

BIG DATA NA GESTÃO DE CRISE DE MARCA: UM ENSAIO EXPLORATÓRIO

*Big data usage in brand crisis management:
An exploratory essay*

Alexandre Borba Salvador

Mestrando em Administração pela FEA-USP,
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
E-mail: alexandre.salvador@usp.br

Ana Akemi Ikeda

Doutora em Administração pela FEA-USP,
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
E-mail: anaikeda@usp.br

RESUMO

O aumento da penetração da internet e do *empowerment* do consumidor, como gerador de conteúdo através das redes sociais, aumentaram a visibilidade e a velocidade que informações são divulgadas. Para marcas, o comportamento social na internet significa uma grande possibilidade de aumento do engajamento com consumidores, multiplicando a visibilidade de peças que o toquem. O mesmo efeito multiplicador de mensagem também se torna uma ameaça às marcas em momentos de crises. A análise das informações de *big data* poderia contribuir para a melhor tomada de decisão por parte dos gestores de marca não só por aumentar seu nível de conhecimento sobre o problema, mas também por possibilitar a predição de resultados e definição de cenários através da análise do grande volume de informação disponível. O objetivo deste ensaio estudo é analisar como as informações provenientes de *big data* poderiam auxiliar gestores de marca em momentos de gestão de crise de marca.

PALAVRAS-CHAVE: *Big data*, crise de marca, gestão de crise de marca.

ABSTRACT

The increase in internet penetration and consumer empowerment as a generator of content through social networks, increased visibility and speed that information is disclosed. For brands, social behavior on the Internet means a great opportunity to increase engagement with consumers given the possibility of interaction and relationships, multiplying its visibility. The same multiplier effect of message also becomes a threat to brands in times of crises. Information analysis of big data could contribute to better decision making by brand managers, not only by increasing their level of knowledge about the problem, but also by enabling the prediction of results and scenarios definition by a large volume of information analyses. This essay aims to analyze how information from big data could help brand managers in moments of crisis management brand.

KEYWORDS: Big data, brand crisis, brand crisis management.

1 Introdução

O aumento da penetração da internet e *empowerment* do consumidor como gerador de conteúdo (KAPLAN; HAENLEIN, 2010) através das redes sociais, aumentaram a visibilidade e a velocidade que informações são divulgadas. Para marcas, o comportamento social na internet significa uma grande possibilidade de aumento do engajamento com consumidores dada a possibilidade de interação e relacionamento, multiplicando a visibilidade de peças que o sensibilizem. O mesmo efeito multiplicador de mensagem também se torna uma ameaça às marcas em momentos de crise. As crises de marca não só experimentam um crescimento em quantidade (PROCONSP, 2014) como também passam a ter sua visibilidade aumentada pelas redes sociais, sejam elas comprovadas e assumidas pelas empresas ou não. A repercussão de uma crise de imagem de marca afeta negativamente tanto o *brand equity* (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007), como as vendas no curto prazo e gera custosas campanhas para minimização dos efeitos negativos. A variável tempo passa a ser chave para as respostas da empresa ao posicionar sua postura como protagonista ou coadjuvante aos olhos da sociedade. Para que as decisões sejam tomadas rapidamente, informação relevante e confiável em curto espaço de tempo é fundamental, aumentando a chance de sucesso na identificação do problema, dimensionamento da abrangência e importância, definição do plano de ação e adequação no tom e intensidade da comunicação.

Um sistema de informação bem estruturado tem por objetivo fornecer as informações para o tomador de decisão de marketing (BERENSON, 1969; CHIUSOLI; IKEDA, 2010; COX; GOOD, 1967), incluindo análise das informações internas e externas da organização. Big Data é um termo recentemente criado para designar o crescimento das informações grandes em volume, diversificadas em formato e recebidas em alta velocidade de forma que os sistemas tradicionais de processamento não conseguissem armazená-las e analisá-las (ZIKOPOULOS; EATON, 2012). A análise das informações de diferentes origens poderia contribuir para a melhor tomada de decisão por parte dos gestores de marca não só por aumentar seu nível de conhecimento sobre o problema, mas também por possibilitar a predição de resultados e definição de cenários através da análise do grande volume de informações disponíveis.

Este artigo é um ensaio teórico com o objetivo de analisar como as informações provenientes de big data podem auxiliar gestores em momentos de gestão de crise de marca. Uma vez que a escassez de investigação específica deste tema se contrapõe a grande fartura de textos sobre as três partes da questão (big data, crise e marca), a análise exploratória do referencial teórico se demonstra adequado para a organização do conhecimento disponível acerca do tema.

2 Referencial Teórico

Esta fundamentação teórica apresentará uma revisão sobre marca, big data no contexto de marketing e crises de marca.

