

## **Gestão de crise e o impacto sobre imagem de marca.**

**ALEXANDRE BORBA SALVADOR**

USP - Universidade de São Paulo  
absalvador@hotmail.com

**ANA AKEMI IKEDA**

USP - Universidade de São Paulo  
anaikeda@usp.br

**EDSON CRESCITELLI**

USP - Universidade de São Paulo  
edsonc@usp.br

Agradecemos ao SemeAd pelo apoio ao aumento da produção de artigos de qualidade, a organização que colaborou com o artigo pedindo confidencialidade no uso de suas marcas.

**Área Temática:**

Marketing – Comportamento do Consumidor - Estudos Qualitativos

**Artigo:**

Gestão de crise e o impacto sobre imagem de marca.

**Resumo**

Crises de marca, decorrentes de falhas de produto, tem se tornado mais frequentes devido ao aumento da complexidade dos produtos, crescente preocupação dos produtores com suas marcas, aumento das exigências legais e políticas de proteção ao consumidor. Suas consequências envolvem prejuízos para o negócio e para a marca. Este artigo tem como questão básica analisar as consequências decorrentes de uma crise de marca devido a uma campanha de *recall*, comparando referencial teórico com o caso estudado, por um estudo de caso único. Resultado sugere confirmação das suposições feitas e deixa com contribuição a confirmação da teoria de gestão de crise.

Palavras-chave: *crise de marca, recall, efeito de uma crise de marca*

**Abstract**

*Brand crisis due to product harm has become more frequent because of the increasing complexity of products, growing concern by manufactures and closer scrutiny by policy maker. It consequences involves losses to the business and the brand. The basic question of this article is to analyze the consequences of a brand crisis due to a recall campaign, comparing theoretical framework to the case studied using a single case study. Results suggest confirmation of the assumptions made and makes contribution to the confirmation of the theory of crisis management.*

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo de marcas vem ganhando relevância uma vez que o fortalecimento do *brand equity* poderia representar o aumento da produtividade do investimento de marketing. As pessoas entendem as marcas através da observação de suas manifestações e quanto mais coerentes e consistentes essas forem com sua proposta inicial, melhor o consumidor entenderá o projeto da marca (SEMPRINI, 2010). Contudo, uma manifestação não coerente com o projeto da marca pode enfraquecê-la, como aconteceria nos casos de crises de marca. As crises de marca poderiam ser decorrentes de (i) falha de produto, (ii) problemas com responsabilidade social, (iii) mau comportamento corporativo, (iv) mau comportamento de executivos, (v) resultados de negócios ruins, (vi) mau comportamento ou atitude controversa de porta voz, (vii) perda de apoio público ou (ix) controversas sobre posse (GREYSER, 2009).

As crises de marca decorrentes de falhas de produto e geradoras de campanhas de *recall* tem se tornado mais frequentes no Brasil. De acordo com a fundação Procon SP, em 2013 foram realizadas 101 campanhas, o que representa um crescimento de 55% em relação a 2012 e mais que o triplo em comparação a 2002. Existiria ainda 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 inesperada 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.

O presente artigo tem como questão básica o analisar as consequências decorrentes de uma crise de marca devido a uma campanha de *recall*, comparando o referencial teórico com um caso real brasileiro, com um estudo de caso único de natureza encaixada (CAMPOMAR, 1991; MALHOTRA, 2011; MARTINS, 2008; YIN, 2009). As principais etapas do estudo, especificadas em protocolo, foram (i) a investigação de casos no Procon, (ii) realização de contato com empresas de interesse para solicitação das informações, (iii) análises de matérias sobre o caso em jornais, (iv) envio de questionário com perguntas abertas para gerente de marketing responsável pela marca em questão. Com o objetivo de aumentar a colaboração da empresa na disponibilização de informações, a privacidade será mantida fazendo-se referência apenas a “empresa”, “marca”, “produto” e “concorrentes”. As variações de volume, participação de mercado e indicadores de saúde de marca serão apresentados de forma comparativa com o momento pré-crise e não serão apresentando dados absolutos.

