

O USO DE

BIG DATA

PARA GESTÃO DE CRISE DE MARCA

e.life | OUTUBRO/15

Por ALEXANDRE SALVADOR E ANA IKEDA



INTRODUÇÃO

As crises de marca não só experimentam um crescimento em quantidade como também passam a ter sua visibilidade aumentada pelas redes sociais. A repercussão de uma crise de imagem de marca afeta negativamente tanto o *brand equity* como as vendas no curto prazo. Mais do que isso, gera custosas campanhas para minimização dos efeitos negativos. Se por um lado o avanço tecnológico aumenta a visibilidade da crise, por outro, possibilita acesso a uma série de informações, internas e externas, que podem ajudar na definição de um plano de ação. Informação relevante, confiável e disponibilizada em um curto espaço de tempo é fundamental para que as decisões sejam tomadas rapidamente, garantindo a liderança do processo de gestão de crise.

Este artigo foi escrito com base em uma pesquisa acadêmica do Prof. Alexandre Borba Salvador e da Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda, da Universidade de São Paulo. O objetivo da pesquisa foi o de verificar como gestores de marketing fazem uso das informações provenientes de big data na gestão de crise. Foi possível verificar uma grande diferença no nível de uso das informações de big data na gestão de crises de marca, nas diferentes etapas de uma crise: identificação e prevenção, gestão da crise e recuperação. Os aprendizados finais desta pesquisa foram organizados em 15 considerações que podem auxiliar gestores de marketing e comunicação a melhor se prepararem para reduzir a ocorrência de crises de marca, liderar o processo de comunicação e minimizar seus efeitos negativos. O estudo completo está disponível neste [link](#).

Alexandre Borba Salvador.

Professor e pesquisador na área de marketing. Mestre e bacharel em administração pela Universidade de São Paulo, com MBA Executivo pelo Insper, especialização em marketing pela MMA, FGV e ESPM e especialização em fundamentos da psicanálise pela Instituto Sedes Sapientiae. Experiência de 15 anos como gestor de marketing, com experiência em gestão de negócios, marcas e crises.

Ana Akemi Ikeda.

Professora de marketing, Titular da Universidade de São Paulo. Livre-docente, doutora, mestre e bacharel em marketing pela Administração pela Universidade de São Paulo. Bolsa Produtividade Cnpq 1D. Estudou na Loyola University - New Orleans/LA; ESSEC - França; Thunderbird, AZ e; Harvard, MA.

MARCA, BIG DATA E CRISES

Marca é "um nome, termo, desenho, símbolo, ou uma combinação desses elementos que identifica os bens ou serviços de um fornecedor e os diferencia da concorrência" (American Marketing Association, 2014), e que passa a existir quando um produto recebe ao menos um dos elementos descritos na definição de marca com o objetivo inicial de garantir sua identificação, sendo o principal repositório de significado na cultura do consumidor. A diferença entre os elementos da marca e seus significados e valores é representada pela identidade de marca ou *brand equity*, que exprime a grande variedade de significados e nuances das manifestações de marca.

A construção do *brand equity* é ameaçada por crises de marca que poderiam ser decorrentes de (i) falha de produto, (ii) problemas com responsabilidade social, (iii) mau comportamento corporativo, (iv) má conduta de executivos, (v) resultados de negócios ruins, (vi) mau comportamento ou atitude controversa de porta-voz, (vii) perda de apoio público ou (ix) controvérsias sobre posse. A percepção de risco, o interesse dos formadores de opinião e a postura da corporação diante da crise são os principais fatores que influenciam na corrosão do *brand equity*. As novas formas de comunicação, que colocam todos os públicos de interesse na posição de geradores de conteúdo de marca instantaneamente, reduzem o poder de liderança do processo de comunicação ao mesmo tempo em que aumentam a exposição das marcas às crises. Por outro lado, os mesmos meios que aumentam a exposição das marcas também possibilitam um monitoramento e comunicação de forma mais estruturada.

