

INFORMAÇÃO BASTA? UM ESTUDO SOBRE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE CRISES DE MARCA

ALEXANDRE BORBA SALVADOR

USP - Universidade de São Paulo
absalvador@hotmail.com

ANA AKEMI IKEDA

USP - Universidade de São Paulo
anaikeda@usp.br

Agradecemos à coordenação do Semead, aos avaliadores voluntários e à CAPES.

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Estratégias e Operações de Marketing

TÍTULO DO TRABALHO: INFORMAÇÃO BASTA? UM ESTUDO SOBRE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE CRISES DE MARCA

RESUMO

Dada a tendência do aumento do número de crises, as organizações deveriam trabalhar com a hipótese de que uma crise ocorrerá a qualquer momento e, dessa forma, os processos da empresa deveriam envolver a preparação para uma crise. Este artigo é fruto de um estudo exploratório, empírico, qualitativo e com uso de entrevistas em profundidade com executivos de marketing e especialistas em gestão de crise. Seu objetivo principal foi verificar como gestores fazem uso das informações provenientes de *big data* para a prevenção e identificação de crises de marca. Ela se justifica pelo aumento da velocidade da informação com concomitante redução do controle da mesma pelas empresas, pelo “empoderamento” dos consumidores com a mudança do paradigma de comunicação e pela tendência de aumento no número de crises de marca. Considerando o referencial teórico e as diferentes realidades encontradas na pesquisa empírica, podemos posicionar os gestores em diferentes grupos quanto ao uso das informações de *big data* no momento de prevenção e identificação de crises de marca.

Palavras-chave: *Crise de marca, big data, detecção de crise*

ABSTRACT

Due to the increasing number of crisis, the organizations should work with the hypothesis that a crisis could occurs at any time. Company routine should be prepared to engage a crisis. This article is the result of an exploratory, empirical, qualitative study, with use of in-depth interviews with marketing executives and experts in crisis management. Its main objective was to verify how managers make use of information from big data in brand crisis prevention and identification. It is justified by the increased speed of information with concomitant reduction of its control, by the consumer empowerment given the change of the communication paradigm and the increasing trend in the number of brand crisis. Considering the theoretical framework and the different realities found in empirical research, we could position managers in different groups regarding big data information uses at the time of prevention and identification of brand crisis.

Keywords: brand crisis, big data, crisis detection

1 INTRODUÇÃO

Para a consultoria global de marcas Interbrand, entramos na “era do você”: num cenário de crescimento de marcas globais, as marcas que conseguem se aproximar dos consumidores e se relacionar com eles ganham relevância (INTERBRAND, 2014). Os avanços tecnológicos da Web 2.0 (LAROCHE et al., 2012) e a comunicação de dupla mão proporcionada pela internet e pelas redes sociais possibilitaram maior troca de conteúdo das marca não só entre consumidores e marcas, mas também entre os consumidores (KLIATCHKO, 2008). O consumidor ganhou poder de interferência na construção das marcas. O comportamento social na internet possibilitou o aumento de seu engajamento com as marcas, dada a possibilidade de interação e relacionamento, multiplicando a visibilidade de peças que o sensibilizem (SEMPRINI, 2010; VERDINO, 2010).

O surgimento do conteúdo gerado pelos usuários (LAROCHE et al., 2012) reduziu o controle sobre as informações das marcas e a maior divulgação de problemas com marcas aumentou a extensão das crises de imagem (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007). Proteger as marcas por meio da gestão de crises tem se tornado cada vez mais importante para as organizações (COOMBS; HOLLADAY, 2002; DAWAR; PILLUTLA, 2000; SIOMKOS et al., 2010), e o monitoramento das informações internas e externas da empresa poderia ajudar nessa ação (ROSA, 2001; VITORINO, 2013).