2.1 Marca

Marca é uma base sobre a qual uma história relacionada às qualidades especiais do produto pode ser contada (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.212), sendo “o principal repositório de significado na cultura do consumidor, tanto em sentido de localização quanto de criação” (SHERRY, 2006). 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 et al., 1999), assinalando um nível de qualidade a ser esperada pelos

consumidores (HAKALA; SVENSSON; VINCZE, 2012) e aumentando a confiança dos consumidores em suas promessas (PARK; JOHN, 2014). Desta forma, marca é a base para relacionamentos de longo prazo com consumidores, a partir da criação de significados e desenvolvimento de conexões (SINGH; SONNENBURG, 2012).

A diferença entre os elementos da marca e seus significados e valores é representado pela identidade de marca (SEMPRINI, 2010) ou *brand equity* (AAKER, 1996a; KELLER, 1993). *Brand Equity* é definido por Aaker(1996) como o “um conjunto de recursos (ou deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes” (AAKER, 1996b, p. 17) e suas quatro principais dimensões seriam a (i) conscientização de marca, (ii) qualidade percebida, (iii) associações de marca e (iv) fidelidade a marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007, p.28). Para Semprini (2010) todas as manifestações de marca, sejam elas positivas ou negativas, de iniciativa da empresa ou da sociedade, tem potencial de influenciar a forma como os consumidores percebem e entendem as marcas, alterando assim o *brand equity* ou a identidade de marca. Uma das formas poderosas de manifestação dos consumidores é pela comunicação boca a boca (*word-of-mouth*), potencializada com do uso das ferramentas de mídias sociais.

O início do século XXI é marcado por grandes mudanças no macro ambiente que colocam em dúvida a cultura de marcas e consumo que havia sido criada a partir da década de 1980, com a espetacularização das marcas e do consumo. O consumidor “empoderado” enxerga o poder de sua voz na sociedade e, usando novos formatos e meios, começa a produzir seus conteúdos pró e contra marcas (SEMPRINI, 2010; VERDINO, 2010). Com a saturação das mensagens de marca geradas pelos emissores tradicionais, os consumidores ficam mais críticos e descrentes quanto aos conteúdos emitidos pelas marcas e passam a ter uma atenção seletiva às mensagens recebidas (RIES, 2005). Mais do que isso, eles se percebem como emissores em potencial, dotados de maior credibilidade entre seus pares e definem uma nova forma de comunicação entre consumidores (GENSLER et al., 2013; KAPLAN; HAENLEIN, 2010; KLIATCHKO, 2008; LOBSCHAT et al., 2013; SEMPRINI, 2010; VERDINO, 2010). Para Verdino (2010, p.42), a “linha entre o palco e a audiência foi borrada a medida que os expectadores se transformaram em produtores de entretenimento”.

2.2 Big data

Um bom sistema de informações é fundamental para obtenção de dados relevantes para a tomada de decisão em marketing. Quanto mais correta e relevante a informação, maior a probabilidade de acerto. A década de 1990 ficou conhecida como a década da sociedade em rede e da análise de dados transacionais (CHOW-WHITE; GREEN, 2013). No entanto, além desses dados críticos, existe um grande volume de informações menos estruturadas que podem ser analisados em busca de informações úteis (DIJCKS, 2013). O aumento da geração, capacidade de armazenamento, processamento e análise de dados proporcionaram um fenômeno tecnológico batizado de big data que causaria grandes impactos em pesquisas e desenvolvimento de soluções em diferentes áreas (BROWN; CHUI; MANYIKA, 2011).

Para marketing, a pesquisa por intermédio do big data representa a possibilidade de um profundo mergulho no entendimento do comportamento do consumidor, através do acompanhamento de seu perfil (geodemográfico, atitudinal, comportamental), a sua declaração de áreas de interesse e preferências, e do monitoramento do comportamento de compra (PAUL, 2012; VITORINO, 2013). A triangulação dos dados disponíveis em tempo real com informações previamente armazenadas e analisadas possibilitaria a geração de insights não possíveis pelo uso de outras técnicas (NUNAN; DOMENICO, 2013). Um plano de trabalho com big data é uma jornada que deveria levar em conta três principais elementos: (i) junção e integração de um volume extraordinário de dados novos para

mineração de insights frescos, (ii) seleção de modelos analíticos avançados com o objetivo de automatizar operações e prever os resultados de decisões de negócio e (iii) criação de ferramentas para traduzir as saídas dos modelos em ações tangíveis e treinar os funcionários chave para uso das ferramentas. Internamente os benefícios dessa jornada seriam uma maior eficiência da corporação uma vez que a mesma passaria a ser direcionada por informações mais relevantes, acuradas e em tempo hábil, maior transparência do funcionamento das operações, melhor previsão e maior velocidade em simulações e testes (BIESDORF; COURT; WILLMOTT, 2013).