Além do monitoramento de consumidores e formadores de opinião, a gestão da crise hoje envolve o cruzamento de informações de diferentes origens e formatos, estruturadas e não estruturadas. Contudo, a informação não leva à ação, mas sim a decisão do executivo sobre a análise. As principais decisões de um gestor de crise são a estruturação da empresa para a prevenção e identificação de crises, as decisões tomadas durante a crise e as decisões tomadas para recuperação da marca e dos negócios no pós-crise.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA EMPÍRICA

Com base nos aprendizados da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa empírica exploratória, qualitativa, direta com o uso de entrevistas em profundidade. Foram realizadas entrevistas com gestores de marketing e comunicação com recente experiência em gestão de crise, especialistas em relações públicas e monitoramento de redes sociais.

Conceito	Exploratória
Abordagem	Empírica
Paradigma	Qualitativa
Técnica e procedimento de coleta	Direta, com uso de entrevistas em profundidade – elite interview
Análise	Análise global e análise qualitativa de conteúdo

CONCLUSÃO

Em 1979, John D. Little escreveu que uma das barreiras para a adoção de um sistema de suporte à decisão de marketing informatizado residia na falta de profissionais com conhecimento para tal, situação semelhante ao que estamos passando neste momento, em que a solução tecnológica aparentemente evoluiu mais rápido que o conhecimento dos gestores sobre a aplicação da tecnologia disponível. Segundo os relatos dos gestores de crises, e de especialistas em tecnologia e gestão de imagem, a falta de proximidade do C-Level (alta direção) com as novas tecnologias levaria a não priorização de investimentos em sistemas de monitoramento de redes sociais e em sistemas analíticos. O desconforto em trabalhar com novas ferramentas e indicadores, somado à cobrança de resultados financeiros de curto prazo, também afastariam alguns gestores da adoção das tecnologias já disponíveis.

Por outro lado, a melhoria da identificação e prevenção de crises não depende exclusivamente automação da informação. Ela pode começar com o trabalho de identificação de todos os pontos de fragilidade da empresa e avaliação da probabilidade de que uma falha ocorra e do dimensionamento do impacto desta falha. A construção dessa matriz de risco (probabilidade x impacto no negócio) ajuda na identificação das fragilidades prioritárias para a construção de procedimentos que evitem que as crises ocorram, planos de contingência caso os procedimentos falhem e indicadores para monitoramento. Os processos devem ser redefinidos e o plano de prevenção desenhado, partindo-se do entendimento dos riscos. Vale reforçar que a elaboração de planos per se não são suficientes sem uma mudança cultural na corporação.

Mesmo sendo um evento novo, o monitoramento de declarações de consumidores em redes sociais já está evoluindo. Em seu início, no final da década de 2000, seu uso era mais passivo, limitado à observação do consumidor. Com a evolução das ferramentas, o que era encarado apenas como uma ferramenta de monitoramento passou ser um canal de diálogo e relacionamento, mudando de *buzz monitoring* para

social CRM. Toda essa informação tornou-se disponível para monitoramento a partir de sua comercialização por parte das novas empresas de tecnologia detentoras das redes sociais. A evolução na forma de comunicação entre empresas e públicos de interesse, e principalmente entre pares, alterou radicalmente o tempo de resposta necessário para garantir a liderança do processo de comunicação em crises, e a demora em responder passou a ser encarada como omissão.

Com a evolução dos sistemas de *business intelligence & analytics* de 2.0 para 3.0 haverá uma ainda maior integração sistêmica e velocidade na análise da informação, contudo, sua aplicação em gestão de crise, com a criação de scores e seus usos em sistemas preditivos, dependerá em grande parte de maior conhecimento e aceitação pelos gestores de crise. Algumas empresas já começam a fazer uso da integração de bancos de dados de redes sociais com seus bancos internos, gerando uma base que possibilite criar agrupamentos de consumidores de acordo com seus perfis e uma customização em massa para repostas aos consumidores.

No caso da crise de marca, o agrupamento de consumidores de acordo com seus perfis possibilita a identificação dos detratores e a aproximação do grupo mesmo antes de uma crise. A aproximação dos detratores e o estabelecimento de um canal de comunicação com a marca podem amenizar o tom das críticas.

Considerando-se os principais pontos de contato das marcas na pós-modernidade e a importância de todas as suas manifestações, vindas de diferentes comunicadores, funcionários e famílias de funcionários ainda representam polos produtores de conteúdo de marca pouco considerados. Segundo Rosa, as famílias de envolvidos em crises também sofrem com a crise não só pelo distanciamento do parente, mas também em razão de frequentes questionamentos em seus círculos sociais.