É extensa a literatura sobre crises de marca decorrentes de falha de produto (*product harm crises*) baseadas em experimentos e ensaios. Contudo são poucas as pesquisas realizadas com dados de casos reais, principalmente no Brasil. Como contribuição científica, o estudo apresenta a análise das consequências de um *recall* em marca e produto a partir de um caso ocorrido no Brasil.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os textos investigados foram organizados por (i) definições de crise e *recall*, (ii) fatores que influenciam nos efeitos das crises e (iii) diferentes efeitos esperados para as crises decorrentes de falha em produto, e serão assim usados para apoiarem a análise do caso.

### 2.1. Crise de marca decorrente de problema de produto e campanha de *recall*

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 empresa (COOMBS, 2007a; DEAN, 2004) e que não poderia ser resolvido com os procedimentos rotineiros (TSANG, 2000). Crises poderiam prejudicar 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 (*spillover effect*), afetando a corporação como um todo (ROEHM; TYBOUT, 2006).

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).

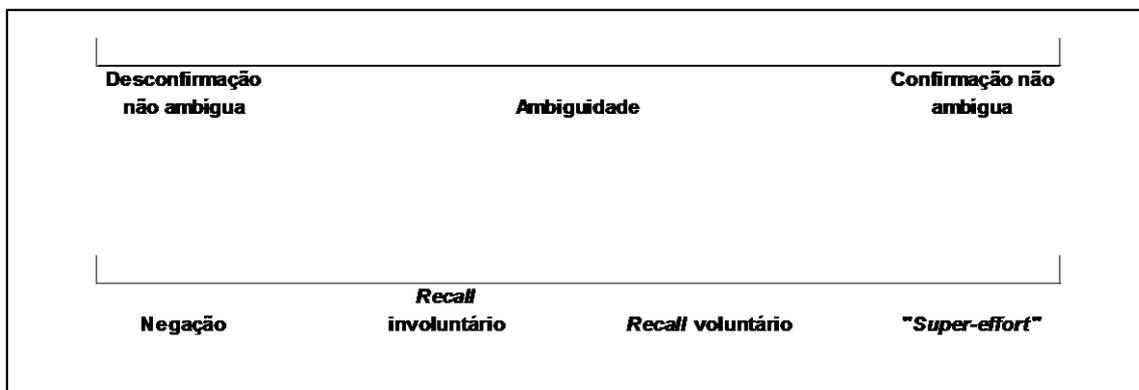
### 2.2. Fatores que influenciam nos efeitos das crises

Algumas pesquisas sobre crises de produto focam nos antecedentes à crise que influenciam a resposta dos consumidores. 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 postura da empresa diante do início de divulgação da crise e sua resposta também influenciariam diretamente seus efeitos (DAWAR; PILLUTLA, 2000; GREYSER, 2009; SIOMKOS; KURZBARD, 1994; SOUIDEN; PONS, 2009). Diante da 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). A ação da empresa também influenciaria a forma como a crise é percebida. 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). A Figura 1 ilustra os dois *continua* entre assunção de responsabilidade e intensidade de ação. Um estudo realizado sobre as frequentes campanhas de *recall* realizadas 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 posteriormente uma campanha de melhoria de produto e processo (SOUIDEN; PONS, 2009). Alguns elementos ligados a marca e 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.

**Figura 1 – Continua de assunção de reponsabilidade e ação para correção problema**



Fonte: dos autores, adaptado de Siomkos e Kursbard (1994) e Dawar e Pillutla (2000).

Para os concorrentes, a combinação de alguns antecedentes poderia sinalizar oportunidades e riscos advindos de um problema na categoria. A Figura 2 ilustra alguns cenários. Em casos de concorrentes de baixa reputação com problemas, apareceria uma oportunidade para os concorrentes, via aumento do investimento em marketing, capturarem uma oportunidade de negócio, seja através de volumes imediatos de vendas, seja através da melhoria de suas imagens para os consumidores. Nos casos de concorrentes com alta reputação, a extensão da crise (grande número de afetados pela crise ou gravidade do problema) poderia representar uma ameaça para os concorrentes ou prejudicar a imagem de toda a categoria. Um problema em um produto de uma empresa com alta reputação que tenha grande extensão poderia tirar a credibilidade e aumentar a percepção de risco em toda a categoria.

