

O IMPACTO DE UM *RECALL* NA GESTÃO DE MARCA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO.

RECALL'S IMPACT OVER BRAND MANAGEMENT: AN EXPLORATORY STUDY.

EL IMPACTO DE UN RECALL EN LA GESTIÓN DE MARCA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO.

Alexandre Borba Salvador, Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (FEA-USP), com MBA Executivo pelo Insper (2007) e graduação em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (1997). Endereço Profissional: FEA – USP / Departamento de Administração Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Butantã, São Paulo - SP, 05508-010 Brasil. Telefone: (011) 30915879 e (011) 30915817. E-mail: alexandre.salvador@usp.br.

Ana Ikeda Akemi. Possui graduação em Administração pela Universidade de São Paulo (1982), mestrado (1988) e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1994). É associada ao *Business Association of Latin American Studies - BALAS* e *Academy of Marketing Science. Estudou na Loyola University - New Orleans/LA; ESSEC - França; Thunderbird, AZ e; Harvard, MA*. Endereço Profissional: FEA – USP / Departamento de Administração Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Butantã, São Paulo - SP, 05508-010 Brasil. Telefone: (011) 30915879 e (011) 30915817. E-mail: anaikeda@usp.br.

Edson Crescitelli. Possui Pós-doutorado em Marketing pela Chapman Graduate School of Business / Flórida International University - FIU (2006), Doutorado em Marketing pela FEA-USP (2003), Especialização em *business management* pela Robert Anderson Graduate School of Management / University of New México (2001), Mestrado em Administração pela PUC-SP (2000), Pós-graduação em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (1986) e graduação em Comunicação Social pela Fundação Armando Álvares Penteado (1984). Endereço Profissional: FEA – USP / Departamento de Administração Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Butantã, São Paulo - SP, 05508-010 Brasil. Telefone: (011) 30915879 e (011) 30915817. E-mail: edsonc@usp.br

RESUMO

Com a crescente complexidade dos produtos, do poder do consumidor, da atuação dos órgãos de regulamentação e da preocupação com o *brand equity*, aumenta a preocupação com o impacto de uma crise de marca gerada por um *recall*. Uma crise gerada por dano em produto (*product harm crisis*) causaria um prejuízo ao *brand equity*, uma vez que é uma manifestação não alinhada ao projeto da marca, que prejudicaria a percepção de qualidade, geraria associações negativas, podendo prejudicar a fidelidade à marca, além do impacto financeiro com queda de ações, perda de vendas direta, perda de vendas em outros produtos sob a mesma marca, redução da eficiência dos investimentos de comunicação e redução na capacidade de atração de novos consumidores. Este artigo é fruto de um estudo de caso único que teve como objetivo investigar as manifestações de consumidores de uma campanha de

recall, considerando tanto dados secundários como primários gerados a partir do monitoramento de redes sociais. Os resultados obtidos confirmam o aumento do número de *recalls* no Brasil, bem como sugerem que as marcas hoje estão mais expostas às opiniões e comentários dos consumidores em função dos meios digitais.

Palavras-Chave: recall; crise de marca; efeitos de problemas de qualidade.

ABSTRACT

With the increasing complexity of some products, the consumer empowerment, the role of regulators and concern for brand's equity, those increases the concern about the impact of a crisis generated by a brand recall. Product harm crisis would cause injury to the brand equity as it is not aligned to the brand project, which would damage the perception of quality, generate negative associations manifestation, damage the brand loyalty, besides financial impact, sales losses on other products under the same brand, efficiency of communication investments reduction and capacity to attract new consumers reduction. This single case study aims to investigate the events generated by a recall campaign, considering secondary data and primary data generated from the monitoring of social networks. The results confirm the increasing number of recalls in Brazil and suggest that brands today are more exposed to the opinions and comments of consumers in terms of digital media.

Keywords: recall, brand crisis, effects of quality problems.

RESUMEN

Con la creciente complejidad de los productos, el poder del consumidor, el papel de los agentes reguladores y la preocupación por con el brand equity, aumenta la preocupación por el impacto de una crisis generada por un recall. Una crisis causada por el daño al producto puede causar un perjuicio a la Brand equity, ya que no está alineado con el proyecto de la marca, lo que perjudicaría la percepción de calidad, generaría asociaciones negativas, perjudicando la lealtad a la marca, más allá del impacto financiero, la pérdida directa de ventas, pérdida de ventas en otros productos bajo la misma marca, reducción de la eficiencia de las inversiones en comunicación y reducción de la capacidad de atraer a nuevos consumidores. Este estudio de caso único tiene como objetivo investigar las manifestaciones generadas por una campaña de recall, teniendo en cuenta tanto los datos secundarios como primarios generados a partir de la monitorización de las redes sociales. Los resultados confirman el creciente número de retiros del mercado en Brasil y sugieren que las marcas hoy en día están más expuestas a las opiniones y comentarios de los consumidores en cuanto a los medios de comunicación digitales.

Palabras clave: memoria, crisis de la marca, los efectos de los problemas de calidad.

1. INTRODUÇÃO

A palavra inglesa para marca, *brand*, deriva do nórdico antigo *brandr*, que significa queimar (KELLER; MACHADO, 2006, p. 2), explicando, assim, sua primeira função como identificador de posse do gado através de sua demarcação com ferros quentes. Na época medieval ganhou destaque com a assinatura de quadros e marcação do nome do artesão em bens manufaturados, identificando sua origem e criando uma fonte de diferenciação (HAKALA; SVENSSON;

VINCZE, 2012); atualmente é um ativo intangível cada vez mais valorizado e fator de diferenciação entre produtos. Seu nome é frequentemente o primeiro ponto de interação entre os produtos e seus consumidores, se tornando posteriormente o *placeholder* no qual os consumidores memorizam as características percebidas como do referente produto (HILLENBRAND et al., 2013), gerando a expectativa de um certo nível de qualidade (HAKALA; SVENSSON; VINCZE, 2012), aumentando a confiança dos consumidores em suas promessas (PARK; JOHN, 2014).