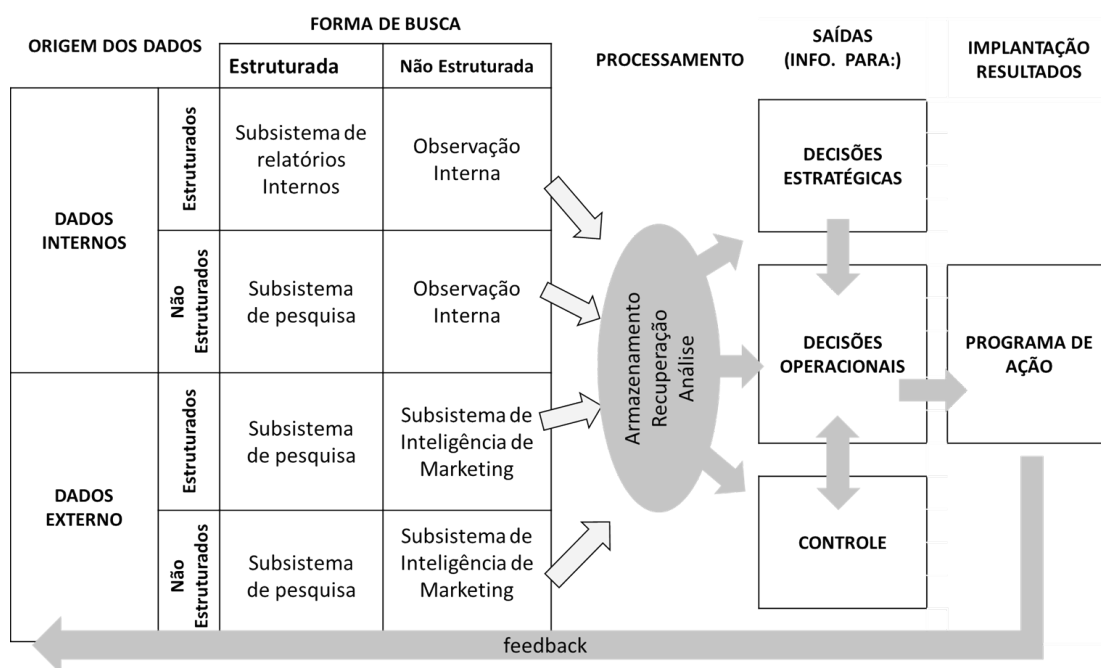
15 APRENDIZADOS PARA GESTÃO DE CRISE

Se por um lado as crises de marca se tornam mais frequentes e as marcas mais sensíveis a manifestações de usuários geradores de conteúdo, por outro, o aumento do volume de informações provenientes de diferentes fontes, formatos, e maior velocidade (big data) possibilitam: (i) um trabalho preventivo para reduzir a ocorrência das crises ou possibilitar sua mais rápida identificação; (ii) uma gestão de crise mais eficiente a partir de melhor uso das informações disponíveis e; (iii) a confecção de planos de recuperação mais assertivos com base na análise das alterações do mercado.

PREVENÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA CRISE

1) A análise integrada das informações provenientes do histórico de relatórios de produção e qualidade, relatório de qualidade de parceiros (fornecedores e clientes), relatórios de consumidores (SAC e SAC 2.0) e formadores de opinião (clipping), além de informações de inteligência de mercado, possibilita a identificação de desvios de indicadores que isoladamente poderiam não fazer sentido. A visibilidade de sinais fracos possibilita a identificação de problemas em estágios iniciais.

