

# **IMPACTOS DE UMA CRISE NA IMAGEM DA MARCA DE EMPRESAS ALIMENTÍCEAS**

**CAROLINE RAIZ MORON**

USP - Universidade de São Paulo  
carol.moron@gmail.com

**FERNANDO DE CESARE KOLYA**

USP - Universidade de São Paulo  
fernando.kolya@usp.br

**LIVIA PAULUCCI DE FREITAS**

USP - Universidade de São Paulo  
liviapf@usp.br

# IMPACTOS DE UMA CRISE NA IMAGEM DA MARCA DE EMPRESAS ALIMENTÍCEAS

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversos acontecimentos envolvendo problemas de qualidade com produtos alimentícios e farmacêuticos foram abordados pela mídia. Entre eles, alguns dos mais famosos envolvem o caso da contaminação por cianeto de potássio do Tylenol em 1982 nos Estados Unidos, medicamento comercializado pela Johnson & Johnson; o caso das embalagens com detergente do Todynho, ocorrido em 2011 no Brasil, produto da empresa Pepsico; os escândalos envolvendo a comercialização de carne equina no lugar da bovina em produtos congelados na Europa em 2013; e o caso da contaminação por soda cáustica do suco Ades de Maçã, comercializado pela Unilever, no Brasil e também em 2013.

Baseado na importância em entender a reação dos consumidores e saber como agir em momentos de crise, especialmente no que está relacionado aos produtos alimentícios, para minimizar os efeitos que podem atingir negativamente a imagem da marca, o presente estudo possui a seguinte pergunta-problema:

“QUAL O IMPACTO DE UMA CRISE NA IMAGEM DA MARCA”

O trabalho entende, com o apoio de Dean (2004) que impacto é o efeito que a resposta da empresa após o evento, a responsabilidade pelo evento e a reputação da empresa tem na consideração do consumidor pela marca. O conceito adotado de crise sustenta que são “acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa” (DUARTE, 2008, p. 363). E imagem da marca, por sua vez, “diz respeito às percepções e crenças dos consumidores, as quais dependem, por sua vez, das associações retidas em sua memória” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 280).

Relacionados à pergunta de pesquisa, o presente estudo possui quatro objetivos específicos:

1. Avaliar como a responsabilidade, ou culpabilidade, que o consumidor atribui à empresa após uma crise impacta na imagem na marca de um produto.
2. Avaliar como a resposta da empresa após uma crise impacta na imagem da marca de um produto.
3. Avaliar como a reputação de uma empresa após uma crise impacta na imagem na marca de um produto.
4. Avaliar como responsabilidade, resposta e reputação de uma empresa se relacionam com a imagem da marca de um produto.

Para responder a questão e atingir os objetivos propostos, o trabalho será apresentado em quatro partes. A primeira, o *marco teórico*, contém uma discussão que envolve estudos, pesquisas e teorias antecedentes que suportarão o posterior desenvolvimento do trabalho, nessa sessão, serão apresentados os temas crise e imagem da marca, assim como também haverá uma subseção dedicada à discussão das possíveis reações do consumidor à eventos de publicidade negativa e a elaboração de proposições de acordo com as teorias apresentadas. A segunda parte descreverá detalhadamente a *metodologia* adotada, apresentando todos os passos efetuados durante a investigação. A terceira parte conterá os *resultados* encontrados e

uma *discussão* crítica sobre eles. Por fim, a quarta parte abordará as *conclusões, recomendações e implicações* do estudo.

## MARCO TEÓRICO

### Crise

Todas as empresas estão vulneráveis a crises. Entretanto, algumas configuram-se mais preparadas principalmente do ponto de vista da comunicação e conseguem administrar mais facilmente os problemas. Já outras, por diversos motivos, deixam que fatos ou boatos destruam sua reputação.

Durante um período de crise, deve-se manter todos os *stakeholders*<sup>1</sup> cientes sobre o problema ocorrido, além de informar as devidas ações tomadas para solucioná-lo, isto é, torna-se necessário por parte das organizações elaborar um plano de administração de crises que permita informar os envolvidos em tempo real. Caso contrário, falhas na comunicação podem gerar novas crises.

Para Duarte (2009), as crises, do ponto de vista da comunicação, podem ser entendidas como “acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa” (DUARTE, 2009, p. 363). Ou seja, além de afetar a reputação e a confiança, no caso das empresas impacta também sua lucratividade.

Rosa (2001) diz que há pelo menos dez tipos de crises:

- de natureza econômica: greves, boicotes;
- de informação: boatos, intrigas;
- de origem criminosa: fraudes, sequestros;
- de relações humanas: demissão de executivos, denúncias de funcionários;
- de risco de vida: acidentes de trabalho, contaminações;
- desastres naturais: enchentes, tempestades;
- desastres industriais: explosões, incêndios;
- natureza legal: ações judiciais contra a empresa;
- falhas em equipamentos: queda de um edifício, colapso na rede de computadores e,
  - regulatórias: legislação.

Segundo Rosa (2001) “as crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior” (ROSA, 2001, p. 24).

Ou seja, atualmente as crises não têm local fixo e nem hora para acontecer. Para Mitroff, antigamente as crises ocorriam apenas no âmbito da comunidade. Nos dias de hoje, qualquer evento pode interferir em diferentes condições, seja econômica, ambiental ou social (MITROFF *apud* FORNI, 2003).