2.3 Gestão de crise de marca

Crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que cria incertezas e ameaça os objetivos prioritários da organização, podendo causar prejuízos financeiros e corroer a reputação da organização (CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; COOMBS, 2007a; DEAN, 2004; SIOMKOS et al., 2010) e que não poderia ser resolvido com os procedimentos rotineiros (TSANG, 2000). Crises tipicamente resultam em publicidade negativa, podendo prejudicar a imagem corporativa (DEAN, 2004; ROSA, 2001) e os públicos de interesse (stakeholders) fisicamente, financeiramente ou emocionalmente (COOMBS, 2007a). Os efeitos de uma crise gerada por problema de produto podem extrapolar a esfera da marca e do produto (*spill over effect*), afetando a organização como um todo (ROEHM; TYBOUT, 2006).

Existiria uma tendência ao crescimento dos casos de recall dado o (i) aumento da complexidade dos produtos, (ii) a crescente preocupação dos produtores com suas marcas, (iii) o aumento das exigências legais e (iv) políticas de proteção ao consumidor (DAWAR; PILLUTLA, 2000). A visibilidade dos casos de recall e seus impactos em marcas e negócios seriam potencializados pelo interesse de cobertura dos meios de comunicação (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007; TSANG, 2000) e as mídias digitais reforçariam ainda mais esse efeito pela da “viralização” das mensagens pela comunicação boca a boca negativa (COOMBS, 2007b; CRESCITELLI; SHIMP, 2012). As crises geradas por campanhas de recall seriam inesperadas e negativas (COOMBS, 2007b) e poderiam gerar deterioração da relação favorável estabelecida entre a marca e o consumidor (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007), reduzindo o *brand equity* construído ao longo da vida da marca. A Fundação Procon de São Paulo (Procon SP) define recall como “o procedimento, previsto em lei, e a ser adotado pelos fornecedores, de chamar de volta os consumidores em razão de defeitos verificados em produtos ou serviços colocados no mercado, evitando, assim, a ocorrência de acidentes de consumo” e seu objetivo seria “proteger e preservar a vida, saúde, integridade e segurança do consumidor, bem como evitar prejuízos materiais e morais”. Este chamamento poderia ser também espontâneo por parte da empresa a partir do momento em que a mesma detecta defeito ou problema com algum produto (MATOS; VEIGA, 2003). Embora o objetivo de uma campanha de recall seja resolver um potencial problema de segurança, ele deixa claro para a sociedade uma falha no processo de controle da empresa (KALAINANAM; KUSHWAHA; EILERT, 2013).

Familiaridade com produto, marca e empresa (DAWAR; LEI, 2009; DEAN, 2004; SIOMKOS; KURZBARD, 1994), bem como boa reputação da empresa (SIOMKOS; KURZBARD, 1994), poderiam atenuar os impactos negativos. Contudo, a ampla divulgação do caso, potencializada pelo interesse dos veículos de acordo com o risco percebido envolvido e relevância da empresa (GREYSER, 2009; HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007; SIOMKOS; KURZBARD, 1994) poderiam aumentar sua visibilidade. A publicidade geralmente possui uma credibilidade mais alta que a comunicação emitida pela empresa e as mensagens de conteúdo negativo tendem a ter maior repercussão que as mensagens de cunho positivo, explicando assim o grande poder de disseminação das mensagens negativas de uma crise de marca via publicidade negativa (DEAN, 2004).

A ação da empresa também influenciaria a forma como a crise é percebida. A reputação da empresa em crise (alta ou baixa), os efeitos externos (abrangência e intensidade do problema, interesse da opinião pública e cobertura midiática), postura da empresa diante do início de divulgação da crise e sua resposta influenciariam diretamente seus efeitos (DAWAR; PILLUTLA, 2000; GREYSER, 2009; SIOMKOS; KURZBARD, 1994; SOUIDEN; PONS, 2009), podendo influenciar a percepção de perigo de consumo e a intenção de compra futura. Com a divulgação do problema gerador, a empresa poderia negar de forma não ambígua sua responsabilidade, poderia ser ambígua quanto a assunção de culpa ou assumir de forma não ambígua a culpa sobre o problema. Caso seja entendido que a empresa seria responsável pelo problema, quanto mais não ambígua for a assunção da culpa, menor o impacto negativo sobre a marca e a empresa (DAWAR; PILLUTLA, 2000). Quanto maior o esforço e a demonstração de esforço da empresa para reverter a situação, recolher os produtos com risco e compensar os afetados, maior a predisposição da sociedade em minimizar os efeitos da crise (GREYSER, 2009; SIOMKOS; KURZBARD, 1994). Para Dean (2004, p. 209), “firmas respondendo a crises com justeza (*fairness*) e compaixão com aqueles afetados são levadas em mais alta consideração que aquelas firmas cujas respostas faltaram com estes elementos e tentaram mudar a culpa pela tragédia”.

