

## Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão

**Alexandre Borba Salvador**

*Universidade de São Paulo, FEA, Administração, São Paulo, Brasil*

**Ana Akemi Ikeda**

*Universidade de São Paulo, FEA, Administração, São Paulo, Brasil*

### Resumo

**Objetivo** – Compreender, pela perspectiva gerencial, o uso de informações na gestão de crise de marca nos momentos de prevenção, identificação e gestão.

**Metodologia** – Este artigo é fruto de estudo exploratório e qualitativo. Os dados primários foram levantados por meio de entrevistas em profundidade com executivos de marketing e especialistas em gestão de crise.

**Resultados** – Concluiu-se que os gestores utilizam as informações de forma bastante distinta e, considerando-se a posse de informação e a atitude na tomada de decisão, reconheceram-se quatro grupos de gestores de crise.

**Contribuições** – De forma a contribuir para a ampliação do conhecimento acadêmico no campo da administração de marketing e gestão de crise de marca, este estudo apresentou os cruzamentos de três diferentes áreas (sistemas de informações, gestão de crise de marca e desenvolvimento organizacional) para estruturar o conhecimento de gestão de crise de marca. Sob a perspectiva gerencial, algumas crises poderiam ser evitadas com monitoramento das informações internas e externas e identificação de problemas em estágios iniciais. Pela perspectiva social, a redução dos casos de crise de marca afeta de forma positiva a sociedade como um todo (organizações e pessoas).

**Palavras-chave** – Crise de marca; informações; gestão de crise.

### Recebimento:

08/11/2016

### Aprovação:

09/06/2017

### Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

### Avaliado pelo sistema:

*Double Blind Review*



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v20i1.3583

## I Introdução

Os avanços tecnológicos da Web 2.0 e a comunicação de mão dupla proporcionada pela internet e pelas redes sociais impulsionaram uma maior troca de conteúdo não só entre consumidores e marcas, mas também entre consumidores (Kliatchko, 2008). O consumidor passou a ter maior influência na gestão das marcas. Seu comportamento social na internet possibilita o aumento de engajamento com as marcas, em virtude da interação e do relacionamento. A facilidade de compartilhamento de mensagens dentro da própria rede, e entre diferentes redes, multiplica a visibilidade das peças que mais sensibilizam a audiência geradora de conteúdo.

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

Se de um lado as marcas nunca estiveram tão sensíveis, de outro os gestores nunca tiveram tantas informações disponíveis para prevenir e identificar os problemas que poderiam gerar as crises. As principais pesquisas sobre crise de marca, baseadas em experimentos, *surveys* e análises quantitativas de relatórios internos, focaram os fatores de influência de diferentes tipos de crises e suas consequências financeiras nas marcas, além das consequências financeiras, psicológicas e físicas na sociedade. O objetivo deste estudo é compreender, pela perspectiva gerencial, o uso de informações na gestão de crise de marca nos

momentos de prevenção, identificação e gestão. Ele se justifica pela conjunção da importância das marcas para os negócios atuais com o aumento da informação disponível para gestores, o empoderamento da sociedade, a exposição das marcas e a escassez de pesquisas que investiguem o uso da informação pelos gestores nesse contexto.

Recentes estudos sobre gestão de crise de marca enfocam o uso de redes sociais como forma de monitoramento e propagação das crises, bem como os efeitos da crise na imagem da marca (Hood, 2012; Kim, Kim & Reid, 2017; Koerber & Zabara, 2016; Ngai & Falkheimer, 2017; Pace, Balboni & Gistri, 2015; Park, 2016; Roh, 2017; Roshan, Warren & Carr, 2016; Rubel, Naik & Srinivasan, 2011; Salvador, Strehlau & Ikeda, 2015; Salvador, Ikeda & Crescitelli, 2017) the {IKEA} cuddle toy Lufsig was connoted as a symbol of the Chief Executive (CE). O presente estudo representa uma contribuição científica, uma vez que aborda a crise da perspectiva do tomador de decisão, abrindo uma nova frente de investigação na intersecção do conhecimento sobre gestão de crise de marca, gestão da informação e desenvolvimento organizacional.

## 2 Referencial teórico

O projeto desta pesquisa iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica de maior amplitude que o recorte aqui apresentado. A partir dessa análise inicial, este referencial teórico está estruturado em quatro partes, iniciando-se com uma abordagem da fragilização contemporânea das marcas, passando pela gestão de crise nos momentos iniciais e aumento das informações disponíveis, e se encerrando com a ação diante da crise.

### 2.1 A fragilização das marcas

Marca pode ser entendida como uma base sobre a qual é possível contar uma história relacionada às qualidades especiais do produto. É o principal repositório de significados possíveis na cultura do consumidor, tanto em sentido de localização quanto de criação (Sherry, 2006). A marca poderia ainda servir para estruturar e organizar as informações sobre o produto e ajudar

a estimar significado e valor dos atributos de produto (Erdem, Swait, Broniarczyk & Kapferer, 1999), assinalando um certo nível de qualidade a ser esperada pelos consumidores (Hakala, Svensson & Vincze, 2012) e aumentando a confiança dos consumidores em suas promessas. A concepção da marca e sua criação de valor são resultado do entendimento de todas as manifestações da marca, sejam elas planejadas por suas detentoras legais, sejam produzidas por consumidores, funcionários e demais públicos de interesse (Semprini, 2010). Com a evolução da internet e das mídias sociais, o consumidor passou a enxergar o poder de sua voz na sociedade e, usando novos formatos e meios, a produzir seus conteúdos contra e pró-marcas (Kliatchko, 2008; Lovett, Peres & Shachar, 2013; Pace et al., 2015).

As marcas nunca foram tão importantes para seus detentores e, ao mesmo tempo, tão sensíveis à opinião pública. A transformação da antiga audiência passiva em emissores de mensagens de marca (Kliatchko, 2008) representou ao mesmo tempo o aumento da fragilidade das marcas diante de um consumidor empoderado e a possibilidade de aumento do acompanhamento das informações de marca em um ambiente de mais fácil monitoramento.

