disso, também destacou-se o uso da condensação, exemplificado pela criação dos relatórios de acompanhamento e resultados.

Uma vez interpretados os dados, a responsabilidade de reunir as informações para distribuição dentro da área de criação e dos componentes operacionais da agência é da equipe de Planejamento. Portanto, verifica-se a importância dessa área como a chave para a organização de todo o processo de Gestão da Informação dentro da Wieden+Kennedy, conectando as informações internas da agência com as enviadas pela marca.

Com isso, percebe-se que cada equipe, interna ou externa à organização, possui a responsabilidade de obter os dados que julga importantes para a sua atuação, seguindo sempre os objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico da marca. Por essa razão, caracteriza-se o modelo de política informacional presente na comunicação da marca Heineken, sobre tudo dentro da agência Wieden+Kennedy, como sendo semelhante ao feudal proposto por McGee e Prusak (1994).

Com o intuito de se compreender melhor de que forma a informação é utilizada pelo planejamento de comunicação da Heineken, realizou-se a análise a nível operacional da campanha "*Green Program*", previamente contextualizada neste estudo. Com isso, as perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada passaram a abordar a atuação da Heineken e da Wieden+Kennedy para a realização dessa ação.

Para a realização do *Green Program*, foram utilizadas informações mercadológicas a nível estratégico, e comportamentais a nível tático, segundo o responsável. A nível estratégico, foram utilizados institutos de pesquisa para coleta e análise de dados mercadológicos. A partir disso, identificou-se uma queda nas vendas de produtos da Heineken no Brasil durante o Carnaval, época em que outras marcas de bebidas alcólicas registram crescimento. A isso, o entrevistado explica:

A Heineken sempre perdia em vendas para outras marcas no Carnaval. Porque no Carnaval você não vai tomar Heineken, você vai tomar Catuaba, Corote, Duelo, até uma Skol, você vai tomar tudo menos o que é mais caro porque você quer ficar louco. Por causa disso você acaba não gastando dinheiro com uma Heineken, que é uma cerveja mais cara, é *premium*, é pra outro momento e não pra ficar “doidão” na rua com a galera. E esse comportamento das pessoas reflete em menos vendas para a Heineken (Informação verbal⁶).

Assim, surgiu a necessidade de posicionar a marca dentro de um contexto de consumo exaltado sem que a mesma promovesse tal comportamento.

A gente tinha um problema: [...] como a Heineken consegue se destacar em um ambiente onde todas as marcas estão falando de farra, quando a Heineken não é uma marca de farra, mas sim de outros momentos? (Informação verbal⁶).

Com este problema em vista, a equipe de *Business Intelligence* da Wieden+Kennedy passou a buscar por informações que servissem para reduzir as incertezas a respeito do comportamento do consumidor durante o Carnaval. Utilizando-se ferramentas de monitoramento de redes sociais em conjunto com o Google Trends, a equipe foi capaz de identificar uma oportunidade para a inserção da marca durante o último dia de Carnaval.

O responsável pela equipe de *Business Intelligence* da Wieden+Kennedy ainda comenta que hoje existem muitos locais onde informações podem ser encontradas e que, por essa razão, não há uma regra de onde as informações devem ser buscadas. Deve-se, para ele, buscar em mais de uma ferramenta até deparar-se com as informações necessárias para se reduzir incertezas. Com todas as informações coletadas, o entrevistado coloca que pode-se pensar o que foi aprendido através delas para que, então, encontre-se a oportunidade.

A parte de pesquisa vai da sua cabeça mesmo, como você vai encontrar a informação que você precisa. Hoje em dia você tem muitas fontes de dados, você tem pesquisa, pesquisa exploratória, pesquisa *online*, grupo focal, monitoramento *online*, *tracking* de marca.... Você tem muita fonte de informação e precisa saber o que extrair de cada uma para encontrar essas oportunidades. Não existe uma regra que determine que você tem que

⁶ Entrevista com responsável pela equipe de BI da Wieden+Kennedy.

procurar sempre por X ou Y, o que você tem é um problema pra resolver e um volume alto de informações. A oportunidade você encontra a partir do que você aprende desse tanto de dados (Informação verbal⁶).

Dessa forma, observa-se não haver uma regra para o levantamento de dados a nível de diagnóstico. Para que as incertezas sejam reduzidas de forma efetiva e que se possa identificar oportunidades certas para a atuação de uma marca, deve-se pesquisar em todo o ambiente em que a mesma esteja envolvida, seja *online* ou *offline*.

A oportunidade de atuação para a Heineken durante o Carnaval de 2015, no entanto, foi encontrada ao se cruzarem as informações obtidas. De acordo com a figura 13, foi possível perceber a crescente procura por soluções para a ressaca e programas de detox, baseadas em dietas desintoxicantes, durante e após a quarta-feira de cinzas, que marca o final do Carnaval. Unindo esse e os demais dados de monitoramento, a equipe foi capaz de interpretar a necessidade do público brasileiro de se redimir em relação ao consumo excessivo de álcool após o Carnaval.



Fonte: **Google Trends**. Disponível em: <<https://trends.google.com/trends/>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

Conhecendo também os diferenciais do produto da marca e utilizando seu posicionamento, que objetiva promover o consumo responsável de bebidas alcoólicas, a equipe de *Business Intelligence* chegou à conclusão de que havia a possibilidade de colocar a marca à frente da sua concorrência, proporcionando um Carnaval sem ressaca. A partir dessa informação, se tornou possível para a equipe de Planejamento da Wieden+Kennedy conceber a ideia do *Green Program*.

O diferencial competitivo abordado para a realização da ação foi, conforme explicado pela própria agência de comunicação através da figura 14, o uso dos seus

ingredientes naturais. Com isso, a Heineken sugeria ao seu público que renovasse seu paladar após o consumo exagerado de álcool durante o Carnaval com bebidas de qualidade, como a cerveja da marca.

Figura 14: O contexto do Green Program

Green Program

O Carnaval é uma época do ano em que as pessoas se divertem de maneira descontraída e bastante intensa. Por isso, a Heineken criou o Green Program, o programa pós-carnaval que ajuda na recuperação dos paladares maltratados, após quatro dias de bagunça. Com o programa, a marca convida os foliões a degustar Heineken, um produto 100% puro, sem aditivos, e feito somente de água, malte, lúpulo e levedura A.

Fonte: **Wieden+Kennedy**. Disponível em <<http://www.wksaopaulo.com.br/pt/trabalho/green-program>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

Para isso, gravou-se um vídeo, posteriormente veiculado na televisão brasileira, explicando os diferenciais da Heineken e apresentando o *Green Program*. A ação surgiu a partir de uma paródia dos programas de detox procurados pelos usuários, apresentando seis etapas para curar a ressaca e recuperar o paladar após o Carnaval. Para isso, um engradado de cervejas Heineken foi elaborado exclusivamente para a ação, conforme observa-se na figura 15. Cada etapa estava relacionada ao consumo de uma garrafa, concluindo assim o programa em um intervalo de seis dias.

Figura 15: Green Program Kit



Fonte: **Wieden+Kennedy**. Disponível em: <<http://www.wksaopaulo.com.br/pt/trabalho/green-program>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

Para a veiculação da ação, foi realizada uma única inserção durante as propagandas do Jornal Nacional, transmitido pela TV Globo, durante o último dia de Carnaval, na quarta-feira de cinzas do ano de 2015. Essa mídia foi selecionada após a pesquisa da equipe da agência de comunicação, através da ferramenta do IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), para identificar qual o programa do canal mais assistido da televisão brasileira possuía o público mais próximo ao conceito de *Man of the World* da marca.

Conforme observa-se na figura 16, ao final da propaganda veiculada na televisão o público era convidado a entrar no site da Heineken e conhecer o programa de detox da marca. Ao acessar o site, conforme mostra o anexo B, contendo seu conteúdo, o usuário podia também solicitar o seu exemplar do kit *Green Program* para refinar seu paladar após o Carnaval.

Figura 16: *Green Program* - Propaganda Audiovisual



Fonte: **Wieden+Kennedy**. Disponível em: <<http://www.wksaopaulo.com.br/pt/trabalho/green-program>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

Durante a veiculação da campanha na mídia televisiva, o responsável pela equipe de *Business Intelligence* relata ter se reunido com responsáveis pela gestão de marketing da Heineken para acompanhar em tempo real sua repercussão nas mídias *online*. Através da ferramenta de monitoramento de redes sociais Radian6⁷, a

⁷ Ferramenta de monitoramento de redes sociais da Salesforce. Disponível em: <<https://www.marketingcloud.com/products/social-media-marketing/radian6/?d=radian6&internal=true>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

equipe procurou identificar se a Heineken passou a ser mais mencionada após a veiculação e se essas menções eram positivas dentro da visão da marca. Além disso, com a ferramenta Google Analytics⁸, puderam acompanhar se o site estava recebendo visitas em tempo real.

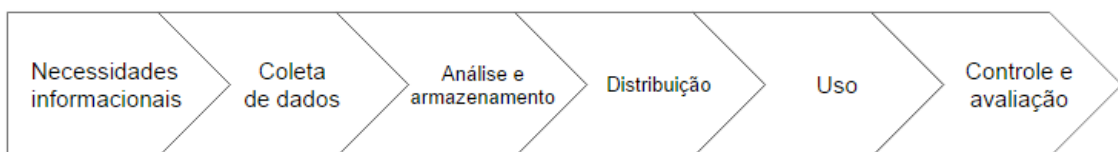
Assim, identificou-se a atividade de controle de ações dentro do planejamento de comunicação da marca. Essa prática, segundo o entrevistado, era bastante comum:

A equipe de *Business Intelligence* também procurava se quando a Heineken aparecia na TV ela aparecia mais, se a marca estava sendo compreendida pelos seus públicos do jeito que ela queria (Informação verbal⁹).

A avaliação da ação, no entanto, não foi realizada somente durante sua execução. Após seu encerramento, foi realizado pela agência um estudo no âmbito da comunicação para compreender se seus objetivos comunicacionais haviam sido atingidos, além de uma nova pesquisa realizada pelos institutos de pesquisa contratados pela marca para averiguar se as vendas do seu produto haviam crescido durante o período após o Carnaval.

Assim, verifica-se o processo de Gestão da Informação no planejamento de comunicação da Heineken no Brasil de acordo com a figura 17, onde as necessidades informacionais são definidas pelo briefing gerado pela própria Heineken e as demais etapas são efetuadas pela agência Wieden+Kennedy.

Figura 17: Processo de Gestão da Informação na comunicação da marca Heineken no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora.

