



# Gestão de crise e seu impacto na imagem de marca

## *Crisis management and its impact on brand image*

Alexandre Borba Salvador<sup>1</sup>

Ana Akemi Ikeda<sup>1</sup>

Edson Crescitelli<sup>1</sup>

**Resumo:** Crises de marca, decorrentes de falhas no produto, têm se tornado mais frequentes em razão do aumento da complexidade dos produtos. As crises geradas por campanhas de *recall* são únicas, inesperadas e podem gerar deterioração da relação favorável estabelecida entre a marca e o consumidor, afetar a imagem de marca e reduzir o *brand equity*. Suas consequências envolvem prejuízos financeiros de curto e longo prazo para a marca, para a empresa e, eventualmente, para a categoria como um todo. Este artigo é fruto de uma pesquisa exploratória qualitativa realizada por meio de um estudo de caso único na indústria de alimentos. Seu objetivo é verificar empiricamente a aplicação das teorias sobre crise de marca e *recall* em um caso brasileiro recente. Os resultados encontrados estão alinhados com as suposições elaboradas com base no referencial teórico. Como contribuição adicional para o tema, o estudo apresenta o efeito de uma crise real ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Crise de marca; Recall; Efeito de uma crise de marca.

**Abstract:** *Brand crises due to product fail has become more frequent due to increases in products complexity. Crisis generated by recall campaigns are unique, unexpected and can lead to deterioration of the established favorable relationship between brands and consumers, affecting the brand image and its brand equity. The consequences involve short and long-term financial losses for the brand, the company and eventually to the category as a whole. This article is based on a qualitative exploratory research with a single case study in the food industry. Its objective is to verify empirically the application of the theories of brand recall and crisis in a recent Brazilian case. The results meets the assumptions developed based on theoretical framework. The study presents as additional contribution the effect of a real crisis overtime.*

**Keywords:** *Crisis management; Recall; Brand crisis effect.*

## 1 Introdução

O estudo de marcas e a importância de marcas para as corporações vêm ganhando relevância, uma vez que o fortalecimento do *brand equity* poderia representar o aumento da produtividade do investimento de *marketing* (Aaker, 1996a; Keller, 1993). As pessoas entenderiam as marcas observando suas manifestações, as quais, quanto mais coerentes e consistentes essas fossem com sua proposta inicial, mais possibilitariam que o consumidor entendesse o projeto da marca (Semprini, 2010). Contudo, uma manifestação não coerente com o projeto da marca poderia enfraquecê-la, como acontece nos casos de crises de marca. As crises de marca poderiam ser decorrentes de falhas no produto, problemas com responsabilidade social, mau comportamento corporativo, mau comportamento de executivos,

resultados de negócios ruins, mau comportamento ou atitude controversa de porta-voz, perda de apoio público ou controvérsias sobre posse (Greyser, 2009).

Existiria uma tendência de crescimento dos casos de *recall* dado o aumento da complexidade dos produtos, a crescente preocupação dos produtores com suas marcas, o aumento das exigências legais e políticas de proteção ao consumidor (Dawar & Pillutla, 2000; Donnelly et al., 2012; Kalaignanam et al., 2013). A visibilidade dos casos de *recall* e seus impactos em marcas e negócios seriam potencializados pelo interesse de cobertura dos meios de comunicação (Cleeren et al., 2013; Van Heerde et al., 2007; Tsang, 2000), e as mídias digitais reforçariam ainda mais esse efeito da “viralização” das mensagens pela comunicação boca a boca negativa (Coombs, 2007b; Crescitelli &

<sup>1</sup> Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo – USP, Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Butantã, CEP 05508-010, São Paulo, SP, Brasil, e-mail: absalvador@hotmail.com; anaikeda@usp.br; edsonc@usp.br

Recebido em Set. 25, 2014 - Aceito em Abr. 22, 2015

Supporte financeiro: Nenhum.

Shimp, 2012). As crises provocadas por campanhas de *recall* seriam únicas e inesperadas (Anwar, 2014; Coombs, 2007b) e poderiam gerar deterioração da relação favorável estabelecida entre a marca e o consumidor (Cleeren et al., 2013; Van Heerde et al., 2007), afetando a imagem de marca e reduzindo o *brand equity* construído ao longo da vida da marca (Aaker, 1996b; Anwar, 2014).

No Brasil, alguns casos de crise de marca ganharam visibilidade nos últimos anos. Em 2013, a marca Coca-Cola foi alvo de críticas após um consumidor declarar ter consumido um produto com pedaços de rato, o que lhe teria causado sérios problemas de saúde (Melo, 2013). O acidente aéreo ocorrido em 2007 no aeroporto de Congonhas em São Paulo voltou a ganhar visibilidade quando a Air Bus, fabricante da aeronave, deu novas declarações sobre a responsabilidade pela tragédia, gerando uma nova onda de manifestações das famílias das vítimas contra a TAM (Souza, 2014). No começo de 2014, funcionários da rede de *fast food* Burger King foram flagrados tomando banho na caixa d'água em uma de suas lojas (Vieira, 2014), o que gerou grande repercussão nas redes sociais. A marca ADES convocou em 2013 uma campanha de recolhimento de produto (*recall*) em razão de uma falha na produção (Procon-SP, 2015). Em 2014, as marcas Toddy e São Lourenço também anunciaram uma campanha de *recall* em razão de falha em produto (Procon-SP, 2015). As crises de marca decorrentes de falhas no produto e geradoras de campanhas de *recall* têm se tornado mais frequentes no Brasil. De acordo com a Fundação Procon SP, em 2013 foram realizadas 101 campanhas, o que representa um crescimento de 55% em relação a 2012 e mais que o triplo em comparação a 2002.