**Figura 2 – Oportunidades e ameaças para concorrentes**

Reputação Corporativa	Alta	Nem oportunidade, nem ameaça.	Ameaça para os competidores.	Ameaça para os competidores.
	Baixa	Oportunidade para concorrentes.	Oportunidade para concorrentes.	Oportunidade para concorrentes.
		Baixa	Média	Alta
		Extensão da Crise		

Fonte: adaptado de Siomkos et al (2009)

### 2.3.Efeitos esperados

Uma crise de marca decorrente de um problema de produto gerador de uma campanha de *recall* poderia afetar a marca, a empresa como um todo, a categoria em que a marca está inserida e seus concorrentes.

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 (CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; 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 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 (*spillover 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; HEERDE; DEKIMPE, 2013; HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007).

Contudo a crise poderia ter um efeito positivo na gestão e na imagem da corporação. Uma crise bem gerida poderia melhorar a imagem corporativa, vestindo-lhe de uma imagem de empresa socialmente responsável. A boa gestão durante da crise também poderia reduzir os tempos de recuperação e tornar mais forte a corporação após a experiência extrema (KALAIIGNANAM; KUSHWAHA; EILERT, 2013; TSANG, 2000). Ainda assim, uma

marca que já tenha passado por um recall ficaria mais sensível a futuras crises, podendo ter os efeitos negativos potencializados pela reincidência (SIOMKOS; KURZBARD, 1994).

Os efeitos de uma crise de marca decorrente de problema em produto poderiam afetar diretamente o produto em questão, os produtos sob a mesma marca, a venda e a imagem dos demais produtos da empresa, a reputação e o valor de mercado da empresa. Poderia reduzir a eficiência do investimento de marketing da marca envolvida e até aumentar a eficiência do investimento dos concorrentes, poderia extrapolar a marca e afetar a categoria como um todo. A crise ainda poderia deixar um efeito residual de tornar a corporação mais forte após atravessar a experiência extrema de um recall, mas deixaria também a marca mais sensível a próximas crises. O quadro 1 resume as principais suposições que serão investigadas no estudo do caso abordado neste artigo.

**Quadro 1 – Principais efeitos de um *recall* no produto, marca e categoria**

Suposição 1: Uma crise de marca causada por problema em produto causa perdas de volumes e participação de mercado.	(CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007; TSANG, 2000)
Suposição 2: Uma crise de marca causa por problema em produto pode gerar associações negativas à marca.	(DAWAR; LEI, 2009; DAWAR; PILLUTLA, 2000)
Suposição 3: Uma crise de média extensão de uma marca de uma empresa de alta reputação representa uma ameaça para os negócios dos concorrentes por ter potencial de afetar negativamente toda a categoria.	(ROEHM; TYBOUT, 2006; SIOMKOS et al., 2010)
Suposição 4: Devido à crise, os concorrentes podem ficar mais agressivos visando conquistar os consumidores do produto gerador da crise.	(TSANG, 2000)

Fonte: dos autores

### 3. O ESTUDO DO CASO

Após a verificação do referencial teórico, o estudo do caso evoluiu com a análise de comunicados sobre o incidentes em jornais da época e entrevista com um executivo de marketing da empresa para contextualização dos eventos e obtenção de detalhes qualitativos sobre o caso. Os resultados numéricos dos efeitos da crise na marca ganharam então significado e serão apresentados nesta sequência. Para proteger a identidade da marca e da empresa, as citações serão feitas de forma genérica como “marca”, “empresa”, “produto”, “concorrente 1”, “concorrente 2”.

O caso estudado é de um produto líder em seu segmento no mercado de bebidas e alimentos. A detentora da marca é uma empresa multinacional, líder em diferentes segmentos. A empresa consta no ranking das 100 empresas com maiores reputações mundiais do índice da GLOBAL RepTrak™ 100, está listada no ranking das “Melhores e Maiores” da revista Exame.