A coleta inicial de dados, caracterizada como a segunda etapa da Gestão da Informação na comunicação da Heineken, contempla a fase do diagnóstico do planejamento da marca. Identificou-se que o mesmo tem aqui objetivo semelhante ao proposto por Oliveira (1992) ao passo que busca por informações que possam identificar o motivo pelo qual a situação, passado pela Heineken à agência, acontece.

⁸ Ferramenta de análise de dados de websites do Google. Disponível em: <<https://analytics.google.com>>. Acesso em: 05 jul.2017.

⁹ Entrevista com responsável pela equipe de BI da Wieden+Kennedy.

Além disso, identificou-se que a coleta de dados é realizada de forma ampla através de ferramentas de pesquisa *online* e *offline*, procurando-se buscar as informações necessárias para sanar o problema trazido pelo briefing. Apesar de não possuir ferramentas definidas para todas as coletas de dados, deve-se escolher aquelas que melhor se adaptem às necessidades informacionais colocadas pela marca.

A etapa seguinte aborda a análise e o armazenamento das informações levantadas, representadas através de relatórios segmentados por área de atuação dentro da agência de comunicação. Uma vez que os dados são interpretados e transformados em informações através da contextualização e da categorização dos mesmos, Em seguida, os mesmos são unificados e distribuídos pela equipe de Planejamento para seu respectivo uso.

O uso da informação é caracterizado pela criação de um novo planejamento, dessa vez a nível operacional, na qual se definem como serão realizadas as ações para se chegar aos objetivos do planejamento tático comunicacional. Durante a execução do planejamento operacional, também é realizado o controle das atividades através de ferramentas de pesquisa. Elas são realizadas após, de forma mais ampla, durante a avaliação dos resultados das ações de comunicação.

A avaliação dos resultados gera um novo relatório, a ser enviado à marca para que ela compreenda o impacto do planejamento tático comunicacional em seu planejamento estratégico. Além disso, esses resultados servirão para a criação de um aprendizado a respeito da marca dentro da agência de comunicação, conforme coloca o entrevistado:

Para outras ações, sempre ficam novos insights e aprendizados para a marca e para a agência. A comunicação então vai atrás de descobrir o que poderia melhorar e o que poderia ter causado impacto negativo (Informação verbal¹⁰).

A nível comunicacional, o *Green Program* proporcionou à marca Heineken 46% mais menções em relação ao Carnaval do ano anterior à sua veiculação, além de se tornar a segunda marca de cervejas mais comentada do período. Já a nível mercadológico, o *Green Program* conseguiu reverter a situação tradicional de perdas de venda e foi responsável por apresentar um crescimento de 25% de vendas da marca durante o período. Esses e outros resultados podem ser observados no relatório apresentado no anexo C.

¹⁰ Entrevista com responsável pela equipe de BI da Wieden+Kennedy.

A informação, portanto, se apresenta como imprescindível para a comunicação da Heineken, não somente para seu diagnóstico e execução, mas também para seu controle e avaliação. Dessa forma, se torna possível verificar quais foram os erros e os acertos de cada ação comunicacional da marca, aprimorando seu processo de planejamento a partir da identificação dos motivos que levaram aos resultados obtidos pela ação.

Como mantra, a equipe de *Business Intelligence* é sempre estudar as campanhas que estão acontecendo dentro da agência para que as próximas sejam melhores. Esse é o nosso norte para que sempre exista aprendizado tanto para a agência quanto para a marca (Informação verbal¹¹).

Com isso, reduzem-se as incertezas a respeito da marca e dos seus públicos, fortalecendo sua comunicação a partir do conhecimento e da aprendizagem a respeito do que funciona e do que não funciona em determinados contextos, tal como aponta a teoria proposta por Simões (2006).

Dessa forma, observa-se o potencial da informação para a identificação de oportunidades de atuação para a comunicação de uma marca. Com um processo bem elaborado de Gestão da Informação aplicado ao planejamento comunicacional, mostra-se ser possível potencializar os benefícios a nível de marca e de produto, concluindo-se os objetivos táticos, mas também fornecendo suporte para a conclusão de metas a nível estratégico.

4.7 Considerações gerais sobre o uso da informação para o planejamento de comunicação

O estudo acerca do uso da informação para o planejamento de comunicação da marca Heineken revelou aspectos relevantes tanto dentro das teorias da Gestão da Informação quanto de Relações Públicas. Aprofundando-se a análise para a campanha *Green Program*, também ficou visível o protagonismo da informação no processo de planejamento da mesma.

O potencial da informação para a redução de incertezas, proposto durante a pesquisa bibliográfica, foi evidenciado pela elaboração do diagnóstico tático. Com ele, identificou-se caminhos a serem seguidos pela marca em sua comunicação durante o Carnaval e, assim, constituir um planejamento de comunicação efetivo.

¹¹ Entrevista com responsável pela equipe de BI da Wieden+Kennedy.

No contexto da comunicação, observa-se a existência de um fluxo de informações a nível de mão dupla, na visão de Grunig (2003), ao passo que a Heineken busca estar constantemente informada a respeito do que pensam seus públicos. Mais especificamente dentro da área das Relações Públicas, o estudo se baseou na proposta de Simões (2006) de que a informação se constitui como matéria essencial para a existência dessa atividade. Com isso, percebeu-se que a informação não é somente o elemento da comunicação entre marca e públicos, mas também é o que permite que marca compreenda os pontos em que precisa melhorar seu planejamento, possibilitando que a mesma destaque atributos diferenciais que a valorizem.

Com isso, verificou-se a atuação da informação para promover os diferenciais competitivos de uma marca. Aqui, evidenciam-se principalmente os benefícios experienciais e simbólicos que compõem sua identidade e seu posicionamento. Por essa razão, considera-se imprescindível o conhecimento sobre a missão, visão e os valores da marca, de forma a mantê-la íntegra.

No caso da campanha *Green Program*, a informação levou a equipe da Wieden+Kennedy a identificar uma oportunidade de promover a marca a partir de seus benefícios simbólicos e experienciais, sem deixar seus valores de lado. Por essa razão, conclui-se que o uso da informação dentro do planejamento de comunicação da Heineken possui a finalidade de reduzir incertezas para gerar oportunidades que permitam destacar os atributos que compõem o seu diferencial competitivo.

Já no contexto da marca, é importante salientar a visão de Tavares (2008) a respeito das mudanças presentes nos desejos dos consumidores. Isso porque, em um mercado cada vez mais competitivo, torna-se cada vez mais necessário a compreensão dos aspectos que podem levar o público à preferência por uma marca. Com isso, verificou-se que o acompanhamento das informações a respeito do que pensam esses públicos permite que a marca esteja ciente das suas necessidades, proporcionando oportunidades de atuação para si e se destacando perante seus consumidores.

Além disso, nota-se a presença da teoria da informação no estudo. A subjetividade, abordada pela área da Psicologia Cognitiva, se mostrou presente na interpretação dos dados coletados por sua semelhança à proposta de Davenport

(1998b) a respeito da contextualização para a transformação de dados em informação, verificada durante a análise.

Aprofundando o uso da informação e a forma com que é gerenciada dentro do planejamento de comunicação da Heineken, verifica-se também que o modelo de Gestão da Informação, proposto por Davenport (1998a), e de Ciclo Informacional, proposto por Tarapanoff (2006), complementam a teoria a respeito do planejamento estratégico e de comunicação. A informação está presente, conforme o observado, desde o diagnóstico até a avaliação das ações realizadas.

Ao analisar a atuação da Wieden+Kennedy e o fluxo informacional estabelecido entre marca e agência, observou-se que durante toda a ação os objetivos táticos e operacionais da comunicação estiveram relacionados às informações estratégicas da Heineken. Verifica-se, assim, que apesar de segmentada, a Gestão da Informação para o planejamento de comunicação da marca se mostrou íntegra.

Isso se deu pela importância que a marca defere à unificação da sua comunicação a nível global. Percebeu-se, então, forte influência dos documentos obtidos para a elaboração do planejamento da comunicação da Heineken no Brasil, principalmente em relação à identidade e ao posicionamento da marca. Com isso, é notável a utilização dos pilares de consumo responsável de bebidas alcólicas e de qualidade de produtos, juntamente com seus benefícios funcionais e experienciais, para a concepção do *Green Program*.

Também notou-se a grande relevância do uso de dados *online* em tempo real para a realização do controle da ação. Com isso, abre-se espaço para a discussão a respeito das novas fontes e ferramentas para coleta e análise de dados no ambiente virtual. A isso, soma-se a fala do entrevistado, no sentido de que, no Brasil, ainda se está aprendendo a lidar com novas tecnologias para aquisição de informações:

O Brasil é um país que está aprendendo a lidar com a informação agora. Hoje existem muitas fontes de pesquisa. A internet possibilitou a leitura de muita coisa, então temos como ver o comportamento de todos os lados. Você tem um nível de detalhe de vários tipos de pessoas, de vários tipos de comportamento, e o Brasil está começando a trabalhar com esse volume de informações. As agências de comunicação também estão começando a fortalecer a área de dados, de inteligência. [...] A tendência é que a gente comece a ver cada vez mais cases onde a informação é a protagonista do planejamento, e não mais a criação (Informação verbal¹²).

¹² Entrevista com responsável pela equipe de BI da Wieden+Kennedy.

Quanto à política informacional observada dentro da Wieden+Kennedy, observa-se a possibilidade de aprimoramento a partir da evolução do modelo de feudalismo para o modelo de monarquia informacional, conforme propõem McGee e Prusak (1994). Isso porque, enquanto no feudalismo a informação fica a cargo das diferentes equipes dentro da agência de comunicação, onde cada uma se torna responsável por coletar, analisar e apresentar os dados da forma que mais lhe interessam, na monarquia informacional os dados são coletados todos por uma mesma pessoa ou setor. Isso resulta em coletas, análises e apresentações de dados de forma padronizada, sem a influência da subjetividade de diversos setores atuando sobre o mesmo dado em sua interpretação. Essa mudança poderia fortalecer ainda mais a estratégia de informações apresentada na comunicação da marca Heineken no Brasil.

Ademais, acredita-se que as informações, quando coletadas e analisadas de forma a respeitar o que é relevante à marca, são capazes de proporcionar um planejamento mais eficaz. Para o contexto da Heineken no Brasil, a informação apontou para um diferencial competitivo a nível comunicacional que se estendeu aos demais níveis do planejamento estratégico e tático da marca. Atribui-se, portanto, no caso da marca Heineken, alta relevância à Gestão da Informação para a elaboração do seu planejamento de comunicação.