O presente artigo é fruto de uma pesquisa exploratória qualitativa realizada por meio de um estudo de caso único (Campomar, 1991; Martins, 2008; Yin, 2009), cujo objetivo foi verificar empiricamente efeitos da crise de marca gerada por *recall* em um caso brasileiro recente. As principais etapas do estudo, especificadas em protocolo, foram (i) investigação de casos no Procon ocorridos nos últimos cinco anos; (ii) realização de contato com empresas de interesse para solicitação das informações; (iii) análises de matérias sobre o caso em jornais e *sites* de notícias; (iv) entrevista com o gerente de *marketing* responsável pela marca em questão; (v) análise da documentação fornecida pela empresa; e (vi) triangulação da informação à luz do referencial teórico.

Com o objetivo de aumentar a colaboração da empresa na disponibilização de informações, a privacidade foi mantida, fazendo-se uso apenas dos termos “empresa”, “marca”, “produto” e “concorrentes”. A empresa também solicitou sigilo quanto à data do evento para impossibilitar a identificação do caso, o que aumentou sua colaboração e não prejudicou o

alcance do objetivo do caso. As variações de volume, de participação de mercado e dos indicadores de saúde de marca serão apresentados de forma comparativa com o momento pré-crise, sem dados absolutos.

É extensa a literatura sobre crises de marca decorrentes de falha no produto (*product harm crises*), baseada em experimentos realizados nos mercados norte-americano, europeu e asiático. Contudo são poucas as pesquisas realizadas com dados de casos reais, principalmente no Brasil. Como contribuição científica, o estudo apresenta as consequências ao longo do tempo de um *recall*, a partir de um caso ocorrido no Brasil. A revisão bibliográfica apresentará as principais referências sobre crise de marca e *recall*, sobre os fatores que influenciam os efeitos de uma crise e sobre seus resultados esperados. Ao final da revisão, serão apresentadas as suposições a serem investigadas. O estudo de caso exibirá um sumário das principais informações obtidas. Os resultados da triangulação serão discutidos à luz do referencial teórico. Por fim, serão apresentadas considerações, limitações e sugestão de próximos estudos.

## 2 Revisão bibliográfica

As principais referências investigadas serão apresentadas pela sequência dos temas: definições de crise e *recall*, fatores que influenciam os efeitos das crises e diferentes efeitos esperados para as crises decorrentes de falha em produto.

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

Crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que cria incertezas, ameaça os objetivos prioritários da organização, pode causar prejuízos financeiros e corroer a reputação da empresa (Coombs, 2007a; Dean, 2004) e não poderia ser resolvido com os procedimentos rotineiros (Tsang, 2000). Crises poderiam prejudicar os públicos de interesse (*stakeholders*) fisicamente, financeiramente ou emocionalmente (Coombs, 2007a). Os efeitos de uma crise gerada por problema no produto poderiam extrapolar a esfera da marca e do produto (*spillover effect*) e afetar a corporação como um todo (Roehm & Tybout, 2006).

Falhas nos produtos podem gerar crises de marca e custosas campanhas de recolhimento (*recall*). A Fundação Procon de São Paulo define *recall* como “o procedimento, previsto em lei, e a ser adotado pelos fornecedores, de chamar de volta os consumidores em razão de defeitos verificados em produtos ou serviços colocados no mercado, evitando, assim, a ocorrência de acidentes de consumo”, e seu objetivo seria “proteger e preservar a vida, saúde, integridade e segurança do consumidor, bem como evitar prejuízos materiais e morais” (Procon-SP, 2015). Este chamamento por parte da empresa poderia ser

espontâneo, no momento em que detecta defeito ou problema em algum produto (Matos & Veiga, 2003). 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 (Kalaignanam et al., 2013).

A indústria de alimentos seria altamente vulnerável e possuiria um grande histórico de crises relacionadas a problemas de segurança alimentar, envolvendo apenas uma marca, a empresa ou ainda a categoria como um todo (Assiouras et al., 2013). Do ponto de vista das agências regulatórias, uma crise decorrente de falha no produto e uma campanha de *recall* resultariam em reclamações de consumidores, definição de políticas regulatórias, multas, sanções e protestos; para fabricantes e varejistas, a publicidade negativa colocaria em risco a sobrevivência do negócio, afetando vendas e corroendo a confiança e a reputação das empresas (Anwar, 2014).

## 2.2 Fatores que influenciam os efeitos das crises

Algumas pesquisas sobre crises de produto focam os antecedentes da crise que influenciam a resposta dos consumidores. Familiaridade com o produto, a marca e a empresa (Dawar & Lei, 2009; Dean, 2004; Siomkos & Kurzbard, 1994) bem como uma boa reputação da empresa (Siomkos & Kurzbard, 1994) poderiam atenuar os impactos negativos. Contudo, a ampla divulgação do caso, potencializada pelo interesse dos veículos de mídia em razão da relevância da empresa e do risco percebido (Greyser, 2009; Van Heerde et al., 2007; Siomkos & Kurzbard, 1994), poderia aumentar sua visibilidade.