Um estudo realizado sobre as frequentes campanhas de recall promovidas na indústria automobilística concluem que (i) a negação do defeito tem um forte impacto negativo na imagem do fabricante, (ii) o impacto na imagem é significativamente positivo quando o recall é chamado voluntariamente e (iii) um efeito ainda mais positivo é percebido quando o fabricante anuncia uma campanha de melhoria de produto e processo (SOUIDEN; PONS, 2009). Alguns elementos ligados à marca e ao produto também poderiam influenciar a forma como a crise afetaria a marca e o negócio (GREYSER, 2009). Marcas líderes tendem a sofrer menos que marcas com pequena participação de mercado. Marcas e produtos com maior diferenciação tendem a sofrer menos, excetuando-se os casos em que a fonte de diferenciação esteja ligada ao problema.

De acordo com Dean (2004) as empresas seriam julgadas pelos públicos de interesse (stakeholders) em função dos que elas poderiam ter feito (*could*), o que elas deveriam ter feito (*should*) e o que poderia ter acontecido (*would*). “O que poderia ser feito” levaria em consideração o quão controlável e conhecida era a situação por parte da empresa; a dimensão “o que deveria ser feito” leva em consideração a real reação da empresa em comparação com a cosmovisão do que seria moral e ético frente às consequências; a dimensão “o que poderia ter acontecido” leva em consideração o que teria acontecido com as partes afetadas caso a empresa tomasse outras possíveis atitudes. Ao ponderar as três dimensões, o juízo sobre o quão justa (*fairness*) foi a reação da empresa seria formado, determinando assim a magnitude do impacto negativo na reputação.

O volume do produto poderia ser diretamente afetado pela retirada momentânea do produto do mercado, gerando perda de vendas, participação de mercado e altos custos com a campanha de recall, incluindo custos logísticos de retirada do produto, campanhas de comunicação e custos de destruição do produto retirado do mercado. Mais do que isso, poderia haver uma redução da eficiência do investimento em marketing da marca (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007). A crise poderia também trazer associações negativas à marca e repercutir no *brand equity*, levando a redução do valor das ações da empresa (DAWAR; PILLUTLA, 2000), e redução da reputação da empresa junto aos stakeholders (COOMBS, 2007b; HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007). Em decorrência da exposição da marca corporativa ao problema e a relação do produto em questão com os demais produtos e marcas da empresa, poderia haver um efeito cruzado entre itens sob a mesma marca e com todo o portfólio da corporação (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007; TSANG, 2000).

De acordo com a reputação da empresa envolvida e da extensão do problema, a categoria como um todo poderia perder com a crise ou os concorrentes poderiam conquistar consumidores perdidos pela empresa com problemas (SIOMKOS et al., 2010). Se a crise for gerada por um produto que represente a categoria, a categoria como um todo poderia sofrer com a extrapolação do problema além da marca envolvida (*spill over effect*); ao contrário, se o produto tiver uma pequena ligação com a categoria, a mesma poderia se influenciar pouco pelo problema (ROEHM; TYBOUT, 2006). Por outro lado, caso a categoria não sofra negativamente com o recall, os concorrentes tendem a ficar mais agressivos para conquistarem rapidamente os consumidores não atendidos pela marca recolhida (TSANG, 2000) e a produtividade do investimento dos concorrentes pode ser aumentada (CLEEREN; DEKIMPE; HELSEN, 2007; CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007).

Dada a necessidade de velocidade de resposta, acuracidade na informação e necessidade de coordenação, corporações deveriam trabalhar com planos de contingência, montando um comitê gestor responsável pela centralização das decisões, das informações e da coordenação das atividades. Quanto maior o potencial de visibilidade da crise, mais os veículos de comunicação pressionarão diferentes frentes para obtenção da informação relevante. Para que a empresa consiga manter o controle da gestão da informação, é importante que a mesma mantenha um canal de contato oficial com a imprensa e forneça informações verdadeiras e relevantes. Para Rosa (2001) outros públicos importantes são os funcionários e seus familiares que sem envolvem direta e indiretamente na crise e poderiam ainda ser arguidos por pares sobre a crise. Com as facilidades contemporâneas na geração de mensagens (KLIATCHKO, 2008; VERDINO, 2010), é importante que as diferentes fontes sejam consideradas, esclarecidas e orientadas.

Na tentativa de minimizar os efeitos negativos de uma crise de marca, muitos gestores trabalham com as variáveis controláveis do marketing mix (CLEEREN; DEKIMPE; HELSEN, 2007; CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; DAWAR; LEI, 2009; DAWAR; PILLUTLA, 2000; RUBEL; NAIK; SRINIVASAN, 2011). Em casos de reconhecimento da responsabilidade pela crise, são esperados aprendizados organizacionais que resultem em melhorias de produto ou no processo produtivo como forma de melhoraria da qualidade e redução da probabilidade de incidência de um novo caso (KALAI GNANAM; KUSHWAHA; EILERT, 2013). Devido às relações diretas e facilmente observadas entre comunicação / volume e preço / volume, estas variáveis são comumente acionadas com o objetivo de estimular a recuperação dos negócios no curto prazo (CLEEREN; DEKIMPE; HELSEN, 2007; CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013). Como já descrito por Cleeren, Dekimpe e Helsen (2007) a crise causaria um aumento da elasticidade de preço, o que poderia ser ligado à erosão do valor diferencial sustentado pelo *brand equity* e quanto maior o interesse da cobertura midiática, maior o aumento da elasticidade preço-demanda. Nos casos com baixa percepção de culpa e conhecimento prévio do problema por parte da empresa os autores não recomendam a rebaixa de preço uma vez que a elasticidade seria pouca afetada e uma rebaixa de preços poderia ser mal interpretada (CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013). Os aumentos de investimentos em comunicação teriam se demonstrado mais eficientes nos casos onde, independente da intensidade da cobertura midiática, exista baixa percepção de culpa e conhecimento prévio do problema do produto por parte da empresa (CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013). Nos casos onde exista a percepção de culpa e conhecimento prévio do problema, aumentar a comunicação poderia chamar ainda mais atenção para o caso e causar maior rejeição ao produto e à marca.