Este artigo é fruto de um estudo exploratório, empírico, qualitativo e com uso de entrevistas em profundidade com executivos de marketing e especialistas em gestão de crise. Seu objetivo principal foi verificar como gestores fazem uso das informações provenientes de *big data* para a prevenção e identificação de crises de marca. Ele se justifica pelo aumento da velocidade da informação com concomitante redução do controle da mesma pelas empresas (CHOW-WHITE; GREEN, 2013; MANYIKA et al., 2011; VITORINO, 2013), pelo “empoderamento” dos consumidores dada a mudança do paradigma de comunicação (KLIATCHKO, 2008; SEMPRINI, 2010; VERDINO, 2010) e pela tendência de aumento no número de crises de marca (ANWAR, 2014; CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; DAWAR; PILLUTLA, 2000; SIOMKOS et al., 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está estruturado em três partes, se iniciando com a fragilização contemporânea das marcas, passando pelo aumento de informações com o *big data*, e se encerra com a gestão de crise de marca e o momento inicial de uma crise.

2.1 A fragilização das marcas

Marca pode ser entendida como uma base sobre a qual pode ser contada uma história relacionada às qualidades especiais do produto (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). A marca poderia ainda servir para estruturar e organizar as informações sobre o produto e ajuda a estimar significado e valor para os atributos de produto (ERDEM et al., 1999), assinalando um certo nível de qualidade a ser esperada pelos consumidores (HAKALA; SVENSSON; VINCZE, 2012) e aumentando a confiança dos consumidores em suas promessas (PARK; JOHN, 2014).

O consumidor “empoderado” passou a enxergar o poder de sua voz na sociedade e, usando novos formatos e meios, começou a produzir seus conteúdos contra e pró-marcas (HO-DAC; CARSON; MOORE, 2013; KAUFMANN et al., 2012; KLIATCHKO, 2008; LOVETT; PERES; SHACHAR, 2013; SEMPRINI, 2010; VERDINO, 2010). A voz dos consumidores

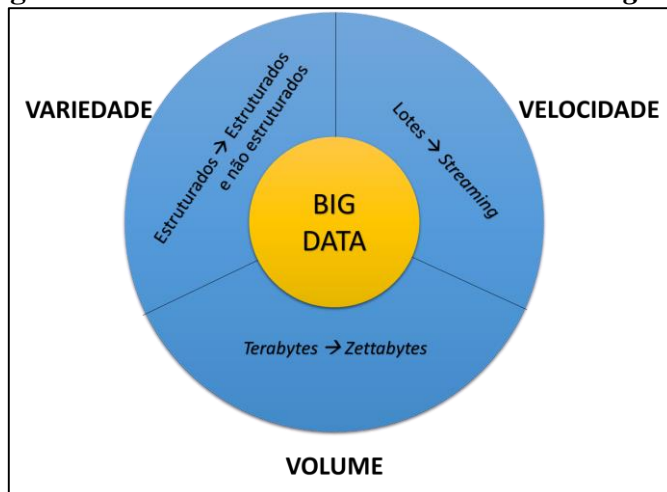
teria ganho amplitude graças à evolução da internet e ao aparecimento e disseminação das chamadas mídias sociais. Mídias sociais é o termo usado para descrever as várias formas de conteúdo midiático que são públicas, disponíveis e criadas por usuários finais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010).

2.2 O aumento das informações disponíveis: *Big Data*

Um bom sistema de informações é fundamental para a obtenção de dados relevantes para a tomada de decisão em marketing. Quanto mais correta e relevante a informação, maior a probabilidade de acerto (CAMPOMAR; IKEDA, 2012). 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 dessas informações críticas, há um grande volume de dados menos estruturados que podem ser analisados para obter 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).

O termo *big data* se aplica à informação que não poderia ser processada por meio de ferramentas ou processos tradicionais. O relatório da McKinsey Global Institute (MANYIKA et al., 2011) define *big data* como “o grupo de dados do qual o tamanho está além da habilidade de captura, armazenagem e análise de um típico software de banco de dados”. A definição de grande é propositadamente subjetiva, pois, segundo os autores, a característica depende da habilidade e capacidade de cada setor em trabalhar com as informações (MANYIKA et al., 2011, p. 1). As três características que definem o *big data* são volume, velocidade e variedade (ZIKOPOULOS; EATON, 2012), pois juntas elas teriam criado a necessidade de novas habilidades e conhecimentos para melhorar a capacidade de lidar com as informações (Figura 1). *Big data* então diz respeito a um massivo volume de informações de *zettabytes* e *petabytes* em vez de *terabytes*, capturado de fontes diferentes, em diversos formatos e em tempo real (MANYIKA et al., 2011; ZIKOPOULOS; EATON, 2012).