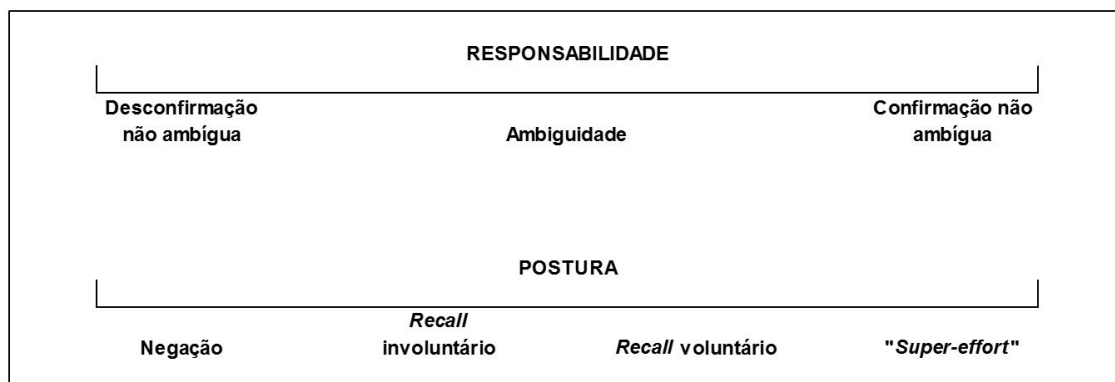
A postura da empresa na divulgação da crise e sua resposta também influenciariam diretamente os efeitos da crise (Dawar & Pillutla, 2000; Greyser, 2009; Siomkos & Kurzbard, 1994; Souiden & Pons, 2009). Diante da divulgação do problema gerador, a empresa poderia negar de forma não ambígua sua responsabilidade, poderia ser ambígua quanto à assunção

de culpa ou assumir de forma não ambígua a culpa pelo problema. Caso seja entendido que a empresa é responsável pelo problema, quanto menos ambígua for a assunção da culpa, menor o impacto negativo sobre a marca e a empresa (Dawar & Pillutla, 2000). A ação da empresa também influenciaria a forma como a crise é percebida. Quanto maior o esforço e a demonstração de esforço da empresa para reverter a situação, recolher os produtos com risco e compensar os afetados, maior seria a predisposição da sociedade em minimizar os efeitos da crise (Greyser, 2009; Siomkos & Kurzbard, 1994). A Figura 1 ilustra os dois *continua* entre assunção de responsabilidade e intensidade de ação (postura).

Um estudo realizado sobre as frequentes campanhas de *recall* realizadas na indústria automobilística conclui que: a negação do defeito tem um forte impacto negativo na imagem do fabricante; o impacto na imagem é significativamente positivo quando o *recall* é chamado voluntariamente; e um efeito ainda mais positivo é percebido quando o fabricante anuncia posteriormente uma campanha de melhoria do produto e do processo (Souiden & Pons, 2009). Alguns elementos ligados à marca e ao produto também poderiam influenciar a forma como a crise afetaria a marca e o negócio, e marcas líderes tenderiam a sofrer menos que marcas com pequena participação de mercado em razão da maior credibilidade que possuem junto aos consumidores (Greyser, 2009). Segundo Assiouras et al. (2013), a confiança com a sociedade poderia ser construída ao longo do tempo, reforçando a imagem e o valor da empresa e a deixando menos fragilizada em casos de crise.

## 2.3 Efeitos esperados

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



**Figura 1.** *Continua* de assunção de responsabilidade e postura para correção do problema. Fonte: Dos autores, adaptada de Siomkos & Kurzbard (1994) e Dawar & Pillutla (2000).

O volume do produto poderia ser diretamente afetado pela retirada momentânea do produto do mercado, gerando perda de vendas e de participação de mercado e altos custos com a campanha de *recall*, incluindo custos logísticos de retirada do produto, campanhas de comunicação e custos de destruição do produto retirado do mercado (Assiouras et al., 2013). Mais do que isso, haveria uma redução da eficiência do investimento em *marketing* da marca (Assiouras et al., 2013; Cleeren et al., 2013; Van Heerde et al., 2007). A crise poderia também provocar associações negativas à marca e repercutir no *brand equity*, levando à redução do valor das ações da empresa (Cleeren et al., 2013; Dawar & Pillutla, 2000) e à redução da reputação entre os *stakeholders* (Coombs, 2007b; Van Heerde et al., 2007). Em decorrência da exposição da marca corporativa por causa do problema e da relação do produto em questão com os demais produtos e marcas da empresa, haveria um efeito cruzado entre itens sob a mesma marca e com todo o portfólio da corporação (Anwar, 2014; Van Heerde et al., 2007; Tsang, 2000).

A reputação da empresa e a extensão do problema levaria a uma perda para o produto, com transferência dos volumes para os concorrentes, ou a uma perda para toda a categoria (Siomkos et al., 2010). Se a crise for gerada por um produto que represente a categoria, a categoria como um todo poderá sofrer com a extrapolação do problema (*spillover effect*); se o produto tiver uma pequena ligação com a categoria, esta será pouco influenciada pelo problema (Roehm & Tybout, 2006). Caso a categoria não sofra negativamente com o *recall*, os concorrentes tenderão a ficar mais agressivos para conquistar rapidamente os consumidores não atendidos pela marca recolhida (Assiouras et al., 2013; Tsang, 2000) e a produtividade do investimento dos concorrentes poderá ser aumentada (Cleeren et al., 2013; Van Heerde et al., 2007). Dessa

forma, para os concorrentes, a combinação desses antecedentes poderia sinalizar oportunidades e riscos advindos de um problema na categoria. A Figura 2 ilustra alguns cenários.