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

Crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que cria incertezas, ameaça os objetivos prioritários da organização, pode causar prejuízos financeiros e corroer a reputação corporativa (Cleeren, Heerde & Dekimpe, 2013; Coombs, 2007b; Siomkos et al., 2010). Crises não poderiam ser resolvidas com procedimentos rotineiros, e tipicamente resultam em publicidade negativa, podendo prejudicar a imagem corporativa (Rosa, 2001) e os públicos de interesse (*stakeholders*) física, financeira ou emocionalmente (Coombs, 2007b; Kim et al., 2017). As crises de marca poderiam ser decorrentes de falha no produto, problemas com responsabilidade social, mau comportamento corporativo, má conduta de executivos, resultados de negócios ruins, mau comportamento ou atitude controversa do porta-voz, perda de apoio

público ou controvérsias sobre posse. Nos casos de falha no produto, embora o objetivo de uma campanha de *recall* seja resolver um potencial problema de segurança, ela deixa clara para a sociedade uma falha no processo de controle da empresa (Greysen, 2009; Kalaiganam, Kushwaha & Eilert, 2013).

A postura da organização diante da crise influencia diretamente a percepção da sociedade e a atribuição de culpa (Siomkos et al., 2010). A resposta poderia variar desde a negação até a aceitação da responsabilidade, seguida, além das obrigações legais (*super effort*), de um esforço para a compensação da sociedade. Uma postura vista como falsa, descuidada ou irresponsável reforçaria a atribuição de culpa à organização. Uma postura vista como transparente, justa e cuidadosa aumentaria a disposição da sociedade em acreditar na versão da organização e perdoá-la (Rosa, 2001). Em um momento de crise existiria uma corrida entre a organização e a mídia pela liderança do processo de comunicação. Velocidade e credibilidade da informação seriam fundamentais (Coombs, 2007b; Kim et al., 2017; Koerber & Zabara, 2016; Rosa, 2001; Silva, 2010).

Para os casos de falha humana, não só normas claras de governança e *accountability* e códigos de conduta seriam necessários mas também o monitoramento de sua execução. 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* (Gobble, 2013; Manyika et al., 2011). Os principais indicadores ligados às variáveis controláveis da marca deveriam ser monitorados e analisados constantemente para a gestão do negócio (Biesdorf et al., 2013). Essas informações também seriam importantes na definição dos parâmetros da crise, como as que se referem ao cenário competitivo, à elasticidade de preço, à distribuição e qualidade do produto em exibição e à avaliação das peças de comunicação em veiculação (Cleeren et al., 2013; Kalaiganam et al., 2013; Rosa, 2001). O monitoramento da marca e da reputação corporativa em diferentes públicos nas mídias digitais por meio de ferramentas de investigação digital poderia sinalizar o início de movimentações

fora dos padrões de normalidade, possibilitando a antecipação à crise (Silva, 2010).

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

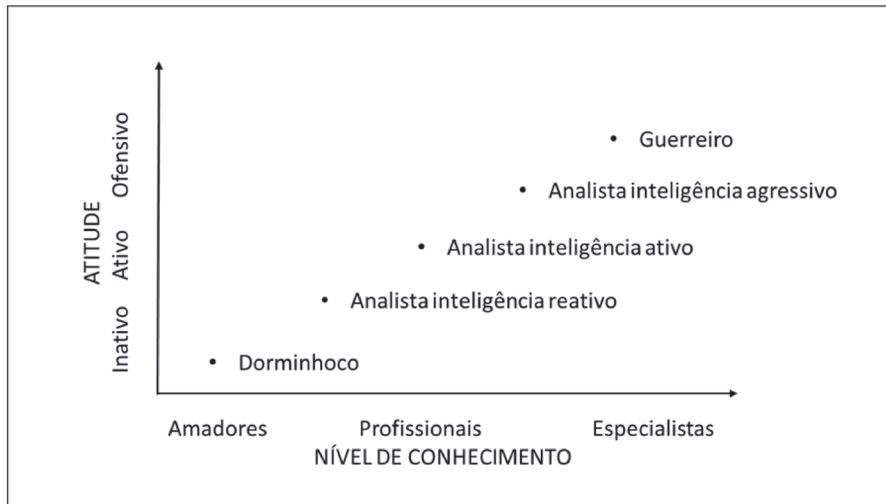
O aumento da ocorrência das crises de marca (Cleeren et al., 2013; Dawar & Pillutla, 2000; Siomkos et al., 2010), o empoderamento dos consumidores como geradores de mensagens de marca (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins & Wiertz, 2013; Kaplan & Haenlein, 2010) e o aumento da velocidade, volume e variedade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

### **2.3 O aumento das informações disponíveis**

Um bom sistema de informações é fundamental para a obtenção de dados relevantes

para a tomada de decisão em marketing – quanto mais correta e relevante a informação, maior a probabilidade de acerto (Berenson, 1969; Chiusoli, 2005; Cox & Good, 1967). O conceito de sistema de informação de marketing (SIM) foi definido por Cox e Good (1967) como uma série de procedimentos e métodos para a coleta planejada, análise e apresentação da informação, de forma regular, para uso em tomadas de decisões de marketing. Para Chiusoli (2005), um sistema de informação de marketing poderia ser estruturado por suas fontes de dados (dados internos ou externos), subsistemas de entradas (base de dados internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing), processamentos de dados (sistema de apoio às decisões de marketing) e as informações para a tomada de decisão (planejamento, estrutura, segmentação, posicionamento, produto, distribuição, preço e promoção), direcionadas ao tomador de decisão em marketing (Chiusoli, 2005).

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



**Figura 1.** Perfil dos analistas de inteligência competitiva.

Fonte: Adaptado de Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes, de D. Rouach & P. Santi, 2001, *European Management Journal*, 19(5), p. 556. <[http://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00069-X](http://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00069-X)>

## 2.4 Ação diante da crise

Momentos de tomada de decisão e mudança geram desconforto em muitos executivos. Exposição e medo de errar, objetivos particulares ocultos, aversão a riscos, visão de falta de recursos e problemas com responsabilização incorreta são importantes barreiras para a adoção da mudança (Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 1997, 2012). Mudanças de paradigmas tecnológicos como o descrito por Rouach e Santi (2001) e momentos de crise forçam mudanças e causam desconforto e ansiedade (Bridges, 1986; Bridges & Mitchell, 2000; Kotter, 1997). O momento atual é de mudança em tecnologia da informação, ou seja, o volume de dados críticos e a capacidade de processamento cresceram de forma exponencial, dando origem a um grande volume de informações pouco estruturadas que poderiam ser analisadas para obtenção de informações úteis (Dijcks, 2013). Existe tecnologia para monitoramento de informações em ambientes distintos (interno e externo), em diferentes formatos (planilhas, relatórios, fotos, publicações em redes sociais, reportagens), gerados por diversos públicos de interesse (funcionários, concorrentes, consumidores, jornalistas, órgãos governamentais). Esse monitoramento e análise das informações em tempo real são fundamentais

para a rápida identificação de problemas que poderiam gerar crises de marca.