Ao trabalharem com grandes incentivos econômicos para aumento da competitividade e rentabilidade, os projetos operacionais que envolvem melhoria de qualidade perdem prioridade em um cenário de normalidade. Porém, após a experiência de um recall, a revisão dos processos de qualidade passa a ser encarado como uma atividade prioritária de curto prazo e custosos projetos de melhoria de segurança de processo são

implantados (KALAIANAM; KUSHWAHA; EILERT, 2013). Quanto maior a dimensão do recall, maiores os custos de envolvidos, acarretando em maiores mobilizações para aprendizados operacionais. Segundo Kalaiyanam, Kushwara e Eilert (2013), empresas que compartilham seus ativos fabris com mais linhas de produtos ou divisões tendem a compartilhar mais seus aprendizados, resultando em um efeito multiplicador dos aprendizados.

3 Análise de Marca, Gestão de Crise e Big Data

Nesse contexto de consumidor emissor e entendendo a marca como principal repositório de significado na cultura do consumidor (SHERRY, 2006), fica clara a mudança da posse do domínio da marca para os consumidores, cabendo às organizações a gestão do desenvolvimento da marca através da sugestão de caminhos coerentes a serem seguidos pelos consumidores de acordo com seus próprios interesses, como num diálogo. As marcas não seriam mais o resultado do que as empresas contam aos consumidores, mas sim o que os consumidores contam entre si. A criação de significado de marca passaria também pelo consumidor, exigindo capacidade de adaptação e até improvisação por parte dos gestores de marca.

Tempo, informação e coordenação dos envolvidos são cruciais aumentar a probabilidade de sucesso (minimização dos impactos financeiros, impactos legais e danos à marca) na gestão da crise e, mesmo sendo um evento imprevisível, existiria um padrão em crises que poderiam afetar uma corporação (ROSA, 2011). A não conversa com os veículos nesse momento os estimularia a busca de informações por outros meios, podendo ser ainda mais prejudicial à marca e a imagem corporativa. A análise cruzada de Marca, Gestão de Crise e Big Data tem como objetivo responder ao objetivo da pesquisa de analisar como as informações proveniente de big data poderiam auxiliar gestores de marca em momentos de gestão de crise de marca. O resultado desta análise será apresentado de acordo com o momento da crise, considerando o momento inicial, a evolução da crise e o momento de recuperação.

3.1 Momento inicial da crise

Dada a tendência de aumento do número de crises (DAWAR; PILLUTLA, 2000; SIOMKOS et al., 2010), as organizações deveriam trabalhar com a hipótese de que uma crise ocorrerá a qualquer momento (RUBEL; NAIK; SRINIVASAN, 2011) e desta forma, a rotina da empresa envolveria estar preparada para uma crise. Do ponto de vista de gestão de marca e 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. Em bens com maior tecnologia embarcada e possibilidade de comunicação com a empresa (como automóveis, computadores e televisões interativas), a sinalização de possibilidade falha possibilitaria a manutenção antes mesmo da ocorrência de falha.

Considerando a visão de *brand equity*, a imagem poderia ser entendida como um intangível do produto. Crises de imagem poderiam estar ligadas a procedimentos dos executivos da corporação ou pessoas ligadas a ela, como parceiros comerciais e atletas patrocinados. Normas claras de governança e *accountability* e códigos de conduta não só seriam necessários, mas o monitoramento de sua execução fundamental. Sistemas informatizados integrados poderiam ao mesmo tempo treinar e monitorar representantes da organização, como sugerido, como um dos componentes de um plano de uso de big data (BIESDORF; COURT; WILLMOTT, 2013).

As variáveis controláveis da marca deveriam ser monitoradas e analisadas constantemente para a gestão do negócio, mas essas informações também seriam importantes na definição dos parâmetros da crise, como informações sobre cenário competitivo, elasticidade de preço, distribuição e qualidade do produto em exibição e avaliação das peças de comunicação em veiculação. Mais do que isso, o monitoramento da marca e da reputação corporativa em diferentes públicos nas mídias digitais através de ferramentas de investigação digital poderia sinalizar o início de movimentações fora dos padrões de normalidade, possibilitando a detecção antecipada da crise. Monitoramento do macro ambiente através de ferramentas de inteligência ajudaria na identificação e acompanhamento de tendências e movimentos culturais, possibilitando antecipação das adequações necessárias da marca.

