CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“O USO DAS INFORMAÇÕES EM MOMENTOS DE PREVENÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E GESTÃO DE CRISE DE MARCA.”**

Autor(es): ***Alexandre Borba Salvador, Ana Akemi Ikeda.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

O USO DAS INFORMAÇÕES EM MOMENTOS DE PREVENÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E GESTÃO DE CRISE DE MARCA.

RESUMO

A crescente ocorrência de crises de marca de forma inesperada, faz com que seja imperiosa o preparo das organizações e de seus gestores frente a essas circunstâncias. Dessa forma, o objetivo principal deste artigo é explorar o uso das informações para a gestão de crise de marca, pela perspectiva dos gerentes, nos momentos de prevenção, identificação e gestão. Este artigo é fruto de estudo exploratório, empírico, qualitativo e com uso de entrevistas em profundidade com executivos de marketing e especialistas em gestão de crise. No intuito de contribuir para a ampliação do conhecimento de gestão de crise de marca e colaborar para a redução da incidência ou minimização das consequências negativas gerenciais e sociais, este estudo identificou, na fase empírica, grande diferença no uso da informação por partes dos gestores, o que sugeriu a formação de quatro diferentes grupos de gestores de crise considerando a posse de informação e atitude na tomada de decisão.

Palavras-chave: *Crise de marca, detecção de crise, gestão de crise.*

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos da Web 2.0 (Laroche, Habibi, Richard, & Sankaranarayanan, 2012) e a comunicação de dupla mão proporcionada pela internet e pelas redes sociais possibilitaram maior troca de conteúdo das marcas não só entre consumidores e marcas, mas também entre consumidores (Kliatchko, 2008). O consumidor ganhou poder de interferência na gestão das marcas. Seu comportamento social na internet significa uma grande possibilidade de aumento do engajamento com as marcas, dada a possibilidade de interação e relacionamento, multiplicando a visibilidade de peças que o sensibilizem.

O surgimento do conteúdo gerado pelos usuários (Laroche et al., 2012) reduziu o controle sobre as informações das marcas. A maior divulgação de problemas com as mesmas aumentaria a extensão das crises de imagem. Proteger as marcas por meio da gestão de crises tem se tornado cada vez mais importante para as organizações (W. T. Coombs & Holladay, 2002; Dawar & Pillutla, 2000; Siomkos, Triantafillidou, Vassilikopoulou, & Tsiamis, 2010). O monitoramento das informações internas e externas da empresa pode ajudar nessa ação (Rosa, 2001). O gestor contemporâneo precisa estar preparado para decidir num cenário de redução do controle da informação (W Timothy Coombs & Jean, 2014; Rosa, 2001; Silva Neto, 2010) e aumento de sua velocidade, variedade e volume (Biesdorf, Court, & Willmott, 2013; Manyika, Chui, Brown, & Bughin, 2011).

Se de lado as marcas nunca estiveram tão sensíveis, de outro, os gestores nunca tiveram tantas informações disponíveis para prevenção e identificação dos problemas que poderiam gerar as crises. As principais pesquisas sobre crise de marca, baseadas em experimentos, *surveys* e análises quantitativas de relatórios internos, focaram nos fatores de influência de diferentes tipos crises e em suas consequências financeiras nas marcas e financeiros, psicológicos e físicos na sociedade. O objetivo principal desse estudo é o de explorar o uso das informações para a gestão de crise de marca, pela perspectiva dos gerentes, nos momentos de prevenção, identificação e gestão. Ele se justifica pela conjunção da importância das marcas para os negócios atuais, pelo aumento da informação disponível para gestores, pelo empoderamento da sociedade e exposição das marcas e pela escassez de pesquisas que investiguem o uso da

informação pelos gestores nesse contexto. Ele representa uma contribuição científica à medida que aumenta o conhecimento sobre gestão de crise de marca e abre uma nova frente de investigação em CSR, na intersecção de gestão de crise de marca, gestão da informação e desenvolvimento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está estruturado em quatro partes, se iniciando com a fragilização contemporânea das marcas, passando pela gestão de crise nos momentos iniciais, aumento das informações disponíveis e se encerrando com a ação frente a crise.

2.1 A fragilização das marcas

Marca pode ser entendida como uma base sobre a qual pode ser contada uma história relacionada às qualidades especiais do produto, sendo o principal repositório de significados possíveis na cultura do consumidor, tanto em sentido de localização quanto de criação (Sherry, 2006). A marca poderia ainda servir para estruturar e organizar as informações sobre o produto e ajudar a estimar significado e valor para os atributos de produto (Erdem, Swait, Broniarczyk, & Kapferer, 1999), assinalando um certo nível de qualidade a ser esperada pelos consumidores (Hakala, Svensson, & Vincze, 2012) e aumentando a confiança dos consumidores em suas promessas. O entendimento da marca e sua criação de valor é resultado do entendimento de todas as manifestações da marca, sejam elas planejadas por suas detentoras legais, sejam elas produzidas por consumidores, funcionários e demais públicos de interesse (Semprini, 2010). Com a evolução da internet e das mídias sociais, a voz dos consumidores teria ganhado amplitude (Kaplan & Haenlein, 2010). O consumidor passou então a enxergar o poder de sua voz na sociedade e, usando novos formatos e meios, começou a produzir seus conteúdos contra e pró-marcas (Kliatchko, 2008; Lovett, Peres, & Shachar, 2013).

As marcas, um dos principais ativos intangíveis, nunca foram tão importantes para seus detentores e, ao mesmo tempo, tão sensíveis a opinião pública. A mudança do paradigma de comunicação representou ao mesmo tempo o aumento da fragilidade das marcas frente a um consumidor empoderado e a possibilidade de aumento do acompanhamento das informações de marca em um ambiente de mais fácil monitoramento.

2.2 Gestão de Crise de marca e o momento inicial de uma crise

Crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que cria incertezas, ameaça os objetivos prioritários da organização, podendo causar prejuízos financeiros e corroer a reputação corporativa (Cleeren, Heerde, & Dekimpe, 2013; W Timothy Coombs, 2007; Siomkos et al., 2010). Crises não poderiam ser resolvidas com os procedimentos rotineiros e tipicamente resultam em publicidade negativa, e podem prejudicar a imagem corporativa (Dean, 2004; Rosa, 2001) e os públicos de interesse (*stakeholders*) física, financeira ou emocionalmente (W Timothy Coombs, 2007). Empresas com forte reputação corporativa - entendida como um ativo fonte de valor e vantagem competitiva - tenderiam a ser menos impactadas pelos efeitos negativos de uma crise de marca (Siomkos et al., 2010).