Poucos dias antes da comunicação do *recall*, foi detectado por meio do monitoramento das ocorrências do SAC (sistema de atendimento ao consumidor) uma variação superior a normalidade, o que disparou uma alerta para análise das contra amostras dos lotes disponibilizados para comercialização. Foi identificada uma pequena variação na estabilidade de poucos lotes. Esta variação de estabilidade poderia causar uma alteração no produto, mas sem nenhum risco patológico. A área de *Supply Chain* fez o rastreamento dos lotes e identificou que os produtos já estavam em sua grande parte distribuídos aos clientes e em comercialização aos consumidores. Após uma série de reuniões e alinhamentos internos e com a matriz, a decisão pelo recolhimento foi tomada como uma forma de proteger o consumidor, os clientes, a marca e a empresa. A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e a Vigilância Sanitária local foram informadas e então se iniciou o processo de comunicação.

O plano de comunicação englobava clientes, consumidores, funcionários, fornecedores, agências governamentais e imprensa:

-Clientes – a comunicação com clientes foi feita através da equipe de vendas (comunicação do recolhimento, procedimento de devolução, atualizações sobre o caso). Os vendedores e gerentes de vendas receberam comunicados sobre o fato com explicações e orientações sobre como proceder com os clientes. Também foram abertas linhas do SAC para clientes. Para os *Key Accounts*, a alta gestão da empresa foi envolvida na comunicação.

- Consumidores – a comunicação inicial do recolhimento foi feita através de comunicado oficial feito em veículos de alta visibilidade (de acordo com procedimento previsto pelo PROCON). O comunicado também foi divulgado através das propriedades digitais da marca e da empresa. Foram aumentadas as posições do SAC e seu tempo de funcionamento para garantir o atendimento dos consumidores com dúvidas e reclamações. Mesmo não tendo relação com o produto, a empresa destacou uma equipe médica para acompanhar os consumidores que relatassem ao SAC algum desconforto de saúde e dúvida sobre sua relação com o consumo do produto. A assessoria de imprensa também atuou de forma ativa para tentar esclarecer dúvidas de jornalistas antes da publicação de matérias sobre o recolhimento.

- Funcionários – os funcionários foram comunicados do recolhimento e do desenvolvimento do caso através de comunicados internos, enviados por e.mail e painéis de comunicados. Também foram realizadas reuniões dos diretores da empresa com suas equipes para dar explicações sobre o caso e orientar sobre o direcionamento de dúvidas dentro da empresa (vias oficiais).

- Fornecedores – foram informados através de comunicado oficial da empresa. Alguns fornecedores envolvidos diretamente no produto foram envolvidos nas análises e na definição do plano de ação.

- Agências governamentais – contato direto e frequente através da área de assuntos governamentais, subordinada à vice-presidência Jurídica.

- Imprensa – contato frequente ativo e reativo através da área de comunicação corporativa e da assessoria de imprensa parceira. Algumas entrevistas com executivos da empresa foram realizadas com veículos de prestação de serviços e veículos de negócios.