3.2 Crise

A informação correta aumenta a probabilidade de o executivo tomar a decisão correta (CHIUSOLI; IKEDA, 2010) e o monitoramento e análise contínuo do macroambiente, do ambiente setorial e do ambiente organizacional, através de pesquisa, inteligência e relatórios internos forneceria informações relevantes para a tomada de decisões rápidas e com maior probabilidade de acerto. Mais do que isso, significaria uma grande vantagem na disputa pela liderança do processo de comunicação entre órgãos regulatórios e veículos de comunicação.

Para bens, o monitoramento das informações do processo fabril facilitaria a identificação da causa raiz de um problema ligado a qualidade de produto. Em serviços, devido a suas características de perecibilidade, variabilidade, intangibilidade e inseparabilidade (HOFFMAN et al., 2010) a percepção de qualidade é avaliada somente a posteriori (HOFFMAN et al., 2010; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) requerendo sistemas de monitoramento avançados no ambiente de serviço. Além de pesquisas com consumidores, a análise das informações provenientes do monitoramento invisível de sensores e câmeras poderia fornecer informações relevantes para a análise da causa raiz. Em ambos os casos, as manifestações de consumidores, seja via SAC ou redes sociais, seriam chave para identificação e monitoramento da evolução da crise. A detecção grupos de evidências em comum (análise de comportamento, palavras chave, tom) ajudaria na identificação de grupos de consumidores-comunicadores e classificação para direcionamento das ações de comunicação adequadas ao perfil do manifestante, mantendo a personalização da comunicação (VERDINO, 2010). A identificação dos diferentes perfis e seu monitoramento também poderia auxiliar na tomada de decisão sobre o momento da crise e direcionar as declarações oficiais. A análise do monitoramento de redes sociais possibilitaria a identificação dos clusters e o conhecimento profundo dos indivíduos de cada cluster (E.LIFE, 2014), possibilitando assim respostas personalizadas que aumentariam a percepção de preocupação da empresa por parte da sociedade. Para empresas de varejo, a informação de comportamento de compra dos clientes representa um importante componente na definição dos agrupamentos para uso das técnicas de CRM aos consumidores finais, comumente chamado de Social CRM pelas empresas de monitoramento (E.LIFE, 2014).

Em caso de necessidade de um recall público, a análise do perfil dos consumidores poderia fornecer pistas sobre a percepção da saúde de marca e reputação da marca corporativa, bem como possibilitar simulações sobre a influência da comunicação baseada nos estudos de outros casos de recall. Esta análise poderia ser realizada não pela organização diretamente envolvida na crise, mas por parceiros (agências de relações públicas e empresas de monitoramento de crise) que teriam histórico de outros casos (benchmark). Esta informação, além de dimensionar a reação e ajudar na formação de cenários, também ajudaria a definição das peças de comunicação, que, dentro da permissão

legal, poderiam apresentar diferenças como de tom, mensagem, cores, locução e até uso de porta-vozes (COOMBS; HOLLADAY, 2009).

Um sistema de informação robusto apoiaria Vendas na operação de retirada do produto do mercado (rastreadabilidade de estoques e maior formalização nas operações comerciais), orientação aos clientes (pela difusão de informações alinhadas e oferecimento de canais para interação diretamente com o *back office*) e reintrodução ao produto ao mercado (com maior visibilidade do nível de reestabelecimento de inventários e programa de vendas). Os estoques também poderiam ser melhores calculados e distribuídos em função de uma melhor visibilidade da situação de mercado e acuracidade na programação de vendas.

3.3 Recuperação

O momento de recuperação pressupõe a extinção do fato gerador da crise e deveria ser encarado como um momento de revisão do plano de marketing uma vez que o cenário e as premissas assumidas anteriores à crise provavelmente não teriam mais validade. Do ponto de vista de marca, seria necessário entender os sentimentos dos consumidores e formadores de opinião antes do início de uma agressiva campanha de recuperação das vendas. Uma vez que uma crise num país com as dimensões do Brasil poderia ser percebida de forma diferente entre regiões e entre grupos de consumidores, a análise da informação de monitoramento poderia propor uma nova segmentação por clusters comportamentais, definido pelas variáveis relevantes e discriminadoras, como atribuição de culpa, sentimentos, propensão a voltar a comprar ou recomendar. A análise dos diferentes segmentos poderia sugerir ou não uma revisão das definições de posicionamento, o que deveria ser traduzido num reequilíbrio do marketing mix.