As crises de marca poderiam ser decorrentes de falha no produto, problemas com responsabilidade social, mau comportamento corporativo, má conduta de executivos, resultados de negócios ruins, mau comportamento ou atitude controversa do porta voz, perda de apoio público ou controvérsias sobre posse. Nos casos de falha no produto, embora o objetivo de uma campanha de *recall* seja resolver um potencial problema de segurança, ela deixa clara para a sociedade uma falha no processo de controle da empresa (Greyser, 2009; Kalaignanam, Kushwaha, & Eilert, 2013).

A postura da organização frente a crise influencia diretamente a percepção da sociedade e a atribuição de culpa (Siomkos et al., 2010). A resposta poderia variar desde a negação da responsabilidade até a aceitação da responsabilidade seguida de um esforço além das obrigações legais (*super effort*) para a compensação da sociedade. Uma postura vista como falsa, descuidada ou irresponsável reforçaria a atribuição de culpa à organização. Uma postura vista como transparente, justa e cuidadosa aumentaria a disposição da sociedade em acreditar na versão da organização e perdoá-la (Dean, 2004; Rosa, 2001). Num momento de crise existiria uma corrida entre a organização e a mídia pela liderança do processo de comunicação. Velocidade e credibilidade da informação seriam fundamentais (W Timothy Coombs, 2007; Rosa, 2001; Silva Neto, 2010).

Para os casos de falhas humanas, não só normas claras de governança e *accountability* e códigos de conduta seriam necessários, mas também o monitoramento de sua execução fundamental. Sistemas informatizados integrados poderiam ao mesmo tempo treinar e monitorar representantes da organização, como um dos componentes de um plano de uso de *big data*. O termo *big data* se aplica à informação que não poderia ser processada por meio de ferramentas ou processos tradicionais - suas três principais características estão ligadas ao aumento de volume, velocidade e variedade (Gobble, 2013; Manyika et al., 2011). Os principais indicadores ligados às variáveis controláveis da marca deveriam ser monitorados e analisados constantemente para a gestão do negócio (Biesdorf et al., 2013). Essas informações também seriam importantes na definição dos parâmetros da crise, como as que se referem ao cenário competitivo, à elasticidade de preço, à distribuição e qualidade do produto em exibição e à avaliação das peças de comunicação em veiculação (Cleeren et al., 2013; Kalaignanam et al., 2013; Rosa, 2001). Mais do que isso, o monitoramento da marca e da reputação corporativa em diferentes públicos nas mídias digitais por meio de ferramentas de investigação digital poderia sinalizar o início de movimentações fora dos padrões de normalidade, possibilitando a antecipação à crise (Silva Neto, 2010).

Dada a tendência do aumento do número de crises, as organizações deveriam trabalhar com a hipótese de que uma crise ocorrerá a qualquer momento (Dawar & Pillutla, 2000; Siomkos et al., 2010); dessa forma, a rotina da empresa envolveria a preparação da gestão para uma crise. Do ponto de vista do produto, isso significaria manter controle de todas as variáveis que poderiam influenciar sua qualidade, incluindo dados de controle de insumos e registros dos sensores de produção, bem como cuidar da rastreabilidade do produto após sua distribuição e acompanhar as manifestações de consumidores através de SAC e redes sociais. Do ponto de vista de liderança, a convocação de um comitê de crise já definido e o uso de sala de guerras ou sala de crise poderia aumentar a consciência sobre as informações disponíveis, facilitar as análises de forma multifuncional e favorecer a velocidade do processo decisório (Rosa, 2001; Silva Neto, 2010).

O aumento da ocorrência das crises de marca (Cleeren et al., 2013; Dawar & Pillutla, 2000; Siomkos et al., 2010), o empoderamento dos consumidores como geradores de mensagens de marca (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 2013; Kaplan & Haenlein, 2010), e o aumento da velocidade, volume e variedade de informações (Biesdorf et al., 2013; Brown, Chui, & Manyika, 2011) exigem maior habilidade do gestores no uso das informações e na tomadas de decisão relacionadas gestão de crise.

2.3 O aumento das informações disponíveis

Um bom sistema de informações é fundamental para a obtenção de dados relevantes para a tomada de decisão em marketing - quanto mais correta e relevante a informação, maior a probabilidade de acerto (Berenson, 1969; Chiusoli, 2005; Cox & Good, 1967). O conceito de sistema de informação de marketing (SIM) foi definido por Cox e Good (1967, p. 145) como uma série de procedimentos e métodos para a coleta planejada, análise e apresentação de

informação, de forma regular, para uso em tomadas de decisões de marketing. Para Chiusoli (2005), um sistema de informação de marketing poderia ser estruturado por suas fontes de dados (dados internos ou externos), subsistemas de entradas (base de dados internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing), processamentos de dados (sistema de apoio às decisões de marketing) e as informações para a tomada de decisão (planejamento, estrutura, segmentação, posicionamento, produto, distribuição, preço e promoção), direcionadas ao tomador de decisão em marketing (Chiusoli, 2005).

Com o aumento da capacidade computacional, a década de 1990 ficou conhecida como a década da sociedade em rede e da análise de dados transacionais (Chow-White & Green, 2013). Esse momento de mudança foi marcado também por diferenças de conhecimento e velocidade de adoção das novas tecnologias. Os analistas de inteligência competitiva foram classificados por Rouach e Santi (2001) de acordo com sua *expertise* na gestão da informação e ofensividade na atitude, chegando a cinco perfis: dorminhoco, analista de inteligência reativo, analista de inteligência ativo, analista de inteligência agressivo e guerreiro (Rouach & Santi, 2001), destacando a importância da atitude na busca e análise das informações disponíveis (Figura 1).

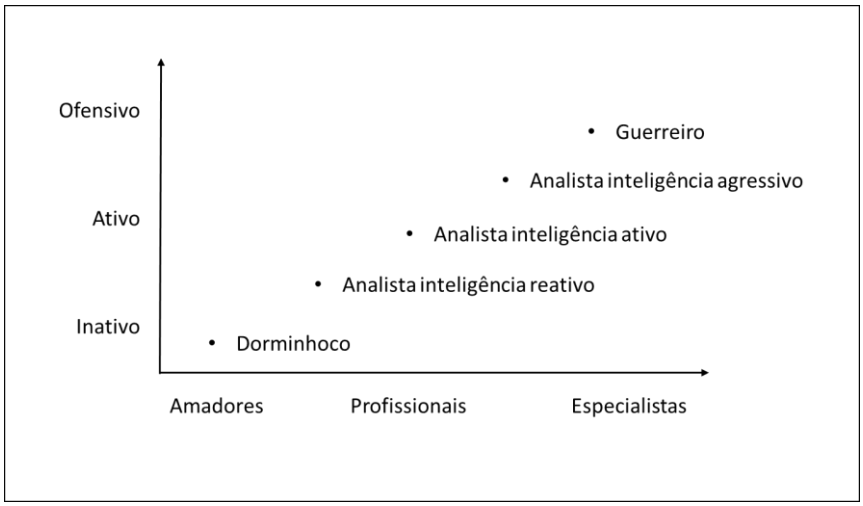


Figura 1. Perfil dos analistas de inteligência competitiva

Fonte: Adaptada de ROUACH e SANTI (2001, p. 556)

2.4 A ação frente a crise

Momentos de tomada de decisão e mudança geram desconforto em muitos executivos. Exposição e medo de errar, objetivos particulares ocultos (*agency*), aversão a riscos, visão de falta de recursos e problemas com responsabilização incorreta são importantes barreiras para a adoção da mudança (Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; J. P. Kotter, 2012; John P. Kotter, 1997). Mudanças de paradigmas tecnológicos como o descrito por Rouach e Santi (2001) e momentos de crises forçam mudanças e causam desconforto e ansiedade (Bridges & Mitchell, 2000; Bridges, 1986; John P. Kotter, 1997).