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

A iminência de uma crise de marca deveria criar o senso de urgência necessário para levar os gestores a trabalhar de forma preventiva, na tentativa de minimizar sua incidência (Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 1997; Schlesinger, 2008). O aumento das ferramentas de monitoramento e a análise de informações possibilitariam a identificação de problemas que pudessem evoluir para crises, ainda em estágios iniciais. A rápida detecção de problemas e causas, associada à gestão de um time sênior com autonomia (comitê de crise), também poderia minimizar seus efeitos negativos. O estabelecimento prévio de um comitê de crise, seu treinamento e sua convocação também influenciariam na preparação do gestor para um momento de crise (Bridges, 1986; Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 2012; Silva, 2010).

Durante a crise, a pressão pela tomada da decisão certa em tempo hábil exige a rápida

mobilização da organização. Capacidade de enxergar o todo e definir a situação-problema, habilidade para definir uma visão para a situação-problema, habilidade na formação do time da mudança, comprometimento, integridade, resiliência e habilidade de comunicação são algumas das competências e habilidades encontradas nos líderes que obtêm sucesso em momentos de mudança (Bridges, 1986; Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 1997; Sirkin, Keenan, & Jackson, 2011).

**Proposição 2:** *Mesmo de posse de informação, gestores reagem de forma diferente na iminência de uma crise.*

Nesse contexto de transformação na forma de comunicação e de pressão gerada por uma crise, é razoável questionar se novamente diferentes comportamentos afetariam a forma pela qual o executivo de marketing busca informações e se afetariam a tomada de decisão com base nessa informação em um momento de urgência gerado pela crise. Diante dessas reflexões, as questões que se colocam são: Quais tipos de informações são usados em crises de marca? Como elas são obtidas? Como os gestores reagem na iminência de uma crise?

### 3 Procedimentos metodológicos do estudo

O objetivo deste estudo é compreender o uso das informações na gestão de crise de marca, pela perspectiva dos gerentes, nos momentos de prevenção, identificação e gestão da crise. A pesquisa empírica pode ser classificada como exploratória quanto ao conceito (Onwuegbuzie & Leech, 2005; Selltitz, 1974), qualitativa quanto ao paradigma (Flick, 2004) e direta, com o uso de entrevistas em profundidade, quanto à técnica e ao procedimento (Flick, 2004; Marshall & Rossman, 1995). A análise foi realizada com a combinação das técnicas de análise global e qualitativa de conteúdo (Flick, 2004; Mayring, 2014).

A análise global de conteúdo objetivou obter uma visão geral do espectro temático do texto a ser analisado (Flick, 2004). Ao final

desta etapa, detectaram-se as palavras-chave e selecionaram-se os trechos a serem analisados pela análise qualitativa de conteúdo. Alguns dos principais aspectos da análise qualitativa de conteúdo são a criação e a aplicação de categorias obtidas *a priori*. As categorias são trazidas para o material empírico, contrastadas e complementadas, com o objetivo de reduzir o material (Flick, 2004). Segundo Mayring (2014), os objetivos da análise qualitativa de conteúdo são manter os benefícios da sistematização e adaptá-la a uma aplicação qualitativo-interpretativa.

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

Ao final das análises, na conclusão, o aprendizado obtido será sumarizado e apresentado utilizando-se um mapa conceitual elaborado com o uso do software aberto Cmap do IHMC (Florida Institute for Human & Machine Cognition). Mapas conceituais são organizadores gráficos compostos de conceitos e proposições que representam o conhecimento e facilitam o processo de aprendizagem (Aguir & Correia, 2013).

Foram entrevistados seis gestores de marketing com experiência em gestão de crise de imagem de marca (gerentes de marketing e gerentes de comunicação), um especialista em monitoramento de redes sociais (CEO de uma empresa de monitoramento de redes sociais) e uma especialista em relações públicas (diretora de uma assessoria de imprensa). Os gestores com experiência recente em gestão de crise foram

identificados a partir da pesquisa de crises de marcas em jornais e no *site* do Procon-SP, e o primeiro contato foi realizado por mensagem eletrônica. A partir desse primeiro contato, o recrutamento prosseguiu utilizando a técnica de bola de neve (Godoi & Mattos, 2006): alguns gestores indicaram outros como mais adequados para a pesquisa. Foram entrevistados profissionais de empresas nacionais e multinacionais de diferentes tamanhos e ramos de atividade, e como condição para participação dos estudos os executivos solicitaram a confidencialidade de seus nomes, bem como das empresas que representam. Quando citadas, as empresas serão identificadas com as letras A (multinacional, setor alimentício), B (multinacional, setor alimentício), C (multinacional, setor de higiene e beleza), D (multinacional, setor de educação), E (nacional, setor alimentício) e F (multinacional, setor de tecnologia). O roteiro das entrevistas foi pré-testado e posteriormente ajustado, para garantir um melhor fluxo na entrevista. A entrevista do pré-teste foi descartada. As entrevistas duraram cerca de quarenta minutos e ocorreram em locais de conveniência para os entrevistados – escritórios, cafés e restaurantes. A coleta de dados ocorreu ao longo do segundo semestre de 2014. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra (Mayring, 2014).

## 4 Apresentação das análises e conclusões

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

### 4.1 Prevenção da crise

Foi encontrada uma grande diferença no estado de atenção/prontidão das empresas dos gestores antes das crises, que variou da não cogitação sobre a possibilidade de sua ocorrência

a um estado de grande atenção e dedicação para evitar seu aparecimento ou desenvolvimento. No estágio intermediário encontrou-se uma empresa que possuía procedimentos de estabelecimento de comitê de crise e gestão de crise, mas sentia a fragilidade de seus processos por ter passado por um pequeno problema de qualidade poucos meses antes do *recall*. Tal experiência deixou claro para a empresa que os processos não eram tão robustos quanto a teoria pregava. Isso a colocou em estado de atenção, o que lhe possibilitou rapidez quando a nova crise estourou.