Nos casos em que a empresa responsável pelo *recall* tenha baixa reputação, a imagem da categoria tenderia a ser menos afetada pela crise; apareceria então uma oportunidade de crescimento para os concorrentes, seja pelo crescimento imediato do volume de vendas, seja pela melhoria de sua imagem entre os consumidores. Nos casos de concorrentes com alta reputação, a extensão da crise (decorrente do grande número de afetados pela crise ou da gravidade do problema) poderia representar uma ameaça para os concorrentes ao prejudicar a imagem de toda a categoria. Um problema de grande extensão em um produto de uma empresa com alta reputação poderia anular a credibilidade dela e aumentar a percepção de risco em toda a categoria (Siomkos et al., 2010).

A crise ainda teria um efeito positivo na gestão e na imagem da corporação. Uma crise bem gerida poderia melhorar a imagem corporativa, promovendo uma imagem de empresa socialmente responsável. Uma boa gestão durante a crise também reduziria os tempos de recuperação e tornaria mais forte a corporação após a experiência extrema (Kalaiganam et al., 2013; Tsang, 2000). Ainda assim, uma marca que já tivesse passado por um *recall* ficaria mais sensível a futuras crises, cujos efeitos negativos seriam potencializados pela reincidência (Siomkos & Kurzbard, 1994; Siomkos et al., 2010).

Os efeitos de uma crise de marca decorrente de problema em produto poderiam afetar diretamente o produto em questão, os produtos sob a mesma marca, a venda e a imagem dos demais produtos da empresa, a reputação e o valor de mercado da empresa. Poderiam reduzir a eficiência do investimento de *marketing* da marca envolvida e até aumentar a

Reputação Corporativa (responsável pelo recall)	Alta	<b>Imagem da categoria negativamente influenciada pela crise</b>		
		<b>Nem oportunidade, nem ameaça.</b>	<b>Ameaça para os concorrentes.</b>	<b>Ameaça para os concorrentes.</b>
	Baixa	<b>Imagem da categoria não influenciada pela crise</b>		
		<b>Oportunidade para concorrentes.</b>	<b>Oportunidade para concorrentes.</b>	<b>Oportunidade para concorrentes.</b>
		Baixa	Média	Alta
		<b>Extensão da Crise</b>		

Figura 2. Oportunidades e ameaças para concorrentes. Fonte: Adaptada de Siomkos et al. (2010).

eficiência do investimento dos concorrentes, além de extrapolar a marca e afetar a categoria como um todo. A crise ainda poderia deixar um efeito residual de tornar a corporação mais forte após a experiência extrema de um *recall*, mas deixaria também a marca mais sensível a próximas crises. O Quadro 1 resume as principais suposições que serão investigadas no estudo do caso abordado neste artigo.

### 3 O estudo do caso

Depois do estudo do referencial teórico, o estudo do caso evoluiu com a análise de comunicados sobre os incidentes em jornais e revistas da época e entrevista com um executivo de *marketing* da empresa para contextualização dos eventos e obtenção de detalhes qualitativos do caso. A “empresa” disponibilizou informação de painéis de monitoramento de mercado e *tracking* de saúde de marca. Para proteger a identidade da marca e da empresa, as citações serão feitas de forma genérica como “marca”, “empresa”, “produto”, “concorrente 1”, “concorrente 2”.

O caso estudado é de um produto líder em seu segmento no mercado de alimentos. A detentora da marca é uma empresa multinacional, líder em diferentes segmentos. A empresa consta no *ranking* das 100 empresas com melhores reputações mundiais do índice da GLOBAL RepTrak™ 100 em 2013 e 2014 (Reputation Institute, 2015) e está listada no *ranking* das “Melhores e Maiores” da revista Exame em 2012 e 2013 (Exame, 2010).

Segundo o executivo entrevistado, poucos dias antes da comunicação do *recall*, o monitoramento das ocorrências do SAC (sistema de atendimento ao consumidor) detectou uma variação superior à normalidade, o que disparou um alerta para análise das contraprovas dos lotes disponibilizados para comercialização. O departamento de qualidade verificou, então, mediante análise de amostras (contraprovas), uma pequena variação na estabilidade de lotes específicos. Essa variação de estabilidade poderia causar uma alteração no produto, mas

sem nenhum risco patológico (segundo análise da empresa e de um renomado laboratório externo). A área de *Supply Chain* fez o rastreamento dos lotes e identificou que os produtos já estavam em sua grande parte distribuídos aos clientes e em comercialização com consumidores. Depois de uma série de reuniões e alinhamentos internos e com a matriz, a decisão pelo recolhimento foi tomada como uma forma de proteger o consumidor, os clientes, a marca e a empresa. A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e a Vigilância Sanitária local foram informadas e então se iniciou o processo de comunicação aos envolvidos.

O plano de comunicação englobava clientes, consumidores, funcionários, fornecedores, agências governamentais e imprensa. A comunicação com clientes foi feita pela equipe de vendas (comunicação do recolhimento, procedimento de devolução, atualizações sobre o caso). Os vendedores e gerentes de vendas receberam comunicados com explicações e orientações sobre como proceder com os clientes. Também foram abertas linhas do SAC para clientes. A alta gestão da empresa foi envolvida na comunicação para os *Key Accounts*.

A comunicação inicial do recolhimento foi feita aos consumidores por comunicado oficial veiculado em mídias de alta visibilidade (de acordo com procedimento previsto pelo Procon). O comunicado também foi divulgado utilizando as propriedades digitais da marca e da empresa. Foram aumentadas as posições do SAC, bem como seu tempo de funcionamento. De forma preventiva, a empresa destacou uma equipe médica para acompanhar os consumidores que relatassem ao SAC algum desconforto de saúde e dúvidas sobre sua relação com o consumo do produto. A assessoria de imprensa atuou de forma ativa para tentar esclarecer dúvidas de jornalistas antes da publicação de matérias sobre o recolhimento.