Estamos passando por um novo momento de mudança em tecnologia da informação - volume de dados críticos e a capacidade de processamento cresceram de forma exponencial, dando origem a um grande volume de informações pouco estruturadas que poderiam ser analisadas para obtenção de informações úteis (Dijcks, 2013). Existe tecnologia para monitoramento de informações em ambientes distintos (interno e externo), em diferentes formatos (planilhas, relatórios, fotos, publicações em redes sociais, reportagens), gerados por diversos públicos de interesse (funcionários, concorrentes, consumidores, jornalistas, órgãos governamentais) e esse

monitoramento e análise de informações em tempo real é fundamental para a rápida identificação de problemas que poderiam gerar crises de marca.

Proposição 1: Existe uma grande diferença no nível de valorização da informação para identificação e prevenção de crises de imagem de marca.

A eminência de que uma crise de marca ocorrerá deveria criar o senso de urgência necessário para levar os gestores a trabalharem de forma preventiva na tentativa de minimizar sua incidência (Kim & Mauborgne, 2011; John P. Kotter, 1997; Schlesinger, 2008). O aumento das ferramentas de monitoramento e análise de informações possibilitariam a identificação de problemas, que pudessem evoluir para crises, ainda em estágios iniciais. A rápida detecção de problemas e causas, associada a gestão de um time sênior com autonomia (comitê de crise) também poderiam minimizar seus efeitos negativos. O estabelecimento prévio de um comitê de crise, seu treinamento e sua convocação também influenciariam a forma como o gestor se sente preparado para um momento de crise (Bridges, 1986; Kim & Mauborgne, 2011; J. P. Kotter, 2012; Silva Neto, 2010).
Durante a crise, a pressão pela tomada da decisão certa em tempo hábil exige a rápida mobilização da organização. Capacidade de enxergar o todo e definir a situação problema, habilidade para definir uma visão para a situação problema, habilidade na formação do time da mudança, comprometimento, integridade, resiliência e habilidade de comunicação são algumas das competências e habilidade encontradas nos líderes que obtém sucesso em momentos de mudança (Bridges, 1986; Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; John P. Kotter, 1997; Sirkin, Keenan, & Jackson, 2011). Nesse novo momento de mudança de paradigma tecnológico e durante a pressão gerada por uma crise, é razoável questionar se novamente diferentes comportamentos poderiam afetar a forma como o executivo de marketing busca informações e se afetariam a tomada de decisão com base nessa informação em um momento de urgência gerado pela crise.

Proposição 2: Mesmo de posse de informação, gestores reagem de forma diferente frente a eminência de uma crise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

O objetivo deste estudo é explorar o uso das informações para a gestão de crise de marca, pela perspectiva dos gerentes, nos momentos de prevenção, identificação e gestão. Sua pesquisa pode ser classificada como exploratória quanto ao conceito (Onwuegbuzie & Leech, 2005; Selltiz, 1974), empírica quanto à abordagem, qualitativa quanto ao paradigma (Flick, 2004) e direta, com uso de entrevistas em profundidade, quanto à técnica e ao procedimento (Flick, 2004; Marshall & Rossman, 1995). A análise foi realizada com a combinação das técnicas análise global e qualitativa de conteúdo (Flick, 2004; Mayring, 2014).
A análise global de conteúdo objetivou obter uma visão geral do espectro temático do texto a ser analisado (Flick, 2004). Ao final desta etapa, foram anotadas as palavras-chave para o texto inteiro e selecionados os trechos a serem analisados pela análise qualitativa de conteúdo. Um dos principais aspectos da análise qualitativa de conteúdo é a criação e a aplicação de categorias obtidas *a priori*. As categorias são trazidas para o material empírico, contrastadas e complementadas, com o objetivo de reduzir o material (Flick, 2004). Segundo Mayring (2014), os objetivos da análise qualitativa de conteúdo são manter os benefícios de sistematização e adaptá-la a uma aplicação qualitativa-interpretativa.

A criação de categorias *a priori* com base no referencial teórico, o uso de um roteiro semiestruturado, a análise sistemática e a definição de um protocolo de pesquisa baseado nos modelos de estudo de caso (Yin, 1998) visaram que a realização dos mesmos procedimentos por outros pesquisadores levasse a resultados semelhantes, garantindo assim os aspectos de confiabilidade na pesquisa empírica qualitativa (Flick, 2004; Mayring, 2014; Yin, 1998). Para a análise qualitativa de conteúdo foram definidas quatro categorias *a priori*, com base na sequência de eventos identificada no referencial teórico: prevenção, monitoramento, existência de comitê de crise e detecção de problema. Cada categoria foi desmembrada em subcategorias que serviram como base para a construção do roteiro de entrevistas.

Foram entrevistados seis gestores de marketing com experiência em gestão de crise de imagem de marca, um especialista em monitoramento de redes sociais e uma especialista em relações públicas. Os gestores com experiência recente em gestão de crise foram identificados a partir da pesquisa de crises de marcas em jornais e site do PROCON SP e o primeiro contato foi realizado por mensagem eletrônica. A partir desse primeiro contato, o recrutamento prosseguiu utilizando a técnica de bola de neve (Godoi & Mattos, 2006): alguns gestores indicaram outros como mais adequados para a pesquisa. Como condição para participação dos estudos, os executivos solicitaram a confidencialidade de seus nomes, bem como das empresas que representam. Dessa forma, quando citadas, as empresas serão identificadas com as letras A, B, C, D, E e F. Foram entrevistados profissionais de empresas nacionais e multinacionais, de diferentes tamanhos e ramos de atividade. O roteiro das entrevistas foi pré testado e posteriormente ajustado para garantir um melhor fluxo na entrevista. A entrevista do pré-teste foi descartada. As entrevistas duraram cerca de quarenta minutos e ocorreram em locais de conveniência para os entrevistados – escritórios, cafés e restaurantes. A coleta de dados ocorreu ao longo do segundo semestre de 2014. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na integra – transcrição de leitura limpa (Mayring, 2014).