As marcas podem ser entendidas pelos consumidores através de suas manifestações nos diversos pontos de contato e a coerência da mensagem transmitida potencializa sua compreensão (SEMPRINI, 2010). Enquanto a marca em si poderia ser entendida como um nome, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor para diferenciá-los dos de outros concorrentes (AMA, 2013), os valores atribuídos a ela seriam integrantes de seu *brand equity* que poderia ser afetado negativamente por problemas com produtos e ações legais (AAKER; JOANCHIMSTHALER, 2007). Nesse sentido, uma crise gerada por dano em um produto (*product harm crisis*) causaria um prejuízo ao *brand equity*, uma vez que é uma manifestação não alinhada ao projeto da marca, que prejudicaria a percepção de qualidade, geraria associações negativas, podendo prejudicar a fidelidade à marca, além do impacto financeiro com queda de ações (DAWAR; PILLUTLA, 2000), perda de vendas direta, perda de vendas em outros produtos sob a mesma marca, redução da eficiência dos investimentos de comunicação e redução na capacidade de atração de *switchers* (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007).

A crescente preocupação decorre de uma esperada tendência de crescimento do número de *recalls* (DAWAR; PILLUTLA, 2000). Coombs (2006) e Rubel, Naik e Srinivasan (2011) consideram que todas as marcas estão sujeitas a passar por uma crise e é uma questão de tempo para que isso ocorra. Os últimos ainda defendem que as marcas deveriam se planejar para este momento assumindo-o como inevitável. No Brasil, a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) acompanha as campanhas de *recall*, prática regulamentada pelo código de defesa do consumidor. De janeiro de 2002 a maio de 2013, a Fundação Procon registrou mais de 700 campanhas de *recall*, com potencial de afetar mais de 100 milhões de consumidores.

Outra ameaça às marcas é a mudança do poder de comunicação da indústria para os consumidores através da internet e redes sociais. O estudo #Fail da e.Lifegroup realizado de 1 a 12 de março de 2012 capturou através do *software* Tweetmeter, 371.121 tweets com #Fail, fazendo referência a crítica de consumidores a produtos e serviços, com potencial de 482 milhões de impactos (considerando impactos múltiplos por usuário).

Este estudo tem por objetivo analisar as características das manifestações geradas pelos consumidores e demais públicos de interesse em um caso de *recall*, sendo sua questão principal : a ocorrência de campanha de recall gera manifestações por parte dos consumidores e demais públicos de interesse da marca?

A importância deste estudo justifica-se tendo em vista a fragilidade do ativo intangível marca frente ao aumento da visibilidade de campanhas de *recall*, somado a escassez de trabalhos que analisem as manifestações de consumidores no mercado brasileiro. Este trabalho pretende contribuir para uma melhor compreensão do gerenciamento de marca em situação de crise gerada por defeito em produto, dentro da realidade brasileira, e para isso são feitas análises e reflexões a partir de levantamento de manifestações em redes sociais em um caso específico de *recall*. O artigo está estruturado em introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos dados, discussão dos resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este referencial teórico aborda as definições das crises geradas pelo *recall*, reputação e publicidade negativa, impacto da postura assumida pela empresa e os efeitos de um *recall* na marca e no negócio.

2.1 *Recall* e crises geradas pelo *recall*

Para a Fundação Procon de São Paulo, “a palavra *recall*, de origem inglesa, é utilizada para indicar o procedimento, previsto em lei e a ser adotado pelos fornecedores, de chamar de volta os consumidores em razão de defeitos verificados em produtos ou serviços colocados no mercado, evitando, assim, a ocorrência de acidentes de consumo”. A Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de São Paulo (Procon SP) foi criada pela Lei nº 9.192, de 23 de Novembro de 1995, e Decreto nº 41.170, de 23 de setembro de 1996, vinculada à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo, e tem por objetivo “elaborar e executar a política de proteção e defesa dos consumidores do Estado de São Paulo” (PROCON SP, 2013). Matos e Veiga (2003) completam a definição ao destacar a possibilidade de chamamento espontâneo por parte da empresa a partir do momento que detecta a possibilidade de defeito ou problema em algum produto. Embora o objetivo de uma campanha de *recall* seja resolver um potencial problema de segurança, ele deixa claro para a sociedade uma falha no processo de controle da empresa (KALAI GNANAM; KUSHWAHA; EILERT, 2013).

Os consumidores esperam que os produtos adquiridos tenham qualidade assegurada e não ofereçam riscos. Consumidores creditam aos fabricantes a boa-fé de oferecer produtos inalterados e dentro dos padrões de qualidade propostos. Quando isso não ocorre, assumem que a empresa rompeu esta relação. A empresa poderia então avaliar o nível de desgaste na relação consumidor-marca através da avaliação do nível de percepção de perigo e impacto na intenção de compra futura (CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013; SIOMKOS; KURZBARD, 1994; SIOMKOS et al., 2010). Quando a falha é percebida pela empresa antes de ser notada pelos órgãos de proteção e formadores de opinião, caberia ao primeiro, proativamente, comunicar o problema aos órgãos competentes e realizar o chamamento de recolhimento do produto. Assim, a falha de produto levaria ao *recall* tornando pública a crise de marca. Para Heerde, Helsen e Dekimpe (2007), crises geradas por danos em produto podem deteriorar a relação favorável de longo prazo estabelecida entre marca e consumidor, afetando a reputação da empresa, gerando custos as campanhas de recolhimento (*recall*), perda de vendas, perda de participação de mercado e deteriorando o *brand equity* (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007; HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2013). Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 28), *brand equity* pode ser definido como “o ativo (ou passivo) da marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que se agrega a um produto ou serviço (ou deles se subtrai)”. As pessoas entendem as marcas através da observação de suas manifestações e quanto mais consistentes e coerentes forem estas com suas propostas, melhor o consumidor entenderá o projeto da marca (SEMPRINI, 2010). Uma campanha de *recall* afeta a percepção do projeto de marca à medida que se torna uma manifestação não prevista e não coerente com o projeto idealizado para a marca. Segundo Sherry (2006), marca é algo diferenciador, é uma promessa e uma licença para se cobrar algo especial; é um atalho mental que desencoraja um pensamento racional.