Observou-se na pesquisa empírica que algumas organizações multinacionais já tinham treinamentos e processo de convocação de comitê de crise, estabelecidos pelas matrizes. O aprendizado em crise obtido em outras operações (em geral, em outros países) de alguma forma interferiu nas definições locais. A transferência de conhecimento, contudo, não se mostrou suficiente para sensibilizar e preparar os executivos locais porque, pelas declarações dos entrevistados, o treinamento é encarado como uma burocracia exigida pela matriz. Segundo o gestor da empresa A, “teoricamente a empresa estava preparada [para uma crise], com alguns procedimentos de crise; longe de serem suficientes para uma crise do tamanho dessa... as pessoas não estavam preparadas para isso”.

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

sabendo”. Para ambos, “crise boa” é aquela que foi identificada em seus estágios iniciais e tratada cirurgicamente, para que não ganhe visibilidade.

#### 4.2 Monitoramento da crise

A variação encontrada nas formas de monitoramento e prevenção também foi muito grande. Todas as empresas possuíam um canal de atendimento de consumidores (SAC), normalmente via carta, telefone, e-mail e redes sociais. O atendimento em redes sociais digitais ocorria 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 a responder quando suas marcas fossem mencionadas (SAC 2.0). A gestora da empresa E declarou oferecer, como canal de contato de consumidores, apenas a opção de e-mail, direcionado a um funcionário cuja função não era exclusivamente essa. Além de SAC e SAC 2.0, outras ferramentas usuais para prevenção e identificação de crises foram os controles internos

da área de qualidade e relatórios de clientes.

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

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

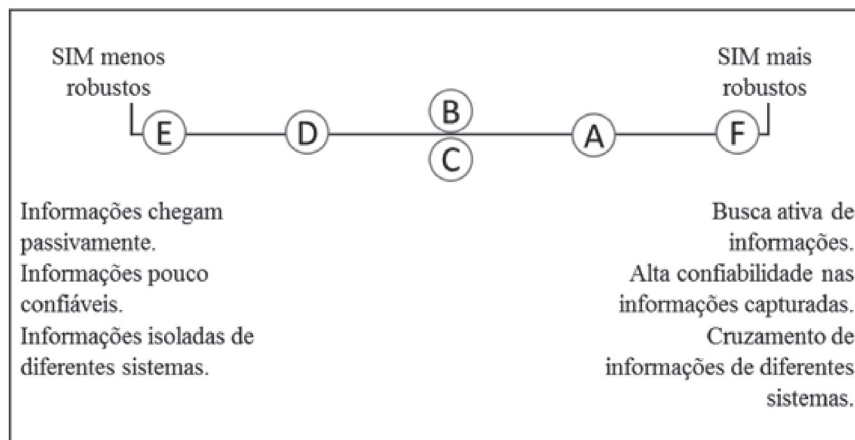


Figura 2. Robustez do sistema de informações.

#### 4.3 Existência de comitê de crise

Metade das empresas pesquisadas já tinha um comitê de crise identificado e treinado para a eventualidade de uma crise – multinacionais que receberam treinamento por orientação de suas matrizes. Seja em razão de um *recall* anterior,

seja porque consumidores expuseram problemas com produtos nas redes sociais, essas empresas já possuíam algum histórico de crise. Aparentemente, essa relação levanta a suposição de que as empresas passam a se preocupar com a gestão de crise no momento em que são expostas a sua incidência, seja local, seja internacionalmente. A experiência



prévia geraria o senso de urgência necessário para a criação de procedimentos de prevenção e gestão de crise, mas o distanciamento no tempo e no espaço reduziria o estado de atenção e devolveria a alguns gestores a sensação de segurança. Para a gestora da empresa B, “estruturada (a empresa) nunca está... Existe um comitê de crise que é acionado; normalmente as pessoas já estão, sei lá, treinadas. Mas ninguém nunca está preparado”. Na percepção dos entrevistados, os treinamentos de gestão de crise não preparam os gestores para lidar adequadamente com a crise na prática. Por mais que tenham sido treinados, os gestores não se sentem preparados na emergência de uma crise.

#### 4.4 Detecção do problema

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

Os gestores de outras duas empresas (A e B) declararam que tiveram um início de crise muito semelhante. Receberam da área de Vendas as primeiras reclamações sobre problema no produto. Os consumidores entraram em contato

com o varejo, que comunicou à área de Vendas, que, por sua vez, comunicou à área de Qualidade. Em um dos casos, ao sentir falta de mobilização da área de Qualidade, o gestor regional de vendas entrou em contato com o gerente de marketing. Em ambos os casos, as empresas não tinham confiança total em seu sistema de rastreabilidade do produto. Havia inconsistências nos relatórios de produção, e as empresas decidiram convocar o *recall* espontaneamente.

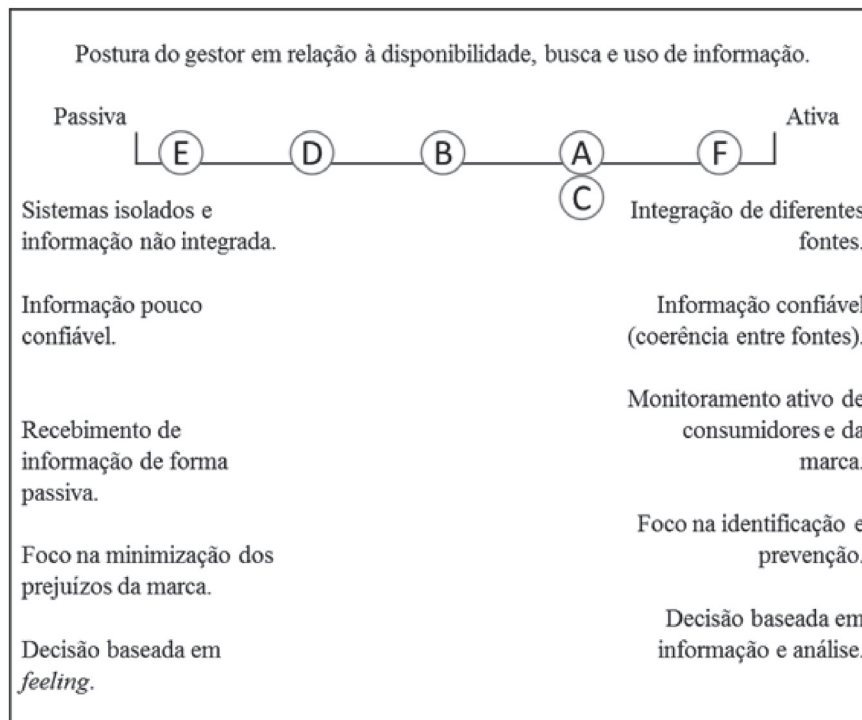
De forma mais preventiva, a gestora da empresa F trabalhava com um sistema de informação robusto, e nesse caso raramente algo foge ao controle. Quando isso acontece, os processos são revistos. Em alguns casos de crise, admitiu sua culpa; em outros, no entanto, a decisão foi negar a acusação do consumidor, por indícios sólidos de que os consumidores estariam tentando fraudar a empresa. A possibilidade de distinção entre os dois casos resulta da consistência da informação sobre o cliente e o produto em diferentes sistemas. A disponibilidade de informação, o cruzamento de informações de diferentes fontes e a confiabilidade da informação disponível possibilitam a antecipação e a tomada de decisão. Isso, contudo, é insuficiente se, mesmo de posse da informação, o gestor não realizar a análise e tomar a decisão necessária para minimizar a crise. Alguns gestores demonstraram e declararam maior nível de prontidão diante dos primeiros indícios de uma crise. Aparentemente, essa maior prontidão foi decorrente de uma cultura organizacional voltada para a prevenção, com maior mobilização ante surpresas, com a aceitação da real possibilidade de existência de uma crise e definição clara de um comitê gestor, com processos de gestão, comunicação e monitoramento definidos e estruturados.

