
O EFEITO TRANSBORDAMENTO NA GESTÃO DE CRISES DE MARCA

NOVEMBRO/2016

Estar certo não é suficiente

Se estar certo já não era suficiente para evitar uma crise de imagem (vide Escola de Base), com a democratização do poder de comunicação, muito menos. Eventos ruins com marcas líderes, tradicionalmente transbordam para as categorias (ROEHM; TYBOUT, 2006). Também é esperado que marcas com reputação mais forte sofram menos com crises de imagem,

principalmente que demonstram não serem responsáveis e demonstrem boa vontade e dedicação no apoio às vítimas (SIOMKOS et al., 2010). Nos últimos meses vimos o efeito contrário acontecer por duas vezes graças a comunicação sem filtro gerada nas redes sociais digitais.

As marcas Gallo e Toddynho foram negativamente afetadas por problemas em suas categorias com os quais não estavam envolvidas. As marcas não são evocadas espontaneamente quando a categoria é pensada, mas devido aos sistemas de recomendação usados por redes sociais, eventos passados são trazidos para as *timelines* dos usuários e interpretados como eventos atuais, dando a falsa impressão de recorrência.

Este artigo tem como principais objetivos (i) aumentar a conscientização, por parte dos gestores de marca, da importância do constante monitoramento das marcas em ambiente virtual e (ii) iniciar uma discussão sobre a nova forma de gestão e interação com públicos em geral em momentos de crise de marca. Para esse fim, faz uso de uma análise de conteúdo realizada numa base de menções a marcas obtidas pelo monitoramento de redes sociais com a ferramenta [Buzzmonitor](#).



ALEXANDRE SALVADOR

Doutorando em Administração de Empresas – Marketing pela FEA/USP. Mestre em Administração de Empresas – Marketing pela FEA/USP. Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP, com especializações em Administração de Marketing pela Madia Marketing School, Gestão de Produto pela ESPM, Gerenciamento de Produto pela FGV, Fundamentos da Psicanálise pelo Instituto Sedes Sapientiae e MBA Executivo pelo Insper.



Feridas que reabrem: mecanismos de busca e recomendação reavivando posts antigos

Em 2013, a marca de azeites Gallo foi reprovada por um teste de qualidade de um instituto independente - a empresa não reconheceu o teste e declarou em [pronunciamento oficial](#) possuir laudos de análises que comprovavam a qualidade do produto. Em agosto de 2016 as principais marcas de azeites foram novamente testadas pelo mesmo instituto. Em quatro marcas analisadas, os testes apontaram adulteração pela mistura de outros óleos vegetais, o que não é permitido por lei. A notícia nas redes sociais trouxe como sugestão de leitura o link para o teste de 2013. Sem atentar para a data, muitos leitores se confundiram e passaram a achar que a marca líder havia sido novamente reprovada no teste de qualidade. Pelo monitoramento de redes sociais, a marca Gallo interveio cirurgicamente e elucidou os consumidores que haviam demonstrado conclusões erradas sobre as datas das matérias.

A marca Toddyinho já passou por uma campanha de recall, isso faz parte de sua história. A empresa aprendeu com o evento e reforçou seu compromisso com qualidade. Contudo, isso não foi suficiente para que a marca não fosse associada a um problema que envolvia outro produto da categoria. Uma adulteração criminosa ocorrida fora da fábrica da Itambé foi a causadora desse problema: em 25 de agosto foi anunciado que uma criança de 2 anos faleceu após consumir o achocolatado pronto da marca Itambé. Em 29 de agosto foi publicado no Diário Oficial da União a medida preventiva de proibição da comercialização do produto. A investigação levantou a suspeita de contaminação exógena do produto, o que foi confirmado com a prisão de dois suspeitos. Em 06 de setembro foi publicada a liberação da venda do achocolatado Itambezinho. Nesse período muitos posts em redes sociais faziam menções a Toddyinho, seja por comentários como “Toddyinho da Itambé com problemas de qualidade”, seja pela sugestão de leitura de matérias antigas de Toddyinho feitas por mecanismos de recomendação de matérias das redes sociais.

De acordo com a ferramenta de monitoramento de redes sociais Buzzmonitor, o número médio de menções diárias a marca Itambezinho cresceu de 1 para 80. No mesmo período, as menções diárias a Toddyinho cresceram de 708 para 1785.