Os funcionários foram comunicados do recolhimento e do desenvolvimento do caso por comunicados internos, enviados por *e-mail* ou afixados nos painéis de comunicados. Também foram realizadas

**Quadro 1.** Principais suposições de um *recall* no produto, marca e categoria.

SUPOSIÇÕES	REFERÊNCIAS
Suposição 1: Uma crise de marca causada por problema em produto causa perda de volumes e de participação de mercado.	Anwar (2014); Assiouras et al. (2013); Cleeren et al. (2013); Van Heerde et al. (2007); Tsang (2000)
Suposição 2: Uma crise de marca causada por problema em produto pode gerar associações negativas à marca.	Aaker (1996b); Anwar (2014); Assiouras et al. (2013); Dawar & Lei (2009); Dawar & Pillutla (2000)
Suposição 3: Uma crise de média extensão da marca de uma empresa de alta reputação representa uma ameaça para os negócios dos concorrentes por ter potencial de afetar negativamente toda a categoria.	Roehm & Tybout (2006); Siomkos et al. (2010)
Suposição 4: Em razão da crise, os concorrentes podem ficar mais agressivos, visando conquistar os consumidores do produto gerador da crise.	Assiouras et al. (2013); Tsang (2000)

Fonte: Autores.

reuniões dos diretores da empresa com suas equipes para explicações sobre o caso e orientação sobre o direcionamento de dúvidas dentro da empresa (vias oficiais). Os fornecedores foram informados por comunicado oficial da empresa. Alguns fornecedores ligados diretamente com o produto foram envolvidos nas análises e na definição do plano de ação. A comunicação com agências governamentais foi realizada por contatos, diretos e frequentes, com a área de assuntos governamentais, subordinada à vice-presidência jurídica. Contatos frequentes ativos e reativos com a imprensa foram realizados pela área de comunicação corporativa e pela assessoria de imprensa contratada. Algumas entrevistas com executivos da empresa foram realizadas em veículos de prestação de serviços e veículos de negócios.

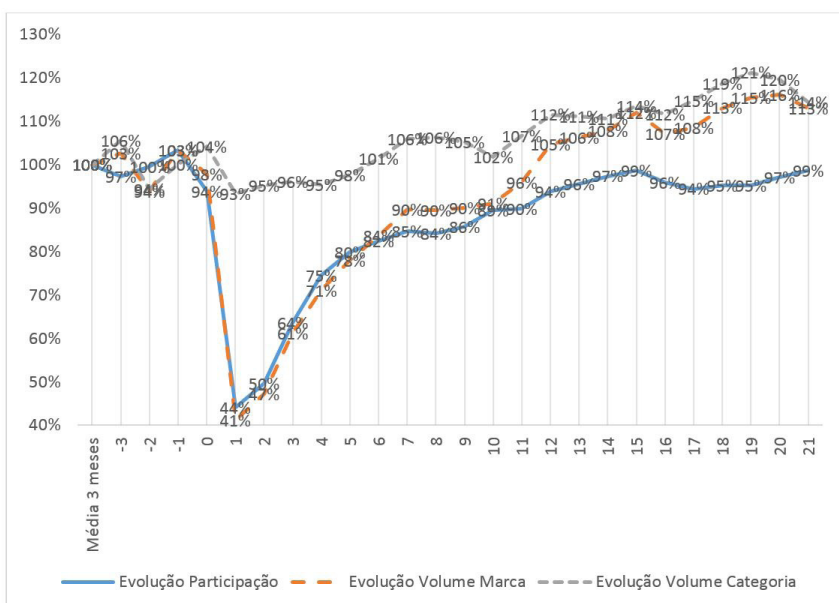
Os clientes apoiaram o recolhimento promovido pela empresa. Contudo, pressionaram pela resolução rápida do problema, uma vez que a retirada do líder das gôndolas significava perda de negócios. Com a liberação da comercialização do produto, muitos clientes (varejistas) solicitaram cópia da documentação de liberação da ANVISA para voltar a comprar o produto. Muitos clientes também pediram maiores investimentos em promoção no ponto de venda no momento da volta à comercialização.

Ainda de acordo com declarações do entrevistado, os concorrentes aproveitaram a retirada dos produtos da área de vendas e estoques para pressionar *sell in e*, consequentemente, conquistar mais espaços na área de vendas. O principal concorrente (“concorrente 1”) manteve seu padrão de comunicação em propaganda e reforçou sua atuação taticamente no ponto de venda, buscando ocupar os espaços do “produto”. Um produto

recém-lançado de um grande fabricante multinacional (“concorrente 2”) aproveitou o momento para aumentar rapidamente sua distribuição e elevar o conhecimento e a experimentação, intensificando seu investimento em comunicação. Este concorrente conseguiu manter um volume crescente no ano seguinte ao *recall*. Alguns concorrentes regionais aproveitaram sua força local para conquistar participação reduzindo seus preços. No médio prazo, essa estratégia se revelou ruim, uma vez que o rápido aumento de venda gerou uma grande ruptura de estoques no varejo e ao longo da cadeia de abastecimento. O investimento feito para aumentar o volume não foi capitalizado ao máximo em razão do desabastecimento, e os espaços conquistados no primeiro momento foram perdidos.