Figura 1 – A dinâmica nas três dimensões do *big data*



Fonte: Adaptada de Zikopoulos e Eaton, 2012, p. 33.

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

Crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que cria incertezas, ameaça os objetivos prioritários da organização, podendo causar prejuízos financeiros e corroer a reputação da empresa, e não poderia ser resolvido com os procedimentos rotineiros

(CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; COOMBS, 2007; DEAN, 2004; SIOMKOS et al., 2010; TSANG, 2000). Crises tipicamente resultam em publicidade negativa, e podem prejudicar a imagem corporativa (DEAN, 2004; NETO, 2010; ROSA, 2001) e os públicos de interesse (*stakeholders*) física, financeira ou emocionalmente (COOMBS, 2007). Embora o objetivo de uma campanha de *recall* seja resolver um potencial problema de segurança, ela deixa clara para a sociedade uma falha no processo de controle da empresa (KALAIIGNANAM; KUSHWAHA; EILERT, 2013).

Dada a tendência do aumento do número de crises (DAWAR; PILLUTLA, 2000; “PROCON SP”, 2015; SIOMKOS et al., 2010), as organizações deveriam trabalhar com a hipótese de que uma crise ocorrerá a qualquer momento (RUBEL; NAIK; SRINIVASAN, 2011) e, dessa forma, a rotina da empresa envolveria a gestão estar preparada para uma crise. Do ponto de vista do produto, isso significaria manter controle de todas as variáveis que poderiam influenciar sua qualidade, incluindo dados de controle de insumos e registros dos sensores de produção, bem como cuidar da rastreabilidade do produto após sua distribuição e acompanhar as manifestações de consumidores através de SAC e redes sociais. Essas informações de diferentes fontes e formatos e de grande volume poderiam ser classificadas de acordo com o conceito de *big data* (MANYIKA et al., 2011).

Considerando a visão de *brand equity* (AAKER, 1996; KELLER, 1993), a imagem poderia ser entendida como um intangível do produto. Crises de imagem poderiam estar ligadas a procedimentos dos executivos da corporação ou de pessoas ligadas a ela, como parceiros comerciais e atletas patrocinados (GREYSER, 2009). Não só normas claras de governança e *accountability* e códigos de conduta seriam necessários, mas também o monitoramento de sua execução fundamental. Sistemas informatizados integrados poderiam ao mesmo tempo treinar e monitorar representantes da organização, como um dos componentes de um plano de uso de *big data* e os principais indicadores ligados às variáveis controláveis da marca deveriam ser monitorados e analisados constantemente para a gestão do negócio (BIESDORF; COURT; WILLMOTT, 2013; FARRIS et al., 2012).

Essas informações também seriam importantes na definição dos parâmetros da crise, como as que se referem ao cenário competitivo, à elasticidade de preço, à distribuição e qualidade do produto em exibição e à avaliação das peças de comunicação em veiculação (CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; KALAIIGNANAM; KUSHWAHA; EILERT, 2013; PARENTE, 2000; ROSA, 2001; TOLEDO et al., 2007). Mais do que isso, o monitoramento da marca e da reputação corporativa em diferentes públicos nas mídias digitais por meio de ferramentas de investigação digital poderia sinalizar o início de movimentações fora dos padrões de normalidade, possibilitando a antecipação à crise (NETO, 2010).

3 MÉTODO

A partir da pergunta de pesquisa “qual o uso das informações provenientes do *big data* na prevenção e identificação de crises de marca?” e com o objetivo de “verificar como gestores fazem uso das informações provenientes de *big data* para a prevenção e identificação de crises de marca”, elaborou-se este estudo exploratório quanto ao conceito da pesquisa (ONWUEGBUZIE; LEECH, 2005; SELLTIZ, 1974), empírico quanto à abordagem (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), qualitativo quanto ao paradigma (FLICK, 2004; MARTINS; THEÓPHILO, 2009) e direto, com uso de entrevistas em profundidade, quanto à técnica e ao procedimento (FLICK, 2004; MALHOTRA, 2011; MARSHALL; ROSSMAN, 1995). A análise das entrevistas com seis gestores de marketing e dois especialistas (o presidente da agência de monitoramento de redes sociais e a diretora de atendimento e planejamento de uma agência de relações públicas internacional) foi realizada primeiramente

com análise global de conteúdo com o objetivo de “obter uma visão geral do espectro temático do texto a ser analisado” (FLICK, 2004, p. 205). Na sequência foi realizada uma análise qualitativa de conteúdo (FLICK, 2004; MAYRING, 2000, 2014).