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* = todas as pessoas envolvidas em uma organização

Não existe organização que esteja imune a crises, deve-se observar atentamente os eventos ocorridos como “algo propício” para que ocorram futuras crises, especialmente crises de imagem, ou seja “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade tem potencial para detonar uma crise” (LOPES *apud* DUARTE, 2009, p. 363). No entanto, as empresas podem evitá-la ou superá-la ao agir com ética, profissionalismo e responsabilidade.

Quando se fala de crise de imagem, Duarte é enfático ao dizer que “crise de imagem é potencialmente mais devastadora do que as ‘crises comuns’ (se é que se pode chamar qualquer crise de comum) porque pode destruir o maior patrimônio de uma empresa, personalidade ou profissional – a reputação, a confiança” (DUARTE, 2009, p.74).

No entanto, quando bem administradas, as crises podem ser superadas. Existem normas de condutas e princípios que podem reverter situações críticas em prol da empresa.

### **Imagem da Marca**

Kotler e Keller (2006, p. 280) sustentam que a imagem da marca “diz respeito às percepções e crenças dos consumidores, as quais dependem, por sua vez, das associações retidas em sua memória”. Os autores continuam afirmando que, nos consumidores, a imagem da marca é criada, mantida e fortalecida através da conscientização da marca, que abrange a habilidade da pessoa em reconhecer a marca em distintas situações e condições, dependendo do seu nível de conhecimento sobre a marca e de sua memória.

Há uma diversidade de componentes e ações, entre elas as atividades de marketing, que sinalizam como determinada organização deseja que sua marca seja compreendida pelos consumidores, entre eles estão o nome da marca, a publicidade, os patrocínios fornecidos e a linguagem de comunicação utilizada. Por outro lado, por parte do consumidor, conforme apontam Ruão e Farhangmer (2000), a construção da imagem da marca pressupõe um processo de descodificação dos receptores, incluindo conceitos e percepções pré-adquiridas pelo indivíduo, fazendo com que a imagem percebida não seja exatamente a mesma pretendida pela organização, ou seja, ocorrem distorções no processo. É no processo de descodificação que o receptor processa as mensagens fornecidas pelas empresas e constrói suas próprias opiniões e percepções de acordo com o que entendeu e com as informações que possuía previamente.

É importante ressaltar que, conforme Kotler e Keller (2006) diferentes opções de comunicação de marketing apresentam forças diferentes e podem cumprir diferentes objetivos. Sendo assim, é possível inferir que em situações de crises com as marcas podem gerar resultados e consequências distintas na mente do consumidor.

Seguindo o mesmo raciocínio, Low e Lamb (2000) acreditam que a imagem da marca é constituída de opiniões funcionais e simbólicas da marca, ademais, em um de seus estudos, os autores utilizam uma escala de sete pontos que objetiva medir a imagem da marca, as sete características avaliadas são:

1. “bem conhecido e prestigiado”,
2. “moderno e na moda”,
3. “tendo reputação de qualidade”,
4. “elegante”,
5. “útil”,
6. “natural” e

## 7. “sofisticado”.

### Reação do Consumidor à Publicidade Negativa

Trabalhando conjuntamente os conceitos definidos e desenvolvidos anteriormente, crise e imagem da marca, Dean (2004) argumenta que crises corporativas geralmente ocasionam publicidade negativa, ameaçando a imagem da empresa e, conseqüentemente, também a imagem da marca.

Dean (2004) realizou um estudo empírico que focou em três fatores que podem afetar a reação do consumidor à publicidade negativa, são eles:

- *Resposta* da organização ao evento,
- *Reputação* da organização de acordo com sua responsabilidade social percebida antes do evento e,
- *Responsabilidade* da organização pelo evento.

No estudo em questão, observou-se que os três fatores ameaçaram, de alguma maneira, a consideração que o consumidor tem pelas empresas estudadas, contudo, a responsabilidade atribuída pelo consumidor foi o fator que melhor explicou a variância da percepção do consumidor às organizações envolvidas nas crises e a resposta foi o fator que menos auxiliou na compreensão de tais variâncias. Dessa maneira, o autor considerou em seu estudo resposta, reputação e responsabilidade como variáveis independentes e a consideração pela empresa como a variável dependente.

Mais especificamente, o fator *resposta* é melhor compreendido com o auxílio da Teoria da Justiça. Apoiado na literatura, Dean (2004) sustenta que eventos negativos (crises) fazem com que um raciocínio contrafactual seja iniciado pelos consumidores na tentativa de entender o evento, com isso, as pessoas refletem sobre as respostas alternativas que a organização poderia ter dado, julgando sobre as melhores e piores alternativas. Como resultado do processo, o primeiro contrafactual criado procura julgar se o controle sobre a crise ocorrida realmente estava com a empresa, o segundo analisa a ação tomada pela empresa de acordo com os padrões éticos e morais e o terceiro contrafactual compara a situação das partes envolvidas com o que poderia ter ocorrido se a empresa tivesse realizado uma ação alternativa. Com isso, a Teoria da Justiça sugere que as respostas que diminuem a probabilidade de gerar tais contrafactuais aumentarão a percepção de justiça, fazendo com que as empresas que respondam corretamente às crises sejam mais bem vistas pelos consumidores que as com respostas inapropriadas.