4 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES E CONCLUSÕES

A apresentação das análises e resultados segue a estrutura definida pelas principais subcategorias definidas *a priori* da análise qualitativa de conteúdo: prevenção, monitoramento, existência de comitê de crise e detecção de problema. Ao final será apresentado o resultado da análise em conjunto, ou seja contemplando o referencial teórico, e a análise das entrevistas (Flick, 2004; Mayring, 2000, 2014).

4.1 Prevenção da crise

Foi encontrada uma grande diferença no estado de atenção/prontidão das empresas dos gestores antes das crises, que variou da não cogitação sobre a possibilidade de sua ocorrência a um estado de grande atenção e dedicação para evitar o aparecimento ou desenvolvimento de uma crise. No estágio intermediário encontrou-se uma empresa que possuía procedimentos de estabelecimento de comitê de crise e gestão de crise, mas sentia a fragilidade de seus processos por ter passado por um pequeno problema de qualidade poucos meses antes do *recall*. Tal experiência deixou claro para a empresa que os processos não eram robustos quanto a teoria pregava. Isso os colocou em estado de alerta o que lhes possibilitou rapidez quando a nova crise estourou.

Observou-se na pesquisa empírica que algumas organizações multinacionais já tinham treinamentos de crise processo de convocação de comitê de crise em razão de procedimentos estabelecidos pelas matrizes. O aprendizado em crise obtidos em outras operações (em geral em outros países) de alguma forma interferiram nas definições locais. Contudo, a transferência

de conhecimento não se mostrou suficiente para sensibilizar e preparar os executivos locais porque pelas declarações dos entrevistados o treinamento é encarado como uma burocracia exigida pela matriz. Segundo o gestor da empresa A, "teoricamente a empresa estava preparada [para uma crise], com alguns procedimentos de crise; longe de serem suficientes para uma crise do tamanho dessa... as pessoas não estavam preparadas para isso".

Segundo um dos especialistas, presidente de uma empresa de monitoramento de redes sociais, uma empresa como a dele vive a gestão de crise todos os dias, e o aprendizado de outros clientes transforma-se em conhecimento para ser transferido. Além disso, segundo ele, a tecnologia atual já possibilita aplicações em monitoramento e prevenção, desconhecidas pelos gestores de marca. As agências de relações públicas, gestoras da imagem corporativa de muitas empresas, e seus executivos também são fonte de experiência. Para outra especialista, diretora de atendimento e planejamento de uma agência global de relações públicas, algumas empresas já estão começando a vislumbrar que, com o apoio de consultorias e assessorias, podem potencializar seus conhecimentos e recursos e começar a trabalhar na prevenção de forma mais efetiva. Ela afirma: "Crise boa é aquela que ninguém ficou sabendo". Para ambos, "crise boa" é aquela que foi identificada em seus estágios iniciais e tratada cirurgicamente, não deixando o problema ganhar visibilidade.

4.2 Monitoramento da crise

A variação encontrada nas formas de monitoramento e prevenção também foi muito grande. Todas as empresas possuíam um canal de atendimento de consumidores (SAC), normalmente via carta, telefone, *e-mail* e redes sociais. O atendimento em redes sociais digitais sendo tanto de forma passiva, com o consumidor escrevendo sua reclamação nas propriedades digitais da empresa ou em *site*s de reclamação (SAC), quanto de forma ativa, com a empresa monitorando suas marcas nas páginas abertas de diferentes redes sociais e se propondo a interagir com os consumidores e a responder quando suas marcas forem mencionadas (SAC 2.0). A gestora da empresa E declarou oferecer apenas a opção de *e-mail* como canal de contato de consumidores, sendo que este era direcionado para um funcionário não exclusivo da função. Além de SAC e SAC 2.0, outras ferramentas usuais para prevenção e identificação de crises foram os controles internos da área de qualidade e relatórios de clientes.

Já a gestora da empresa F apresentava uma postura mais ativa na prevenção de crises uma vez que monitorava um fórum proprietário de discussão na internet entre consumidores, especialistas em tecnologia (apaixonados pelo tema, não contratados pela empresa) e técnicos da empresa. Também monitorava os diversos sistemas de atendimento de seus parceiros (assistências técnicas autorizadas), sendo que as reclamações eram classificadas por tipo de problema, gravidade e tempo da ocorrência aberta.

Verificou-se a existência de sistemas internos com diferentes níveis de integração automatizada e acuracidade, que variam de controles realizados em planilhas eletrônicas (Excel) e sistemas de mensagens eletrônicas (*e-mail*) a sistemas integrados de ERP. O monitoramento de redes sociais ainda não é uma prática comum e rotineira nas empresas. A Figura 2 ilustra um *continuum* entre os sistemas de informação de marketing (SIM) mais robustos e os menos robustos e a posição das organizações dos entrevistados identificadas pelas letras A a F.

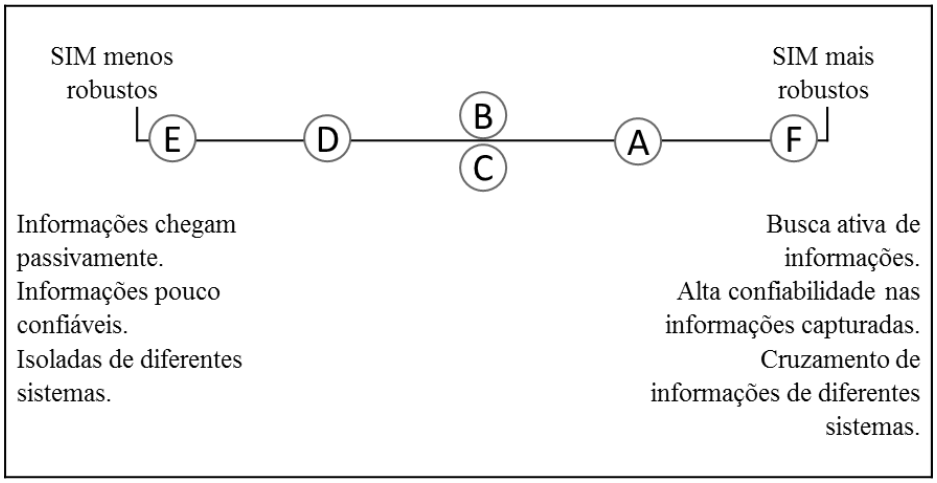


Figura 2. Robustez do sistema de informações

4.3 Existência de comitê de crise

Metade das empresas já tinha um comitê de crise identificado e treinado para a eventualidade de uma crise: multinacionais que receberam treinamento por orientação de suas matrizes. Seja em razão de um *recall* anterior, seja porque consumidores expuseram problemas com produtos nas redes sociais, as mesmas já possuíam algum histórico de crise em sua organização.