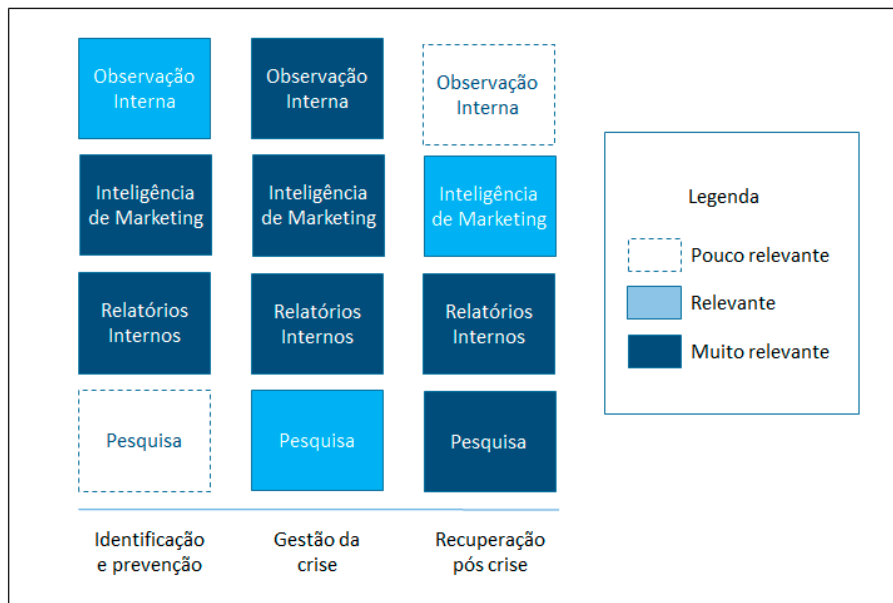
SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING PARA CRISES



Fonte: Dos autores, com base em Chiusoli e Ikeda (2010), Kotler (1998) e Kotler e Keller (2012).

2) Um bom sistema de identificação das causas raiz, baseado em informações internas e de inteligência de mercado e na observação interna, aliado a um bom sistema de rastreamento de produto possibilita que as organizações ajam de forma mais cirúrgica para a resolução de eventuais problemas de produto localmente, com alta eficiência e baixa visibilidade.

PRINCIPAL MOMENTO DE UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO DE CADA SUBSISTEMA



3) Sistemas de governança e prestação de conta (*accountability*) dos executivos-chave da organização, bem como de seus representantes e porta-vozes, poderiam minimizar o aparecimento de crises ligadas a fraude e má conduta, ou, ao menos, identificar responsáveis e rastrear eventos em sistema para prestação de contas. Não só os procedimentos e políticas devem existir, como também mecanismos que garantam controle.

GESTÃO DA CRISE

4) Um sistema de informação de marketing que integre as informações de ERP, das redes sociais e de pesquisas, e com abertura para recebimento de informações de inteligência (internas e externas), pode fornecer informações de forma mais rápida e com maior credibilidade, qualificando a organização para a liderança informal do processo de comunicação da crise à imprensa, órgãos regulatórios, formadores de opinião e consumidores.

5) A análise do comportamento das manifestações dos diferentes públicos de interesse em redes sociais permite a formação de agrupamentos por comportamento, possibilitando o direcionamento de respostas personalizadas da forma mais adequada quanto a conteúdo, tom e forma. O relacionamento com grupos de detratores em períodos sem crise pode aproximar esses detratores da marca e minimizar sua atuação negativa em períodos de crise.

6) O estudo do comportamento com diferentes públicos de interesse em outras crises (por meio do banco de parceiros e consultorias) pode fornecer informações relevantes para a definição de cenários e simulações. A análise das manifestações sobre a marca e a organização envolvida no *recall* dariam indicações sobre as alterações da saúde de marca.

7) O conhecimento e os aprendizados sobre crise podem ser internamente transferido tanto pela organização como com a contratação de especialistas (agências e consultorias). Contudo, é necessário criar contexto e preocupação com a gestão do conhecimento para que os executivos realmente recebam as informações sobre a experiências de outros e as transformem em aprendizados.

RECUPERAÇÃO

8) Informações sobre estoques nos clientes e potencial de vendas por região após a crise tornariam o plano de restabelecimento da distribuição mais objetivo.

9) Um sistema de informação de marketing integrado ao macroambiente e aos principais clientes (inteligência) e consumidores (pesquisa) fornece importantes insumos para a definição do plano de recuperação.

10) A observação do comportamento digital de consumidores possibilita a formação de agrupamentos (*clusters*) para o direcionamento de programas de comunicação específicos, de forma a maximizar o efeito da comunicação e minimizar a dispersão da mensagem. Mesmo com captação de informação online, a resposta a consumidores deve combinar ferramentas online e offline, de acordo com a necessidade de personalização e pessoalidade na comunicação.