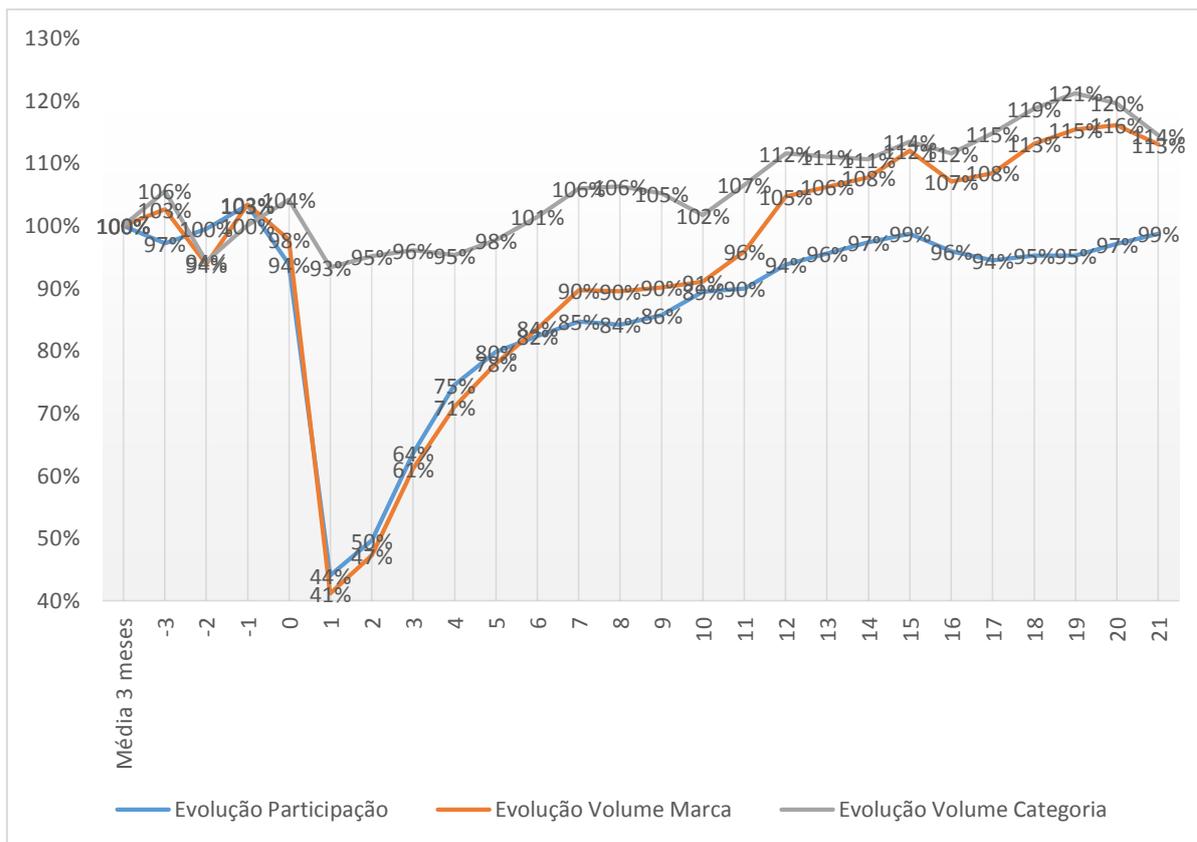
Os clientes apoiaram o recolhimento promovido pela empresa. Contudo, pressionaram pela resolução rápida do problema pois a retirada do líder das gôndolas significava perda de

negócios. Com a liberação da comercialização do produto, muitos clientes solicitaram cópia da documentação de liberação da ANVISA para voltarem a comprar o produto. Muitos clientes também pediram por maiores investimentos em promoção no ponto de venda no momento da volta a comercialização.

Os concorrentes aproveitaram principalmente a retirada dos produtos da área de vendas e estoques para estocarem o varejo e conquistarem mais espaços. O principal concorrente (“concorrente 1”) manteve seu padrão de comunicação em propaganda e reforçou sua atuação taticamente no ponto de venda buscando ocupar os espaços do “produto”. Um produto recém lançado de um grande fabricante multinacional (“concorrente 2”) aproveitou o momento para aumentar mais rapidamente sua distribuição e aumentar conhecimento e experimentação através de grande investimento de comunicação. Este concorrente conseguiu manter um volume crescente no ano seguinte ao recolhimento. Alguns concorrentes regionais aproveitaram sua força local para conquistar participação através de ações de preços, o que no médio prazo se mostrou uma estratégia ruim pois conseguiram uma grande venda num curto prazo que consumiu seus estoques ao longo da cadeia de abastecimento e num segundo momento representou perdas de venda por desabastecimento.

Com a campanha de recolhimento, não só a marca, mas a categoria perdeu volume num primeiro momento e somente seis meses após o *recall* a categoria recuperou o mesmo patamar de volume anterior ao *recall*. Após essa recuperação, a categoria seguiu com o ritmo de crescimento chegando a ficar com volume 21% superior após vinte meses do início do *recall*. O volume da marca chegou a 40% de seu volume médio no mês posterior ao anúncio do *recall*, porém após um ano a “marca” já recuperava seu volume pré-crise. Após o *recall* a marca atingiu 99% do índice de participação de mercado anterior a crise no 15º e 21º mês, porém sem superar esta marca. O gráfico 2 ilustra estas variações.