Os diferentes planos de ação poderiam envolver as diferentes formas e meios de comunicação integrada de marketing (CRESCITELLI; SHIMP, 2012; IKEDA; CRESCITELLI, 2002), implantação de políticas de preço personalizadas por clientes e região, estratégias comerciais para recuperação do espaço perdido no varejo. A comunicação um a um, através das ferramentas de redes sociais, alicerçado pelo conhecimento obtido pela análise das informações dos perfis dos usuários seria mais eficiente ao reduzir a dispersão da mensagem ao entregar a mensagem adequada a cada usuário. Uma importante decisão envolvendo produto seria a decisão por comunicar ou não mudanças e melhorias do produto e os insights para esta decisão poderia ser obtido com do estudo de casos já ocorridos, pesquisas de mercado ou simulações com base nas experiências anteriores, caso exista base para tal.

4 Comentários Finais

Como um ensaio exploratório, este estudo apresenta as limitações inerentes ao método, não podendo ser extrapolado conclusivamente para outros casos. Os aprendizados deste estudo foram consolidados em onze ideias que poderiam servir de inspiração para futuras pesquisas conclusivas para então auxiliar gestores em momentos de crise de marca:

Aprendizado 1 – A análise das informações provenientes do histórico de relatórios de produção e relatório de qualidade de fornecedores poderia ajudar na identificação que padrões que poderia servir para a melhoria dos padrões de qualidade e predição de falhas de produto antes do acontecimento das mesmas.

Aprendizado 2 – O monitoramento contínuo das manifestações de consumidores através de SAC, redes sociais (SAC 2.0) e comentários com varejistas e vendedores e sua análise em conjunto com informações históricas e de produção e rastreadabilidade de produto poderia

fornecer informações relevantes para identificação de problemas que poderiam gerar uma crise.

Aprendizado 3 – Um bom sistema de identificação das causas raiz aliado a um bom sistema de rastreamento de produto possibilitaria a empresa a trabalhar de forma mais cirúrgica e resolver eventuais problemas de produto localmente, com alta eficiência e baixa visibilidade.

Aprendizado 4 – Sistemas de governança e prestação de conta (*accountability*) dos executivos chave da organização, bem como de seus representantes e porta vozes poderiam minimizar o aparecimento de crises ligadas a fraude e mal conduta, ou ao menos, a identificação de responsáveis e rastreamento dos eventos em sistema para prestação de contas.

Aprendizado 5 – O *brand equity* e a reputação corporativa afetariam diretamente a percepção de uma crise. O monitoramento contínuo da saúde de marca, incluindo produtividade de marketing, possibilitaria a identificação e correção de problemas de marca.

Aprendizado 6 – Um sistema de informação de marketing integrado às informações de ERP e redes sociais, forneceria informações de forma mais rápida e com maior credibilidade, qualificando a organização para a liderança informal do processo de comunicação da crise frente a imprensa, órgãos regulatórios, formadores de opinião e consumidores.

Aprendizado 7 – A análise do comportamento das manifestações dos consumidores em redes sociais possibilitaria a formação de agrupamentos por comportamento para o direcionamento de diferentes respostas da forma mais adequada, quanto a conteúdo, tom e forma.

Aprendizado 8 – O estudo do comportamento com consumidores em outras crises (através do banco de parceiros e consultorias) poderia fornecer informações relevantes para a definição de cenários e simulações. A análise das manifestações dos consumidores sobre a marca e a organização envolvidas no recall dariam indicações sobre as alterações da saúde de marca.

Aprendizado 9 – um sistema de informação robusto poderia melhorar a qualidade do serviço de vendas ao facilitar a retirada do produto com problema através de sua rastreabilidade e fornecer informações sobre procedimentos a serem compartilhados com clientes.

Aprendizado 10 – informações sobre estoques nos clientes e potencial de vendas por região tornariam o plano de reestabelecimento da distribuição mais objetivo.

Aprendizado 11 - Um sistema de informação de marketing integrado ao macro ambiente e aos principais clientes e consumidores forneceria os insumos necessários para a definição do plano de marketing pós recall.

Referências

AAKER, D. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review**, v. 38, n. 3, 1996a.

AAKER, D. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996b.

AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. **Liderança de marca**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BERENSON, C. Marketing information systems. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 4, p. 16, 1969.

BIESDORF, S.; COURT, D.; WILLMOTT, P. Big data: what's your plan? **McKinsey Quarterly**, n. 2, p. 40-41, 2013.