Como condição para participação dos estudos, os executivos solicitaram a confidencialidade de seus nomes, bem como das empresas que representam e quando citadas, as empresas serão identificadas com as letras A, B, C, D, E e F. Foram entrevistados profissionais de empresas nacionais e multinacionais, de diferentes tamanhos e ramos de atividade. A pesquisa empírica ocorreu no segundo semestre de 2014.

4 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES E RESULTADOS

A apresentação das análises e resultados seguirá a estrutura definida pelas subcategorias definidas *a priori* na análise qualitativa de conteúdo (FLICK, 2004; MAYRING, 2000, 2014): prevenção, monitoramento, existência de comitê de crise e detecção de problema.

4.1 Análise da subcategoria “prevenção”

Foi encontrada uma grande diferença no estado de atenção/prontidão das empresas antes das crises, que variou da não cogitação sobre a possibilidade de sua ocorrência a um estado de grande atenção e dedicação para evitar o aparecimento ou desenvolvimento de uma crise. No estágio intermediário estava uma empresa que possuía procedimentos de estabelecimento de comitê de crise e gestão de crise, mas sentia a fragilidade de seus processos por ter passado por um pequeno problema de qualidade poucos meses antes do *recall*; essa experiência deixou claro para a empresa que os processos não eram tão robustos quanto pareciam e isso colocou a empresa em um estado de alerta que lhe possibilitou ser rápida quando a crise estourou. Segundo o gestor da empresa A, “teoricamente a empresa estava preparada [para uma crise], com alguns procedimentos de crise; longe de serem suficientes para uma crise do tamanho dessa... as pessoas não estavam preparadas para isso”.

Foi observado na pesquisa empírica que algumas organizações multinacionais já tinham passado por treinamentos de crise e possuíam um processo de convocação de comitê de crise em razão de procedimentos estabelecidos pelas matrizes. A visão e o aprendizado em crise obtidos em outras operações (outros países) de alguma forma interferiram nas definições locais. Contudo, a transferência de conhecimento não se mostrou suficiente para sensibilizar e preparar os executivos locais para a crise. Pelas declarações dos entrevistados, a sensação é de que, fora do ambiente de crise, o treinamento é encarado como uma burocracia exigida pela matriz.

Uma outra possível forma de transferência do conhecimento de crise poderia ser a utilização da especialidade de consultores e empresas com alto envolvimento com crises de marca. Segundo um dos especialistas em crise, presidente de uma empresa de monitoramento de redes sociais, uma empresa como a dele vive a gestão de crise todos os dias, e o aprendizado de outros clientes vira conhecimento que poderia ser transferido. Além disso, a tecnologia atual já possibilitaria aplicações em monitoramento e prevenção, desconhecidas pelos gestores de marca. As agências de relações públicas, gestoras da imagem corporativa de muitas empresas, e seus executivos também são fonte de experiência. Para outra especialista, diretora de atendimento e planejamento de uma agência global de relações públicas, algumas empresas já estão começando a enxergar que, com o apoio de consultorias e assessorias, podem potencializar seus conhecimentos e recursos e assim começar a trabalhar na prevenção de forma mais efetiva: “Crise boa é aquela que ninguém ficou sabendo”. Para ambos, crise boa é aquela que foi identificada em seus estágios iniciais e tratada cirurgicamente, não deixando o problema ganhar visibilidade.