Aparentemente, essa relação levanta a suposição de que as empresas passam a se preocupar com a gestão de crise a partir do momento em que já são expostas à sua incidência, seja local, seja internacionalmente. A experiência prévia geraria o senso de urgência necessário para a criação de procedimentos de prevenção e gestão de crise, mas o distanciamento no tempo e no espaço reduz o estado de atenção e devolveria a alguns gestores sensação de segurança.

Para a gestora da empresa B, "estruturada (a empresa) nunca está... Existe um comitê de crise que é acionado; normalmente as pessoas já estão, sei lá, treinadas. Mas ninguém nunca está preparado". Na percepção dos entrevistados, os treinamentos de gestão de crise não preparam os gestores para lidar adequadamente com a crise na prática. Por mais que tenham sido treinados, os gestores não se sentem preparados na emergência de uma crise.

4.4 Detecção do problema

A detecção da crise foi um momento único para cada caso, porém pode-se identificar maior ou menor controle e confiabilidade da informação e prontidão da empresa para a ação. No caso mais crítico, a empresa havia realizado poucos testes em seu produto antes do lançamento. Apesar de ter encontrado problemas nas amostras testadas, os gestores consideraram o problema um caso isolado e seguiram com os planos de lançamento: início da comercialização pelos distribuidores e realização de evento de lançamento. Segundo o relato da gestora da empresa E, "o lançamento do produto foi no [nome do teatro], muito bacana... um monte de celebridades na plateia, mídia, jornal, revista, TV... entraram vários promotores-modelos no teatro inteiro distribuindo as [embalagens] para a plateia abrir. Não abriram ... só algumas abriram". Mesmo após ter tido problemas com o desempenho do produto no evento de lançamento para o varejo, imprensa e formadores de opinião, a empresa optou por seguir com a comercialização e acompanhar os comentários de consumidores nas redes sociais. Após dois meses de comercialização, o crescimento das reclamações levou a empresa a decidir retirar o produto do mercado, suspender as vendas e corrigir o problema de embalagem.

Os gestores de outras duas empresas (A e B) declaram que tiveram um início de crise muito semelhante. Receberam da área de Vendas as primeiras reclamações de problema no produto. Os consumidores entraram em contato com o varejo, que comunicou a área de Vendas. Esta

comunicou a área de Qualidade. Em um dos casos, ao sentir falta de mobilização da área de Qualidade, o gestor regional de vendas entrou em contato com o gerente de marketing. Em ambos os casos, as empresas não tinham confiança total em seu sistema de rastreabilidade de produto. Havia inconsistências nos relatórios de produção e as empresas decidiram convocar o *recall* espontaneamente.
De forma mais preventiva, a gestora da empresa F trabalha com um sistema de informação robusto e raramente algo foge ao controle. Quando isso acontece, os processos são revistos. Em alguns casos de crise admitiu sua culpa; no entanto em outros, a decisão foi negar a acusação do consumidor, pelos indícios sólidos de que os consumidores tentavam fraudar a empresa. A possibilidade de distinção entre os dois casos resulta da consistência da informação sobre o cliente e o produto em diferentes sistemas. A disponibilidade de informação, o cruzamento de informações de diferentes fontes e a confiabilidade da informação disponível possibilitam a antecipação e a tomada de decisão. Contudo, isso é insuficiente se, mesmo de posse da informação, o gestor não realizar a análise e tomar a decisão necessária para minimizar a crise.

Alguns gestores demonstraram e declararam maior nível de prontidão frente aos primeiros indícios de uma crise. Aparentemente essa maior prontidão foi decorrente de uma cultura organizacional voltada para a prevenção, com maior mobilização frente a surpresas, com a aceitação da real possibilidade da existência de uma crise e definição clara de um comitê gestor, com processos de gestão, comunicação e monitoramento definidos e estruturados (Figura 3).

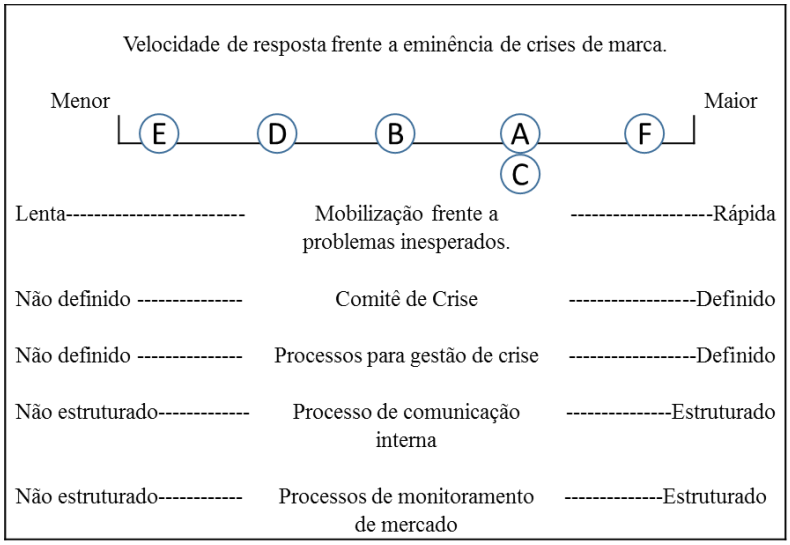


Figura 3. *Continuum* **sobre a velocidade de resposta**

4.5 Análise em conjunto do referencial teórico e entrevistas
Considerando a disponibilidade de informação e as realidades encontradas nas entrevistas com gestores de crises e especialistas, podemos posicionar os gestores em diferentes grupos quanto ao uso das informações de no momento de prevenção e identificação de crises de marca. Num primeiro grupo estão posicionados os gestores que tomam decisões com base na experiência (*feeling*) e não buscam ativamente informações para o processo decisório. No momento de prevenção e identificação da crise eles dão pouca importância ao monitoramento de marca e consumidores e raramente relacionam informações de diferentes fontes. No outro extremo estão os gestores que buscam ativamente informações para identificar o potencial aparecimento de uma crise e agir com o objetivo de evitar que a ela ocorra. Eles usam seus recursos para monitorar os consumidores, clientes, imprensa, formadores de opinião e fornecedores

(prestadores de serviço). A informação de diferentes sistemas é tratada e analisada em conjunto, mesmo que este tratamento e análise ainda não seja automatizado. O grupo trabalha de maneira preventiva e consegue, de certa forma, atuar nos estágios iniciais de uma crise em potencial de forma assertiva, minimizando a chance de seu crescimento. No meio deste *continuum* estão os gestores que já reconhecem a necessidade de informação confiável e integrada, mas ainda não trabalham com integração de informação de diferentes origens, ou não monitoram suas marcas preventivamente, ou não acessam os consumidores de forma mais ativa. Este grupo consegue identificar a crise em seus estágios iniciais, mas não a tempo de evitar seu aparecimento. A Figura 4 ilustra a disposição dos gerentes nesse *continuum*.