O fator *reputação*, por sua vez, é analisado levando-se em consideração a relação entre expectativas e evidências. Dean (2004), em seu estudo, considera que a reputação da organização antes do evento, seja ela positiva ou negativa, gera expectativas sobre como a empresa irá reagir em um evento de crise em seu produto. Como resultado do processo, logo após a ocorrência de uma crise, deverá haver uma relação entre a resposta e a reputação, fazendo com que as organizações de boa reputação tenham suas respostas julgadas mais cuidadosamente, por conta do passado, mesmo que a resposta não seja a mais apropriada, em um primeiro momento, terão sua consideração pela empresa mantida. Por outro lado, no caso de empresas de baixa reputação, se responderem inapropriadamente terão sua imagem prejudicada no mesmo momento.

Por fim, o fator *responsabilidade* está apoiado pela Teoria da Atribuição, que considera o consumidor um “cientista ingênuo”, que procura identificar as causas para os

eventos que observa em sua vida. Como resultado desse processo, Dean (2004), sustenta que se uma agência governamental julgar a empresa responsável, o consumidor não irá mais considerar outras possíveis explicações e irá responsabilizar também a organização, caso contrário, o consumidor não irá responsabilizar a empresa pelo evento negativo em questão. Ademais, o autor afirma que a responsabilidade é o fator que deve ter maior influência na mente do consumidor, portanto, deve ser o que mais afeta a consideração pela marca após uma crise, mesmo se a resposta for apropriada e a reputação prévia for boa.

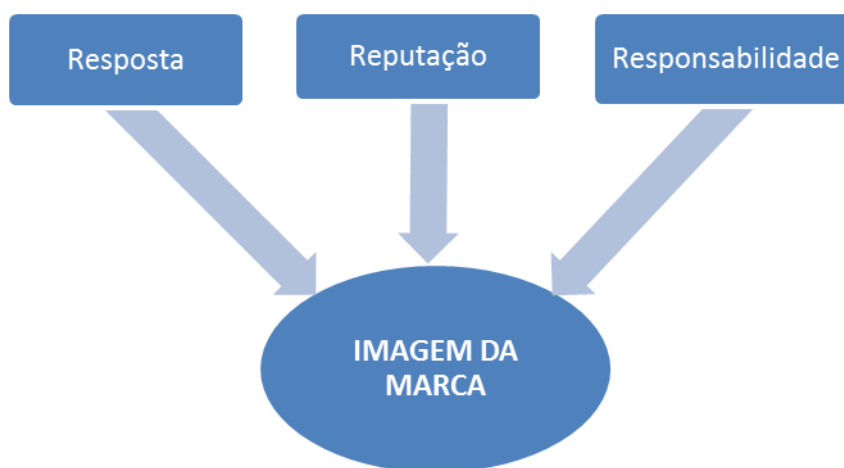
Em seu estudo, Dean (2004) avalia o impacto de resposta, reputação e responsabilidade na consideração geral que o consumidor tem pela empresa. O presente estudo, se apropria do modelo de Dean (2004), mas adapta o conceito utilizado pelo autor como variável dependente – consideração pela empresa – pelo conceito de imagem da marca. Isto foi feito suportado pelos argumentos apresentados a seguir.

O conceito de “consideração pela empresa” utilizado pelos autores é bastante amplo e o autor não fornece uma definição operacional para este termo. Além disso, como o próprio autor sugere, a consideração pela empresa busca captar a atitude geral do consumidor pela empresa, que está sensivelmente relacionado à imagem da companhia.

Originalmente Dean (2004) busca entender o impacto das variáveis independentes na consideração pela empresa. No presente estudo, pretende-se avaliar o impacto na marca e não da empresa. Isto é feito pois, é uma estratégia das firmas em adotar várias marcas fortes debaixo do guarda chuva da empresa. Assim o consumidor acaba muitas vezes não sabendo qual a empresa esta por traz daquela marca e associa a empresa pela marca. Esta é inclusive uma estratégia comum entre as firma para proteger o nome da companhia que muitas vezes operam em multimercados (ex.: higiene pessoal, alimentação, produtos de limpeza etc).

Dessa maneira, a base conceitual do estudo de Dean (2004), adaptada pelos autores, pode ser compreendida mais facilmente de acordo com a ilustração abaixo:

**Figura 1 – Imagem da marca e resposta, reputação e responsabilidade**



Fonte: Elaborado pelos próprios autores com base em Dean (2004)

Com base no referencial apresentado, especialmente o relacionado à reação do consumidor à publicidade negativa, para o estudo foram estabelecidas as seguintes proposições:

- Proposição 01: Quanto menor a RESPONSABILIDADE, maior é IMAGEM da marca.
- Proposição 02: Quanto maior RESPOSTA, maior é IMAGEM da marca.
- Proposição 03: Quanto maior a REPUTAÇÃO, maior é IMAGEM da marca.
- Proposição 04: Quanto maior RESPOSTA e REPUTAÇÃO e menor RESPONSABILIDADE, maior é a IMAGEM da marca.

## METODOLOGIA

Tendo em vista o problema de estudo proposto optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva. De acordo com Andrade nesse tipo de pesquisa há fatos que são “observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador” (ANDRADE, 2003, p. 124).