Com a campanha de recolhimento, não só a marca, mas também a categoria perdeu volume num primeiro momento. Somente seis meses após o *recall* a categoria recuperou o patamar de volume anterior. Depois dessa recuperação, a categoria seguiu com o ritmo de crescimento, chegando a ficar com volume 21% superior após vinte meses do início do *recall*. O volume da marca chegou a 40% de seu volume médio no mês posterior ao anúncio do *recall*, porém, após um ano, a “marca” já recuperava seu volume pré-crise. Depois do *recall*, a marca atingiu, no 15º e 21º mês, 99% do índice de participação de mercado anterior à crise, porém não superou essa marca. A Figura 3 ilustra essas variações.

De acordo com as informações de *tracking* de marca, o *recall* também afetou a forma pela qual os consumidores percebiam as marcas. A análise dos dados disponibilizados pela “empresa” considera a variação em relação ao ano no qual aconteceu



**Figura 3.** Evolução mensal do volume de vendas da marca, volume de vendas da categoria e participação de mercado. Fonte: Dados da empresa obtidos por monitoramento de varejo.

o *recall* (“ano 0”). Foram comparados os dados do ano subsequente (“ano 1”) e o último trimestre do “ano 1”. A Figura 4 exibe essas variações. A “marca” perdeu percepção de qualidade (é uma marca de qualidade), valor (vale o preço que custa), diferenciação de oferta (oferece algo a mais que as outras marcas), recomendação (recomendaria a outros) e superioridade de sabor (tem um sabor melhor que as outras marcas). O “concorrente 1” apresentou uma queda superior no “ano 1”, contudo demonstrou uma tendência de reversão no último trimestre do “ano 1”. O “concorrente 2”, lançado poucos meses antes do *recall*, apresentou grande crescimento em todos os indicadores.

Uma vez que apenas as variações estão sendo exibidas, cabe ressaltar que os números possuem uma grande diferença em ordem de grandeza e, mesmo com as variações, a “marca” ao final do “ano 1” ainda possui indicadores superiores aos do principal concorrente (“concorrente 1”). O “concorrente 2”, um

produto recém-lançado, possuía uma base pequena para comparação no “ano 0”, o que possibilitou as grandes variações apresentadas.

#### 4 Análise das informações à luz do referencial teórico

O Quadro 2 sumariza o resultado desta análise. O painel de pesquisa aponta uma perda de 60% de volume de vendas do “produto” em razão de sua retirada do mercado e proibição de comercialização. Mesmo com a proibição de comercialização, a existência de algum volume é explicada pela não retirada simultânea de todo o inventário do mercado, pela negação de poucos varejistas de devolver o produto objeto do *recall* e suspender sua venda (sob a alegação de não aceitar a perda de vendas) e pelo tratamento estatístico das informações pela empresa de monitoramento do varejo. A participação de mercado reduziu-se quase que proporcionalmente ao volume, num primeiro momento. Os dados apresentados sugerem uma

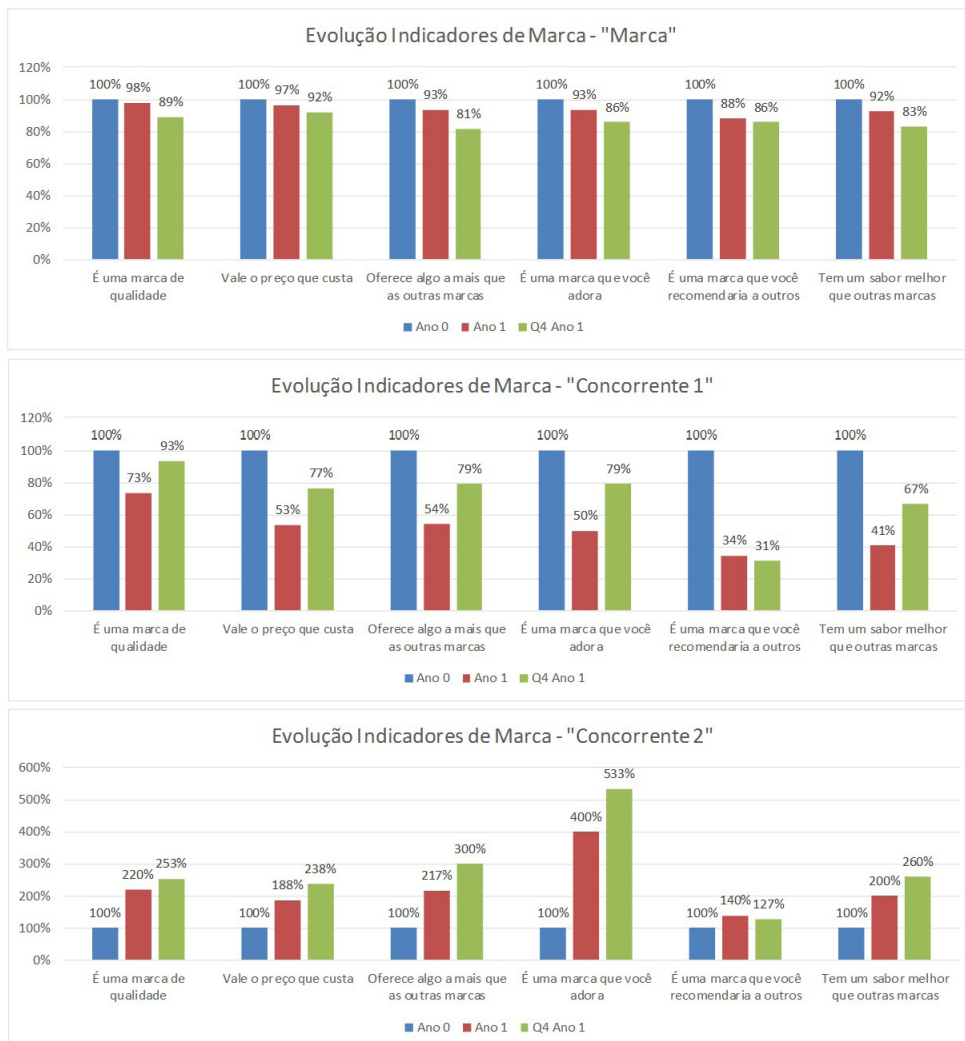


Figura 4. Evolução dos Indicadores de Marca. Fonte: Dados da empresa obtidos de pesquisa quantitativa com compradores da categoria.