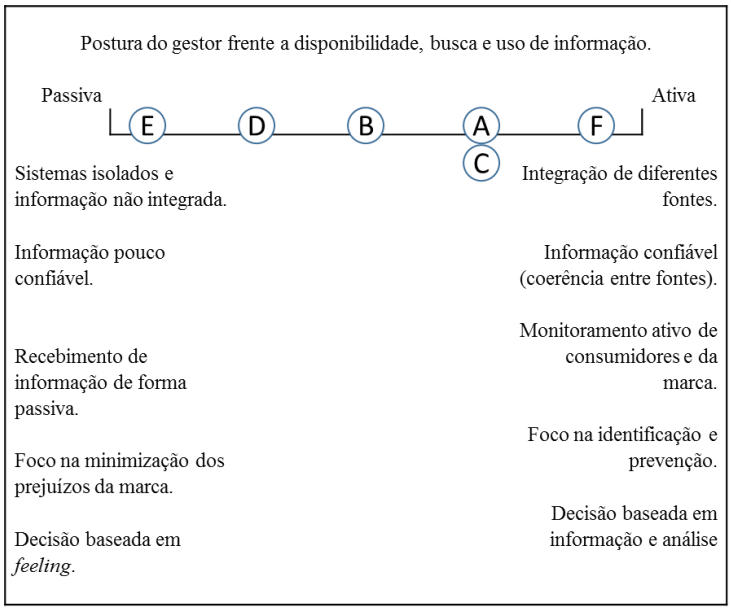


Figura 4. *Continuum* **sobre a postura dos gestores**

As organizações com visão de crise possuem procedimentos formais e regras de *compliance* que deveriam obrigar os gestores a investirem em prevenção, monitorarem e analisarem os indicadores relacionados a prevenção. Contudo, a simples existência de regras de *compliance* não garantem que os gestores estejam preparados para agir adequadamente em uma crise. A existência de ferramentas de monitoramento e procedimentos para formação do comitê de crise não são suficientes *per se*; é necessário um estágio de atenção e reconhecimento da fragilidade da marca no contexto contemporâneo, bem como da relevância dos efeitos danosos de uma crise de marca (Cleeren et al., 2013; W. Timothy Coombs, 2007; Dean, 2004; Siomkos et al., 2010). Existe hoje tecnologia disponível para melhorar o monitoramento, identificação e prevenção de crises de marca (Dijcks, 2013; Gobble, 2013; Manyika et al., 2011). Aparentemente a barreira não é mais tecnológica, e sim humana. Mesmo com uso das ferramentas adequadas de monitoramento e com procedimentos corporativos de gestão de crise, a análise e a decisão depende do gestor (ou do grupo de gestores). A decisão provavelmente correta resultaria da informação correta com o processamento correto e gestores mal preparados para o uso da informação tenderiam a decidir de maneira precipitada (com informação insuficiente ou análises superficiais) ou tardiamente (buscando cada vez mais informações); já gestores bem preparados saberiam equilibrar a informação necessária com o momento das decisões.

A análise dos resultados da pesquisa sugere a aceitação das proposições 1 (*existe uma grande diferença no nível de valorização da informação para identificação e prevenção de crises de imagem de marca*) e 2 (*mesmo de posse de informação, gestores reagem de forma diferente frente a eminência de uma crise).* Alguns gestores têm como prática a busca ativa por informações enquanto outros as recebem de forma passiva. Gestores reagem de forma diferente mesmo de posse de informação relevante. A informação sobre a eminência de um problema possivelmente causador de uma crise não gera em alguns gestores o senso de urgência necessário para a mobilização necessária em um momento de crise.

Com base na análise da pesquisa empírica e na análise do referencial teórico foi possível identificar duas dimensões que influenciam na reação frente às crises, a primeira relacionada à posse da informação (ter informação) e a segunda a seu uso (ter atitude). Os cruzamentos destas duas dimensões definiriam um modelo sobre quatro perfis de gestores de crise de marca: o sapo fervido, a hiena, a águia e o avestruz (Figura 5).

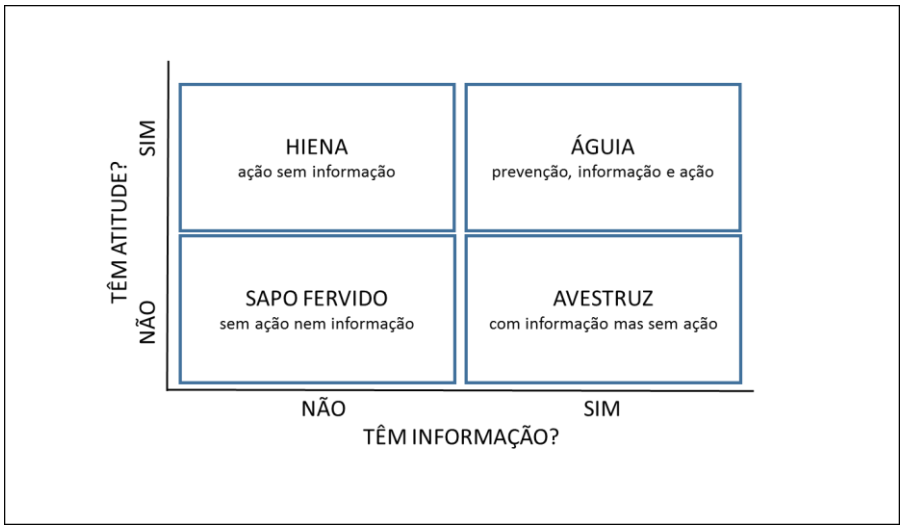


Figura 5. Perfil do gestor quanto à posse de informação e atitude

O "sapo fervido" representa o gestor que não valoriza a informação e não tem atitude diante das poucas evidências; é uma alusão ao sapo que quando colocado em uma panela de água fria, não salta quando a água ferve e morre cozido sem perceber a alteração da temperatura. Segundo Bridges (1986), a pressão por mudanças poderia levar alguns executivos a uma sensação assemelhada ao luto, podendo criar a sensação de paralisia devido a desidentificação, desengajamento e desencantamento. O "avestruz" representa o gestor que, mesmo de posse da informação, prefere ignorar a iminência da crise; faz referência ao avestruz, que enfia a cabeça na terra para não ter contato visual com a ameaça. O "hiena" representa o gestor que tenta alertar a corporação dos riscos de uma crise, mas teria baixa credibilidade pela falta de informação. Esse perfil não foi encontrado nessa pesquisa, mas a razoabilidade de sua aceitação vem da confrontação com os comportamentos apontados na bibliografia de gestão de mudança: gestores pressionados por falhas anteriores, cultura com intolerância a erros, e responsabilização inadequada poderiam levar a comportamentos exageradamente opostos a falta de senso de urgência (Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; John P. Kotter, 1997). A "águia" representa o gestor que busca ativamente informações, as analisa e toma decisões preventivas para evitar crises ou controlar seus efeitos antes que elas cresçam. Ele teria motivação, comprometimento, senso de urgência, resiliência e integridade (Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; Sirkin et al., 2011).