Por fim, retomando o que se diz respeito às Relações Públicas, acredita-se que a informação é capaz de fomentar suas atividades à medida que fornece apoio para suas decisões. Além disso, a evolução das interações sociais por meio da internet e o desenvolvimento de novas tecnologias de coleta, armazenamento e análise de dados para mensuração das mesmas abre caminho para novas áreas de estudo e de atuação das Relações Públicas. Neste contexto, o conhecimento a respeito da Gestão da Informação e as contribuições que a mesma pode ter para o planejamento de comunicação tornam-se essenciais. Dessa forma, conclui-se que a Gestão da Informação se comporta como uma grande aliada às Relações Públicas no sentido de destacar oportunidades e permitir conhecimento a respeito do comportamento de seus públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou um maior entendimento a respeito das teorias da informação e de modelos para a sua gestão. A partir da pesquisa bibliográfica, identificou-se aspectos relevantes para a conclusão dos objetivos previstos inicialmente. Além disso, foi possível aperfeiçoar o entendimento a respeito dos elementos que compõem uma marca e sua relevância para o planejamento de comunicação, especialmente durante a realização do estudo de caso.

A iniciar-se pelo problema de pesquisa, o estudo revela que a informação está presente em todos os processos do planejamento de comunicação. A partir do diagnóstico, utiliza-se a informação para reduzir as incertezas acerca do contexto no qual a marca se insere e da sua relação com os seus públicos, tal qual pressupõe a função política de Relações Públicas. Com essas informações em mãos, a marca pode estabelecer os objetivos e metas que deseja cumprir de acordo com a visão estratégica determinada durante o planejamento estratégico.

A informação ainda pode servir para evidenciar oportunidades de atuação e, dessa forma, contribuir para a construção de ações de comunicação. Durante a execução, a informação também colabora para o controle de campanhas, servindo para averiguar se elas estão se encaminhando para as metas e objetivos estabelecidos ou não. Ainda, pode-se coletar novas informações a partir da avaliação dos resultados das ações previstas no planejamento de comunicação. Dessa forma, a informação permite também que os processos de comunicação sejam aprimorados.

A resolução do problema de pesquisa estabeleceu a base teórica necessária para a análise da aplicação dos processos de Gestão da Informação dentro do planejamento de comunicação da Heineken, objetivo geral deste estudo. Assim, foi possível identificar a correspondência entre as etapas e as fases dos dois processos.

O método identificado como sendo o utilizado pela agência responsável pela comunicação da Heineken no Brasil se inicia a partir da determinação das necessidades informacionais para a elaboração do diagnóstico. Uma vez estabelecido o que a marca deseja saber, inicia-se o processo de coleta de dados e, então, a análise e o armazenamento das informações produzidas. A partir da distribuição dessas informações, foi possível iniciar ações de comunicação que

valorizassem o diferencial competitivo da Heineken, representando o uso da informação. Durante e após a execução das atividades previstas, assim como foi visto anteriormente, torna-se possível identificar novas informações que contribuirão para aperfeiçoar a comunicação da marca.

Em relação aos objetivos específicos, identificou-se que a informação é gerada a partir da interpretação de dados. Isso porque, uma vez coletados, somente seu armazenamento não oferece os subsídios necessários para compor a informação. É necessário que os dados sejam interpretados para que se produza informação. Essa interpretação pode ocorrer por meio de categorização, correção, condensação, cálculo ou contextualização.

Percebeu-se também a necessidade da presença humana para a interpretação de dados, posto que a Teoria da Forma coloca que a informação se constitui nas sensações geradas a partir da percepção do elemento receptor. Por essa razão, é importante abordar-se também a subjetividade contida em uma informação, uma vez que um mesmo dado pode ser interpretado de múltiplas formas.

No que se refere à relação da informação com a comunicação, segundo objetivo específico da pesquisa, observa-se que os estudos são instigados a partir da definição da informação enquanto redutora de incertezas. Além disso, a comunicação pode ser caracterizada como sendo a base para a troca de informações entre organização e públicos. Na gestão da comunicação de marcas, a informação se faz relevante para a identificação das necessidades dos seus consumidores com a finalidade de proporcionar as sensações que estes desejam ter, agregando-as aos seus benefícios.

Mais especificamente na área de Relações Públicas, verificou-se a partir da pesquisa bibliográfica que a informação é considerada por muitos autores como sendo a matéria-prima para o seu desenvolvimento. Isso porque a comunicação é tida, dentro da teoria da função política das Relações Públicas, como o meio pelo qual as organizações trocam informações com seus públicos. Identificou-se, então, a relevância da informação para o programa de Relações Públicas, desenvolvendo-se o estudo a respeito do uso da informação para se atingir aos seus objetivos.

Com isso, evidencia-se também a teoria a respeito das vias de transporte de informação para a comunicação. Nela, a comunicação simétrica de duas mãos é destacada por permitir a potencialização da atividade de Relações Públicas,

passando a exercer função estratégica nas organizações. Assim, concluiu-se o terceiro objetivo do estudo, assumindo que a informação possui alta relevância para o desenvolvimento das atividades de Relações Públicas à medida que permite compreender as necessidades e desejos dos seus públicos.

O estudo de caso a respeito da Heineken, quando somado às teorias apresentadas durante a pesquisa bibliográfica, ilustra a relevância do tema para a atividade de Relações Públicas. Isso porque a análise aponta para a capacidade que a informação assume em revelar novas oportunidades de atuação para a comunicação das marcas, de modo a promover seu diferencial competitivo.

Apesar disso, a falta de uma só figura responsável pela coleta, análise e armazenamento da informação dentro da Wieden+Kennedy sugere a existência de discrepâncias em relação às interpretações que podem ser dadas a um mesmo dado. Com isso, sugere-se a concentração da análise de todas as informações em um mesmo elemento ou mesma equipe. Assim, apresenta-se a oportunidade de atuação do profissional de Relações Públicas dentro da Gestão da Informação, como responsável por dar sentido aos dados coletados pelas marcas e organizações e distribuí-los de forma padronizada para as demais áreas presentes na agência.

Ademais, verificou-se que, com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação, em especial com o advento da internet, o aumento de fonte de dados passou a proporcionar também um volume de informações com maior detalhamento. Por essas razões, conclui-se a respeito da importância deste estudo para a área de Relações Públicas a partir da crescente demanda do conhecimento a respeito de métodos que facilitem a gestão da informação dentro da comunicação. Assim, faz-se possível que as marcas se mantenham instruídas a respeito dos seus públicos, compreendendo então o que desejam e como se comunicar com eles.

No âmbito pessoal, a pesquisa se fez importante para sanar questionamentos levantados a partir das experiências profissionais adquiridas pela autora, tal como o problema de pesquisa apresentado no início deste estudo. Ademais, possui relevância representada pelo contato com a teoria da Gestão da Informação e do planejamento de comunicação para o aperfeiçoamento de sua prática.

Apesar disso, considera-se fundamental ressaltar que a análise realizada neste estudo é pontual, sendo um exemplo e não uma regra a respeito de como a Gestão da Informação pode ser aplicada para o planejamento de comunicação de

uma marca. Trata-se de uma pesquisa com o objetivo de identificar o comportamento dentro da Heineken no Brasil e, mesmo que possa ser repetida para outras marcas, não obrigatoriamente obterá os mesmos resultados.

Esta foi, inclusive, uma das limitações encontradas durante o desenvolvimento do estudo. Os aspectos levantados a respeito da comunicação da Heineken no Brasil também não são necessariamente aplicáveis aos demais países onde a marca atua. Para tanto, seria necessário contatar um representante da marca a nível mundial, o que infelizmente não foi possível. Instiga-se, portanto, a continuação da presente pesquisa a partir do ingresso à pós-graduação, com o objetivo de compreender como as informações adquiridas a nível tático influenciam no planejamento estratégico da marca no Brasil e no mundo.

Finaliza-se o estudo estimulando novas pesquisas sobre o uso da Gestão da Informação em comunicação, visto que esta demonstrou agregar valor ao seu processo de planejamento. À exemplo da relação da Heineken com a Wieden+Kennedy, mostrou-se necessário averiguar também como se dá a Gestão da Informação dentro das agências brasileiras de comunicação. Acredita-se que uma nova análise, que se estenda a outras marcas, poderá revelar melhores práticas e apontar para um modelo de evolução sobre a Gestão da Informação em comunicação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T.. **Para entender de Relações Públicas**. São Paulo: Biblos, 1965.

BONI, V.; QUARESMA, Sílvia J.. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. v. 2 n. 1, jan./jul 2005, p. 68-80. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em 28 maio 2017.

CANFIELD, B. R. **Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1961.

CERETTA-SORIA, M. G.; JORGE, C.; VALENTIM, M.. Contribuição da Competência em Informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento. **Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS**, v. 20, n.2 – Jul./Dez. 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/viewFile/48642/32122>>. Acesso em 20 abr. 2017.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998a.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

DE JOU, G.; SPERB, T. Abordagem do processamento dentro da psicologia cognitiva. **PSICO**, Porto Alegre, v. 34, p. 159-180, jan./jun. 2003.

DOMBROWSKI, Cristiane A. **Gestão do Conhecimento em Parques Tecnológicos: um estudo de caso único**. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - PUCRS. 2006. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5702/1/344098.pdf>>. Acesso em 27 jan. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. 123p.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Comunicação & Sociedade**. v. 24, n. 39, p. 67-92, 2003. Disponível em <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4840>>. Acesso em 02 abr. 2016.

McGee, J.; Prusak, L.. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1992.

PIGNATARI, Décio. **Comunicação, informação e linguagem**. São Paulo: Editora Cultrix, 2002.

SETZER, Valdemar W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. In: SETZER, Valdemar W. Meios eletrônicos e educação: uma visão alternativa. São Paulo: Escrituras, 2001. Disponível em: < <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/livro-meios.htm>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

SILVA, E.; VITORINO, E. A Gestão da Informação sob a abordagem da ecologia: possibilidades à competência em informação. **Em Questão**, v. 22, n. 1, p. 242-266, jan/abr. 2016. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245221.214-241>>. Acesso em 15/04/2017.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Informação, inteligência e utopia**: contribuições à teoria de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2006.

SIMON, R.. **Relações Públicas**: perspectivas da comunicação. São Paulo: Atlas, 1972.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. 343 p.

_____. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: Ibict; UNESCO, 2006. 453 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

VÁSQUEZ, Ruth Pereira. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Revista Organicom**, São Paulo, n. 7, p. 198-211, jun./dez. 2007. Disponível em <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista7/198a211.pdf>. Acesso em 20 maio 2017.

SHANNON, C. E; WEAVER, W. **A Teoria Matemática da Comunicação**. São Paulo: Difel, 1967.

YOUNG, Paul. **The Nature of Information**. New York: Praeger Publishers, 1987.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Público-alvo: profissional responsável pela análise de dados dentro da agência responsável pela comunicação da marca Heineken no Brasil.