- BROWN, B.; CHUI, M.; MANYIKA, J. Are you ready for the era of “ big data ”? **McKinsey Quarterly**, n. p. 1-12, 2011.
- CHIUSOLI, C. L.; IKEDA, A. **Sistema de informação de marketing (SIM):** ferramenta de apoio com aplicações à gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHOW-WHITE, P. A.; GREEN, S. E. 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**, v. 7, p. 556-583, 2013.
- CLEEREN, K.; DEKIMPE, M. G.; HELSEN, K. Weathering product-harm crises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 262-270, 2007.
- CLEEREN, K.; HEERDE, H. VAN; DEKIMPE, M. G. Rising from the ashes: how brands and categories can overcome product-harm crises. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 58-77, 2013.
- COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a Crisis: the development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 3, p. 163-176, 2007a.
- COOMBS, W. T. Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. **Public Relations Review**, v. 33, n. 2, p. 135-139, 2007b.
- COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. Further explorations of post-crisis communication: effects of media and response strategies on perceptions and intentions. **Public Relations Review**, v. 35, n. 1, p. 1-6, 2009.
- COX, D.; GOOD, R. How to build a marketing information system. **Harvard Business Review**, 1967.
- CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. **Comunicação de marketing:** integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DAWAR, N.; LEI, J. Brand crises: the roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 4, p. 509-516, 2009.
- DAWAR, N.; PILLUTLA, M. M. Impact of product_harm crises on brand equity : the moderating role of consumer expectations. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 2, p. 215-226, 2000.
- DEAN, D. H. Consumer reaction to negative publicity: effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. **Journal of Business Communication**, v. 41, n. 2, p. 192-211, 2004.
- DIJCKS, J. Oracle: big data for the enterprise Oracle. White Paper. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Oracle:+Big+Data+for+the+Enterprise#0>>. Acesso em: 10 jan. 2014.
- ERDEM, T. et al. Brand equity, consumer learning and choice. **Marketing Letters**, v. 3, p. 301-318, 1999.
- GENSLER, S. *et al.* Managing brands in the social media environment. **Journal of Interactive Marketing**, v. 27, n. 4, p. 242-256, 2013.
- GREYSER, S. A. Corporate brand reputation and brand crisis management. **Management Decision**, v. 47, n. 4, p. 590-602, 2009.
- HAKALA, U.; SVENSSON, J.; VINCZE, Z. Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross-country analysis. **Journal of Product & Brand Management**, v. 21, n. 6, p. 439-451, 2012.
- HEERDE, H.; VAN; HELSEN, K.; DEKIMPE, M. G. The impact of a product-harm crisis on marketing effectiveness. **Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 230-245, 2007.
- HOFFMAN, K. *et al.* **Princípios de marketing de serviços.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- IKEDA, A.; CRESCITELLI, E. O efeito potencial da CIM. **Revista Marketing**, maio, 2002.
- KALAIANANAM, K.; KUSHWAHA, T.; EILERT, M. The impact of product recalls on future product reliability and future accidents. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 41-57, 2013.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

- KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1, 1993.
- KLIATCHKO, J. Revisiting the IMC construct A revised definition and four pillars. **International Journal of Advertising**, v. 27, n. 1, p. 133–160, 2008.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9ª. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- LOBSCHEAT, L. et al. Why social currency becomes a key driver of a firm's brand equity – insights from the automotive industry. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1-2, p. 125–148, 2013.
- MATOS, C. A. de; VEIGA, R. T. Os efeitos da publicidade negativa nas atitudes dos consumidores. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 2, p. 69–86, 2003.
- NUNAN, D.; DOMENICO, M. DI. Market research and the ethics of big data market research and the ethics of big data. **International Journal of Market Research**, v. 44, n. 4, p. 2–14, 2013.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.
- PARK, J. I. K.; JOHN, D. R. I think I can , I think I can : brand use , self-efficacy , and performance. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 1, p. 233–247, 2014.
- PAUL, J. Big data takes centre ice. **Marketing**, n. 2, Nov 30, 2012.
- RIES, A. The battle over positioning still rages to this day. **Advertising Age**, v. 76, n. 13, p. 2, 2005.
- ROEHM, M. L.; TYBOUT, A. M. When will a brand scandal spill over, and how should competitors respond? **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 3, p. 366–373, 2006.
- ROSA, M. Como lidar com crises de imagem: a síndrome de Aquiles. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 249
- RUBEL, O.; NAIK, P. A.; SRINIVASAN, S. Optimal advertising when envisioning a product-harm crisis. **Marketing Science**, v. 30, n. 6, p. 1048–1065, 2011.
- SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**. 2 ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.
- SHERRY, J. F. O significado da marca. In: TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. (Eds.). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SINGH, S.; SONNENBURG, S. Brand performances in social media. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 4, p. 189–197, 2012.
- SIOMKOS, G. et al. Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 6, p. 770–791, 2010.
- SIOMKOS, G. J.; KURZBARD, G. The hidden crisis in product-harm crisis management. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 2, p. 30–41, 1994.
- SOUIDEN, N.; PONS, F. Product recall crisis management: the impact on manufacturer's image, consumer loyalty and purchase intention. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 2, p. 106–114, 2009.
- TSANG, A. Military doctrine in crisis management: three beverage contamination cases. **Business Horizons**, v.3, n. 1, p. 65 – 73, 2000.
- VERDINO, G. **Micromarketing**. [s.l.] Mc Graw Hill, 2010.
- VITORINO, J. **Social big data**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <www.elifa.com.br>.
- ZIKOPOULOS, P.; EATON, C. **Understanding big data: analytics for enterprise class hadoop and streaming data**. New York: Mc Graw Hill, 2012. p. 166