**Gráfico 2 – Evolução mensal do volume de vendas da marca, volume de vendas da categoria e participação de mercado**



Fonte: dados da empresa obtidos por empresa de monitoramento de varejo

O *recall* também afetou a forma como os compradores da categoria percebem as marcas. A análise dos dados disponibilizados pela “empresa” consideram a variação em relação ao ano no qual aconteceu o *recall* (“ano 0”). Foram comparados os dados do ano subsequente (“ano 1”) e o último trimestre do “ano 1”. O gráfico 3 exibe estas variações. A “marca” perde em relação a percepção de qualidade (é uma marca de qualidade), valor (vale o preço que custa), diferenciação de oferta (oferece algo a mais que as outras marcas), recomendação (recomendaria a outros) e superioridade de sabor (tem um sabor melhor que as outras marcas). O “concorrente 1” apresenta uma queda superior no “ano 1”, contudo demonstra uma tendência de reversão no último trimestre do “ano 1”. O “concorrente 2”, recém lançado, apresenta grande crescimento em todos os indicadores.

**Gráfico 3 – Evolução Indicadores de Marca**



Fonte: dados da empresa obtido de pesquisa quantitativa com compradores da categoria

Uma vez que apenas as variações estão sendo exibidas, cabe ressaltar que os números possuem uma grande diferença em ordem de grandeza e mesmo com as variações, a “marca” ao final do “ano 1” ainda possui indicadores superiores em relação ao principal concorrente (“concorrente 1”). O “concorrente 2”, como produto recém lançado, possuía uma base pequena para comparação no “ano 0”, o que possibilita as grandes variações apresentadas.

#### 4. ANÁLISE

Observando-se os dados de vendas, verifica-se que o painel de pesquisa aponta uma perda de 60% de volume devido a retirada do produto do mercado e proibição de comercialização. Mesmo com a proibição de comercialização a existência de algum volume é explicada pela não retirada simultânea de todo o produto do mercado, negação de poucos varejistas em

devolver o produto e suspender as vendas e tratamento estatístico das informações pela empresa de monitoramento de varejo. Devido à queda de vendas do produto, superior a queda da categoria, a participação de mercado reduziu quase proporcionalmente ao volume num primeiro momento. Os dados apresentados sugerem uma confirmação da Suposição 1: Uma crise de marca causada por problema em produto causa perdas de volumes e participação de mercado.

A evolução dos indicadores de marca também aponta uma queda na lembrança e na percepção de valor, reconhecimento da superioridade da proposta de valor, qualidade e desgaste da relação emocional com marca. Essa tendência poderia ser explicada em um primeiro momento pela crise de imagem causada pelo *recall*, o que sugeriria a confirmação da Suposição 2: Uma crise de marca causada por problema em produto pode gerar associações negativas à marca.

Ao se observar a evolução do volume do produto e da categoria ao longo do tempo, percebe-se que no primeiro momento, a categoria como um todo sofre com a crise deflagrada pela marca líder, perdendo volume pelos primeiros seis meses. Contudo, após este período o volume da categoria é recuperado e a participação do líder não volta ao patamar pré-crise pelo menos nos vinte meses seguintes a crise. A redução do volume num primeiro momento significou uma ameaça para a categoria, bem como o desgaste na imagem do principal concorrente ao longo do tempo. Contudo a recuperação de volume da categoria mais rápida que a recuperação do líder significou uma oportunidade para os concorrentes em termos de volume, o que sugere uma aceitação apenas parcial da Suposição 3: Uma crise de média extensão de uma marca de uma empresa de alta reputação representa uma ameaça para os negócios dos concorrentes por ter potencial de afetar negativamente toda a categoria. O comportamento do novo entrante (“concorrente 2”) em comparação ao principal concorrente (“concorrente 1”) poderia sugerir que uma marca já estabelecida no mercado é mais fortemente afetada por uma crise de marca causada por problema de produto do que uma marca entrante, com menor associação com a categoria. Nesse sentido, a oportunidade para marcas estabelecidas e entrantes aconteceria de forma desproporcional.

Após ter a suspensão de venda anunciada e a retirada do produto iniciada, concorrentes regionais fizeram ações de redução de preço para estimular a conquista dos consumidores não mais atendidos pelo líder. O “concorrente 2” também intensificou seus investimentos em comunicação com a mudança de cenário da categoria. No ponto de venda, os concorrentes com equipes de vendas diretas ou indiretas, com atendimento ao varejo, buscaram melhorar seus níveis de execução e conquistar os espaços em gôndola deixados pelo líder, o que sugere a confirmação da Suposição 4: Devido à crise, os concorrentes podem ficar mais agressivos visando conquistar os consumidores do produto gerador da crise.