Uma crise de marca pode afetar a imagem da corporação como um todo, principalmente quando produto e empresa usam a mesma marca. Dean (2004) define uma crise corporativa como um evento não rotineiro e inesperado, que cria incerteza e ameaça os objetivos prioritários da organização. Dado o aumento de complexidade dos produtos, a crescente preocupação dos produtores, aumentos das exigências legais, políticas de proteção

do consumidor e a crescente demanda dos consumidores, crises ligadas a danos de produtos tendem a acontecer cada vez com maior frequência (DAWAR; PILLUTLA, 2000), gerando e sendo geradas por campanhas de recolhimento. Ao mesmo tempo, o crescente interesse da mídia (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007) e a “viralização” da comunicação por internet (CRESCITELLI; SHIMP, 2013) aumentariam a velocidade e a visibilidade do caso.

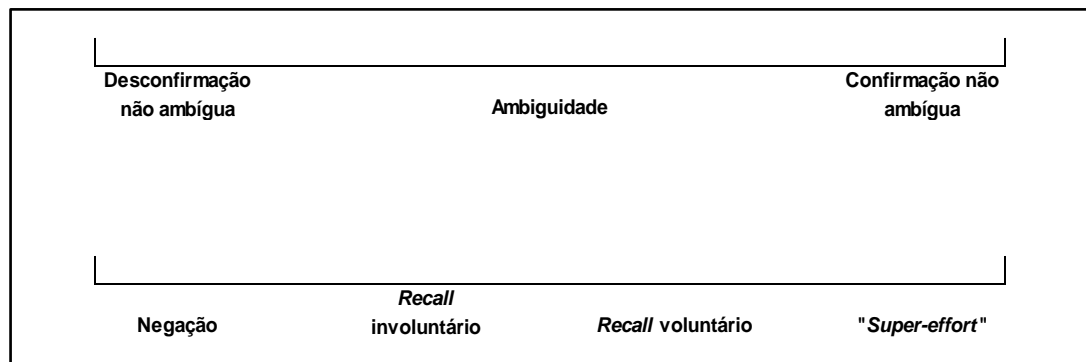
2.2 Reputação e publicidade negativa

No entender de Coombs (2006), a reputação seria um ativo intangível da empresa que, além de seu valor financeiro, ainda influencia a atração de consumidores, investidores, atratividade para captação de funcionários, a motivação e a satisfação de funcionários e gerando um interesse maior para cobertura de mídia. O construto “reputação” na pesquisa RepTrak™100 do *Reputation Institute* é composto por variáveis como: “compraria os produtos da companhia”, “recomendação os produtos”, “aceitaria (*would welcome*) a empresa na comunidade”, “aceitaria trabalhar para” e “investiria na companhia”. De acordo com essa pesquisa, reputação é função de confiança, sentimento, estima e admiração. Mesmo sendo anunciada pela empresa de forma espontânea, uma campanha de *recall* pode vir acompanhada de publicidade negativa dependendo do interesse da opinião pública devido à importância da marca e potencial de dano.

A visibilidade do caso e a magnitude do dano à marca pode ser maior devido à publicidade negativa que propriamente o impacto da comunicação oficial da empresa *per se* (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007). A publicidade negativa poderia ser definida como a “disseminação não compensada de informação com potencial de dano através de apresentações de notícias que critiquem o produto, serviço, uma unidade de negócios ou de indivíduos na mídia impressa ou transmitida, ou por boca-a-boca” (REIDENBACH; FESTERVAND; MACWILLIAM, 1987 *apud* MATOS; VEIGA, 2003, p. 71).

2.3 Gestão da marca frente à crise

A dimensão de uma crise da marca causada por dano em produto poderia ter seu impacto minimizado dependendo (i) da reputação da companhia, (ii) do impacto externo, ou seja, impacto da cobertura da mídia e (iii) da resposta da companhia frente a crise (SIOMKOS; KURZBARD, 1992). Segundo os autores, a boa reputação da empresa pode reduzir os impactos negativos na imagem, ao passo que uma crise do mesmo tamanho poderia ser drástica para uma empresa desconhecida. Contudo, se por um lado ter uma marca e reputação forte criaria uma proteção para marca, por outro lado marcas e empresas em destaque tendem a chamar maior atenção da imprensa e formadores de opinião. A postura e os esforços dedicados pela empresa na resolução do problema, agindo de forma socialmente responsável, poderiam reduzir o impacto negativo de uma cobertura de imprensa e pressão das agências regulatórias (SIOMKOS; KURZBARD, 1994; SIOMKOS et al., 2010). A postura da empresa poderia variar desde a negação do caso e sua responsabilidade, passando pelo *recall* involuntário, *recall* voluntário e grande demonstração de esforços e preocupação (*super-effort*). Nesse aspecto, a postura da empresa poderia oscilar num *continuum* (Figura 1) entre assunção não ambígua da responsabilidade e negação não ambígua de responsabilidade (DAWAR; PILLUTLA, 2000).

Figura 1 – *Continua* assunção de responsabilidade e postura da empresa

Fonte: Adaptado de Siomkos e Kurzbard (1992) e Dawar e Pillutla (2000).