Objetivo: verificar como acontece a gestão da informação dentro da comunicação da Heineken, identificando-se em como e quais são etapas do processo de planejamento que a informação se faz presente.

Questões:

1. A Heineken forneceu algum tipo de material que norteasse o trabalho da equipe na Agência? Se sim, que documentos foram (diretrizes de marketing, orientação sobre o posicionamento e identidade da marca, políticas de informação, etc.) é possível ter acesso a eles?
2. Quais são, na visão da Agência que administra a conta da Heineken no Brasil, a missão, a visão e os valores da marca?
3. Antes de se definir o planejamento de comunicação dentro da agência, vocês receberam algum objetivo e metas da subsidiária? Se sim, quais e características?
4. Há algum tipo de levantamento feito pela Agência em relação ao mercado brasileiro e comportamento do consumidor?
5. Se a resposta à questão anterior foi positiva: por quem e como é feito? As informações coletadas são repassadas à subsidiária?
6. Ainda em relação ao planejamento informacional da Heineken no Brasil, quem e como se define o que deve ser coletado, onde e com que públicos?
7. Quem são os responsáveis pela coleta e interpretação de dados sobre a Heineken no mercado brasileiro?
8. Quais foram as fontes de informação para a concepção do projeto *Green Program*? Como você percebeu a importância delas?
9. Houve monitoramento em tempo real da ação *Green Program*? Como isso foi feito?
10. Já foi iniciado um novo processo a partir dos insights obtidos a partir da ação *Green Program*?
11. De que forma os resultados da ação *Green Program* impactaram no planejamento da comunicação da marca Heineken no Brasil?

12. Qual a relevância que você atribui à gestão da informação no planejamento de uma marca mundial como a Heineken? Aborde potencialidades e limitações da gestão da informação no Brasil.

ANEXO A - DIRETRIZES DE MARKETING DA HEINEKEN A NÍVEL GLOBAL



Our Responsible Marketing Code



Our Responsible Marketing Code

Every colleague across HEINEKEN is in the business of creating memorable brand experiences for our consumers. A brand is more than a logo or a clever strapline... it's what people think of when they hear our name. It's everything the public knows, trusts and loves about us. And for that very reason, brand reputation is hard won, but very easily lost.

We value above all else, the experience our customers have with our brands, and that experience starts before they've even tried one of our beverages. It begins with our brand marketing and communications. It begins with you.

We need to ensure that we're always talking about our brands in the right way, in the right place and at the right time. And we need to do all of that in a responsible way, so that our brands are enjoyed in the way they're intended. That's why we have the Responsible Marketing Code. It's here to protect our brands, but more importantly, protect and respect society and our consumers.

This Code replaces the existing Rules on Responsible Commercial Communication and Rules on Digital Commercial Communication. It merged the two and is written in simple terms, with plenty of examples of how things work in the real world. It's very clear about:

- The challenges we face as a business
- The questions we need to ask ourselves and the checks we need to meet, before our marketing and communications can be shared

The Responsible Marketing Code is for everyone internally but it also needs to be shared and explained to our customers and with anyone involved in the marketing and sales of our brands. That's why it covers everything from point-of-sale to sporting event sponsorships, social media and much more.

Please make The Responsible Marketing Code part of the way we all do business, so that we can continue to live by our values – respecting individuals, society and the environment.

Thank you.

Jan-Derk van Karnebeek
Chief Commercial Officer

Sean O'Neill
Chief Corporate Relations Officer

How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

How to apply The Responsible Marketing Code

As one of the world's leading beer and cider producers, it's no surprise that we talk to millions of consumers, colleagues, customers, clients and suppliers everyday. So it's important that our communications not only reflect the passion and respect we bring to our work, but the fact that we take our responsibilities seriously.

The majority of our consumers sensibly enjoy our beers and ciders, but there will always be a minority who misuse them. So our communications need to be clear about whom our products are for, and how to enjoy them in a responsible way.

The Responsible Marketing Code (The Code) goes to the heart of our "self regulation" commitment. It's about being legal, decent, honest and truthful in the way we market our brands so that both as a company and as an industry, we can help address social issues such as drinking & driving, underage drinking and problem drinking.

* Terms in bold are defined in the glossary section of this document

About The Code: Importantly, it doesn't serve to summarise or substitute national, regional or international laws, policies or codes, which must always be upheld. It does however replace The Rules of Responsible Communication and The Digital Rules of Commercial Communication.

It explains the HEINEKEN approach to self-regulation. It's not here to curb your creativity – it's here to protect us.

How we'll use it: The Code will help safeguard our brand reputation and our freedom of expression in all of our consumer-facing **branded activities** for Heineken® and across all our other **company owned or controlled** family of **alcohol brands**.

Where we'll use it: The Code covers all sorts of communications channels, the most common being: packaging, point of sale, signage, trade promotions, sponsorships, advertising, digital and social media. But as we know, new channels and technologies are being created everyday, so they'll be covered by The Code too.

Who'll use it: Please share this with your teams and the agencies you work with. It's all of our responsibility to ensure The Code isn't just a piece of paper filed away in a drawer, but in the way we all do business. Compliance is essential.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Compliance

Adhering to The Code isn't a "nice to do". It's a must do. We all need to ensure we're doing business in accordance with the laws and regulations that govern us, while also being able to bring our brands to life in the HEINEKEN way.

Everyone involved in the marketing and sale of our branded products, is responsible for implementing The Code and must ensure:

- All correspondence regarding complaints received from (non) governmental organizations, consumers or official complaint bodies about a particular commercial communication, activity or event, is properly addressed and stored.
- All complaints in relation to commercial communication, trade marketing and sales should be registered for audit purposes.
- Annual training on this Code is conducted for all those involved in marketing and selling our brands.
- When in doubt, involve Legal and Corporate Relations.

The Marketing Director is accountable for compliance with The Code within his/her OpCo. The Regional Marketing Director or Global Brand Director are then responsible for any branded activity agreed on a regional or global level – for instance a modern retail agreement with a regional supermarket chain or a sponsorship deal for a global event.

Any difficult cases or potential departures from The Code should first go through Legal and Corporate Relations. Written approval is then needed from the relevant Director before any activity gets underway.

Please read The Code carefully, discuss it with your colleagues and with your external agencies, so that we all have a common understanding and implement our marketing and communications in a consistent and effective way.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
--	------------	---	--	---	--	--	--	--	--	---	----------

Principle 1: We do not primarily appeal to minors

Explanation

We've been creating memorable brand experiences for over 150 years. Our brands have personality and tell great stories, but we need to take care that this engaging content primarily appeals to customers aged over 18 and of Legal Purchase and/or Drinking Age (LPDA). **Our brands' marketing and communications shouldn't primarily appeal to minors.**

By **minors**, we mean anyone under the LPDA. If the LPDA is set below 18 years of age or is absent, we consider everyone under the age of 18 a minor. If alcohol beverage marketing and communications have stronger appeal to minors than adults, they are deemed to "primarily appeal to minors". This means we need to take care to never use objects, imagery, styles, symbols, music, characters (real or fictitious), games, gaming equipment or other items with primary appeal to minors. Some markets have specific lists of objects, settings and situations that can't be used and we've included an External References in each chapter with details on where to find that information.

It's about making sensible choices not only during the creative and development process, but when deciding on promotions and prizes, as well as activation locations. It also means we encourage our customers not to sell our products to minors. We actively talk to them so they avoid selling our alcoholic beverages to minors. And it's about understanding that styles, interests and trends constantly change. What appeals to minors today, might be different tomorrow, or might be different from one place to the next. We need to be ever mindful of this.

Objects, imagery, styles, symbols, music, characters (real or fictitious), games, gaming equipment, or other items that appeal primarily to children or adolescents cannot be featured in our brands' communications, events or activations.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
--	------------	---	--	---	--	--	--	--	--	---	----------

Principle 1: We do not primarily appeal to minors

Do...

- Ensure any characters featured in our marketing or communications *is* and *appears* to be over 25 years of age except if local legislation or regulations explicitly states otherwise. Please also make appropriate effort to do the same if using user-generated content i.e. a consumer photo.
- Take extreme care when including any gaming references in your marketing, communications or promotions, particularly any gaming reference that appeals to minors.
- Remember, our brands are world famous and consumers may want to post content to our owned or paid communications channels. We need to make clear our "house rules" or terms and conditions to govern the type of content that's appropriate, and then actively moderate those channels. Any inappropriate content needs to be removed and the reason for its removal explained to our consumers.
- Avoid content that could be associated with schools or children's media.
- Immediately get in touch with your Legal team if you're aware of any complaints about our marketing or communications.

Ask yourself...

If at any point you're not sure if your work complies with The Code, then try answering these three simple questions. All of your answers should be YES. If you answer NO to any of these questions then unfortunately your content isn't compliant and you'll need to make changes.

- Even though the celebrity in your communication is over 25 years old, does he/she look older than 25 so won't be mistaken as a potential role model for minors?
- Is the language in your communications the sort of language you wouldn't expect to hear or read from minors?
- Is the location of your activation or event somewhere that's predominantly visited by minors (at least in the last three months)?

Why do we care?

- Many children want to emulate the actions of adults and influencers in their lives. We believe this should never include behaviours related to alcohol consumption.
- We have a long history of encouraging responsible consumption and we take this role seriously. In 2012, HEINEKEN co-authored the Responsible Marketing Pact (applying to all EU Member States). For the first time, the pact included a blacklist of creative features known to 'primarily appeal to minors', which we've agreed to never use in our marketing and communications.
- Social media has become an increasingly important communications channel for all ages – including but not limited to minors. Conversations in social media travel at enormous speed so require extra sensitivity around the context and location of our activity.

External references

[Responsible Marketing Pact, 2014](#)



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	--	---	--	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 2: We actively restrict exposure of our branding to minors

Explanation

We want to ensure that our marketing and communications reach an age-appropriate audience, which is why we put controls in place to restrict who can see our owned or paid-for branding or branded activity. We work with the 70/30 Rule. It means our content is featured in places where at least 70% of the total audience is restricted to above the LPDA.

When it comes to digital media channels like YouTube, Facebook and Twitter, we can restrict viewers to above the LPDA or 18+ by using the channel owner's own functionality. In other channels we rely on third-party audits to get a picture of the audience demographic. And occasionally when the right data is not available, we have to use our own common sense.

We have three methods for restricting content to above the LPDA or 18+.