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PRÓXIMOS ESTUDOS

Dada a tendência de aumento de casos de crise, é fundamental o aumento da pesquisa sobre crise e os reflexos gerados na marca. Este estudo identificou as consequências em marca decorrentes de uma crise devido a uma campanha de *recall*, através do estudo de um caso único de natureza encaixada, sugerindo a aceitação parcial de uma e aceitação total de três das quatro suposições feitas a partir da teoria sobre crise de marca.

O método aplicado apresenta como limitação a não extrapolação de seus resultados. Uma vez que não foram disponibilizadas informações sobre preços e investimentos e comunicação,

algumas análises não foram realizadas com maior profundidade. Contudo o presente caso apresenta como contribuição a verificação da aplicação de suposições teóricas na realidade de mercado. O resultado obtido reflete um evento específico, ocorrido com a marca líder de um segmento da categoria de bebidas e alimentos, mas seus aprendizados podem ser utilizados como *insights* para estudos em outras categorias ou aplicação gerencial na preparação de planos de crise.

Após a ocorrência da crise, as fronteiras departamentais ficaram mais estreitas, passando a haver maior interação e colaboração informal entre Marketing, Vendas, Operações, Finanças, Recursos Humanos e Jurídico. A experiência da crise aparentemente aproximou a corporação, reforçando o espírito de grupo e a conexão com o mercado (consumidores e clientes). Este reforço da corporação pós-crise, já abordado por Tsang (2000), é um tópico pouco explorado no Brasil pelas pesquisas científicas de administração geral e recurso humanos que merece atenção.

Há um consenso que o tempo de detecção do problema e reação pode fazer a diferença entre ser protagonista na gestão da crise ou ter uma atuação reativa. O crescente número de casos de *recall* vem acompanhado dos avanços tecnológicos para captura, armazenamento e análise de informações provenientes de diferentes fontes, formatos e velocidades de entrada, fenômeno conhecido como *big data* (ZIKOPOULOS; EATON, 2012). A análise cruzada de informações de relatórios de produção e qualidade, juntamente com monitoramento de redes sociais e relatórios do SAC, bem como acompanhamento de fatores macro (como variações de temperatura e humidade por região) através de sistemas preditivos poderia disparar alarmes ao se detectar situações com aumento da probabilidade de problemas que poderia iniciar uma crise.

Na literatura de marketing, poucos casos foram estudados sob a ótica dos concorrentes e como os mesmos se preparam não só para as crises em suas marcas, mas também para minimizar o impacto e capturarem as oportunidades eventualmente geradas por problemas com os produtos líderes.

## 6. BIBLIOGRAFIA

CAMPOMAR, M. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 26, n. 3, p. 95 – 97, 1991.

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, n. March, 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, jun. 2007b.

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, abr. 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, 1 abr. 2004.

GREYSER, S. A. Corporate brand reputation and brand crisis management. **Management Decision**, v. 47, n. 4, p. 590–602, 2009.

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.

KALAIIGNANAM, K.; KUSHWAHA, T.; EILERT, M. The Impact of Product Recalls on Future Product Reliability and Future Accidents : Evidnce from the. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 41–57, 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. São Paulo: Pearson Education, 2011.

MARTINS, G. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8–18, 2008.

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.

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, ago. 2006.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**. 2 ed. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010. p. 300

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. Sep / Oct, p. 65 – 73, 2000.

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. In: BICKMAN, L.; ROG, D. J. (Eds.). **The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods**. Applied Social Research Methods Series. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. v. 5p. 661.

ZIKOPOULOS, P.; EATON, C. **Understanding big data: Analytics for enterprise class hadoop and streaming data**. New York: Mc Graw Hill, 2012. p. 166

GLOBAL RepTrak™ 100: The World's Most Reputable Companies in 2013, Reputation Intelligence,[S.l.], Spring 2013. Disponível em <<http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/global-retrak-100>>. Acesso em:30/05/2013.

Melhores e Maiores – Revista Exame. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/>>. Acessado em 22/02/2014.

PROCON SP, **Fundação de proteção e defesa do consumidor**. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/recall.asp>>. Acesso em: 22/02/2014.