2.4 Efeitos de um *recall* em marca e negócio

Para Kotler e Keller (2012), os gestores de marcas deveriam trabalhar com a hipótese de que, em algum momento, as marcas sofrerão crises e quanto mais robusto for o *brand equity* da marca e mais rápida a ação da empresa, menores os impactos negativos na marca. Para os autores, a sobrevivência da marca Tylenol se deu devido à velocidade e honestidade na resposta da empresa. Os principais danos à marca e aos negócios que uma crise de imagem poderia causar seriam (i) a redução da base de vendas, (ii) a redução da eficiência das ferramentas de promoção de marketing, (iii) o aumento da eficiência das ações de comunicação dos concorrentes e (iv) o efeito redutor cruzado com demais produtos da empresa que levem a marca do produto envolvido na crise. A marca ficaria ainda mais vulnerável a ataques de produtos concorrentes (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007; CLEEREN; HEERDE; DEKIMPE, 2013). Para Siomkos e Kurzbard (1992), o nível percebido de perigo causado pelo problema também poderia afetar a intenção de compra futura de produtos da companhia. Uma crise de imagem também poderia afetar a reputação da empresa, gerando implicações financeiras, como a redução do valor financeiro da marca (COOMBS, 2006), e aumentando sua sensibilidade para outras crises (SIOMKOS; KURZBARD, 1994; SIOMKOS et al., 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo exploratório, qualitativo (FLICK, 2004), com uso de estudo de caso único (YIN, 2009) que faz uso de avaliação documental e análise de conteúdo (BARDIN, 2009; FLICK, 2004) de um caso de *recall* ocorrido no Brasil. Foram analisados os registros de casos de *recall* registrados no Procon de São Paulo de 2002 até maio de 2013 traçando uma evolução das campanhas de recolhimento, para identificação da categoria a ser investigada. Posteriormente, foi realizado contato com empresa de monitoramento de ambiente digital eLife para a verificação dos dados de casos disponíveis para a pesquisa. Definido o caso, foi realizada uma investigação em jornais e revistas para identificação dos momentos críticos da crise em estudo para cruzamento com a base de dados obtida. A base de dados foi tratada, primeiramente, com uma leitura flutuante (BARDIN, 2009). As categorias da análise de conteúdo foram definidas *a posteriori* de acordo com a leitura do material. Recorreu-se a uma base secundária (*Reputation Institute*) para apoio às considerações sobre reputação da empresa.

A categoria de alimentos e bebidas foi escolhida devido à grande relevância no número de consumidores potencialmente afetados pelas campanhas desta categoria. O monitoramento do *buzz* digital foi realizado com ajuda da empresa de monitoramento digital e.Life, através da ferramenta Tweetmeter®. A e.Life concordou em apoiar o trabalho ocultando o nome da empresa, produto em análise e data do caso. Foram disponibilizadas informações referentes a um caso recente, obtidas com uso de ferramentas de monitoramento de *buzz* digital (comentários a respeito da marca em comunidades digitais) para avaliação da evolução da repercussão do caso no *micro blog* Twitter.

Foram levantadas todas as publicações em português no *microblog* que fizessem referência à marca em questão. A base passou por um filtro manual que excluiu os *tweets* indevidos (em outras línguas ou sem menção à marca). A base trabalhada e analisada perfaz 606 *tweets* e *retweets* captados ao longo de 82 dias, com potencial de 574 mil contatos (soma simples do número de seguidores dos responsáveis por estes 606 *tweets* e *retweets*). Considerando *tweet* como uma publicação na rede Twitter e *retweet* como uma publicação na rede Twitter que fora republicada por outro usuário, dentro deste estudo os *tweets* e *retweets* serão classificados dentro do termo *tweet*.

De forma a proteger a privacidade da empresa e da marca, a marca em questão é citada como “marca”, sua detentora como “empresa” e o produto em questão como “produto”. O dia em que a empresa anunciou publicamente o recolhimento do produto é classificado como “dia 0” e a partir deste ponto os demais dias são identificados com referência ao dia do comunicado. Quanto à postura da empresa, analisou-se a proatividade na comunicação, o conteúdo dos comunicados oficiais e os veículos proprietários. As considerações sobre reputação das empresas foram baseadas no índice de reputação do *Reputation Institute* divulgado pela Forbes pela pesquisa RepTrack100™.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta análise se inicia com a observação dos casos de *recall* dos últimos anos com base nos dados do Procon SP e se aprofunda em um relatório sobre publicações sobre um caso específico na comunidade Twitter.