O enfoque do estudo é quantitativo. Segundo Richardson (1989) a pesquisa quantitativa, independentemente da complexidade, é caracterizada pelo emprego da quantificação desde que se realize a coleta das informações até a análise final, por meio de técnicas estatísticas.

Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumento uma *survey*. Para Cooper e Schindler:

“o principal ponto forte do questionamento – ou da condução de uma *survey* – como técnica de coleta de dados primários é a sua versatilidade. Não é necessário que haja uma percepção visual ou outra percepção objetiva da informação procurada pelo pesquisador” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 248).

As questões formuladas foram fechadas, com alternativas de múltipla escolha, e a utilização da escala *Likert* de 4 pontos. O questionário foi estruturado em três partes, sendo que na primeira foram desenvolvidas questões que contemplassem o conhecimento do caso, na segunda foi utilizada a escala *Likert* e, por último, a identificação do respondente.

Com o objetivo de identificar e possivelmente eliminar problemas potenciais do instrumento de pesquisa realizou-se 10 pré-testes. Após as correções realizadas, optou-se por dois métodos de coleta: questionários impressos e entregues pessoalmente aos correspondentes (60) e *online* (195) no total de 255 questionários.

As perguntas do questionário foram previamente formuladas pelos pesquisadores e o segundo bloco com questões relacionadas às variáveis independente e dependentes foi construído conforme a literatura e serão apresentadas.

Após análise detalhada do questionário, 23 foram excluídos, totalizando uma amostra final de 232 respondentes.

A população da pesquisa é composta por consumidores, ex-consumidores e não consumidores e o processo de amostragem foi feito de forma não probabilística e por

conveniência. Segundo Malhotra (2001) a amostra por conveniência visa alcançar uma seleção de elementos que apresente boa estimativa das características da população.

No que diz respeito às variáveis utilizadas no estudo, cabe ressaltar que foram utilizadas duas - independente e dependente.

Portanto, neste estudo as variáveis são medidas de acordo com o marco teórico previamente discutido e se constituem da seguinte forma:

- Variável Dependente:

Imagem da Marca: termo definido pelos autores

- Variável Independente:

Resposta: termo desenvolvido por Folger e Cropanzano (1998) e apresentado por Dean (2004) como uma “resposta justa”;

Reputação: Responsabilidade social antes do evento,

Responsabilidade: “Culpabilidade” da empresa pelo evento.

Antes de se proceder com as análises de dados principais, foi conduzido um teste de Alpha de Cronbach e redução das variáveis a fatores. O teste de Alpha de Cronbach tem como objetivo verificar a confiabilidade do questionário (HORA, MONTEIRO e ARICA, 2010). O teste foi aplicado às variáveis independentes e à variável dependente, bem como para todo o conjunto de variáveis. A técnica fatorial tem como principal vantagem a “simplificação ou redução de um grande número de dados, por intermédio da determinação das dimensões latentes, também conhecidas como fatores [...] e assim possibilitar a criação de indicadores inicialmente não observáveis compostos por agrupamento de variáveis” (FÁVERO, BELFIORE e CHAN, 2009). As análises subsequentes foram realizadas utilizando-se os fatores gerados para cada variável.

A primeira análise foi a de correlação entre todas as variáveis. Este teste tem como objetivo verificar quão forte é a correlação entre variáveis explicativas com a variável dependente, bem como entre as variáveis explicativas. Correlações estatisticamente significativas entre as variáveis explicativas não são esperadas ou desejadas e sua ocorrência pode resultar em multicolinearidade no modelo de regressão linear (FÁVERO, BELFIORE e CHAN, 2009).

Para testar as proposições do estudo foi conduzido um teste de regressão linear múltipla. O teste de regressão linear tem como objetivo testar a relação causal entre duas ou mais variáveis e prever uma variável dependente com base nos valores de um número de variáveis independentes (explicativas) (Salam, 2008). Os modelos foram analisados quanto ao seu poder preditivo, isto é, quanto da variação das variáveis explicativas explicam de fato a alteração da variável dependente. Além disso, a significância e sinal de cada variável explicativa do modelo devem ser observadas, uma vez que pelas proposições já discutidas espera-se que todas as variáveis explicativas sejam estatisticamente significantes e que elas apresentem sinais positivos.



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados alcançados serão discutidos a seguir. Na fase de coleta de dados foram obtidas 255 respostas, que após passarem por processo de filtro, este número passou para 232. Foram retiradas da amostra respondentes que não preencheram todas as questões e os respondentes que não sabiam sobre qual marca se tratava o evento de contaminação do produto com soda cáustica. Assim, respostas diferentes com relação à marca a qual estava sendo avaliada no estudo foram excluídas. Parte das análises foram rodadas no programa SPSS e outra no STATA.