O monitoramento das redes sociais

O caso Itambézinho ilustra bem como uma crise de imagem pode ser deflagrada mesmo sem a empresa ter cometido algum deslize. Mais do que isso, mostra como os sistemas de recomendação de redes sociais exigem o aumento do estado de prontidão e velocidade de respostas das marcas.

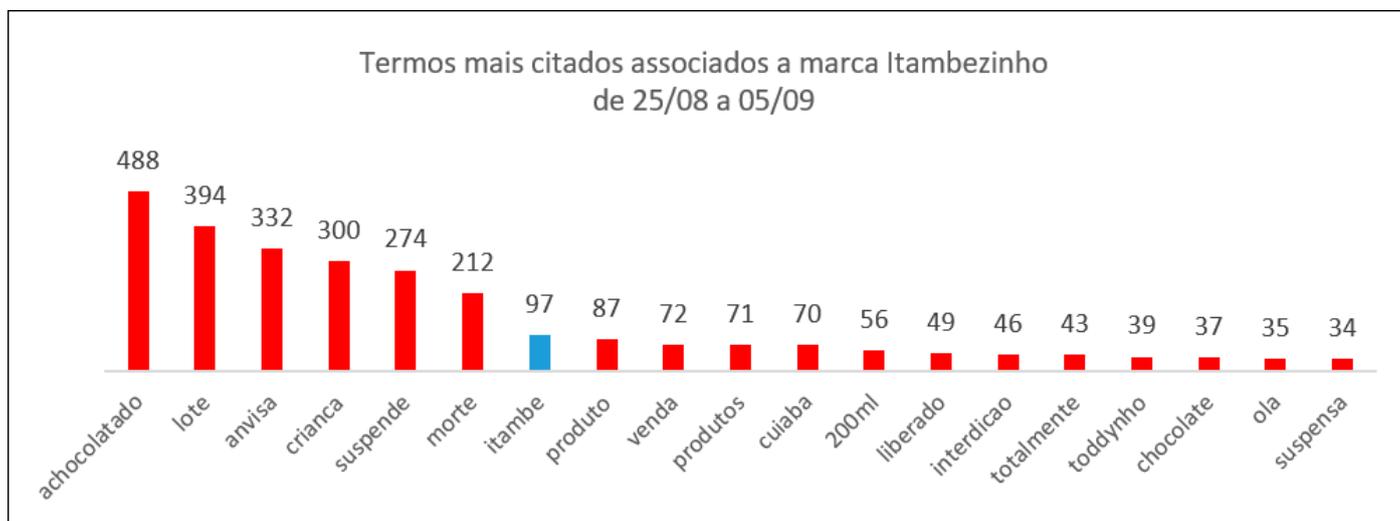
Antes da crise, os termos mais citados nas redes sociais relacionados a Itambezinho eram “nolac” (fazendo menção ao produto sem lactose comunicado na página da empresa) e “Itambé” (o fabricante). A partir de 29/08, a curva de menções a Itambezinho começou a aumentar com o anúncio da suspensão das vendas.



A Anvisa libera a venda de um lote do achocolatado Itambezinho que estava suspensa desde o dia 29 de agosto.