#### 4.5 Análise em conjunto do referencial teórico e entrevistas

Considerando a disponibilidade de informação e as realidades encontradas nas entrevistas com gestores de crises e especialistas, podemos posicionar os gestores em diferentes grupos quanto ao uso das informações 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 de consumidores e raramente relacionam informações de diferentes fontes. No outro extremo estão os gestores que buscam ativamente informações para identificar o potencial aparecimento de uma crise e agir com o objetivo de evitar que ela ocorra. Eles usam seus recursos para monitorar os consumidores, clientes, imprensa, formadores de opinião e fornecedores (prestadores de serviço). A informação de diferentes sistemas é tratada e analisada em

conjunto, mesmo que esse tratamento e essa análise ainda não sejam automatizados. O grupo trabalha de maneira preventiva e consegue, de certa forma, atuar nos estágios iniciais de uma crise em potencial de forma assertiva, minimizando a chance de seu crescimento. No meio desse *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, não monitoram suas marcas preventivamente ou não acessam os consumidores de forma mais ativa. Esse grupo consegue identificar a crise em seus estágios iniciais, mas não a tempo de evitar seu aparecimento. A Figura 3 ilustra a disposição dos gerentes nesse *continuum*.



**Figura 3.** *Continuum* sobre a postura dos gestores.

As organizações com visão de crise possuem procedimentos formais e regras de *compliance* que deveriam obrigar os gestores a investir em prevenção, monitorar e analisar os indicadores relacionados à prevenção. A simples existência de regras de *compliance* não garante, todavia, que os gestores estejam preparados

para agir adequadamente em uma crise. A existência de ferramentas de monitoramento e procedimentos para formação do comitê de crise não é suficiente *per se*; é necessário um estágio de atenção e reconhecimento da fragilidade da marca no contexto contemporâneo, bem como da relevância dos efeitos danosos de uma crise

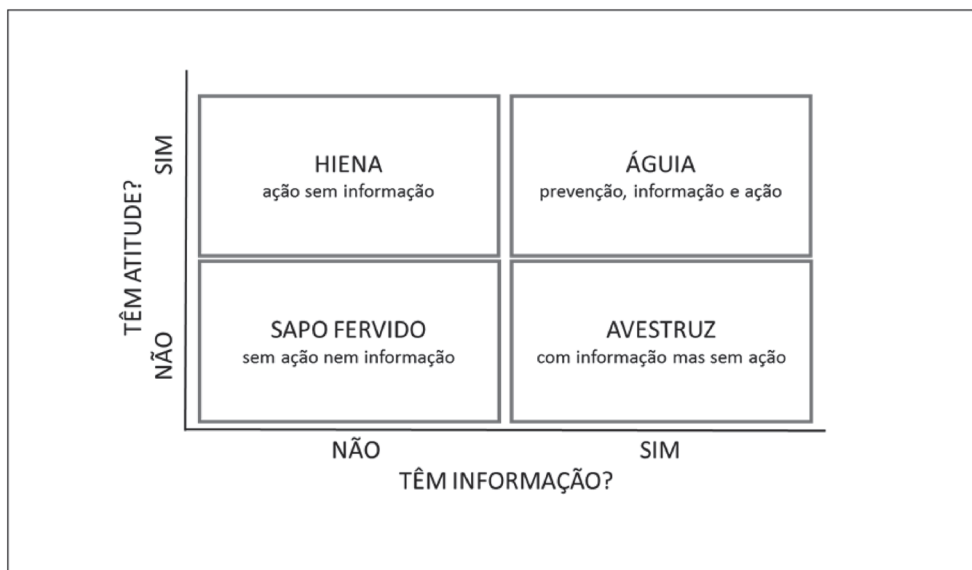
de marca (Cleeren et al., 2013; Coombs, 2007a; Siomkos et al., 2010).

Existe hoje tecnologia disponível para melhorar o monitoramento, identificação e prevenção de crises de marca (Dijcks, 2013; Gobble, 2013; Manyika et al., 2011). Aparentemente, a barreira não é mais tecnológica, e sim humana. Mesmo com o uso das ferramentas adequadas de monitoramento e com procedimentos corporativos de gestão de crise, a análise e a decisão dependem do gestor (ou do grupo de gestores). A decisão provavelmente correta resultaria da informação correta, com o processamento correto, e gestores mal preparados para o uso da informação tenderiam a decidir de maneira precipitada (com informação insuficiente ou análises superficiais) ou tardiamente (buscando cada vez mais informações); já gestores bem preparados saberiam equilibrar a informação necessária com o momento das decisões.

A análise dos resultados da pesquisa sugere a aceitação das proposições 1 (*existe uma grande*

*diferença no nível de valorização da informação para identificação e prevenção de crises de imagem de marca*) e 2 (*mesmo de posse de informação, gestores reagem de forma diferente na iminência de uma crise*). Alguns gestores têm como prática a busca ativa por informações, ao passo que outros as recebem de forma passiva. Gestores reagem de forma diferente mesmo de posse de informação relevante. A informação sobre a iminência de um problema possivelmente causador de uma crise não gera em alguns gestores o senso de urgência necessário para a mobilização necessária em um momento de crise.