1. Our preferred method is **Age Gating** – a screening process requiring visitors to provide their date of birth at the point of registering. It uses the channel's own functionality to restrict access for underage users and we think it offers the best user-experience, as restricted content is then never shown.
2. If Age Gating is not possible, **Age Verification** is the next best option. It pro-actively asks visitors to provide "proof of age" (date of birth). It not only works on digital channels like a website, but can also be applied during events by screening visitor IDs.
3. If neither Age Gating nor Age Verification are possible, please use **Audience Verification**. If you can prove that 70% of the channel audience is over the LPDA or at least 18+, then you can use the channel. The same applies to promotional materials in outlets, print, outdoor and sponsorships. If less than 70% of the audience exposed to our message is above the LPDA, the message should not run.

If you can't comply with any of the three age-check methods, or are in any doubt, please always consult Legal and Corporate Relations.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	--	---	--	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 2: We actively restrict exposure of our branding to minors

Do

- Know and comply with local and regional codes, policies or legal commitments.
- Always check if channels or venues have their own policies for restricting alcohol content to minors.
- Use registered user-base or third-party audited data as the most trusted sources for verifying an audience's age.
- Evaluate audience composition regularly. If a channel fails to meet the 70% threshold for three consecutive months, please remove or hide all branded content until the 70% threshold is once again achieved again for three consecutive months.

Ask yourself

If at any point you're not sure if your work complies with The Code, then try answering these three simple questions. All of your answers should be YES. If you answer NO to any of these questions then unfortunately your content isn't compliant and you'll need to make changes.

1. Does your content comply with local laws, regulations and OpCo or regional commitments for restricted access?
2. Do you feel comfortable that you've taken every appropriate action to ensure a minor is not exposed to your message?
3. Can you say: "I feel confident I would pass an external, independent audit on the audience composition that my brand is exposed to"?

Why do we care?

- We understand the negative effects that consumption of alcohol has on minors which is why we actively minimise exposure in certain environments by ensuring that at least 70% of the audience is over the LPDA or 18+.
- By better targeting our advertising and brand messages to the audience that buys and consumes our products, we spend our marketing budgets more effectively.

Restricting exposure doesn't just apply to communications... it applies to every contracted activity where we secure branding or branded activity. For example not allowing minors at brand controlled activations.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	--	--	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 3: We're always legal, ethical and truthful

Explanation

Our HEINEKEN brand values are all about enjoyment of life; respect for individuals, society and the environment; and having passion for quality. That same ethos should carry through all of our marketing and communications. In respecting individuals, society and the environment, our communications and marketing should be legal, ethical and truthful. That way, we can ensure we're communicating in the right way, without breaching any laws, regulations or industry codes of conduct.

By laws, we not only mean advertising and alcohol laws, but also those related to gaming and promotions, privacy and intellectual property rights (including trade mark, copyright and portrait rights). And these laws and regulations will vary by country and region.

In this social age, we need to pay special attention to the laws and regulations around personal consumer data, privacy and security too. Any marketing that involves storing consumer data must have clear data privacy statements that our consumers are encouraged to read and opt-into (with the option to opt-out in the future). And for that same data, we need to provide adequate security and ensure we only keep it for the time as outlined to consumers.

When we talk about 'ethical' and 'truthful' we mean communicating transparently and never making any false statements about our product benefits. All branded content should be distributed in a transparent way so we never conceal the identity or origin of the brand.

Whenever our employees or agency colleagues participate in discussions (including online), they should be conducted in an open way and they should identify themselves as belonging to our company or an affiliated agency. They should never pose as a consumer to make comments supporting our brands, or to disparage our competitors.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	--	--	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 3: We're always legal, ethical and truthful

Do

- Always consult Legal when running a competition, regardless how small the prize. Especially if it involves retaining personal data of consumers.
- Take extra care when developing sponsorship or events platforms where our branding might be secondary in the overall communication.
- Always use brand controlled accounts when engaging in online conversations on behalf of the brand.
- Make sure all ownership and access rights on third party digital accounts and databases, such as Facebook, Twitter, YouTube, CRM databases, etc. is controlled by HEINEKEN. Even if day-to-day management is the job of an agency or third party.

Ask yourself...

If at any point you're not sure if your work complies with The Code, then try answering these three simple questions. All of your answers should be YES. If you answer NO to any of these questions then unfortunately your content is not compliant and you'll need to make changes.

- Do we adhere to all local copyright, intellectual property rights and gaming laws?
- Would an individual recognise that the communication or activation is coming from one of our brands?
- Would you be happy to in public defend your concept as legal and truthful?

Why do we care?

- Sustainable growth hinges on each of us living by our values of enjoyment, respect and passion.
- We're a performance-driven company that's passionate about our business and achieving our goals. This means seizing opportunities and building our business on a daily basis with fairness, integrity and respect for the law.
- We can only strive for future success if we combine our expertise and passion, with a pledge to take our corporate and brand values seriously.

We always respect the local laws and never hide our brand's identity or authorship of content.

External references

- Internal HEINEKEN Employee use of Social Media Policy
- GCU Bold vs Crazy Social Media Guidelines
- ICC Framework for Responsible Marketing Communications of Alcohol
- ICAP Guiding Principles
- National and regional self-regulation codes
- Brewers of Europe: Responsible beer advertising through self-regulation
- Beer Institute Advertising and Marketing Code
- Portman Group (UK) : Code of Practice



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	---	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 4: We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety

Explanation

Here at HEINEKEN, we're focused on making life more enjoyable. It's one of our core values, with each of us committed to bringing joy to our consumers through the responsible promotion of our products and the sponsorship of events that are important to them. The key is creating positive experiences by encouraging our consumers to enjoy our products in **moderation** – never exceeding their limits.

Our communications and marketing should show that *drinking in moderation is cool and aspirational*. That's why we never make alcohol content and product strength the primary benefit or the main theme of our marketing or communications. And we never associate our products with drunkenness – it's not how we want our products to be enjoyed.

There are situations when alcohol shouldn't be consumed. For instance drinking and driving don't mix. We actively avoid association between these activities, instead promoting safe transportation options (like taxis). A clear, relevant and pre-approved responsible drinking or responsible driving message should feature on appropriate marketing and communications such as packaging or outdoor features.

Responsible consumption isn't just about not drinking and driving, it extends to the operation of potentially dangerous machinery, or consuming alcohol before or during a potentially hazardous activity.

And it's about having options – so we actively look for opportunities to ensure our low alcohol and non-alcohol products are available.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	---	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 4: We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety

Do...

- Always include a responsible consumption message in all relevant brand promotions (including packaging and at events and activations).
- Actively monitor owned and brand-controlled digital channels for content our consumers might post about irresponsible consumption or hazardous behaviour. If we see it, we need to act on it, by removing the content and/or responding to it.
- Ensure that sampling opportunities are offered in an appropriate way by trained brand ambassadors who are 25 years of age or older. For instance, we believe in refusing service to people who appear intoxicated or are driving, or are under the LPDA, even if their parents have consented.
- Set aside a percentage of your communications and marketing investment that's dedicated to the responsible drinking message. Then make sure you comply with it.

Ask yourself...

If at any point you're not sure if your work complies with The Code, then try answering these three simple questions. All of your answers should be YES. If you answer NO to any of these questions then unfortunately your content is not compliant and you'll need to make changes.

- Does the branded activity avoid suggesting that the product has a health or sedative benefit?
- If the concept was real, would everyone featured be safe from harm, both for themselves and others?
- Would you be happy to see your partner or a family member behave this way?

We never encourage consumers to drink large amounts, exceed their limits or engage in hazardous behaviour. Instead we actively seek opportunities to show and prove that drinking in moderation is cool and aspirational.

Why do we care?

- Beer and cider are products enjoyed by hundreds of millions of people around the world. For many adults those products are consumed in moderation as part of a healthy, balanced lifestyle.
- We want consumers to share our belief that moderate, responsible consumption is aspirational and that overconsumption not only may damage the individual, but also the people around them.
- For some occasions and some people, it's better not to drink at all.

External references

- Relevant Back Label Rules and Guidelines (Usually OpCo and Brand-specific)
- Local laws



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	--	---	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 5: We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption

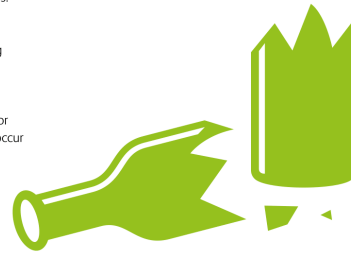
Explanation

People may make a connection between alcohol and violent or aggressive behaviour. It's true that alcohol can lower people's inhibitions and some people may use this as an excuse for doing things they wouldn't normally do. Binge drinking and excessive consumption are not aspirational and are deemed dangerous behaviors.

For all of these reasons, our brands must never encourage or accept these behaviours. Our marketing and communications should always show that moderation and abstinence are positive aspects of responsible consumption. And any campaigns, competitions, promotions or samplings should never encourage or challenge our consumers to drink rapidly or consume a set number of units.

Do...

- Prepare a detailed risk-assessment of any branded activity, identifying how you intend to avoid any association with anti-social behaviour.
- Be prepared to see social media conversations where people are talking about our brands in ways that other people may consider anti-social. Please take part in regular social media listening and agree a moderation approach to help manage discussions.
- Ensure that brand ambassadors and agencies are trained on how to recognise and flag anti-social behaviour (especially at events or sampling opportunities).
- Consider whether content or topics may be considered harmful to others or cause distress.
- Take extra caution when reviewing sponsorships or Point of Sale at venues where the activities that occur there could be seen as violent or aggressive.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	--	---	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 5: We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption

Ask yourself

If at any point you're not sure if your work complies with The Code, then try answering these three simple questions. All of your answers should be YES. If you answer NO to any of these questions then unfortunately your content is not compliant and you'll need to make changes.

- Has my activation or sponsorship avoided any direct or symbolic links with violent, anti-social or aggressive behaviour?
- Would you be comfortable defending the branded activity as safe?
- Would you be happy for your partner or friend to participate in the events or activities that your brand's content is suggesting?

Why do we care?

- Anti-social behaviour is not only bad for our brands, but bad for society – creating dangerous or unsafe environments for our consumers.
- Bravado, illegal gambling, aggression and violence are negative behaviours that are directly at odds with the positive story our brands and products have to tell.

External references

- [GCU Bold vs Crazy Social Media Guidelines](#)

Our brands should never be associated with anti-social, violent or illegal behaviour.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	--	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 6: We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success or enhanced performance

Explanation

At the simplest level, alcoholic drinks are often used to set the tone for an occasion. For instance in many Western cultures champagne is synonymous with celebration, or in China a couple will symbolise their love for each other by linking arms to drink wine on their wedding day. Whilst alcohol does form part of the social life of many cultures and plays a rich and positive role in society, we need to take care in how we represent those social environments and occasions in our marketing and communications.