4.2 Análise da subcategoria “monitoramento”

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

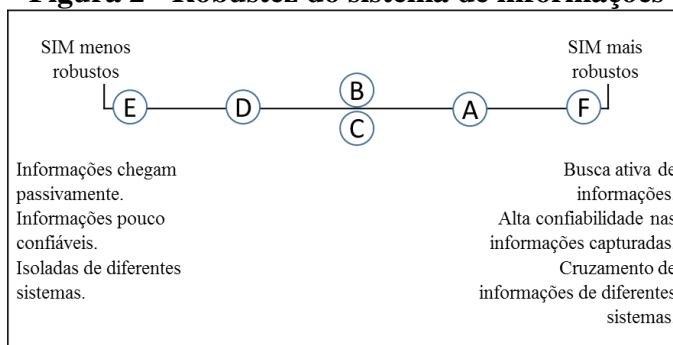
A empresa F apresentava uma postura mais ativa na prevenção de crises monitorava um fórum proprietário de discussão na internet entre consumidores, especialistas em tecnologia (apaixonados pelo tema, não contratados pela empresa) e técnicos da empresa. Também monitorava os diversos sistemas de atendimento de seus parceiros (assistências técnicas autorizadas), e as reclamações eram classificadas por tipo de problema, gravidade e tempo da ocorrência aberta. Uma vez que o órgão regulador estabelece um tempo máximo para atendimento, exceder o tempo pode gerar mais um problema. Existia um sistema de CRM que guardava o histórico dos consumidores.

Todas as empresas reconhecem a importância da comunicação com seus clientes. Essa comunicação pode ser realizada diretamente pela equipe de vendas, responsável pelo atendimento do cliente, ou por um canal de SAC, exclusivo ou não para clientes. Também realizam monitoramento da imprensa e de formadores de opinião por um serviço de *clipping*, realizado internamente pelo departamento de comunicação e externamente pela assessoria de imprensa contratada.

Aparentemente, a maioria das empresas não realiza um monitoramento de informações de fornecedores. Os procedimentos encontrados envolvem uma criteriosa auditoria para homologação dos fornecedores. Apenas a empresa de tecnologia monitora seus prestadores de serviço para evitar que falhas de atendimento virem crises para a marca; esse monitoramento é feito com acesso remoto aos sistemas dos prestadores de serviços.

Os sistemas internos possuem diferentes níveis de integração automatizada e credibilidade, que variam de controles realizados em planilhas eletrônicas (Excel) e sistemas de mensagens eletrônicas (*e-mail*) a sistemas integrados de ERP. O monitoramento de redes sociais ainda não é uma prática comum e rotineira nas empresas. A Figura 2 ilustra um *continuum* entre os sistemas de informação de marketing (SIM) mais robustos e os menos robustos. As letras ao longo do *continuum* identificam as organizações dos entrevistados.

Figura 2 - Robustez do sistema de informações



Fonte: Dos autores.

4.3 Análise da subcategoria “existência de comitê de crise”

Metade das empresas já tinha um comitê de crise identificado e treinado para a eventualidade de uma crise. Essas três são multinacionais e receberam treinamento por orientação de suas matrizes. Seja em razão de um *recall* anterior, seja porque consumidores expuseram problemas com produtos nas redes sociais, as três já possuíam algum histórico de crise em sua organização. Aparentemente, essa relação levanta a suposição de que as empresas passam a se preocupar com a gestão de crise a partir do momento em que já são expostas à sua incidência, seja local, seja internacionalmente. Contudo, na percepção dos executivos, os treinamentos de gestão de crise não preparam os gestores para lidar adequadamente com a crise na prática. Por mais que tenham sido treinados, os gestores não se sentem preparados quando a crise aparece.

4.4 Análise da subcategoria “detecção do problema”

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

Outras duas empresas (A e B) tiveram um início de crise muito semelhante. Receberam da área de Vendas as primeiras reclamações de problema no produto. Os consumidores entraram em contato com o varejo, que comunicou a área de Vendas. Vendas comunicou a área de Qualidade. Em um dos casos, ao sentir falta de mobilização da área de Qualidade, o gestor regional de vendas entrou em contato com o gerente de marketing. Nos dois casos, não ficou claro se o consumidor já havia tentado contato anterior com o SAC. Em ambos os casos, as empresas não tinham confiança total em seu sistema de rastreabilidade de produto. Havia inconsistências nos relatórios de produção e as empresas decidiram convocar o *recall* espontaneamente, por existirem inconsistências nas informações internas.