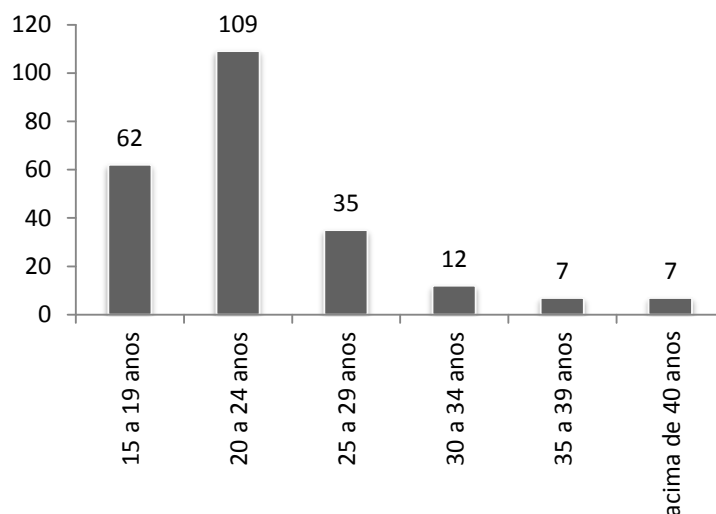
Na sequência aplicou-se o teste de Alpha de Cronbach para verificar a confiabilidade do questionário, antes de dar procedimentos às análises. Como sugere Hora, Monteiro e Arica (2010), apesar de na literatura não existir consenso a cerca do valor mínimo que o alpha deve apresentar para ser considerado satisfatório, o valor de 0,7 tem sido considerado aceitável entre diferentes autores. No presente estudo, o teste de Alpha de Cronbach foi conduzido para as três variáveis explicativas, para a variável dependente e para o questionário como um todo. Selecionou-se os fatores que compõe cada variável e o teste foi feito no programa Stata.

O resultado do teste de Alpha de Cronbach para as variáveis RESPOSTA e REPUTAÇÃO foi superior a 0,7 (0,7987 e 0,7490, respectivamente), porém para a variável RESPONSABILIDADE, o valor foi de 0,5071. A variável dependente, IMAGEM, apresentou alpha de 0,7047, no limite do valor que tem sido aceito pela literatura como visto anteriormente. O questionário como um todo apresentou um valor de Alpha de Cronbach de 0,7977. Os resultados das análises do Alpha de Cronbach são apresentados no Apêndice 02.

Para a variável RESPONSABILIDADE, o resultado do Alpha de Cronbach se mostrou inferior ao valor esperado para confirmar a validade do questionário, para este conjunto de variáveis em específico. Isto pode ter ocorrido em função da amostra escolhida não ter sido significativa e apresentar pouca heterogeneidade conforme proposto por Hora, Monteiro e Arica (2010). Optou-se, no entanto, por manter a variável desta forma, sem proceder com algum tipo de “limpeza” do questionário, assumindo como uma limitação do modelo proposto.

Um breve descritivo da amostra desta pesquisa é apresentado a seguir. A maior parte dos repondentes são homens, representando 63% das respostas válidas. Esperava-se um maior equilíbrio entre os gêneros respondentes uma vez que parte dos questionários foram enviados pela internet para grupos heterogêneos. Com relação à faixa etária, **Gráfico 1** apresenta o perfil da amostra. Observa-se que a maior parte dos respondentes tem entre 15 e 24 anos (73,7%) e que até 29 anos este número passa para 88,7% dos respondentes, o que indica, forte concentração de pessoas jovens entre os respondentes.

**Gráfico 1 – Perfil da amostra – faixa etária**



Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Com relação ao nível de instrução, 59,5% dos respondentes estão cursando o ensino superior e 28% tem ensino superior completo ou pós graduação completa. O restante 12,5% tem até o ensino médio completo.

Com relação ao consumo do produtos em questão, 38% dos respondentes afirmam que consumiam o produto antes da contaminação. Com relação à continuidade do consumo, 51% dos respondentes que consumiam o produto antes do evento, demonstraram intenção de consumo futuro do produto, ao passo que 49% não pretendem mais consumir o produto. Este resultado é interessante pois mostra que o evento trouxe um impacto negativo na mente de alguns consumidores que por alguma razão não tem intenção de consumir o produto no futuro. Este fenômeno está de acordo com o proposto por Dawllar & Pillutla (2000) que argumentam que a marca está sujeita a mudanças de grandes proporções e abruptas em função do julgamento do consumidor. Assim, o que parece ter acontecido é que o evento modificou o julgamento do consumidor sobre a marca em questão e este se mostra menos inclinado a consumir o produto novamente.

Para as análises subsequentes (correlação e regressão multipla), optou-se pela redução dos fatores de cada variavel pela técnica fatorial. Tal técnica, tem como principal vantagem a “simplificação ou redução de um grande número de dados, por intermédio da determinação das dimensões latentes, também conhecidas como fatores [...] e assim possibilitar a criação de indicadores inicialmente não observáveis compostos por agrupamento de variáveis” (FÁVERO, BELFIORE e CHAN, 2009).

Nesta pesquisa, os dados que compõe cada fator já são conhecidos, isto é, já se sabe sobre os indicadores e como as variáveis se correlacionam. Isto porque o questionário não foi construído de forma aleatória, mas sim, de acordo com a literatura existente. Neste caso, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória. O teste de KMO e Bartlet indicou que os fatores estavam adequados e foram gereados os coeficientes de pontuação dos fatores para cada observação. Esta etapa de análise fatorial foi conduzida no programa SPSS.

As análises de correlação e regressão foram realizadas valendo-se dos coeficientes de pontuação que foram gerado pela análise fatorial. As análises subsequentes foram todas conduzidas no programa Stata.