A identificação do estilo do responsável pela gestão de crise possibilitaria a melhoria da gestão de crises com a implantação de ações corretivas para melhoria dos sistemas de informação e utilização da informação. Seus resultados incluiriam melhoria em prevenção, menor ocorrências dos problemas geradores, identificação de problemas e causas em estágios iniciais e uma tomada de decisão mais rápida e estruturada. A não consideração da possibilidade real de ocorrência de uma crise e as limitações de orçamento, levam a *trade-offs* de investimento, com priorização dos investimentos com resultados financeiros mais facilmente calculáveis. A sensibilização sobre a fragilidade das marcas, o aumento na ocorrência de crises de marca e seus efeitos nos negócios, bem como a conscientização da possibilidade de minimização de problemas com novas possibilidades de monitoramento dos ambientes interno e externo, são importantes molas propulsoras para o aumento do senso de urgência e fortalecimento de uma cultura de prevenção.
Identificada a falta de informação ou a falta de ação de informação, cabe a liderança sênior da organização definir o plano de ação, avaliando a capacidade de adequação do gestor ou a necessidade de substituição (Kim & Mauborgne, 2011; J. P. Kotter, 2012; John P. Kotter, 1997).
A consequência última da ação sobre a identificação do perfil dos gestores é a redução dos prejuízos financeiros para as corporações detentoras das marcas, redução dos prejuízos financeiros e psicológicos para a sociedade e por fim, redução dos eventuais prejuízos físicos para os consumidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo exploratório identificou grande diferença no uso das informações por parte dos gestores em momentos de prevenção, identificação e gestão de crises de marca. Mais do que isso, a pesquisa empírica sugere a existência de diferentes perfis de gestores, não bastando apenas ter informação, como também sendo necessário ter atitude para o uso da informação. A existência de experiência prévia, uma cultura que valorize a prevenção e processos de informação e de gestão de crise bem estruturados são fatores que influenciam a rápida identificação de uma crise, a geração de senso de urgência e a rápida resposta frente as evidências. A figura 6 ilustra essa relação com uso de um mapa conceitual composto por conceitos e proposições (Aguiar & Correia, 2013), elaborado com uso do aplicativo CmapTools.

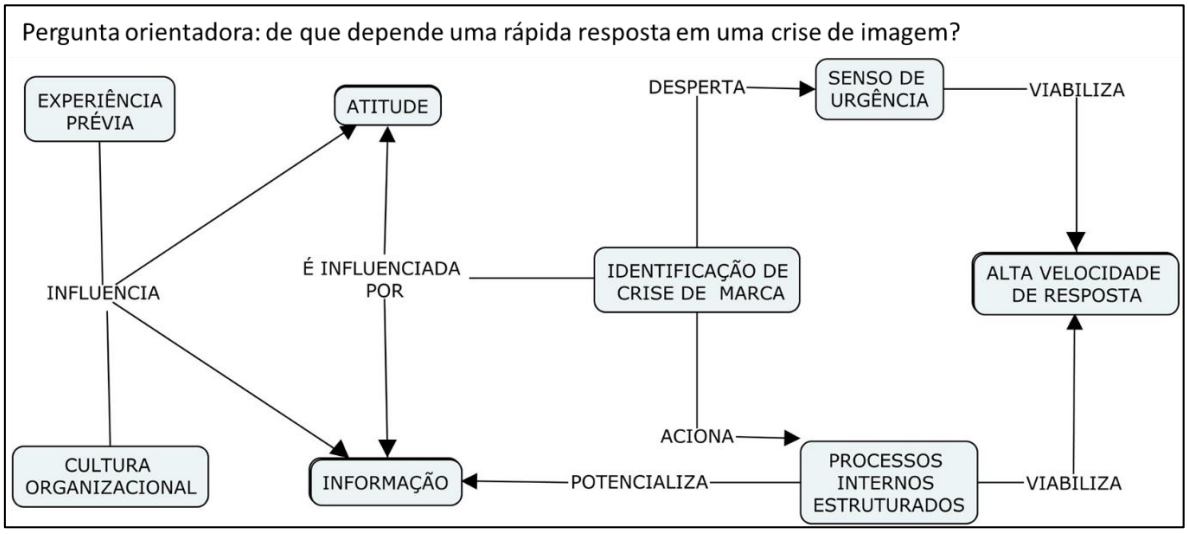


Figura 6. Mapa conceitual sobre as influências para uma rápida resposta em crise de imagem

5.1 Implicações acadêmicas

Até o momento as pesquisas sobre gestão de crise de marca têm investigado com profundidade os antecedentes e os efeitos das crises de marca. De forma a contribuir para a ampliação do conhecimento no campo da administração de marketing, mais especificamente na área de CSR e gestão de crise de marca, este estudo apresentou os cruzamentos de três diferentes áreas (sistemas de informações, gestão de crise de marca e desenvolvimento organizacional) para estruturar o conhecimento sobre os diferentes perfis de gestores quanto ao uso de informações na gestão da crise de marca. Este estudo destacou a importância do aprofundamento da investigação acadêmica nos fatores que influenciam a gestão da crise, sejam eles sistêmicos ou comportamentais.

5.2 Implicações gerenciais

Algumas crises poderiam ser evitadas com monitoramento das informações, internas e externas e identificação de problemas em estágios iniciais. Outras poderiam ter seus efeitos minimizados com bom uso das informações e tomada de decisões acertadas por comitês multifuncionais, aumentando a probabilidade de liderança do processo de comunicação de crise. A consciência do aumento da fragilidade das marcas, aumento da disponibilidade de informação para a tomada de decisão, possibilidade de redução do número de problemas causadores de crises e possibilidade de rápida identificação de um problema causador de uma crise de marca pode ser suficiente para criar senso de urgência necessário para a mudança comportamental. Caso não o seja, a literatura de gestão de mudança aponta a necessidade de mudança do gestor.

5.3 Implicações Sociais

Os estudos em CSR tem como objetivo melhorar a vida da sociedade e a forma como a crise é gerida pode reduzir seus impactos negativos. A redução dos casos de crises de marca afeta de forma positiva a sociedade como um todo (organizações e pessoas) pela redução dos prejuízos financeiros das empresas, redução dos prejuízos psicológicos para a sociedade e por fim, redução dos possíveis prejuízos físicos para os consumidores envolvidos diretamente.