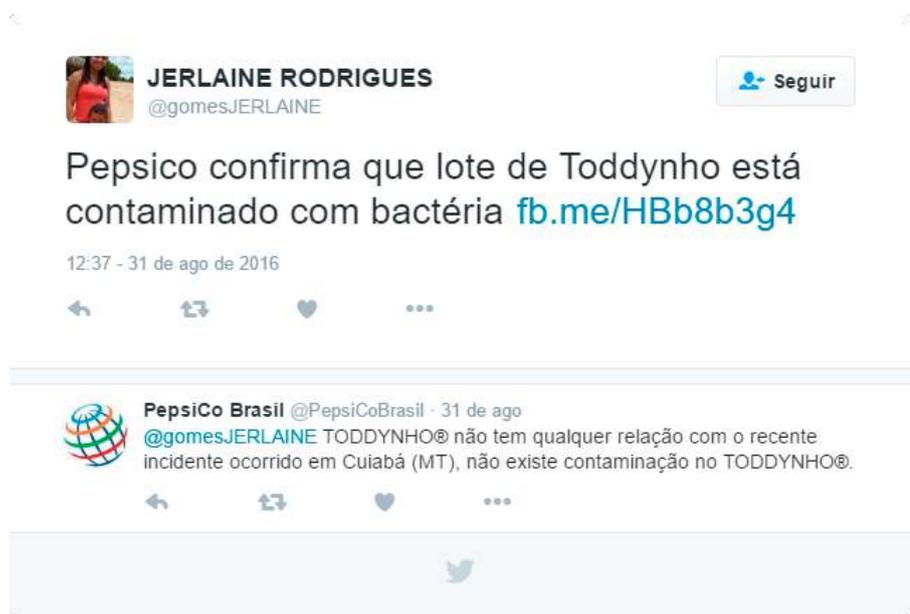


Muitos meios de comunicação fizeram posts sobre a proibição, replicados por seus leitores, o que aumentou as menções a marca para 198 em 30/09. Durante a crise, os 20 termos mais citados faziam menção a crise, tendo “achocolatado”, “lote”, “avisa”, “criança” e “suspende” como os top 5.

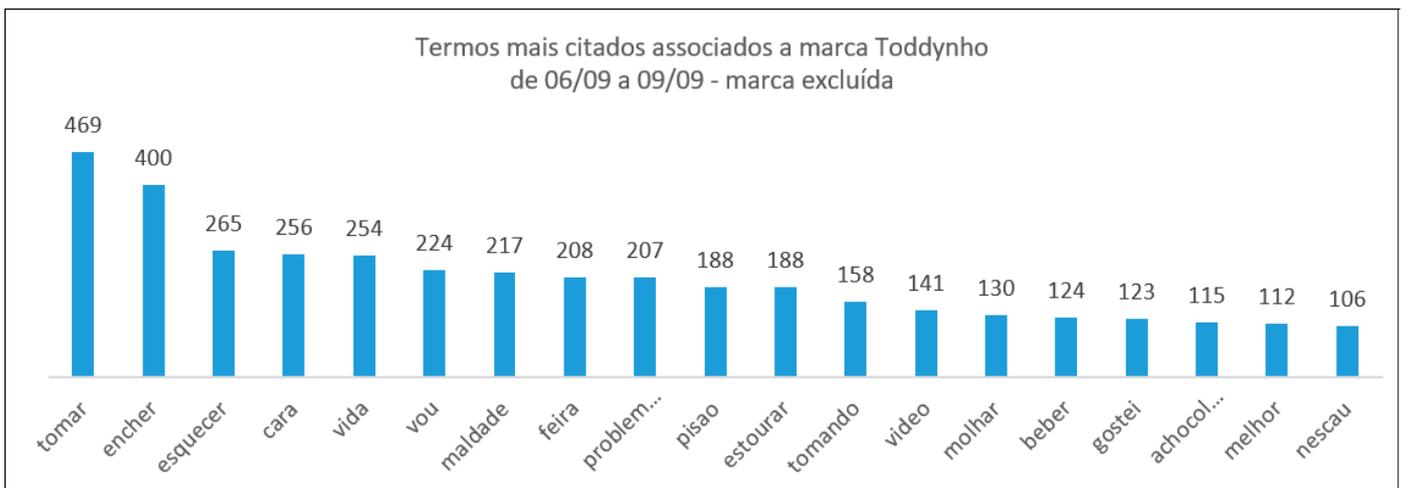
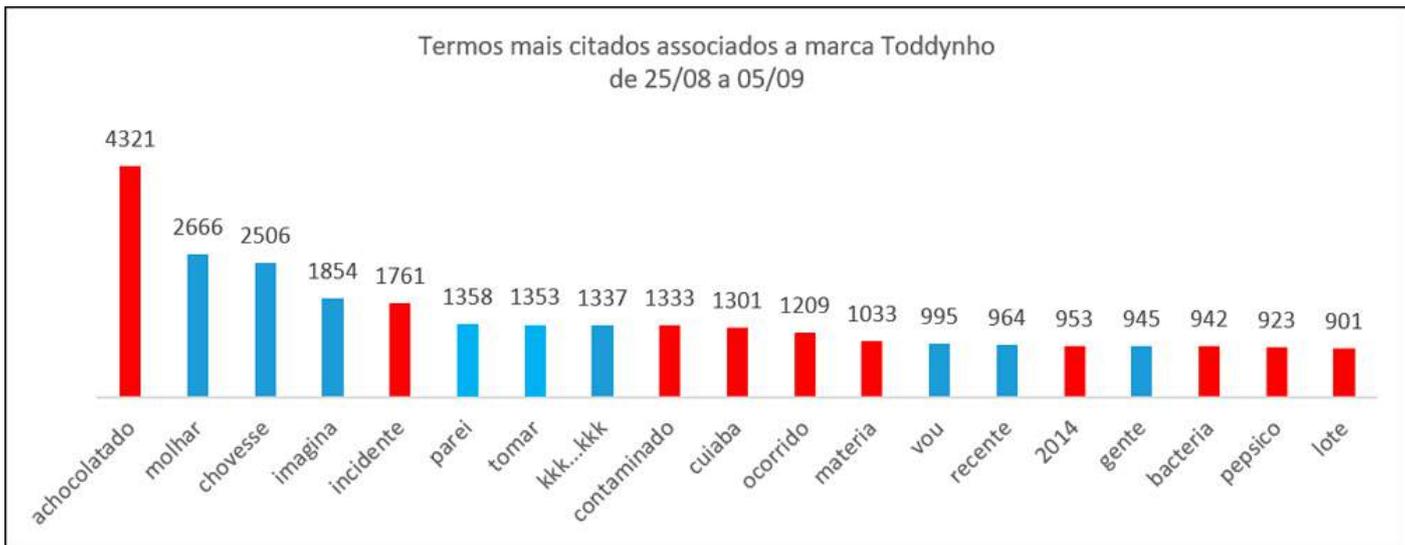