Com base na análise da pesquisa empírica e na análise do referencial teórico foi possível identificar duas dimensões que influenciam na reação às crises, a primeira relacionada à posse da informação (ter informação) e a segunda a seu uso (ter atitude). Nos cruzamentos dessas duas dimensões identificaram-se quatro perfis de gestores de crise de marca: o sapo fervido, a hiena, a águia e o avestruz (Figura 4).



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

O “sapo fervido” representa o gestor que não valoriza a informação e não tem atitude diante de poucas evidências; é uma alusão ao sapo que, quando colocado em uma panela de água fria, não salta quando a água ferve e morre cozido sem perceber a alteração da temperatura.

Segundo Bridges (1986), a pressão por mudanças poderia levar alguns executivos a um sentimento assemelhado ao luto, podendo criar a sensação de paralisia em razão de falta de identificação, desengajamento e desencantamento. O “avestruz” representa o gestor que, mesmo de posse da

informação, prefere ignorar a iminência da crise; faz referência ao avestruz, que coloca a cabeça na terra para não ter contato visual com a ameaça. A “hiena”, referência ao grande alarde do animal para colocar os demais em estado de alerta, representa o gestor que tenta alertar a corporação dos riscos de uma crise, mas teria baixa credibilidade por lhe faltar informação. Esse perfil não foi encontrado nesta pesquisa, mas a razoabilidade de sua aceitação vem da confrontação com os comportamentos apontados na bibliografia de gestão de mudança: gestores pressionados por falhas anteriores, cultura com intolerância a erros e responsabilização inadequada poderiam levar a comportamentos exageradamente opostos à falta de senso de urgência (Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 1997). A “águia”, referindo-se à excelente capacidade do animal em mapear o território à procura de presas e ameaças, representa o gestor que busca ativamente informações, analisa-as e toma decisões preventivas para evitar crises ou controlar seus efeitos antes que elas cresçam. Ele teria motivação, comprometimento, senso de urgência, resiliência e integridade (Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; Sirkin et al., 2011).

A identificação do estilo do responsável pela gestão de crise e a implantação de ações corretivas para aperfeiçoamento dos sistemas de informação e utilização da informação possibilitariam avanços na gestão de crises. Seus resultados incluiriam melhoria na prevenção, menor ocorrência dos problemas geradores, identificação de problemas e causas em estágios iniciais e uma tomada de decisão mais rápida e estruturada. A não consideração da possibilidade real de ocorrência de uma crise e as limitações de orçamento levam a *trade-offs* de investimento, com priorização dos investimentos com resultados financeiros mais facilmente calculáveis. A sensibilização sobre a fragilidade das marcas, o aumento na ocorrência de crises de marca e seus efeitos nos negócios, bem como a conscientização da possibilidade de minimização de problemas com novas possibilidades de monitoramento dos ambientes interno e externo, são importantes molas propulsoras para o aumento do senso de

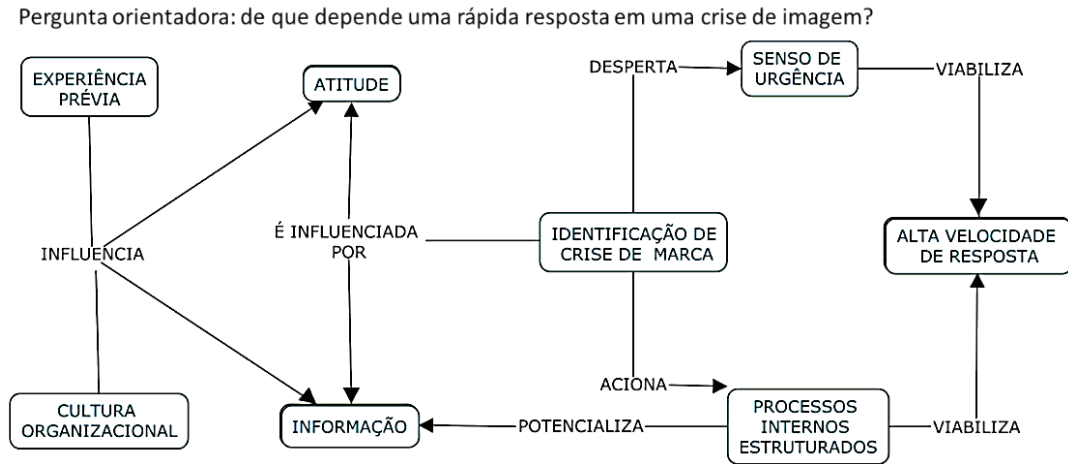
urgência e fortalecimento de uma cultura de prevenção.

Identificada a falta de informação ou a falta de ação, cabe à liderança sênior da organização definir o plano de ação, avaliando a capacidade de adequação do gestor ou a necessidade de sua substituição (Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 1997, 2012). A consequência última da ação de identificação do perfil dos gestores é a redução tanto dos prejuízos financeiros para as corporações detentoras das marcas quanto dos prejuízos financeiros e psicológicos para a sociedade e, por fim, dos eventuais prejuízos físicos para os consumidores.

## 5 Considerações finais

A partir do objetivo de compreender o uso de informações na gestão de crise de marca nos momentos de prevenção, identificação e gestão pela perspectiva gerencial, este estudo exploratório identificou grande diferença no uso das informações por parte dos gestores. Alguns gestores agem para a prevenção e buscam ativamente informações para detecção rápida de problemas geradores de crises, ao passo que outros agem de forma passiva, com sistemas de informação pouco estruturados, sem cogitar a possibilidade de incidência de uma crise em suas marcas.

A pesquisa empírica ainda sugere que a posse de informação sobre um possível problema não é suficiente para iniciar a mobilização necessária para a gestão de crise e minimização de seus efeitos negativos. A pesquisa destaca a existência de diferentes perfis de gestores, aos quais não basta apenas ter informação, já que também é necessário ter atitude para o uso da informação. A existência de experiência prévia, uma cultura que valorize a prevenção e processos de informação e de gestão de crise bem estruturados são fatores que influenciam a rápida identificação de uma crise, a geração de senso de urgência e a rápida resposta diante das evidências. A existência de processos bem estruturados aumenta a qualidade, velocidade e confiabilidade da informação. A Figura 5 fornece um mapa conceitual sobre a crise de marca e suas diversas influências (Aguilar & Correia, 2013).