5.4 Limitações e sugestão de próximos estudos

A pesquisa apresenta as limitações esperadas do método exploratório, que possibilita o aumento do conhecimento sobre determinada área do conhecimento, mas não são conclusivos ou extrapoláveis para o universo.

CSR é uma área relativamente nova dentro da Administração de Empresas, terreno fértil para estudos interdisciplinares. Como sugestão de estudos futuros, pesquisadores podem explorar os fatores que levariam os gestores a valorização da informação e quais os mecanismos que os levariam a agir frente às informações; podem evoluir esse estudo exploratório para estudos conclusivos, mostrando a distribuição de gestores de determinado setor econômico ou correlacionar o perfil dos gestores com o sucesso na gestão de crises; por fim, poderiam estudar a diferença no estado de prontidão entre empresas que enfrentaram ou não crises de marca.

O perfil complacente do gestor pode ser resultado da cultura corporativa, da valorização da *status quo*, da visão limitada de recursos, de objetivos conflitantes e da desmotivação dos colaboradores (Kim & Mauborgne, 2011; John P. Kotter, 1997). O estudo da influência da cultura corporativa em momentos de crise é um importante ponto de intersecção para uma pesquisa interdisciplinar entre marketing, desenvolvimento organizacional e estratégia.

REFERÊNCIAS

Aguiar, J. G. De, & Correia, P. R. M. (2013). Como fazer bons mapas conceituais? Estabelecendo parâmetros de referências e propondo atividades de treinamento How to make good concept maps ? Establishing benchmarks and proposing training activities Resumo Introdução. Revista Brasileira de Pesquisa Em Educação Em Ciências, 13(2), 141–157.
Berenson, C. (1969). Marketing Information Systems. Journal of Marketing, 33(4), 16.
Biesdorf, S., Court, D., & Willmott, P. (2013). Big data: What's your plan? McKinsey Quarterly, (2), 40–41.
Bridges, W. (1986). Managing Organizational Transitions. Organization Dynamics, 15(1), 24–35.
Bridges, W., & Mitchell, S. (2000). Leading transition: A new model for change. Leader to Leader.
Brown, B., Chui, M., & Manyika, J. (2011). Are you ready for the era of " big data "? McKinsey Quarterly, (October), 1–12.
Chiusoli, C. L. (2005). Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing. Universidade de São Paulo.
Chow-White, P. A., & Green, S. E. (2013). Data Mining Difference in the Age of Big Data : Communication and the Social Shaping of Genome Technologies from 1998 to 2007. International Journal of Communication, 7, 556–583.
Cleeren, K., Heerde, H. Van, & Dekimpe, M. G. (2013). Rising from the Ashes : How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises. Journal of Marketing, 77(March), 58–77.
Coombs, W. T. (2007). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. Public Relations Review, 33(2), 135–139.
Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review, 10(3), 163–176.
Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. Management Communication Quarterly, 16(2), 165–186.
Coombs, W. T., & Jean, S. (2014). How publics react to crisis communication efforts. Journal of Communication Management, 18(1), 40 – 57.
Cox, D., & Good, R. (1967). How to build a marketing information system. Harvard Business Review, (May - June), 145 – 154.
Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product Harm Crises on Brand Equity : The Moderating Role of Consumer Expectations. Journal of Marketing Research, 37(2), 215–226.
Dean, D. H. (2004). Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. Journal of Business Communication, 41(2), 192–211.
Dijcks, J. (2013). Oracle: Big Data for the Enterprise. Oracle White Paper.
Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., & Kapferer, J.-N. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. Marketing Letters, 3, 301–318.
Flick, U. (2004). Uma introdução à pesquisa qualitativa. (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. Journal of Interactive Marketing, 27(4), 242–256.
Gobble, M. M. (2013). Big Data: The Next Big Thing in Innovation. Research-Technology Management, 56(1), 64–67.
Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. de. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. da Silva (Eds.), Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos (pp. 301– 323). São Paulo: Saraiva.

Greyser, S. a. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. Management Decision, 47(4), 590–602.
Hakala, U., Svensson, J., & Vincze, Z. (2012). Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross-country analysis. Journal of Product & Brand Management, 21(6), 439–451.
Kalaignanam, K., Kushwaha, T., & Eilert, M. (2013). The Impact of Product Recalls on Future Product Reliability and Future Accidents : Evidence from the Automobile Industry. Journal of Marketing, 77(March), 41–57.
Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons, 53(1), 59–68.
Keagan, R., & Lahey, L. L. (2011). The Real Reason People Won´t Change. In HBR´s 10 Must Reads on Change Management. Boston: Havard Business Review Press.
Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2011). Tipping Point Leadership. In HBR´s 10 Must Reads on Change Management. Boston: Havard Business Review Press.
Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct A revised definition and four pillars. International Journal of Advertising, 27(1), 133–160.
Kotter, J. P. (1997). Liderando Mudanças. São Paulo: Elsevier.
Kotter, J. P. (2012). Accelerate. How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges and still make their numbers. Harvard Business Review, (nov.), 44–59.
Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M.-O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. Computers in Human Behavior, 28(5), 1755–1767.
Lovett, M. J., Peres, R., & Shachar, R. (2013). On Brands and Word of Mouth. American Marketing Association, L, 427 – 444.
Manyika, J., Chui, M., Brown, B., & Bughin, J. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.
Marshall, C., & Rossman, G. (1995). Designing qualitative research (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. In Forum Qualitative Sozialforschung (Vol. 1, pp. 1–7). Berlin.
Mayring, P. (2014). Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution. Klagenfurt: Beltz.
Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies. International Journal of Social Research Methodology, 8(5), 375–387.
Rosa, M. (2001). Como lidar com crises de imagem: a síndorme de Aquiles. São Paulo: Editora Gente.
Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. European Management Journal, 19(5), 552–559.
Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change - HBR.org. Harvard Business Review, July/ Augu(July 2008), 1–8.
Selltiz, C. (1974). Método de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: Editora Pedag´gica e Universitária Ltda.
Semprini, A. (2010). A marca pós-moderna. São Paulo: Estação das Letras (2 ed.). São Paulo: Estação das Letras e Cores.
Sherry, J. F. (2006). O significado da marca. In A. M. Tybout & T. Calkins (Eds.), Branding. São Paulo: Atlas.
Silva Neto, B. R. da. (2010). Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e Defesa da Imagem Favorável. São Paulo: Saraiva.

Siomkos, G., Triantafillidou, A., Vassilikopoulou, A., & Tsiamis, I. (2010). Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. Marketing Intelligence & Planning, 28(6), 770–791.
Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A. (2011). The Hard Side of Change Management. In HBR´s 10 Must Reads on Change Management. Boston: Havard Business Review Press.
Yin, R. K. (1998). How to do Better Case Studies. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods (2nd ed., p. 661). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.