Segundo o gestor da empresa F, a empresa considera crise toda ocorrência que se desvie dos processos estabelecidos. Como a empresa trabalha de forma preventiva e com um robusto sistema de informação, raramente algo foge ao controle, e quando isso acontece, os processos são revistos. Considerando-se esse conceito, a empresa não teve grandes crises, mas teve diversas crises pequenas que foram tratadas rapidamente com a informação no sistema e novos processos foram criados. Em alguns casos a empresa se propôs a ir além da obrigação legal com o consumidor ao enxergar sua própria culpa; em casos muito semelhantes, a decisão foi negar a acusação do consumidor, por ter indícios sólidos de que os consumidores tentavam fraudar a empresa. Essa possibilidade de distinção entre os dois casos vem da consistência da informação sobre o cliente e o produto em diferentes sistemas.

A disponibilidade de informação, o cruzamento de informações de diferentes fontes e a confiabilidade da informação disponível possibilitam a antecipação e a tomada de decisão. Contudo, isso é insuficiente se, mesmo de posse da informação, o gestor não realiza a análise e toma a decisão necessária para minimizar a crise.

5 CONCLUSÕES

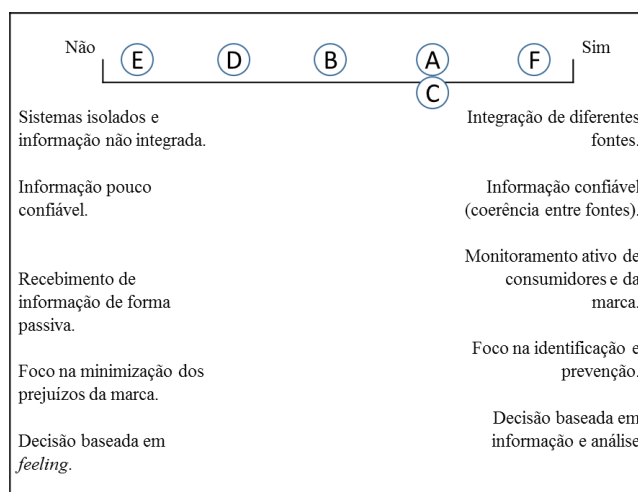
Este estudo apresentou como objetivo verificar como gestores fazem uso das informações provenientes de *big data* na gestão de crises de marca. Se por um lado as crises de marca se tornam mais frequentes e as marcas mais sensíveis a manifestações de usuários geradores de conteúdo, por outro, o aumento do volume de informações provenientes de diferentes fontes, formatos, e maior velocidade possibilitam um trabalho preventivo para reduzir a ocorrência das crises ou possibilitar sua mais rápida identificação. Considerando as dinâmicas das três dimensões do *big data* (ZIKOPOULOS; EATON, 2012) e as realidades encontradas nas seis entrevistas, podemos posicionar os gestores em diferentes grupos quanto ao uso das informações de *big data* no momento de prevenção e identificação de crises de marca.

Num primeiro grupo estão posicionados os gestores que tomam decisões com base na experiência (*feeling*) e não buscam ativamente informações para o processo decisório. No momento de prevenção e identificação da crise eles dão pouca importância ao monitoramento de marca e consumidores e raramente relacionam informações de diferentes fontes. Pode-se dizer que este grupo ainda não faz uso de informações de *big data*.

No outro extremo estão os gestores que buscam ativamente informações para identificar o potencial aparecimento de uma crise a agir com o objetivo de evitar que a ela ocorra. Eles usam seus recursos para monitorar os consumidores, clientes, imprensa e formadores de opinião e fornecedores (prestadores de serviço). A informação de diferentes sistemas é tratada e analisada em conjunto, mesmo que este tratamento e análise ainda não seja automatizado. Pode-se dizer que este grupo está começando a fazer uso de informações de *big data* para identificação e prevenção de crises de marca. O grupo trabalha de maneira mais preventiva e consegue, de certa forma, atuar nos estágios iniciais de uma crise em potencial de forma precisa e assertiva, minimizando a chance de seu crescimento.