**Figura 5.** Mapa conceitual sobre as influências da crise de marca, para uma rápida resposta em crise de imagem.

### 5.1 Implicações acadêmicas, gerenciais e sociais

Até o momento, as pesquisas sobre gestão de crise de marca têm investigado os antecedentes de uma crise (Coombs & Jean, 2014; Dawar & Lei, 2009; Siomkos et al., 2010), os efeitos das crises nas marca e nos negócios, a comunicação e o monitoramento de redes sociais (Hood, 2012; Kim et al., 2017; Koerber & Zabara, 2016; Ngai & Falkheimer, 2017; Pace et al., 2015; Park, 2016; Roh, 2017; Roshan et al., 2016; Rubel et al., 2011; Salvador et al., 2015, 2017) e o uso de informações sobre gestão de crise (Barakat, Shatnawi & Ismail, 2016; Salvador & Ikeda, 2015).

De forma a contribuir para a ampliação do conhecimento acadêmico no campo da administração de marketing e gestão de crise de marca, este estudo apresentou os cruzamentos de três diferentes áreas (sistemas de informações, gestão de crise de marca e desenvolvimento organizacional) para estruturar o conhecimento de gestão de crise de marca sob a perspectiva dos gestores. É de grande importância a valorização da informação aliada à ação. A experiência prévia por parte do gestor e uma cultura organizacional de valorização de informações para a tomada de decisão podem levar ao aumento do senso de urgência e valorização das informações de monitoramento de mercado e dados internos,

melhorando a prevenção e antecipando a identificação de problemas que poderiam evoluir para crises de marca. A pesquisa ainda identificou quatro perfis quanto ao uso de informações na gestão da crise de marca. Este estudo destacou a importância do aprofundamento da investigação acadêmica nos fatores que influenciam a gestão da crise, sejam eles sistêmicos ou comportamentais.

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

A redução dos casos de crise de marca afeta de forma positiva a sociedade como um todo (organizações e pessoas), pela redução dos prejuízos financeiros das empresas, redução dos

prejuízos psicológicos para a sociedade e, por fim, redução dos possíveis prejuízos físicos para os consumidores envolvidos diretamente.

## 5.2 Limitações e sugestão de próximos estudos

A pesquisa apresenta as limitações esperadas do uso do método exploratório, que possibilita o aumento do conhecimento sobre determinada área, mas não é conclusivo ou extrapolável para o universo do conhecimento. Como sugestão de estudos futuros, sugere-se aos pesquisadores que explorem os fatores que levariam os gestores à valorização da informação e os mecanismos que os levariam a agir diante das informações; podem evoluir este estudo exploratório para estudos conclusivos, mostrando a distribuição de gestores de determinado setor econômico ou correlacionando o perfil dos gestores com o sucesso na gestão de crises; por fim, poderiam estudar a diferença no estado de prontidão entre empresas que enfrentaram ou não crises de marca. O perfil complacente do gestor pode ser resultado da cultura corporativa, da valorização do *status quo*, da visão limitada de recursos, de objetivos conflitantes e da desmotivação dos colaboradores (Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 1997). O estudo da influência da cultura corporativa em momentos de crise é um importante ponto de intersecção para uma pesquisa interdisciplinar entre marketing, desenvolvimento organizacional e estratégia.

## Referências

Aguiar, J. G. de, & Correia, P. R. M. (2013). Como fazer bons mapas conceituais? Estabelecendo parâmetros de referências e propondo atividades de treinamento. *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências*, 13(2), 141-157.

Barakat, H. J., Shatnawi, H. A., & Ismail, S. T. (2016). The role of marketing information systems in reducing the effects of the international financial crisis: A study applied on the banks working in the Kingdom of Saudi Arabia from Islamic Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 8(1), 181-190. doi:<http://doi.org/10.5539/ijms.v8n1p181>

Berenson, C. (1969). Marketing information systems. *Journal of Marketing*, 33(4), 16-23. doi:<http://doi.org/10.2307/1248668>

Biesdorf, S., Court, D., & Willmott, P. (2013). Big data: What's your plan? *McKinsey Quarterly*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/big-data-whats-your-plan>

Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organization Dynamics*, 15(1), 24-35. Recuperado de [http://ac.els-cdn.com/0090261686900239/1-s2.0-0090261686900239-main.pdf?\\_tid=4223f2ca-28f9-11e6-a309-0000aacb35d&acdnat=1464896350\\_7eb8abeae246b04eae4df302e8871536](http://ac.els-cdn.com/0090261686900239/1-s2.0-0090261686900239-main.pdf?_tid=4223f2ca-28f9-11e6-a309-0000aacb35d&acdnat=1464896350_7eb8abeae246b04eae4df302e8871536)

Bridges, W., & Mitchell, S. (2000). *Leading transition: A new model for change. Leader to Leader*. Recuperado de [http://world.edu/wp-content/uploads/2012/10/WilliamBridgesTransitionandChangeModel\\_000.pdf](http://world.edu/wp-content/uploads/2012/10/WilliamBridgesTransitionandChangeModel_000.pdf)

Brown, B., Chui, M., & Manyika, J. (2011, October). Are you ready for the era of "big data"? *McKinsey Quarterly*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/are-you-ready-for-the-era-of-big-data>

Chiusoli, C. L. (2005). *Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24012006-144741/pt-br.php>

Chow-White, P. A., & Green, S. E. (2013). Data mining difference in the age of big data: Communication and the social shaping of genome technologies from 1998 to 2007. *International Journal of Communication*, 7, 556-583.

Cleeren, K., Van Heerde, H., & Dekimpe, M. G. (2013). Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises. *Journal of Marketing*, 77(2), 58-77.

- Coombs, W. T. (2007a). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139. doi:http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016
- Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. doi:http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. doi:http://doi.org/10.1177/089331802237233
- Coombs, W. T., & Jean, S. (2014). How publics react to crisis communication efforts. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57.
- Cox, D., & Good, R. (1967). How to build a marketing information system. *Harvard Business Review*, 45(3), 145-154.
- Dawar, N., & Lei, J. (2009). Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. *Journal of Business Research*, 62(4), 509-516. doi:http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.001
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product harm crises on brand equity : The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215-226.
- Dijcks, J.-P. (2013, June). Oracle: Big data for the enterprise [An Oracle White Paper]. Oracle Corporation, Redwood Shores, CA, USA. Recuperado de <http://www.oracle.com/us/products/database/big-data-for-enterprise-519135.pdf>
- Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., & Kapferer, J.-N. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing Letters*, 10(3), 301-318. Recuperado de <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1008135224357>
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242-256. doi:http://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.004
- Gobble, M. M. (2013). Big data: The next big thing in innovation. *Research-Technology Management*, 56(1), 64-67. doi:http://doi.org/10.5437/08956308X5601005
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. de. (2006). Entrevista qualitativa: Instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. da Silva, *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602. doi:http://doi.org/10.1108/00251740910959431
- Hakala, U., Svensson, J., & Vincze, Z. (2012). Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: A cross-country analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 439-451. doi:http://doi.org/10.1108/10610421211264928
- Hood, M. (2012). The Tiger Woods scandal: A cautionary tale for event studies. *Managerial Finance*, 38(5), 543-558. doi:http://doi.org/10.1108/03074351211217850
- Kalaignanam, K., Kushwaha, T., & Eilert, M. (2013). The impact of product recalls on future product reliability and future accidents: Evidence from the automobile industry. *Journal of Marketing*, 77(2), 41-57.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:http://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