**Quadro 2.** Principais efeitos observados neste estudo de caso.

SUPOSIÇÕES	EFEITOS OBSERVADOS
Suposição 1: Uma crise de marca causada por problema em produto causa perda de volumes e de participação de mercado.	Perda imediata de aproximadamente 60% do volume de vendas e da participação da “marca”. Redução imediata de 5% do volume da categoria (Quadro 2).
Suposição 2: Uma crise de marca causada por problema em produto pode gerar associações negativas à marca.	Os indicadores de saúde de marca do <i>tracking</i> apontam queda na lembrança, percepção de valor, reconhecimento de superioridade da proposta de valor, qualidade percebida e relação emocional com a marca (Figura 4).
Suposição 3: Uma crise de média extensão de uma marca de uma empresa de alta reputação representa uma ameaça aos negócios dos concorrentes por ter potencial de afetar negativamente toda a categoria.	Imediatamente após o <i>recall</i> , a categoria perde 5% de seu volume e demora 6 meses para voltar aos patamares pré- <i>recall</i> . Um ano após o evento, o volume da categoria já estava 12% superior ao volume pré- <i>recall</i> (Quadro 2). Os principais indicadores de saúde de marca do “concorrente 1” sofreram queda ainda maior que a “marca” no primeiro ano pós- <i>recall</i> .
Suposição 4: Em razão da crise, os concorrentes podem ficar mais agressivos, visando conquistar os consumidores do produto gerador da crise.	Concorrentes regionais realizaram rebaixas de preço logo após o anúncio do <i>recall</i> e o “concorrente 2” intensificou os investimentos em comunicação.

Fonte: Autores.

confirmação da suposição 1: uma crise de marca causada por problema em produto causa perda de volumes e de participação de mercado.

A evolução dos indicadores de marca também aponta uma queda na lembrança, na percepção de valor, no reconhecimento da superioridade da proposta de valor e na percepção de qualidade, e um desgaste da relação emocional com a marca. Essa tendência poderia ser explicada, em um primeiro momento, pela crise de imagem causada pelo *recall*, o que sugeriria a confirmação da suposição 2: uma crise de marca causada por problema em produto pode gerar associações negativas à marca.

Ao se observar a evolução do volume do produto e da categoria ao longo do tempo, percebe-se que, num primeiro momento, a categoria como um todo sofre com a crise deflagrada pela marca líder, perdendo volume pelos primeiros seis meses. Depois desse período, o volume da categoria é recuperado e a participação do líder não volta ao patamar pré-crise no período investigado. A redução do volume num primeiro momento significou uma ameaça para a categoria, bem como desgaste na imagem do principal concorrente ao longo do tempo. Contudo, o fato de a recuperação do volume da categoria ter sido mais rápida que a recuperação do líder significou uma oportunidade para os concorrentes em termos de volume, o que sugere uma confirmação apenas parcial da suposição 3: uma crise de média extensão de uma marca de uma empresa de alta reputação representa uma ameaça para os negócios dos concorrentes por ter potencial de afetar negativamente toda a categoria. O comportamento do novo entrante (“concorrente 2”) em comparação ao do principal concorrente (“concorrente 1”) poderia sugerir que uma marca já estabelecida no mercado

é mais fortemente afetada por uma crise de marca causada por problema de produto do que uma marca entrante, com menor associação com a categoria. Nesse sentido, a oportunidade para marcas estabelecidas e entrantes aconteceria de forma diferenciada.

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

A crise ainda teria deixado um efeito residual positivo ao aproximar informalmente diferentes áreas da “empresa”, favorecendo a colaboração interdepartamental e aproximando ainda mais a organização do mercado, como apresentado por Tsang (2000) e Kalaignanam et al. (2013).

## 5 Considerações finais, limitações e sugestões de próximos estudos

Dada a tendência de aumento de casos de crise, é fundamental ampliar a pesquisa sobre crise e seus reflexos gerados na marca. Este estudo identificou as consequências, ao longo do tempo, de uma crise de marca causada por *recall*. Este estudo de caso sugere a confirmação parcial de uma suposição e a



confirmação total das outras três suposições feitas a partir do referencial teórico. O caso ainda sugere que concorrentes já presentes no mercado podem ser negativamente mais afetados do que novos entrantes.

O resultado obtido reflete um evento específico, ocorrido com a marca líder de um segmento da categoria alimentos, mas seu aprendizado pode ser utilizado como *insight* para estudos em outras categorias ou aplicação gerencial na preparação de planos de crise. O método aplicado apresenta, como limitação, a impossibilidade de extrapolação de seus resultados. Não se pode afirmar que todas as variações são exclusivamente decorrentes da crise gerada pelo problema de produto, uma vez que não foram disponibilizadas informações sobre preços, investimentos e comunicação; ademais, a verificação não foi realizada em ambiente controlado (Hair et al., 2007).