No meio deste *continuum* estão os gestores que já reconhecem a necessidade de informação confiável e integrada, mas ainda não trabalham com integração de informação de diferentes origens, ou não monitoram suas marcas preventivamente, ou não acessam os consumidores de forma mais ativa (SAC 2.0). Este grupo consegue identificar a crise em seus estágios iniciais, mas não a tempo de evitar seu aparecimento (Figura 3).

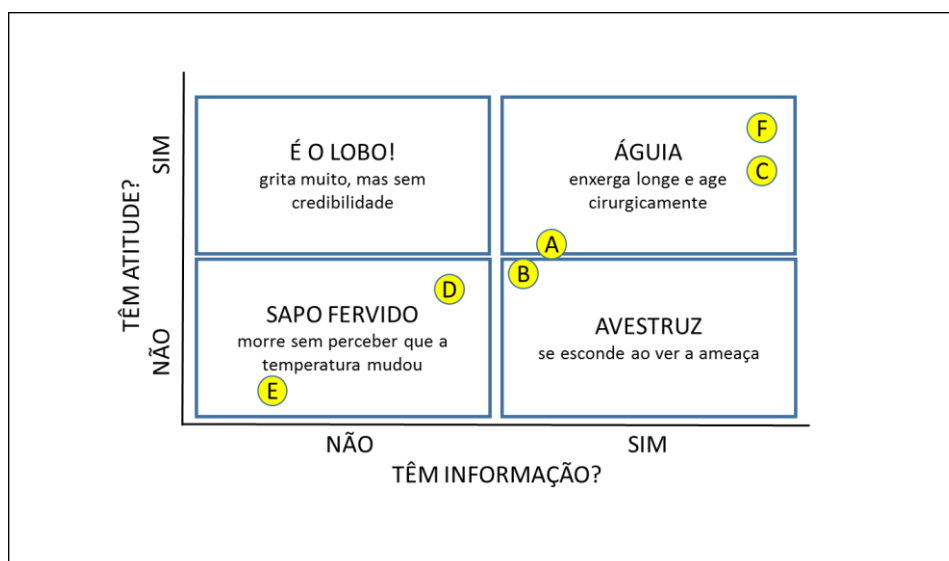
Figura 3 - Continuum do uso da informação de *big data* na identificação e prevenção de crises de marca



Fonte: Dos autores.

Existe hoje tecnologia disponível para melhorar o monitoramento, identificação e prevenção de crises de marca. A barreira não é mais tecnológica, e sim humana. Com base na pesquisa empírica, é possível identificar duas dimensões que influenciam na reação frente às crises, a primeira relacionada à posse da informação (ter informação) e a segunda a seu uso (ter atitude). Os cruzamentos destas duas dimensões definiriam quatro perfis de gestores de crise de marca: o sapo fervido, é o lobo, a águia e o avestruz (Figura 4).

Figura 4 – Perfil do gestor quanto à posse de informação e atitude



Fonte: Dos autores.

O “sapo fervido” representa o gestor que não valoriza a informação e não tem atitude diante das poucas evidências; é uma alusão ao sapo que quando colocado em uma panela de água fria, não salta quando a água ferve e morre cozido sem perceber a alteração da temperatura. O “é o lobo” representa o gestor que tenta alertar a corporação dos riscos de uma crise, mas tem baixa credibilidade pela falta de informação; faz alusão à fábula do pastor que perdera a credibilidade entre os habitantes de sua vila por afirmar sempre que o rebanho estava sendo atacado por um lobo. O “avestruz” representa o gestor que, mesmo de posse da informação, prefere ignorar a iminência da crise, como no caso relatado pela gestora Beatriz; faz referência ao avestruz, que enfia a cabeça na terra para não ter contato visual com a ameaça. A “águia” representa o gestor que busca ativamente informações, as analisa e toma decisões preventivas para evitar crises ou controlar seus efeitos antes que elas cresçam.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma a contribuir para a ampliação do conhecimento no campo da administração de marketing, mais especificamente na área de gestão de crise de marca, este estudo apresentou os cruzamentos de três diferentes áreas do conhecimento (marca, sistemas de informações e gestão de crise) para estruturar o conhecimento, obtido por meio de pesquisa empírica, sobre o uso das informações de *big data* na gestão da crise de marca.