- Keagan, R., & Lahey, L. L. (2011). The real reason people won't change. In *HBR's 10 must reads on change management* (pp. 119-136). Boston: Harvard Business Review Press.
- Kim, K., Kim, J., & Reid, L. N. (2017, June). Experiencing motivational conflict on social media in a crisis situation: The case of the Chick-fil-A same-sex marriage controversy. *Computers in Human Behavior*, 71, 32-41. doi:http://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.035
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2011). Tipping point leadership. In *HBR's 10 must reads on change management* (pp. 49-62). Boston: Harvard Business Review Press.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160.
- Koerber, D., & Zabara, N. (2016). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193-200. doi:http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.002
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando mudanças*. São Paulo: Elsevier.
- Kotter, J. P. (2012, November). Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90(11), 44-59. doi:http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540128
- Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M.-O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755-1767. doi:http://doi.org/10.1016/j.chb.2012.04.016
- Lovett, M. J., Peres, R., & Shachar, R. (2013). On Brands and Word of Mouth. *Journal of Marketing Research*, L(Auguste), 427-444.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>
- Marshall, C., & Rossman, G. (1995). *Designing qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc. Recuperado de [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=RbqXGjKHALoC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Designing+Qualitative+Research&ots=BMdEvq\\_81-&sig=1cv3ycBDj-CjGxsFCUfheGtCrjk](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=RbqXGjKHALoC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Designing+Qualitative+Research&ots=BMdEvq_81-&sig=1cv3ycBDj-CjGxsFCUfheGtCrjk)
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt: Beltz. Recuperado de [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative\\_content\\_analysis\\_theoretical\\_foundation.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf?sequence=1)
- Ngai, S. B. C., & Falkheimer, J. (2017). How IKEA turned a crisis into an opportunity. *Public Relations Review*, 43(1), 246-248. doi:http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.003
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). On becoming a pragmatic researcher: The importance of combining quantitative and qualitative research methodologies. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(5), 375-387. doi:http://doi.org/10.1080/13645570500402447
- Pace, S., Balboni, B., & Gistri, G. (2015, December). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 135-148. doi:http://doi.org/10.1080/13527266.2014.966478
- Park, H. (2016). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relations Review*, 43(1), 190-192. doi:http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.001



Roh, S. (2017). Examining the paracrisis online: The effects of message source, response strategies and social vigilantism on public responses. *Public Relations Review*, 43(3), 587-596. doi:http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.004

Rosa, M. (2001). *Como lidar com crises de imagem: A síndrome de Aquiles*. São Paulo: Ed. Gente.

Roshan, M., Warren, M., & Carr, R. (2016, October). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers in Human Behavior*, 63, 350-361. doi:http://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.016

Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559. doi:http://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00069-X

Rubel, O., Naik, P. A., & Srinivasan, S. (2011). Optimal advertising when envisioning a product-harm crisis. *Marketing Science*, 30(6), 1048-1065. doi:http://doi.org/10.1287/mksc.1110.0679

Salvador, A. B., & Ikeda, A. A. (2015). Big data na gestão de crise de marca: Um ensaio exploratório. *RIMAR*, 5(1), 3-14.

Salvador, A. B., Ikeda, A. A., & Crescitelli, E. (2017). Gestão de crise e seu impacto na imagem de marca. *Gestão & Produção*, 24(1), 15-24.

Salvador, A. B., Strehlau, V. I., & Ikeda, A. A. (2015). Local crisis of global brand and monitoring of use of social media. *Remark*, 14(4), 438-450. http://doi.org/10.5585/remark.v14i4.2964

Schlesinger, L. A. (2008, July-August). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 130-139.

Selltiz, C. (1974). *Método de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.

Semprini, A. (2010). *A marca pós-moderna* (2a ed.). São Paulo: Estação das Letras e Cores.

Sherry, J. F., Jr. (2006). O significado da marca. In A. M. Tybout & T. Calkins (Eds.), *Branding* (pp. 40-69). São Paulo: Atlas.

Silva, B. R., Neto (2010). *Comunicação corporativa e reputação: Construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva.

Siomkos, G., Triantafillidou, A., Vassilikopoulou, A., & Tsiamis, I. (2010). Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 770-791. doi:http://doi.org/10.1108/02634501011078156

Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A. (2011). The hard side of change management. In *HBR's 10 must reads on change management* (pp. 97-109). Boston: Harvard Business Review Press.

Yin, R. K. (1998). How to do better case studies. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *The SAGE handbook of applied social research methods* (2nd ed., Chap. 8, pp. 254-282). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

## Notas:

- <sup>1</sup> Uma versão preliminar do artigo foi apresentada como «Perfis de Gestores de Crise. Um estudo exploratório» no Semead em 2015. Com os insights obtidos no congresso, o estudo foi reestruturado e apresentado no CLAV 2016 como «O uso das informações em momentos de prevenção, identificação e gestão de crise de marca».

**Agências de fomento:**

Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES)

**Sobre os autores:**

**1. Alexandre Borba Salvador**, Mestre e Doutorando em Administração, FEA, Universidade de São Paulo, Brasil. E-mail: alexandre.salvador@usp.br

**ORCID**
 0000-0002-5318-0805

**2. Ana Akemi Ikeda**, Doutora em Administração, FEA, Universidade de São Paulo, Brasil. E-mail: anaikeda@usp.br

**ORCID**
 0000-0002-2364-6416
**Contribuição dos autores:**

Contribuição	Alexandre Borba Salvador	Ana Akemi Ikeda
1. Definição do problema de pesquisa	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	-	-
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de dados	√	
7. Análise estatística	-	-
8. Análise e interpretação dos dados	√	
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√
11. Orientação geral sobre as etapas do trabalho		√