For instance, we would avoid featuring consumption of our products as contributing to or enabling sexual or social success (helping someone gain a promotion, wealth, friends, possessions, popularity) or giving someone better mental or physical capabilities. We also never display nudity in our marketing and communications.

Do

- Present our brands (in any aspirational marketing or communications) as complementing and reflecting good living, social accomplishments or good taste, rather than causing them.
- Take extreme care when exploring concepts that feature adult relationships or have a theme that could be interpreted as sexual. Our brands should never be presented as enabling sexual success or performance.
- Keep the boundaries of good taste in mind.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	--	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 6: We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success or enhanced performance

Ask yourself...

If at any point you're not sure if your work complies with The Code, then try answering these two simple questions. Both of your answers should be YES. If you answer NO to either of these questions then unfortunately your content is not compliant and you'll need to make changes.

1. Would you feel comfortable watching the communication or promotion with your manager, parents and/or grandparents?
2. In my communication or event, is it clear that alcohol is not the cause of social or performance success?

- HEINEKEN respects all people, regardless of age, disability, gender, race, nationality, religion and sexual orientation – it's part of our DNA. Our values will stand for nothing if the stories we tell to the outside world don't mirror our internal culture. We believe in selling our brands for the right reason. We don't want to make our consumers believe that they need to drink our beers and ciders to feel better, or to obtain social and sexual success.
- Presenting our products as an enabler for sexual and social success or as a performance-enhancer is specifically prohibited by EU legislation, local laws in several countries and most regulatory bodies.

We never present our products as an enabler for sexual success, a better social life or as a physical or mental performance enhancer.

External references

- > [Brewing a Better World](#)
- > [Local laws](#)
- > [National and regional self-regulation codes](#)
- > [Brewers of Europe: Responsible beer advertising through self-regulation](#)
- > [Beer Institute Advertising and Marketing Code](#)
- > [Portman Group \(UK\) : Code of Practice](#)

Why do we care?



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	--	--	--	---	---	-----------------------------------	----------

Principle 7: We are committed to our brands being part of a healthy lifestyle

Explanation

Today, scientific research shows that moderate alcohol consumption may have some health benefits. Despite this information being publicly known, we only use it in our corporate communications that have no commercial benefit or intent. We never communicate this message in our branded content or activity.

In a similar vein, we never make positive health claims about alcohol content or suggest a drink is preferable to another because of alcohol content. Even though alcohol content can have an impact on taste, a product's strength should never be presented as the primary benefit, or as the main theme of the communication. What we can do is talk about the lower alcohol content of a drink compared with similar drinks in the category.

We also avoid suggesting that a drink's relatively low alcohol content means that it can be consumed in larger quantities or in circumstances where a stronger alcoholic beverage might be inappropriate. So although drinking low content alcohol beverages can fit into a more responsible drinking pattern, never suggest that doing so is a way to avoid alcohol abuse.

We will never show or suggest the consumption of alcohol by women who are pregnant.

An increasing number of consumers want to make informed choices on alcohol strength. That's why our products should have specific and factual alcohol strength labelling in-line with current labelling policies and local laws. We never try to obscure the alcohol content of our products.

The same applies to non-alcoholic 0.0% variants that carry the name of our beer and cider brands and which are packaged in a similar fashion. We must clearly display the 0.0% message or logo to distinguish these products from those containing alcohol.

These brand variants may lead with and communicate the benefits of no alcohol but always in a way that positions them as an adult drink – not for anyone under the LPDA. They should also comply with local regulations as well as the other principles in this code, except only those principles related to enhancing performance or (functional) benefits of any kind.. These variants should only be sold via channels frequented in majority by adults and should be

placed next to the beer and alcohol category. Where there is no such category, they should be displayed high shelf, price premium vs. big CSD brands and where possible next to adult flavours (like tonic, ginger, bitter lemon etc.).

All other 0.0 % malt-based beverages in our portfolio (e.g. Maltina, Fayrouz, Green Sands, etc.) can be marketed, sold and displayed according to local regulation and practice governing the Consumer Soft Drink category.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	--	--	--	---	---	-----------------------------------	----------

Principle 7: We are committed to our brands being part of a healthy lifestyle

Do

- Be open and transparent about the alcohol content of our products and the amount of alcohol people are consuming. For instance at events don't use and/or serve drinks in a way that could confuse or mislead people about the amount of alcohol they're consuming
- When listing the alcohol content of a drink, always do it in a simple way and not part of a creative idea (e.g. a tagline).
- Consult Corporate Relations and Legal, when talking about the product's benefits in relation with moderate consumption.

Ask yourself

If at any point you're not sure if your work complies with The Code, then try answering these three simple questions. All of your answers should be YES. If you answer NO to any of these questions then unfortunately your content is not compliant and you'll need to make changes.

1. Is my communication free of any suggestion that the product has a health or sedative benefit?

2. Is my communication free of an association between pregnancy and drinking?
3. Is it clear that alcohol content isn't used as the primary benefit of the product, or as the main theme of the communication?

Why do we care?

- We're a market leader in beer and cider and we want to act like a leader. It's incredibly important to us. We don't want people to drink more... we want them to drink responsibly.
- Responsible drinking doesn't mix with: encouraging consumers to drink more because of low alcohol content, or emphasising high alcohol content as a product benefit.

External references

- Relevant Back Label Rules and Guidelines (OpCo and Brand-specific)
- Local laws

The alcohol content (ABV) of our products is never presented as the primary benefit of the product, or as the main theme of the communication.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	--	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 8: We are progressive about cultural context and its evolution

Explanation

We are a global company, under scrutiny everywhere for our behaviour and the standards we set in every market we operate. The world changes in the blink of an eye, and we have to be nimble and progressive so that we remain culturally relevant and respectful. For this we need to regularly review our activities and communications against both cultural trends and our business attitudes towards what is acceptable.

Our branded activities are often associated with events, places and moments of cultural relevance too, such as UCL and music events. The things we choose to be associated with say something about us; like our values and what we believe in, so we're extremely careful about what we sponsor, avoiding anything that could be considered dangerous or violent.

For our bigger brands, we need to take a global perspective, ensuring what we're trying to say is relevant and understood in the context that we intended. We're respectful of:

- Gender and diversity, and are sensitive to the cultural context of these. We portray the characters and individuals that appear in our commercial communication positively, with respect and with decency. We do so regardless of their gender, race, religion or age.
- The environment and seek opportunities to include our Brewing a Better World programme in our branded activities.
- Animals and animal welfare, and we actively role-model positive stories about the human-animal bond.

We regularly monitor consumer conversations on social media about our brands, knowing when to respond, ignore or remove conversations based on a pre-agreed framework with Legal and Corporate Relations.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	--	---	---	--	--	--	--	---	-----------------------------------	----------

Principle 8: We are progressive about cultural context and its evolution

Do

- Align with the Brewing a Better World sustainability programme.
- Listen to global and local cultural trends (e.g. diversity, animal welfare) that could create negative associations for our brands.
- Agree on a process for monitoring social media conversations, before launching any activity, so that you know when to ignore, respond or remove comments by consumers.
- Establish **Service Level Agreements (SLAs)** with external agencies / partners that manage social media listening. Please agree on minimum levels of listening, reporting cycles and the time required to activate any changes (e.g. if you need to manage a crisis scenario).
- Ensure you have Q&As prepared in advance for any communication or activations for both positive and negative responses from the public or special interest groups.

Ask yourself...

If at any point you're not sure your work complies with The Code, then try answering these four simple

questions. All of your answers should be YES.

If you answer NO to any of these questions then unfortunately your content is not compliant and you'll need to make changes.

- Does the activity show respect for the environment, animals and people?
- Are our actions consistent with long-term sustainability and welfare as championed by our Brewing a Better World agenda?
- Do both men and women interpret the communication in a positive way?

Why do we care?

- From the very beginning, HEINEKEN has been driven by a desire to create a successful and sustainable business that, more than just achieving financial success, makes a positive contribution to society.
- The use of animals in advertising poses challenges from a brand as well as reputational point of view. This means that we need to be more alert and sensitive to the role of animals in our sales and marketing activity.

- We've exercised extreme caution when associating ourselves with dangerous sports (including horse-racing, ultimate fighting and motorsport) and seek to ensure that we include responsible consumption messages prominently.
- As a result of Brewing a Better World, our Company is now rated one of the most sustainable global corporate citizens - something we're very proud of and continue to build on.

When your brand is going to be associated with venue sponsorship – proceed with extra caution and consult Legal and Corporate Relations.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 1:

A global lager brand, Redstar, created a TV commercial in 1964 that featured a cartoon of a Dragon delivering Redstar to every household. The spot was done as a cartoon using a very famous illustrator who'd gained popularity because of some other cartoons done at the time. The TV commercial then proceeded to air in the New Year period for the next 20 years. In 2014, Redstar's agency recommended bringing back the commercial and running it on YouTube to commemorate the commercial's 50th anniversary.

Given the commercial is from 1964, there might be issues with the intellectual property rights. Even if this wasn't the case this brand is in breach of The Code because it features a cartoon that primarily appeals to minors. While this ad might have been legally compliant when it was created in 1964, cultural principles and laws have changed over time.

This activity specifically breaches Principles **1, 3** and **8** of The Code.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 2:

Happy Apple, a local cider brand, runs a summer campaign asking their consumers to submit an Instagram picture of themselves enjoying a refreshing Happy Apple Cider using the hashtag #Apple. They showcase all Instagram pictures tagged with #Apple on the campaign page of the Happy Apple website with the line: "Apple, the world's most refreshing cider".

The brand was contacted by someone from Saudi Arabia, who heard from a friend, that his Instagram image was on the Happy Apple Cider website. He not only felt the brand had used his photograph without his specific permission, but he felt deeply offended, because as a Muslim his beliefs mean he would never associate himself with alcoholic beverages.

There are several issues with this branded activity relating to the potential risks of automatically displaying user-generated content on our brands' website. This issue is made much worse through the use of a very generic hashtag (#Apple) that's likely to be used by people for content unrelated to our brand. This content could easily feature people without their permission, for instance people under 25 years of age or those who haven't given their consent to use their images.

This activity specifically breaches Principles **3** and **8** of The Code, and could potentially breach Principles **1, 4, 5** and **6** depending on the nature of the content featured under the hashtag.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure to our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 3:

Fresh&Blond, an IPA beer with a target audience of 24-35, launched a new brand website. They added an age verification mechanism asking the user if he/she is above the legal drinking age. The webpage includes a timer that displays the exact date a user needs to have been born on, in order to be over 18. To continue into the site, the user has to click either an image of a milk bottle or a picture of a freshly drafted glass of the Fresh&Blond IPA.