Depois da ocorrência da crise, as fronteiras departamentais ficaram mais estreitas, uma vez que passou a haver maior interação e colaboração informal entre as áreas de *marketing*, vendas, operações, finanças, recursos humanos e jurídico. A experiência da crise aparentemente aproximou a corporação, reforçando o espírito de grupo e a conexão com o mercado (consumidores e clientes). Esse reforço da corporação pós-crise, já abordado por Tsang (2000) e Kalaiganam et al. (2013), é um tópico pouco explorado no Brasil pelas pesquisas científicas em Administração Geral, Estudos Organizacionais e Recursos Humanos.

Há um consenso entre os autores de que o tempo de detecção do problema e de reação podem fazer a diferença entre ser protagonista na gestão da crise ou ter uma atuação reativa. O crescente número de casos de *recall* vem acompanhado dos avanços tecnológicos para captura, armazenamento e análise de informações provenientes de diferentes fontes, formatos e velocidades de entrada, fenômeno conhecido como *big data* (Zikopoulos & Eaton, 2012). A análise cruzada de informações de relatórios de produção e qualidade, de monitoramento de redes sociais e relatórios do SAC, de fatores do macroambiente (como variações de temperatura e umidade por região) e o uso de sistemas preditivos possibilitaria a identificação de sinais fracos; estes sinais permitiriam a identificação de problemas num estágio inicial e, eventualmente, a prevenção e redução dos casos de *recall*.

Na literatura de *marketing*, poucos casos de crise foram estudados com foco nos concorrentes e na forma pela qual eles se preparam não só para as crises em suas marcas, mas também para minimizar o impacto e capturar as oportunidades eventualmente geradas por problemas com os produtos líderes.

## Referências

- Aaker, D. (1996a). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. <http://dx.doi.org/10.2307/41165845>.
- Aaker, D. (1996b). *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- Anwar, S. T. (2014). Product recalls and product-harm crises. *Competitiveness Review*, 24(3), 190-210. <http://dx.doi.org/10.1108/CR-02-2013-0011>.
- Assiouras, I., Ozgen, O., & Skourtis, G. (2013). The impact of corporate social responsibility in food industry in product-harm crises. *British Food Journal*, 115(1), 108-123. <http://dx.doi.org/10.1108/00070701311289902>.
- Campomar, M. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95-97.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.10.0414>.
- Coombs, W. T. (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
- Coombs, W. T. (2007b). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016>.
- Crescitelli, E., & Shimp, T. (2012). *Comunicação de Marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.
- 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. <http://dx.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. *JMR, Journal of Marketing Research*, 37(2), 215-226. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.37.2.215.18729>.
- Dean, D. H. (2004). Consumer reaction to negative publicity: effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211. <http://dx.doi.org/10.1177/0021943603261748>.
- Donnelly, K. A.-M., Karlsen, K. M., & Dreyer, B. (2012). A simulated recall study in five major food sectors. *British Food Journal*, 114(7), 1016-1031. <http://dx.doi.org/10.1108/00070701211241590>.

- Exame. (2010, 14 de outubro). *Melhores e Maiores 2006*. São Paulo: Exame. Recuperado em 20 de abril de 2015, de <http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/>
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910959431>.
- Hair, J., Anderson, R., & Tatham, R. (2007). *Análise multivariada de dados* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.11.0356>.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>.
- Martins, G. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 8-18.
- Matos, C. A., & Veiga, R. T. (2003). Os efeitos da publicidade negativa nas atitudes dos consumidores. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(2), 69-86.
- Melo, L. (2013). *Rato na Coca-Cola nunca existiu, conclui TJ-SP*. São Paulo: Exame.
- Procon-SP. (2015). Recuperado em 20 de abril de 2015, de <http://sistemas.procon.sp.gov.br/recall/>
- Reputation Institute. (2015). Recuperado em 20 de abril de 2015, de <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/global-reptrak-100>
- Roehm, M. L., & Tybout, A. M. (2006). When will a brand scandal spill over, and how should competitors respond? *Journal of Marketing Research*, 43(3), 366-373. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.43.3.366>.
- Semprini, A. (2010). *A marca pós-moderna* (2. ed.). São Paulo: Estação das Letras e Cores.
- Siomkos, G. J., & Kurtzard, G. (1994). The hidden crisis in product-harm crisis management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30-41. <http://dx.doi.org/10.1108/03090569410055265>.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1108/02634501011078156>.
- Souiden, N., & Pons, F. (2009). Product recall crisis management: the impact on manufacturer's image, consumer loyalty and purchase intention. *Journal of Product and Brand Management*, 18(2), 106-114. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420910949004>.
- Souza, B. (2014). *Airbus culpa má gestão da TAM por queda de avião em 2007*. São Paulo: Exame.
- Tsang, A. (2000). Military doctrine in crisis management: three beverage contamination cases. *Business Horizons*, 43(5), 65-73. [http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813\(00\)80011-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813(00)80011-7).
- Van Heerde, H., Helsen, K., & Dekimpe, M. G. (2007). The impact of a product-harm crisis on marketing effectiveness. *Marketing Science*, 26(2), 230-245. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1060.0227>.
- Vieira, R. (2014). *Funcionários que nadavam em caixa d'água são demitidos*. São Paulo: Exame.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *The Sage Handbook of Applied Social Research Methods* (2. ed., Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications. 661 p.
- Zikopoulos, P., & Eaton, C. (2012). *Understanding big data: analytics for enterprise class hadoop and streaming data*. New York: McGraw Hill.