4.1 Perfil e evolução dos casos de *recall* no Brasil

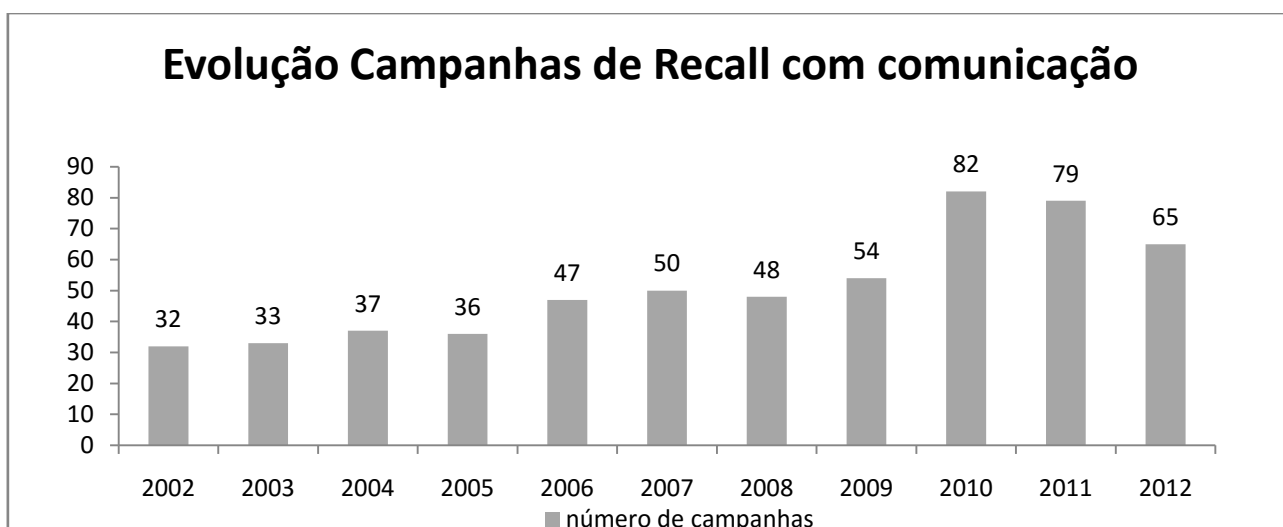
O Procon SP registra ocorrência de 710 campanhas de *recall* de janeiro 2002 a maio de 2013, que poderiam afetar 118.487.774 consumidores. O potencial de afetados é a soma da quantidade de produtos envolvidos nas campanhas de *recall*. O Procon SP classifica as campanhas entre “com” ou “sem comunicação” sobre o recolhimento. As campanhas sem comunicação totalizaram 124 ocorrências com potencial de afetar 1.902.433 consumidores. As campanhas com comunicação totalizaram 586, com potencial de afetar 116.585.341 consumidores. Dada a maior relevância e visibilidade com consumidores, o estudo se aprofundará nas ocorrências com comunicação pública.

Dentro das ocorrências com comunicação, a indústria automobilística se destaca como responsável por mais de 80% das campanhas (veículos e peças e acessórios automotivos). Contudo, o grande número de campanhas nesta indústria significa proporcionalmente poucos afetados (abaixo de 6%) devido à pequena quantidade de unidades envolvidas em cada campanha. As campanhas de produtos para a saúde e os alimentos em bebidas, juntas representam mais de 80% do total de consumidores potencialmente afetados devido ao grande número de unidades de produtos envolvidos em cada *recall* (bens de consumo não duráveis

com ampla distribuição). O critério “potencial de afetar os consumidores” leva em consideração apenas o número potencial de consumidores a serem impactados diretamente pelo eventual problema, sem nenhuma consideração quanto à percepção de perigo ou gravidade.

De acordo com o referencial teórico (DAWAR; PILLUTLA, 2000), existiria uma tendência de crescimento dos casos de *recall* uma vez que os produtos ficam mais complexos, os consumidores mais exigentes e a regulamentação mais forte. A evolução das 586 campanhas de *recall* ao longo dos 11 anos de monitoramento mostra uma tendência de crescimento (gráfico 1).

Gráfico 1 – Evolução campanhas *recall* com comunicação



Fonte: Adaptado do site Procon SP

A média anual de ocorrências de 2007 a 2012 é 70% superior à média de 2002 a 2006. Dentro do setor de Alimentos e Bebidas há apenas dez casos entre 2002 e 2012, contudo, sua distribuição ao longo dos onze anos sugere uma maior concentração de casos nos últimos anos, o que poderia também sustentar parcialmente a tendência de crescimento de casos de *recall* dentro do setor. Temos apenas três casos entre 2002 e 2007, sete casos entre 2008 e 2012.

Sete empresas de alimentos e bebidas são responsáveis por dez campanhas ocorridas desde 2002, sendo uma responsável por três campanhas, outra empresa por duas e as demais empresas por uma. Dentro desse grupo se configuram empresas nacionais e multinacionais de diferentes origens. Entre as dez campanhas, cinco são devido à rotulagem (informação incorreta ou inexistente), três por qualidade no produto (entendendo-se produto como a parte comestível), uma por contaminação (micro furos na embalagem reduzindo a barreira de proteção entre o brinde promocional e o alimento), e uma por variação na estrutura da embalagem (comunicação errada quanto à presença ou não de glúten nos produtos).

4.2 Reputação das empresas de Alimentos e Bebidas

Neste trabalho, o índice mundial RepTrack™ da *Reputation Institute* foi usado como indicador de reputação das empresas. Das sete empresas de alimentos e bebidas envolvidas em campanhas de *recall*, quatro configuram no *ranking* das 100 empresas com melhor reputação mundial. Três dessas quatro empresas listadas no *ranking* de reputação mundial também se configuram entre as 1.254 empresas listadas no *ranking* Maiores e Melhores 2012 da revista Exame. A empresa objeto desta pesquisa configura nos dois *rankings*, o que sugere sua boa reputação da empresa no Brasil.