O Quadro 1, a seguir, apresenta a matriz de correlação entre a variável dependente e as variáveis independentes. Como observado, existe correlação significativa entre a variável dependente e as variáveis explicativas. Como esperado a correlação entre as variáveis apresenta sinal positivo, isto é, RESPOSTA, REPUTAÇÃO e RESPONSABILIDADE apresenta correlação positiva com IMAGEM.

A variável RESPOSTA apresentou correlação positiva com a variável REPUTAÇÃO, resultado este que não era esperado pois a existência de correlação entre variáveis explicativas indica a existência de multicolinearidade. Este problema pode ter ocorrido por dois motivos a amostra utilizada foi selecionada por conveniência e há um número insuficiente de observações (FÁVERO, BELFIORE e CHAN, 2009). O estudo em questão de fato utilizou uma amostra por conveniência e isto pode explicar a correlação entre as variáveis explicativas. O problema de multicolinearidade será tratado mais oportunamente nas análises de regressão linear.

**Quadro 1 – Matriz de Correlação**

Variável	Média	Desvio Padrão	Max.	Min.	1	2	3	4
1.IMAGEM	2,6686	0,4513	3,1199	2,2173	1.0000			
2.REPUTAÇÃO	2,6977	0,4464	3,1441	2,2513	0.4558*	1.0000		
3.RESPONSABILIDADE	1,5043	0,5641	2,0684	0,9403	0.1503*	0.0942	1.0000	
4.RESPOSTA	3,0677	0,6228	3,6905	2,4449	0.2228*	0.2942*	0.0396	1.0000

\*p<0.05

Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa

A análise da regressão linear múltipla é apresentada a seguir (Quadro 2). Como o objetivo é avaliar a contribuição da REPUTAÇÃO, RESPOSTA e RESPONSABILIDADE na variação da IMAGEM, foram rodados quatro modelos de regressão linear múltipla a seguir representados por suas respectivas equações. Cada um dos modelos está associado a uma das proposições apresentadas na secção anterior.

- Modelo 01 (Proposição 01: Quanto menor a RESPONSABILIDADE, maior é IMAGEM da marca)

$$IMAGEM = \beta_{RESPNSA} * RESPONSABILIDADE$$

Eq. 1

- Modelo 02 (Proposição 02: Quanto maior RESPOSTA, maior é IMAGEM da marca)

$$IMAGEM = \beta_{RESP} * RESPOSTA$$

Eq. 2

- Modelo 03 (Proposição 03: Quanto maior a REPUTAÇÃO, maior é IMAGEM da marca)

$$IMAGEM = \beta_{REPUT} * REPUTAÇÃO$$

Eq. 3

- Modelo 04 (Proposição 04: Quanto maior RESPOSTA e REPUTAÇÃO e menor RESPONSABILIDADE, maior é a IMAGEM da marca)

$$\text{IMAGEM} = \beta_{\text{RESP}} * \text{RESPOSTA} + \beta_{\text{RESPONSA}} * \text{RESPONSABILIDADE} + \beta_{\text{REPUT}} * \text{REPUTAÇÃO}$$

Eq. 4

Onde,

$\beta_{\text{RESP}}$  = Coeficiente estimado da variável RESPOSTA

$\beta_{\text{RESPONSA}}$  = Coeficiente estimado da variável RESPONSABILIDADE

$\beta_{\text{REPUT}}$  = Coeficiente estimado da variável REPUTAÇÃO

É importante destacar que do primeiro ao quarto modelo o R-quadrado é crescente. Os modelos foram assim dispostos a fim de evidenciar o incremento do poder explicativo do modelo um ao quatro. Portanto o quarto modelo apresenta-se como o de maior poder explicativo.

Conforme discutido anteriormente, os modelos um, dois e três, apresentam a regressão considerando as variáveis explicativas uma por vez. No modelo um, verifica-se a significância estatística da variável explicativa (0,05). O sinal positivo do coeficiente indica que quando os consumidores julgam que a empresa não foi responsável pela contaminação do produto, a imagem da marca recebe uma avaliação superior. Este resultado corrobora com a proposição 01 de que quanto menor a responsabilidade pelo evento (neste caso, quanto maior a variável RESPONSABILIDADE), maior a imagem da marca. Apesar do resultado favorável, o valor do R-Quadrado indica que o modelo tem baixo poder explicativo (2,3%).

O segundo modelo considera a variável RESPOSTA somente. Assim como no modelo anterior, há significância estatística (0,01) e o coeficiente se mostrou positivo e superior. Este resultado indica que quando os consumidores avaliam que a empresa agiu corretamente após a crise no sentido de informar sobre o problema ocorrido e sobre as providências que foram tomadas, a marca é avaliada de forma mais positiva dando suporte à proposição 02. O modelo se apresenta com maior poder explicativo em relação ao anterior (5%).

A variável REPUTAÇÃO se mostrou mais importante que as anteriores como evidencia o terceiro modelo. Neste caso, há significância estatística a 1% e o coeficiente foi superior aos modelos um e dois. Este resultado suprta a proposição 03, de que quanto maior a reputação atribuída pelo consumidor à empresa após a crise, melhor avaliada é a imagem da marca. O modelo atual apresenta um poder preditivo maior que o quadruplo do segundo modelo e cerca de dez vezes superior ao primeiro modelo. Isto é observado pelo valor do R-quadrado.