A primeira limitação da pesquisa se refere ao procedimento metodológico adotado - exploratório - que não permite generalizações dos resultados. Os achados da pesquisa empírica são restritos às experiências dos gestores entrevistados, mas servem de forma de ampliação de conhecimento e de ponto de partida para próximos estudos. Uma segunda limitação decorrente do procedimento de coleta (entrevista em profundidade) e análise (análise global e análise qualitativa de conteúdo) é o viés do entrevistador. Nas entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, parte da análise já se inicia durante o procedimento de coleta, norteando a continuidade da entrevista. O uso do roteiro semiestruturado, com categorias definidas *a priori* a partir do referencial teórico, e a definição do protocolo de pesquisa buscam reduzir o viés do entrevistador, mas não são suficientes para eliminá-lo. A terceira limitação do estudo também decorre da adoção de entrevistas em profundidade - o viés do entrevistado. O conhecimento obtido não é decorrente da observação do fenômeno, mas da narração do fenômeno por um observador (entrevistado).

7 REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. **Liderança de Marca**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ANWAR, S. T. Product recalls and product-harm crises. **Competitiveness Review**, v. 24, n. 3, p. 190–210, 2014.
- 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. October, p. 1–12, 2011.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- 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.; 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, 2007.
- COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. **Management Communication Quarterly**, v. 16, n. 2, p. 165–186, 1 nov. 2002.

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, abr. 2004.

DIJCKS, J. **Oracle: Big Data for the EnterpriseOracle 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.

FARRIS, P. et al. **Métricas de Marketing: o guia definitivo de avaliação de desempenho do Marketing**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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.

HO-DAC, N. N.; CARSON, S. J.; MOORE, W. L. The Effects of Positive and Negative Online Customer Reviews : Do Brand Strength and Category Maturity. **Journal of Marketing**, v. 77, n. November, p. 37–53, 2013.

INTERBRAND. **Best Bairro Brands 2014**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <www rankingmarcas.com.br/downloads/Best_Bairro_Brand.pdf>.

KALAI GNANAM, K.; KUSHWAHA, T.; EILERT, M. The Impact of Product Recalls on Future Product Reliability and Future Accidents : Evidence from the Automobile Industry. **Journal of Marketing**, v. 77, n. (March), 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, jan. 2010.

KAUFMANN, H. R. et al. Corporate branding and transformational leadership in turbulent times. **Journal of Product & Brand Management**, v. 21, n. 3, p. 192–204, 2012.

KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1, jan. 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**. 9 edição ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.

LAROCHE, M. et al. The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n. 5, p. 1755–1767, set. 2012.

LOVETT, M. J.; PERES, R.; SHACHAR, R. On Brands and Word of Mouth. **American Marketing Association**, v. L, p. 427 – 444, 2013.

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

MANYIKA, J. et al. **Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <www.mckinsey.com/mgi>. Acesso em: 21 abr. 2014.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. **Designing qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 1995.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MAYRING, P. **Qualitative Content Analysis**. Forum Qualitative Sozialforschung. Anais...Berlin: 2000 Disponível em: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>>

MAYRING, P. **Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution**. Klagenfurt: Beltz, 2014.

NETO, B. R. DA S. **Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e Defesa da Imagem Favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ONWUEGBUZIE, A. J.; LEECH, N. L. On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 8, n. 5, p. 375–387, dez. 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

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. LI, n. April, p. 233–247, 2014.

PROCON SP. Disponível em: <<http://sistemas.procon.sp.gov.br/recall/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ROSA, M. **Como lidar com crises de imagem: a síndrome de Aquiles**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

RUBEL, O.; NAIK, P. A.; SRINIVASAN, S. Optimal Advertising When Envisioning a Product-Harm Crisis. **Marketing Science**, v. 30, n. 6, p. 1048–1065, nov. 2011.

SELLTIZ, C. **Método de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1974.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**. 2 ed. 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.

SIOMKOS, G. et al. Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 6, p. 770–791, 2010.

TOLEDO et al. **Trade Marketing Mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil**X SemeAd. **Anais...**Sao Paulo: 2007Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=25>

TSANG, A. Military doctrine in crisis management: three beverage contamination cases. **Business Horizons**, v. Sep / Oct, 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.elife.com.br>.

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