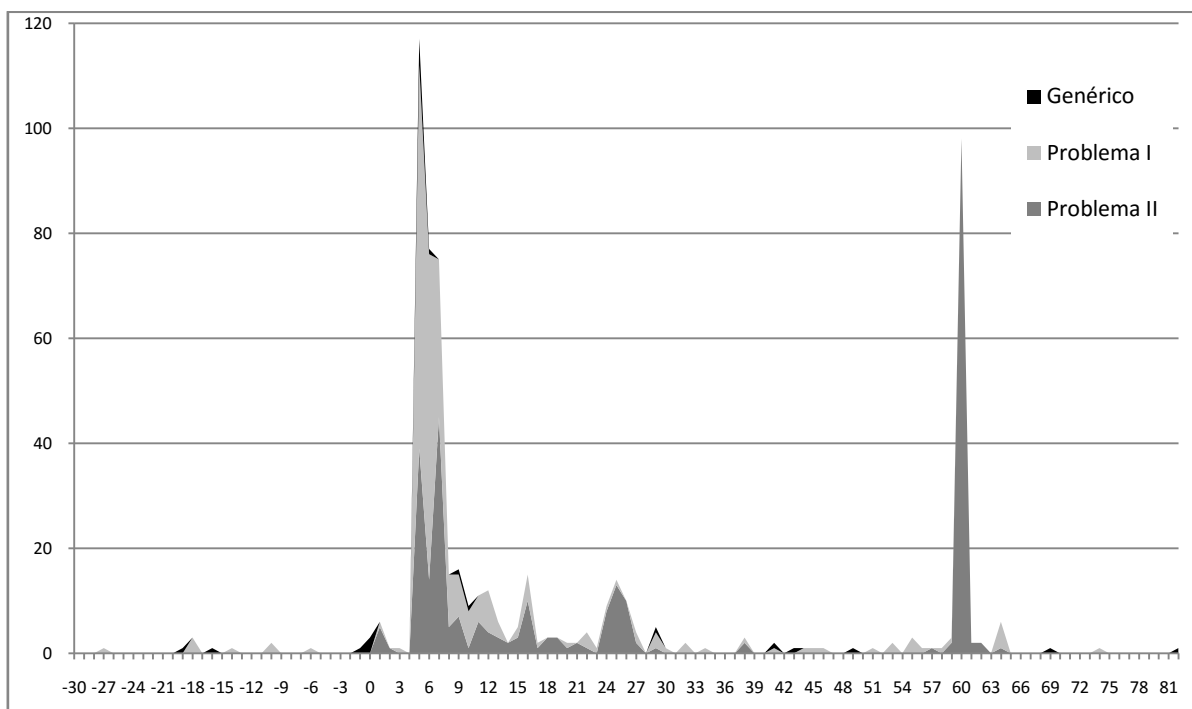
4.3 Sequência dos fatos e a repercussão digital

Foi realizada a análise de repercussão digital via Twitter para o caso da “empresa” fabricante de uma “marca” líder no segmento de alimentos e bebidas, que realizou uma campanha de *recall* com seu “produto” (um sabor e um tamanho de embalagem) numa data específica. Por ser uma marca mundial com grande visibilidade, a informação do que acontece com a “marca” em outros países chega ao Brasil através dos meios digitais. A “empresa” convive com um pequeno número de *tweets* sobre problemas com o “produto” em outros países.

No “dia 0”, a empresa anunciou a campanha de recolhimento de produto através dos meios de comunicação, conforme resolução do Código de Defesa do Consumidor. O comunicado fazia referência a um pequeno lote específico de um sabor, em um único tamanho de embalagem. Em “dia+5”, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) proibiu a comercialização e produção de todos os sabores e tamanhos produzidos em uma das mais de dez linhas de produção do “produto”. Os meios de comunicação começaram, a partir deste dia, dar maior cobertura e visibilidade ao caso. Em “dia+25”, a ANVISA autorizou a produção e comercialização de todos os produtos da “marca”, excluindo aqueles inclusos no comunicado inicial da “empresa” (lote específico).

4.3.2 A repercussão no meio digital

A análise de conteúdo, a partir da leitura das 606 ocorrências geradas ao longo dos 82 dias, sugeriu a classificação de acordo com o objeto e com o tom dos *tweets*. De acordo com o objetivo, foram classificados nas categorias de acordo com o assunto principal: “genéricos” (comentários neutros sobre a marca, não relacionados a problemas), “problema I” (comentários que fazem referência a um problema de produto iniciado há mais de seis meses com exibição de fotos de produtos da “marca” supostamente com o “problema I” em outro país) e “problema II” (comentários referentes à campanha de *recall* em questão). A partir da comunicação da crise, o comportamento dos *tweets* referentes a “marca” mudaram, como mostra o gráfico 2.

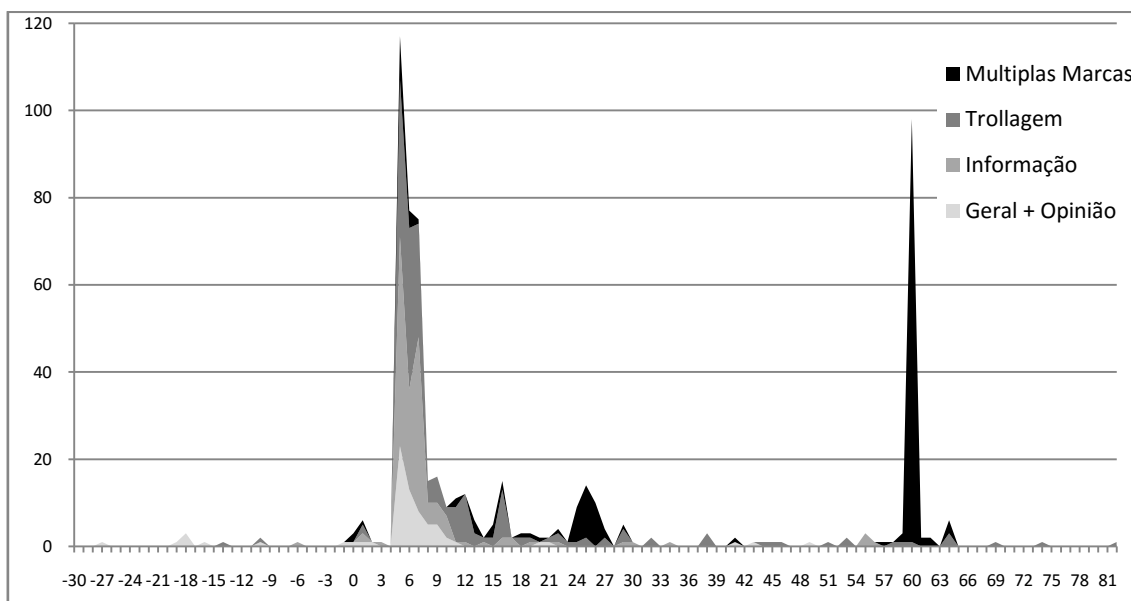
Gráfico 2 – Evolução dos *Tweets* da “marca” ao longo da crise – conteúdo do *tweet*

Fonte: Adaptado de Tweetmeter®

A análise do conteúdo dos *posts* e sua distribuição no tempo sugere que:

- i) A existência dos boatos sobre o “problema I”, por si só, não foi capaz de iniciar uma crise.
- ii) O anúncio oficial da “empresa” sobre o “problema II” com o “produto”, por si só, não despertou grande interesse dos consumidores.
- iii) Após a intervenção da ANVISA e início da comunicação através de outros veículos de mídia, aumenta a atenção à marca, iniciando o *buzz* negativo.
- iv) O aumento das menções da “marca” relacionadas a um problema de qualidade (“problema II”) aparentemente inicia o aumento de comentários sobre o “problema I” (boatos anteriores à crise gerada pelo “problema II”).