Após apresentar significância estatística de forma isolada nos modelos um, dois e três, as variáveis explicativas perderam significância no modelo que testa a interação de todas as variáveis explicativas (quarto modelo). RESPONSABILIDADE que teve significância a 5% no modelo anterior, apresentou a 10% somente no atual. De igual maneira RESPOSTA perdeu sua significância e não se mostrou estatisticamente relevante sequer a 10% no quarto modelo, diferentemente do que era esperado. REPUTAÇÃO no entanto manteve-se estatisticamente significativa (0,01), mas teve seu fator reduzido de 0,456 para 0,418. A despeito da perda de significancia das variaveis explicativas neste modelo, o maior R-

quadrado observado sugere que este modelo tem maior capacidade preditiva como era de se esperar uma vez que inclui todas as variáveis explicativas propostas. Um teste de heterocedasticidade foi realizado a fim de identificar se houve omissão de variáveis explicativas relevantes ou se ocorreram falhas na especificação do modelo como sugere Fávero, Belfiore e Chan (2009). Para o quinto modelo não houve heterocedasticidade ( $\text{Prob} > \chi^2 = 0,07$ ) reforçando a capacidade de boa estimação do modelo proposto.

Assim, a última proposição (proposição 04) não foi confirmada como era esperado inicialmente. No modelo proposto, somente REPUTAÇÃO e RESPONSABILIDADE explicam a variação na imagem da marca, enquanto que RESPOSTA não se mostrou significativo.

**Quadro 2 – Modelos Estimados de Regressão Múltipla**

VARIÁVEIS	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
	$\beta$ (erro pad.)	$\beta$ (erro pad.)	$\beta$ (erro pad.)	$\beta$ (erro pad.)
RESPONSABILIDADE	0.150** (0.0650)			0.107* (0.0583)
RESPOSTA		0.223*** (0.0641)		0.0958 (0.0608)
REPUTAÇÃO			0.456*** (0.0586)	0.418*** (0.0610)
OBSERVAÇÕES	232	232	232	232
R-QUADRADO	0.023	0.050	0.208	0.228

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Conforme visto, o modelo que se mostrou mais adequado à estimação da imagem da marca (variável IMAGEM) não considera RESPOSTA como fator estatisticamente significativo. Isto é, a resposta da empresa dada após a ocorrência da contaminação não explica a variação na imagem da marca atribuída pelo consumidor. Ficou evidente pelo modelo que a reputação da empresa, mensurada pela variável REPUTAÇÃO, e a RESPONSABILIDADE pelo evento explica variações na imagem da marca atribuída pelo consumidor.

No trabalho de Dean (2004), os fatores resposta, reputação e responsabilidade haviam sido testados em um teste ANOVA 2x2x2 com a consideração pela marca sendo variável dependente. O autor encontrou que a reputação das empresas, mesmo aquelas que foram avaliadas inicialmente com boa reputação, tiveram sua reputação abalada após a crise e isto se refletiu em deterioração da consideração pela marca. No presente estudo, o quarto modelo de regressão apontou para a mesma direção, indicando que a variação da reputação percebida impacta a imagem da marca na mesma direção.

Anteriormente foi visto que a variável RESPOSTA apresentou valor para Alpha de Crombach inferior a 0,7, o que indica uma confiabilidade do questionário abaixo do esperado. Este resultado pode explicar em parte a diferença do que era esperado no modelo, para o que foi observado.

Além disso, na análise de correlação identificou-se a existência de multicolinearidade devido a correlação entre duas variáveis explicativas, RESPOSTA e REPUTAÇÃO. Para

verificar se a multicolinearidade encontrada pode comprometer os resultados do modelo, foi conduzida uma análise VIF (Variance Inflation Factor) conforme sugerido por Fávero, Belfiore e Chan (2009). Segundo os autores a análise VIF “é uma medida de quanto a variância de cada coeficiente de regressão estimado aumenta devido à multicolinearidade”. Conforme proposto, valores superiores a 5 já podem indicar algum problema de multicolinearidade, sendo que a obtenção de um VIF de 10, indica sérios problemas de multicolinearidade.

No presente estudo a análise VIF média foi de 1,07 enquanto que para as variáveis RESPOSTA, REPUTAÇÃO e RESPONSABILIDADE o valor foi de 1,09, 1,10 e 1,01, indicando baixa multicolinearidade conforme discutido.

Com relação à resposta, Dean (2004) constatou que as empresas que respondiam de maneira mais adequada recebiam uma melhor avaliação com relação à consideração pela marca. Os resultados do presente estudo não mostrou relação significativa entre resposta e imagem da marca no quarto modelo. Algo que deve ser considerado é que os consumidores tiveram acesso à um nível de informação bastante diferente. No presente estudo, 11 respondentes souberam do caso somente por redes sociais, enquanto que outros 24 escutaram outros comentando sobre o assunto sem ter tido qualquer fonte complementar de informação. Outras fontes citadas foram rádio, televisão, jornais, revistas e websites. O estudo de Dean (2004) foi conduzido dentro da universidade e todos os respondentes receberam o mesmo nível de informação, assim o resultado do presente estudo pode estar associado a esta heterogeneidade no acesso à informação sobre o evento.

## CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES.

Com o propósito de responder a questão de pesquisa estabelecida e atingir os objetivos propostos, o trabalho foi apresentado em três partes anteriores a presente. A primeira, o *marco teórico*, conteve uma discussão que envolveu estudos, pesquisas e teorias que suportaram o posterior desenvolvimento do trabalho, nessa sessão foram apresentados os temas crise e imagem da marca, assim como também houve uma subseção dedicada à discussão das possíveis reações do consumidor à eventos de publicidade negativa, com a posterior elaboração de quatro proposições de acordo com o referencial apresentado. A segunda parte descreveu detalhadamente a *metodologia* adotada no estudo, apresentando todos os passos efetuados durante a investigação. A terceira parte discutiu e apresentou os *resultados* encontrados de forma crítica, também procurando entender a relação entre os achados, o referencial e as proposições adotadas.

Como consequência do processo de pesquisa, relacionando os objetivos e as proposições com os resultados encontrados, as principais conclusões são:

1. Objetivo 01: Avaliar como a responsabilidade, ou culpabilidade, que o consumidor atribui à empresa após uma crise impacta na imagem na marca de um produto. Proposição 01: Quanto menor a RESPONSABILIDADE, maior é IMAGEM da marca.
  - Conclusão: A variável se mostrou significativa para explicar a variação da imagem da marca e a proposição 01 foi confirmada.
2. Objetivo 02: Avaliar como a resposta da empresa após uma crise impacta na imagem da marca de um produto. Proposição 02: Quanto maior a RESPOSTA, maior é IMAGEM da marca.

- Conclusão: A variável não se mostrou significativa para explicar a variação da imagem da marca e a proposição 02 foi rejeitada.
3. Objetivo 03: Avaliar como a reputação de uma empresa após uma crise impacta na imagem na marca de um produto. Proposição 03: Quanto maior a REPUTAÇÃO, maior é IMAGEM da marca.
    - Conclusão: A variável se mostrou significativa para explicar a variação da imagem da marca e a proposição 03 foi confirmada.
  4. Objetivo 04: Avaliar como resposta, responsabilidade e reputação de uma empresa se relaciona com a imagem da marca de um produto. Proposição 04: Quanto maior RESPOSTA e REPUTAÇÃO e menor RESPONSABILIDADE, maior é a IMAGEM da marca.
    - Conclusão: De acordo com os resultados, não é possível explicar a variação da imagem da marca com as três variáveis em conjunto, principalmente porque a resposta não apresentou significância para a análise e a proposição 04 foi rejeitada.

Dessa maneira, de acordo com os testes estatísticos, o modelo elaborado que melhor explica a imagem da marca considera apenas as variáveis responsabilidade e reputação e exclui a variável resposta. Com isso, retomando a pergunta proposta, “qual o impacto de uma crise na imagem da marca?” é possível afirmar que o impacto de uma crise na imagem da marca é determinado pela responsabilidade que o consumidor atribui à empresa após uma crise e pela reputação da empresa após uma crise, que é influenciada pela reputação da empresa antes da crise. Ademais, o estudo também constatou que, para o caso em questão, a intenção de recompra do produto caiu, sendo que metade das pessoas que consumiam o produto antes do evento não pretendem mais consumi-lo, indicando que a crise impactou negativamente na imagem da marca e fez com que alguns consumidores deixassem de querer o produto.

O trabalho apresenta como principal limitação a amostra por conveniência utilizada para definir os respondentes do questionário, o que resultou em certa homogeneidade em relação aos participantes da pesquisa, principalmente no que está relacionado à idade e contexto social, isso pode ter gerado distorções nos resultados encontrados em relação ao que seria encontrado com a utilização de uma aleatória. Como possíveis consequências da amostra por conveniência, encontrou-se um baixo resultado para o teste de Alpha de Cronbach para a variável responsabilidade e multicolinearidade entre as variáveis resposta e reputação.

Tratando-se de futuros estudos que busquem avançar na mesma linha de pesquisa, seria interessante a aplicação do mesmo questionário em distintos contextos de crise, buscando observar a diferenciação que os consumidores fazem de acordo com o problema em si. Além disso, outra sugestão envolve a realização da pesquisa empírica com uma amostra composta somente por tomadores de decisão, ou seja, as pessoas que realmente vão aos centros comerciais e compram os produtos, com o intuito de entender como determinados problemas afetam as compras futuras dos produtos envolvidos nas crises.

## BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- Dawar, N., & Pilluta, M., (2000) **Impact of Product -Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations**, Journal of Marketing Research, 37, May 215 - 226
- DEAN, D. H. **Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event**. Journal of Business Communication April 2004 vol. 41 no. 2 192-211.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; CHAN, B. L. **Análise de Dados: Modelagem Multivariada Para Tomada de Decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- HORA, H. R. M. D.; MONTEIRO, T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alpha de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun 2010.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12º Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Tomson, 2006.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985
- LOW, G. S.; LAMB, C. Jr. **The measurement and Dimensionality of Brand Associations**. The Journal of Product and Brand Management. Vol. 09, Issue 6, p. 350-371, 2000.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las - casos e histórias**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.
- RUÃO, T. FARHANGMER, M. - **A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso**. Atas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planejamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.