MELHORIAS E APRENDIZADOS

11) Ter informação não é suficiente para conseguir prevenir e gerenciar uma crise de marca, é necessária atitude da liderança. A comunicação deve levar em consideração o foco nos *stakeholders* e não somente em seu público interno, na minimização das perdas de curto prazo.

12) A capacidade tecnológica disponível para gerenciamento de informação é hoje superior ao conhecimento dos gestores de marca. Poucos gestores exploram o potencial dos recursos disponíveis, por falta de conhecimento ou reconhecimento da necessidade.

13) Um bom sistema de informação apenas fornece a melhor informação para a tomada de decisão. Sem decisão, a informação não tem valor. A capacidade de decisão do gestor e da corporação influencia diretamente no sucesso da gestão da crise.

14) As marcas como ativo podem pertencer às empresas, mas a criação do *brand equity* depende de todos os públicos de interesse. Os gestores de marca podem agir como os principais influenciadores para a promoção do *brand equity*, mas, para que sejam ouvidos, precisam ser aceitos pelos públicos de interesse. Isso fica ainda mais evidente na gestão de crises de marca.

15) O fechamento de uma crise bem gerenciada deve incluir a consolidação dos aprendizados e a revisão dos processos, para minimização de crises futuras pelas mesmas causas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. Measuring brand equity across products and markets. **California management review**, v. 38, n. 3, p. 102 – 120, 1996.
- American Marketing Association**. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>. Acesso em: 31 mar. 2014.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- CHEN, H.; STOREY, V. C. BUSINESS INTELLIGENCE AND ANALYTICS : FROM BIG DATA TO BIG IMPACT. v. 36, n. 4, p. 1165–1188, 2012.
- CHIUSOLI, C. L.; IKEDA, A. **Sistema de Informação de Marketing (SIM): ferramenta de apoio com aplicações à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- COX, D.; GOOD, R. How to build a marketing information system. **Harvard Business Review**, n. May - June, p. 145 – 154, 1967.
- CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. **Comunicação de Marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DAWAR, N.; PILLUTLA, M. M. Impact of Product Harm Crises on Brand Equity : The Moderating Role of Consumer Expectations. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 2, p. 215–226, 2000.
- DEAN, D. H. Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. **Journal of Business Communication**, v. 41, n. 2, p. 192–211, abr. 2004.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GREYSER, S. A. Corporate brand reputation and brand crisis management. **Management Decision**, v. 47, n. 4, p. 590–602, 2009.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1, jan. 1993.
- KLIATCHKO, J. Revisiting the IMC construct A revised definition and four pillars. **International Journal of Advertising**, v. 27, n. 1, p. 133–160, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.
- LIPOVETSKY, G. **Metamorfoses da cultura liberal**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004.
- LITTLE, J. D. C. DECISION SUPPORT SYSTEMS FOR MARKETING. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 3, p. 9–26, 1979.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. São Paulo: Pearson Education, 2011.
- MANYIKA, J. et al. **Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.mckinsey.com/mgi>. Acesso em: 21 abr. 2014.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. **Designing qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 1995.

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

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

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

NUNAN, D.; DOMENICO, M. DI. Market research and the ethics of big data Market research and the ethics of big data. **International Journal of Market Research**, v. 44, n. 4, p. 2–14, 2013.

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

ROUACH, D.; SANTI, P. Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 552–559, 2001.

SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A. Big Data Usage in the Marketing Information System. **Journal of Data Analysis and Information Processing**, v. 2, n. August, p. 77–85, 2014.

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

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

SHERRY, J. F. **O significado da marca**. In: TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. (Eds.). Branding. São Paulo: Atlas, 2006.

SIOMKOS, G. J.; KURZBARD, G. The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 2, p. 30–41, 1994.

SOAT, M. E-SCORES: The new face of predictive analytics. **Marketing Insights**, n. September, p. 1–4, 2013.

VERDINO, G. **Micromarketing**. [s.l.] Mc Graw Hill, 2010.

VITORINO, J. **Social big data**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <www.elife.com.br>.

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



e.lifegroup
we deliver it **social**