Ao criarmos categorias quanto ao tom dos *tweets*, é identificado um pequeno grupo de comentários com tom neutro, não ligados a problemas (“geral” - 2,6%), comentários com emissão de opinião sobre o produto e a situação (“opinião” - 10,7%), *tweets* pedindo e repassando informação (“informação” - 25,4%), *tweets* sobre brincadeiras jocosas sobre a “marca” (“trollagem” - 32,7%) e *tweets*, em sua grande maioria com brincadeiras, fazendo associação ao problema II com problemas de qualidade de outras marcas de outras categorias (“múltiplas marcas” - 28,6%), como mostra o gráfico 3.

Gráfico 3 – Evolução dos *Tweets* da “marca” ao longo da crise – tom do *tweet*

Fonte: Adaptado de Tweetmeter®

Os dados apresentados no gráfico 3 sugerem que:

- i) Entre o “dia 0” e o “dia 9” houve uma maior presença de comentários sérios (“informação” e “opinião” – 58%) vs. comentários sobre brincadeiras (“múltiplas marcas” e “trollagem” – 42%), isso sugere que no início da crise exista uma maior preocupação com o entendimento do problema e busca de informação e com o passar do tempo e com os esclarecimentos, a atenção vira-se para brincadeiras.
- ii) Aparentemente, este aumento de comentários sobre “informação” poderia ter iniciado o aumento de comentários sobre o “problema I”, apresentado no gráfico 3.
- iii) Entre o “dia 10” e o “dia 82”, há uma grande queda da busca de informação e o tom jocoso cresce (“múltiplas marcas” e “trollagem” – 86%).
- iv) Mesmo 60 dias após o primeiro comunicado da empresa e mais de 30 após o retorno a comercialização dos produtos produzidos na mesma linha, uma brincadeira feita por uma comunidade de tradições gaúchas com menos de 1000 seguidores reviva o tema no Twitter numa ordem de grandeza semelhante ao auge da crise via RT (*retwitters*), o que sugere que as marcas que já passaram por crises fiquem mais fragilizadas frente a outras crises.

4.4 Análise dos Resultados

Como proposto, foi possível verificar que a evolução apresentada dos casos de *recall* no Brasil se compatibiliza com os conceitos levantados por Dawar e Pillutla (2000). Foi verificada uma tendência de crescimento dos casos de *recall* no Brasil de 2002 a 2012 o que é coerente com a expectativa gerada pelo aumento da complexidade dos produtos, crescente preocupação dos produtores, aumento das exigências legais e aumento das exigências legais e políticas de proteção ao consumidor.

A reputação da marca e da empresa são um dos fatores que minimizariam a repercussão e a percepção de risco e o impacto na recuperação do negócio (SIOMKOS; KURZBARD, 1992). Neste caso, a “empresa” está presente no *ranking* de reputação RepTrack™ e Maiores e Melhores da Exame de 2012. A “marca” é líder em sua categoria, goza de grande prestígio e possui distribuição nacional, atendendo diferentes faixas etárias com uma grande linha de produtos (tamanhos, sabores, ocasião de consumo). Estes

indicativos sugerem boa reputação, o que contribuiria para uma mais rápida recuperação. Pode-se considerar que a empresa foi proativa na convocação do *recall*, pois partiu dela o chamamento do mesmo, antes de uma proibição oficial da venda pela ANVISA. Observa-se também transparência da empresa ao comunicar sua responsabilidade pelo problema e os riscos que o consumidor iria se expor ao consumir o produto com problema. Além dos veículos pagos, a empresa deu destaque à mensagem em seus canais proprietários (*sites* e *fanpages* da “marca” e da “empresa”), respondendo a questões dos consumidores. A “empresa” manteve no histórico de suas *fanpages* os comentários, sejam eles positivos ou negativos. A “empresa” também usou os mesmos canais de comunicação para manter os consumidores informados sobre novas informações sobre o caso. Essa postura sugere que, de acordo com o modelo de Siomkos e Kurbard (1992), a empresa seria classificada entre “*voluntary product recall*” (recolhimento de produto voluntário) e “*super effort*” (super esforço), sem ambiguidade nas declarações, na assunção de responsabilidade ou no apoio aos impactados (DAWAR; PILLUTLA, 2000).

Aparentemente, o anúncio do *recall* pela “empresa” não foi suficiente por si só para dar visibilidade ao caso uma vez que a busca de informação pelo Twitter começa a crescer apenas após o anúncio da ANVISA e aumento da cobertura pela mídia. O aumento da comunicação via Twitter após o anúncio de suspensão de produção e venda feito pela ANVISA em “dia 5” poderia ter agido na percepção de risco da sociedade, bem como na visibilidade através do aumento da cobertura midiática (SIOMKOS; KURZBARD, 1992; HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007), iniciando, assim, o aumento do *buzz* sobre o caso.