This example is in breach of The Code, because even though the website uses an age verification mechanism, it doesn't restrict access, because it displays the exact date you need to have been born on in order to continue into the site. It also uses a milk bottle image that is synonymous with childhood.

This example specifically breaches Principles **1** and **2** in The Code and also breaches local laws and policies in several of our markets.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure to our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 4:

A local bar negotiates a new contract with a brewer and agrees to sell an increased range of the brewer's beers. As part of the negotiation, the bar owner agrees to some new signage featuring the Blue Chill brand on the outside of the venue. The proposed location for the sign will make it clearly visible. The local area is home to schools and a playground, and the sign will be visible from these locations.

Even though the sign doesn't primarily appeal to minors... a large portion of the intended audience (possibly more than 30%) are under the LPDA (school children). Blue Chill and the bar owner should find an alternative place for the NEW sign to limit visibility from the schools and schoolyards.

This example breaches Principle **2** of The Code and also breaches local laws and policies in several of our markets.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 5:

A European brand team has failed to get their latest TV ad approved, and with a big retail promotion starting in a few weeks, don't want to cancel or move their media buy. As a result, they look for an opportunity to 'steal with pride'. The same brand is also sold in South America where the brand has had enormous success with a locally produced TV ad. The European team contacts their colleagues in South America asking to use the same ad. After working with Legal on securing all the permissions and copyright, the team also asks their South American colleagues to confirm that the ad complies with the company's Responsible Marketing Code. The South America team confirms that it was checked and approved by the local Corporate Relations and Legal team. As a result, the European brand team fast-tracked the TV ad and supplied it to the agency for airing.

This example could breach Principle 1 of The Code, because even though the ad was checked by the South American Corporate Relations and Legal teams, local regulations in Europe can differ. The ad could, for instance, feature a skate park, which is specifically blacklisted in the EU Responsible Marketing Pact.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 6:

Hopalita launches a campaign that features characters being challenged to take part in a series of daring and potentially dangerous tasks, such as juggling razor sharp knives, handling venomous spiders and breaking into an abandoned warehouse. Activations of this campaign recreate nightclub scenes for consumers to participate in. Once successful completed, they're rewarded with a kiss from the hostess and a free 50cl bottle of Hopalita, which the hostess opens between her thighs. While some people saw these activations as exciting, some participants felt unsafe.

This example breaches The Code because it clearly promotes anti-social (juggling with knives) and even illegal behaviour (breaking and entering). The reward of a kiss makes it seem that consuming Hopalita leads to success sexual success. Giving away an opened 50cl bottle at an event doesn't encourage moderate consumption.

So this example breaches Principles 4, 5 and 6 and also breaches local laws and policies in several of our markets.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 7:

The market-leading cider brand, Cut Apples, decides to launch a new smaller format SKU called Half Cut Apples, in order to capture new drinking opportunities. The brand claims there are more suitable moments to have a smaller amount of cider, and the campaign features messaging such as 'Get Half Cut Now' and 'We declare war on mid-week boredom'. Many of these messages were also targeted around drive-time radio shows in an effort to encourage purchase as people travelled home.

The first issue with this activity is the product name. In some countries, the expression 'half cut' is used to describe a degree of intoxication. So a communication like 'Get Half Cut Now' can be interpreted as 'Get Drunk Now'. In addition, the messaging around mid-week boredom could easily be interpreted as meaning that the alcoholic content (and its strength) can lead to enhanced performance or overcome shortfalls in one's social life. Finally, the activation encourages overconsumption.

This example breaches Principles **4**, **6** and **7** of The Code as well as local laws and policies in several of our markets.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 8:

River, a popular mainstream lager brand, introduces a line extension to capture more 21-30 year old male drinkers. They develop a new variant in the form of a strong, blonde ale. They name the product River Wild and market it with the tagline: River Wild will put some hair on your chest.

Although alcohol strength is not mentioned specifically, the name and tagline of the beer suggest a high ABV, that's presented as a functional benefit (i.e. to make you more masculine).

As such, the branded activity is in breach of Principles **7** and **8** of The Code.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 9:

The nation's favourite bock, Jan-Kees, signs a 4-year sponsorship agreement to be the title sponsor of a national horseracing event. After several years of bad accidents where horses were killed and riders were injured, Jan-Kees was attacked in social media for supporting what people now believed to be a barbaric sport.

Pro-animal rights advocacy groups have campaigned against the brand and now consumers are posting messages of disgust on the Facebook page of Jan-Kees. While the number of individual complaints are still relatively low, it's clear that general sentiment about this event has changed since the initial agreement was signed.

While this example of branded activity was not initially in breach of Principle 8 of The Code, the changing cultural context requires the brand to review the sponsorship. The brand team should also consider a review of pouring rights at the racetrack.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Examples of how to apply The Code

Example 10:

Hilltop Dark Stout has a long history of positioning the brand as a confident and masculine choice for 30-39 year old men. Its creative work has often featured stories about what manhood is meant to be about. Due to a decline in advertising effectiveness, the brand team holds a creative agency review. One of the pitching agencies presents some new ideas based on the current positioning. In an idea for a film, the agency is proposing the storyline of a man who wakes up in an unfamiliar bed. As he listens to the sound of a woman singing in the shower he realises that he's handcuffed to the bed. Reviewing his situation further, he discovers the woman's underwear, which to his shock, is several sizes larger than he expected. The video ends with the sound of the bathroom door being opened and the endline: 'Real men drink Hilltop'. The agency specifically demonstrates that they have avoided any sexually explicit visuals or sexual success scenes.

The agency's idea should not be approved because it's in direct conflict with Principle 6. While the agency believes they have avoided any issues, the reasonable outcome by consumers will be the opposite. It's also very likely to be in breach of Principle 8 due to its insensitive treatment of the female character. This example is also in breach of local laws and policies in several of our markets.



How to apply The Responsible Marketing Code	Compliance	Principle 1 We do not primarily appeal to minors	Principle 2 We actively restrict exposure of our branding to minors	Principle 3 We are always legal, ethical and truthful	Principle 4 We advocate drinking responsibly, driving responsibly and general safety	Principle 5 We do not associate our brands with anti-social behaviour or overconsumption	Principle 6 We never claim that consuming our brands leads to social or sexual success	Principle 7 We are committed to our brands being a part of a healthy lifestyle	Principle 8 We are progressive about cultural context and its evolution	Examples of how to apply The Code	Glossary
---	------------	---	--	--	---	---	---	---	--	-----------------------------------	----------

Glossary

Age gating: A website screening process based on visitors to provide their date of birth for their user profile at the point of registering for the website/platform.

Alcohol brands: Brands where one or more of the variants in the distributing country include an ABV (alcohol by volume) of 0.1% or more. It covers non-alcoholic variants of beer and cider brands but not soft-drinks or malted beverages without an alcoholic variant.

Alcohol content or ABV: Alcohol by volume (ABV) is a standard measure of how much alcohol is contained in an alcoholic beverage. It's expressed as a percentage of total volume.

Age verification: Proactively asking visitors to provide "proof of age" (date of birth) on websites or at events by screening IDs.

Audience verification: Determining if 70% of a channel's audience is over the LPDA or at least 18+.

Branded activity: All of our consumer-facing or customer-focused marketing and sales activities.

Brewing A Better World: Launched in 2010, it's our long-term approach to creating a shared, sustainable value for our Company, society and the planet. It forms the basis of the sustainability priority within our global strategy, covering: protecting water resources, reducing CO2 emissions, sourcing sustainably and advocating responsible consumption.

Company owned and controlled: All of the brands in our OpCo portfolios (including those we license) as well as any brands we own but license to others (or manage through a joint venture).

Legal Purchase and/or Drinking Age (LPDA): The youngest age a person is legally permitted to purchase and/or drink alcoholic beverages within a specific country. This varies from country to country.
NOTE: If the local LPDA is below 18 or absent then use 18 as a minimum.

Primarily Appealing to Minors: When something has a greater appeal or is more attractive to consumers below LPDA.

SLAs: A service level agreement – a contract between a service provider (either internal or external) and the user that defines the level of service expected from the service provider.

70/30 rule: When 70% of the audience is reasonably expected to be adults above LPDA. Communications or marketing shouldn't appear on the chosen media channel if more than 30% of the audience is known or reasonably expected to be below LPDA.

ANEXO B - WEBSITE DA AÇÃO "GREEN PROGRAM"

Heineken

GREEN PROGRAM

PROGRAMA PÓS-CARNAVAL

UM REVOLUCIONÁRIO PROGRAMA QUE VAI RECUPERAR O SEU PALADAR MALTRATADO DEPOIS DE 4 DIAS DE BAGUNÇA E FALTA DE OPÇÃO.

#GREENPROGRAM

NOSSA RECEITA

Nossos ingredientes são:

- água
- malte
- lúpulo
- levedura "A"

Sem nenhum aditivo.



- HOME
 - VIDEO
 - PROGRAMA
- f t g+



- HOME
 - VIDEO
 - PROGRAMA
- f t g+

O PROGRAMA

Um programa pós-Carnaval com receita 100% pura.

São 6 simples etapas. Basta 1 long neck por dia, em 6 dias. E na primeira, você já vai sentir a diferença.

Diante do grande sucesso, nossos kits promocionais se esgotaram.

Mas você pode participar do programa e recuperar seu paladar com qualquer 6-pack de Heineken que você encontra no ponto de venda mais próximo.



- HOME
 - VIDEO
 - PROGRAMA
- f t g+

DESTINADO A MAIORES DE 18 ANOS.

ANEXO C - RELATÓRIO DE RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DO GREEN PROGRAM PARA O PRÊMIO YOUNG LIONS 2016

YOUNG LIONS 2016



NÃO SOU PLANEJADOR.
NA VERDADE, EU SOU B.I.
BUSINESS INTELLIGENCE.
OU COMO ME DEFINO, DATA STRATEGIST.
SOU UM ESTRATEGISTA.
A DIFERENÇA É QUE USO DADOS PARA ISSO.

**PRAZER,
PAULO OS VILARINHO
YOUNG LION
PLANEJAMENTO 2016**

JOB

A MARCA ERA HEINEKEN.
O CONTEXTO ERA CARNAVAL.
O FERIADO MAIS AGUARDADO PELOS BRASILEIROS.

MOMENTO DE MAIOR CONSUMO DE CERVEJA NO PAÍS.
QUE VOCÊ INGERE QUALQUER-TIPO-DE-BEBIDA COM UM ÚNICO OBJETIVO:
FIK4R LOKO

PERÍODO EM QUE HISTORICAMENTE A HEINEKEN PERDE ESPAÇO PARA AS
MARCAS MAIS TRADICIONAIS DE CERVEJA, ALÉM DE OUTRAS BEBIDAS.