O aumento da visibilidade da marca associada a um problema (“problema II”), aparentemente, deu início ao crescimento dos comentários sobre um problema não confirmado (“problema I”) anterior à crise. Esse fato ilustra o poder das mídias sociais na divulgação de boatos e a maior exposição das marcas globais a eventos ocorridos em outros países. Mais do que isso, o aparecimento de um problema de qualidade em uma marca específica desperta a lembrança de outros casos de problema de qualidade em outras categorias (aumento das ocorrências de “múltiplas marcas”). Isso estaria alinhado à expectativa de fragilidade residual em uma marca pós-crise (HEERDE; HELSEN; DEKIMPE, 2007). O estudo da curva de *tweets* também sugere um primeiro comportamento de busca de informação, seguido de aumento de brincadeiras com alto poder de viralização, como ocorreu com o comentário postado pela comunidade gaúcha em “dia 60”.

Os resultados observados ainda sugerem que as marcas hoje estão mais expostas às opiniões e comentários dos consumidores, uma vez que os mesmos passaram de receptores a emissores na comunicação digital. Contudo, os meios digitais possibilitam também uma maior velocidade de resposta e assertividade na comunicação por parte da empresa, uma vez que materializa a comunicação boca a boca em uma interface visível para a empresa através das redes sociais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como limitação, este é um estudo de caso único de natureza exploratória, não podendo seus achados serem extrapolados ou considerados como conclusivos. As crises de marca aumentam a visibilidade da marca e deveriam ter uma grande influência sobre a lembrança da mesma. Tomando como base as teorias de recuperação de serviços (HOFFMAN et al., 2010), uma boa gestão da crise de uma empresa com forte reputação poderia reverter o quadro negativo em um efeito positivo no *brand equity*. Contudo, como demonstrado por Heerde,

Helsen e Dekimpe (2007), uma crise causada por dano em produto ainda deixaria o efeito negativo de reduzir a efetividade das ações de promoção da marca, bem como aumentaria a experimentação de concorrentes. Em nossa pesquisa empírica não encontramos menções a ações de concorrentes.

Ainda é escassa a literatura sobre impacto da comunicação digital em crises de marca ligadas a *recall*, na qual o poder epidêmico dessa mídia sai dos veículos tradicionais e vai para as mãos da sociedade. Como descrito por Crescitelli e Shimp (2013) e Farris et al. (2012), uma das vantagens da comunicação digital é sua possibilidade e facilidade de acompanhamento e mensuração, tornando assim um campo fértil para pesquisadores. Marcas globais estariam cada vez mais expostas às crises devido à velocidade da informação e visibilidade propiciada com o meio digital. Mais que isso, marcas líderes estariam expostas a ação de terroristas digitais que plantam boatos sobre as marcas em comunidades, aumentando ainda mais a probabilidade de uma crise de marca, verdadeira ou não. Nesse cenário, um estudo sobre a adequação à comunicação digital do modelo de comunicação de marca vislumbrando uma crise, dos pesquisadores Rupel, Naik e Srinivasan (2011), poderia ser de grande interesse ao meio acadêmico e aos gestores de marcas líderes com forte presença digital.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AMA, American Marketing Association. Disponível em <<http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B>>. Acesso em 07/11/2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. p. 281

BERMAN, B. Planning for the inevitable product recall. **Business Horizons**, v. 42, n. 2, p. 69–78, 1999.

CLEEREN, K.; HEERDE, H. VAN; DEKIMPE, M. G. Rising from the Ashes : How Brands and Categories Can Overcome. **Journal of Marketing**, v. 77, n. March, p. 58–77, 2013

COOMBS, D.; LAUFER, W.T. How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. **Business Horizons**, v. 49, n. 5, p. 379-385, sep. /oct. 2006.

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T.A. **Comunicação de marketing**. São Paulo: Cengage, 2012.

DAWAR, N.; PILLUTLE, M.M. Impact of product harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. **Journal of Marketing Research**, 37, 2, p. 215–226, 2000.

DEAN, H.D. Consumer reaction to negative publicity. **Journal of Business Communication**, v. 41, n. 2, p. 192-211, apr.2004.

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

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 312

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

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.

HEERDEN; HELSEN, K.; DEKIMPE, M.G. The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. **Marketing Science**, vol. 26, n. 2, p. 230-245, mar. /apr., 2007.

HILLENBRAND, P. et al. Better branding: brand names can influence consumer choice. **Journal of Product & Brand Management**, v. 22, n. 4, p. 300–308, 2013.

HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G.; IKEDA, A.A.; CAMPOMAR, M.C. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

KELLER, K.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Education, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**, 9ª Ed, São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**, 14ª Ed, São Paulo: Pearson Education, 2012.

MAIORES E MELHORES. **Exame.com**. [S.l.] Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/>>. Acesso em: 30/05/2013.

MATOS, C.A.; VEIGA, R.T. Os efeitos da publicidade negativa nas atitudes dos consumidores. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 69-86, abr. /jun. 2003.

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, **Fundação de proteção e defesa do consumidor**. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/recall.asp>>. Acesso em: 30/05/2013.

RUBEL, O.; NAIK, P.A.; SRINIVASAN, S. Optimal Advertising when envisioning a product-harm crisis. **Marketing Science**, vol. 30, n. 6, p. 1048-1065, nov. /dec. 2011.

SCHMITT, B.H. The concept of brand experience. **Journal of Brand Management**, vol. 16, aug. /sep. 2009.

SEMPRINI, A. **A Marca Pós-Moderna**, 2ed. São Paulo: Estação da Letras e Cores, 2010

SHERRY, J.F. **Significado da marca**. in TYBOUT, M. ; CALKINS, T. (org.). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006

SIOMKOS, G.J.; KURZBARD, G. The hidden crisis in product harm crisis management. **European Journal of Marketing**, 28, 2, p. 30–41, 1994.

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

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

#FAIL: **Os relatos de decepções em redes sociais**. Slideshare. Disponível em <http://www.slideshare.net/Elife2009/os-relatos-de-decepes-em-redes-sociais-fail?from_search=1> Acesso em: 14/06/2013.