COMO TRANSFORMEI O PIOR MOMENTO DE VENDAS EM OPORTUNIDADE PARA
POSICIONAR O PRODUTO E VENDER MAIS HEINEKEN DO QUE NUNCA?

// CARNAVAL? QUERO!



*"Carnaval.
4 dias de esbórnia.
Onde você encara qualquer coisa.
E bebe... qualquer coisa."*

Você dorme em qualquer lugar. Se dormir.
Viaja no estilo roots da vida.
Dança e curte a vida adoidado.
Faz coisas que normalmente não faz.
Bebe qualquer coisa. Bebe QUALQUER cerveja.
E sofre depois que acaba.

SE VOCÊ CURTE O CARNAVAL, SÓ SE PREOCUPA COM UMA COISA: NADA.

É o feriado mais aguardado pelos brasileiros.
33% do consumo anual de cerveja é no carnaval!

É nesse período no qual o mercado é totalmente dominado pelas marcas tradicionais de cerveja.

Cervejas que são produzidas a partir de sei lá o que... milho.

O CARNAVAL É A PÁSCOA DAS CERVEJAS!

// E O QUE A HEINEKEN TEM A VER COM TUDO ISSO?

Historicamente o Carnaval é o período em que Heineken SEMPRE perde espaço para as tradicionais marcas de cerveja.

SHARE VENDAS DEPOIS DO CARNAVAL VS. MÊS ANTERIOR		
2012	2013	2014
-3,9%	-0,7%	-1,1%

A categoria voa em cima do Carnaval. Boa parte do investimento é destinado para esse período.

Heineken nunca encontrou espaço dentro do contexto de Carnaval, e consequentemente sofria perda de milhares de litros de cerveja que deixam de serem vendidos – vão tudo para as outras marcas de cerveja.

Ou seja, Heineken tem TUDO a ver com isso.



// NÃO QUEREMOS OUTRO 7X1

2015. Decidimos colocar um fim nisso.

Como fazer com que Heineken reverta à queda em vendas no período, mantenha sua imagem de produto premium e não precise bater de frente com as demais marcas, seja concorrentes ou da mesma categoria?

(Aliás, estas são patrocinadoras oficiais dos carnavais espalhados pelo Brasil).

Não tínhamos nem $\frac{1}{5}$ do dinheiro das outras marcas de cerveja. Nem de produção, nem de mídia.

Além disso, o mercado premium representa apenas 6% de todo o volume do mercado.

Heineken faz sua parte e totaliza 17% de todo o mercado de cerveja. Mas para se tornar relevante, também tínhamos que trazer novos consumidores para a categoria.

Para isso, precisávamos enfrentar o Carnaval.



// PRECISAMOS DE ALGO RELEVANTE PARA DIZER

Como uma marca de cerveja que preza pela qualidade do produto conseguiria se destacar no Carnaval? O feriado sempre foi uma preocupação para a marca.

Qual caminho deveríamos seguir?
Em outras palavras, como se destacar no Carnaval?

Era necessário encontrar a melhor oportunidade para inserir Heineken em todo esse contexto que joga contra a marca.

Com base nisso, decidi explorar tudo o que envolve a data, usando o querido amigo Google Trends.

Queria entender quais são as tendências de busca dos usuários e quais seus comportamentos:

O que as pessoas procuram?

Como se planejam?

Onde ficam?

O que fazem?

O que comem?

Sexta, no Globo Repórter.

Era necessário extrapolar ainda mais o universo do Carnaval.
O Carnaval é maior que os 4 dias.

// VER ALÉM DO CARNAVAL

Carnaval é lindo.
É maravilhoso.
Você espera o ano inteiro.
E você sofre depois que acaba.

Não podia olhar só para os 4 dias de Carnaval. Tinha que olhar todo o redor.

Do preparativo, ao início, o meio, e depois do Carnaval.

Foi "saindo" do universo que todas as marcas caíam matando, que encontrei a oportunidade perfeita.

E que sempre estive abaixo dos nossos narizes.

O que as pessoas buscam na Quarta-Feira de Cinzas depois de 4 dias ingerindo tudo que vier pela frente?

Uma simples palavrinha que mudou tudo:

D — E — T — O — X

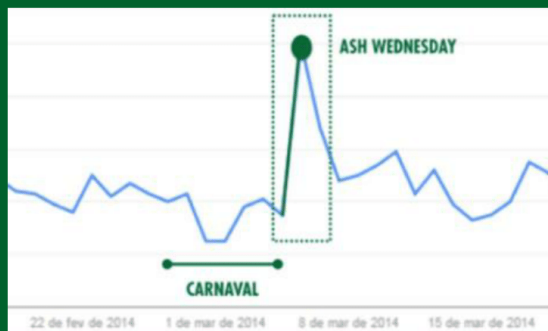
É ÓBVIO. Até você que tá lendo precisa de detox depois de encher a lata no Carnaval.

O insight que precisávamos.
Um território a ser explorado.
Nenhuma outra marca se aproveita de detox.

// DETOX: O NOSSO 7X8

Heineken é a cerveja mais pura.
Água, Malte e Lúpulo. Sem
ingredientes adicionais.

Detox e Heineken se encaixam.



Uma oportunidade de posicionar Heineken de forma diferente das demais
cervejas.

Esse novo pensamento nos permitia reforçar atributos do produto que
claramente diferenciava a qualidade da Heineken das demais. Nunca antes
hávamos reforçado os atributos para o mercado, apenas a imagem.

Posicionar a marca, destacar os atributos do produto, cutucar toda a categoria -
afinal, Heineken nunca aparecia - e falar diretamente com "pessoas que tiveram
seus paladares mal tratados" (trazendo novos consumidores) foi uma estratégia
inesperada.

Valia a pena tentar.

Estabelecemos um diálogo que nenhuma outra marca de cerveja abordou antes!

A ideia de posicionar Heineken como um "detox" foi o caminho para criarmos
Heineken Green Program - um programa de seis etapas para restabelecer o
paladar após o Carnaval.

PRAZER, HEINEKEN GREEN PROGRAM

Um programa de seis passos para desintoxicar o seu maltratado paladar após o Carnaval, destacando a qualidade da Heineken frente as demais cervejas.

Fomos além do filme em TV aberta, usamos os canais digitais da marca (Facebook e Site), transformando Green Program na primeira campanha local da marca no Brasil.

A história continuava online, onde convidávamos os consumidores a entrarem em site e aprender mais sobre o programa de 6 passos, podendo até pedir sua edição especial do kit (foto abaixo).

Também usamos influenciadores, que receberam o kit e nos ajudaram na propagação da mensagem.



AS CERVEJAS TRADICIONAIS ESTAVAM FOCADAS NO CARNAVAL E NÃO ESTAVAM PREPARADAS PARA REAGIR AO FINAL DO EVENTO.

Estrategista de dados que sou, no fim do dia meu job é coletar resultados, analisar e aprender com eles.

Green Program nos ensinou que, além da mensagem, o contexto em que a marca se insere é extremamente importante para uma ação de sucesso.

COM GREEN PROGRAM NÓS CONSEGUIMOS:



ALÉM DISSO:



AS CERVEJAS TRADICIONAIS ESTAVAM FOCADAS NO CARNAVAL E NÃO ESTAVAM PREPARADAS PARA REAGIR AO FINAL DO EVENTO.

Estrategista de dados que sou, no fim do dia meu job é coletar dados e aprender com eles.

Green P

SPOILER ALERT:
Heineken Green Program não só reverteu as tradicionais perdas em share de vendas no período, como surpreendentemente cresceu 25% em relação aos últimos anos, e abriu a porta para fazer com que a marca fosse uma cerveja para todos os dias do ano.



ALÉM DISSO:



FONTE: TNS NIELSEN, RADIAN6, FACEBOOK INSIGHTS, COMSCORE

BARES E RESTAURANTES SE AUTO-PROMOVERAM POR MEIO DO GREEN PROGRAM



Teresópolis BeerClub @terebeerclub · 6h

Conheça o Green Program, o programa pós-Carnaval da Heineken.
#GreenProgram



Aconchego Carioca SP @AconchegoSP · 56s

Que tal um Detox de Carnaval com o #greenprogram @heinekenbr ☑Hoje
estamos abertos até 0h. Alameda Jau 1372. fb.me/21r5Qya5H



André Clemente @clementeandre · 20 de fev

Hora do detox! #greenprogram @heinekenbr @ Liga Da Justiça
instagram.com/p/zVTvYqoKLh/



Mari @Mari_Gracioli · 20 de fev

Eta detox maravilhoso esse da @heinekenbr #greenprogram
instagram.com/p/zTVsaskCQI/



rigol @rigol · 18 de fev

Iniciando trabalho de recuperação #greenprogram
instagram.com/p/zQvT3NkUUK/



Adriano Ferreira @adrianobhz · 19 de fev

Estou nesse programa 100% natural.
BomDia. ☑

#heineken #greenprogram

Uma(caixa) por dia e nada mais. Kkkkkk fb.me/3DHJK4WTG



Adair Ledino @e_pq_e · 18 de fev

To fazendo o #greenprogram 🍷🍷🍷

← ↻ ⭐ 1 ...



ROGERIO NUNES @ROMACFERRAMENTA · 18 de fev

Que propaganda, da Heineken!!! Muito legal!!! #Greenprogram

← ↻ ⭐ 1 ...

AS PESSOAS QUISERAM EXPERIMENTAR O GREEN PROGRAM.



**PELA PRIMEIRA VEZ
HEINEKEN NÃO SOFREU
NO CARNAVAL,
TRANSFORMANDO O DE
2015 COMO O MELHOR
DE SUA HISTÓRIA.**

**E EU FIZ O MEU DETOX.
COMPRI/BEBI O MEU 6-PACK.**

**MEU PRIMEIRO GRANDE CASE
COMO ESTRATEGISTA DE DADOS.**

FICHA TÉCNICA:

ATENDIMENTO: DANILO KEN, ISABELLA FRANCO, ISABELA GARCIA

CRIAÇÃO: ÍCARO DÓRIA, RENATO SIMÕES, OTAVIO SCHIAVON, MARCO MARTINS,
CAROLINA VELLOSO, JULIANA LEAL

PLANEJAMENTO: RODRIGO MARONI, VITOR AMOS

DATA STRATEGY: PAULO VILARINHO, EDUARDO MACARONI

MÍDIA: RENATA VALIO, STEPHANIE CAMPBELL, CAROLINE VENTURA, DOUGLAS
SILVEIRA

CLIENTE: DANIELA CACHICH, BERNARDO SPIELMANN, CHIARA MARTINI