Segundo Rodrigo Lacerda, Diretor de Marketing da Itambé, vivemos uma grande mudança na forma de disseminação de mensagens: se por um lado a grande mídia continua com o papel de informar, por outro a comunicação viabilizada pelas redes sociais dá voz tanto a consumidores como a influenciadores que nem sempre tem um compromisso com a verdade (como blogs criadores de boatos). Nesse contexto de mudança, é vital monitorar veículos de informação e redes sociais em tempo real.

Toddynho não estava envolvido, mas isso não evitou que o problema englobasse também o líder da categoria. Devido aos sistemas de recomendação das redes sociais, a matéria sobre o incidente em achocolatados trazia notícias de Toddynho de 2014. O link antigo passou, então, a ser replicado por leitores como atual.



A partir do monitoramento e do uso de SAC 2.0, a PepsiCo começou a esclarecer aos consumidores o mal-entendido. Entre a suspensão de venda de Itambezinho e o esclarecimento do caso, os principais termos associados a Toddynho estavam ligados a crise. Na visão da PepsiCo, "foi fundamental, já no primeiro momento em que identificamos o caso, alinhar uma estratégia de resposta aos consumidores, funcionários e clientes. Nossa posição foi cascateada de forma consistente em todos os pontos de contato da companhia: desde os funcionários até os consumidores que entraram em contato via SAC, incluindo também nossa equipe de vendas, canais oficiais nas mídias sociais e imprensa. Também reforçamos o monitoramento dos canais de comunicação on e off line para avaliar a eficiência e o impacto da estratégia de comunicação, já que tínhamos, em real time, o feedback dos consumidores sobre os esclarecimentos. Em geral, a confusão foi esclarecida rapidamente e os consumidores e clientes expressaram o seu agradecimento pela transparência com que a marca tratou do caso", esclareceu Nora Mirazon, diretora de marketing da PepsiCo. Após o esclarecimento, os termos associados à marca deixaram de fazer menções à crise e voltaram a suas características iniciais.



Quatro passos para cuidar da saúde das marcas contem- porâneas



A gestão da marca contemporânea é uma atividade cada vez mais complexa. Ela envolve equilibrar interesses corporativos e do público-alvo. O gestor perdeu a exclusividade na geração de mensagens da marca e passa a ter um papel de menor controle e maior influência. Para bem desenvolver marcas robustas, ele deve se preocupar em criar um bom projeto, transformar o projeto em plano e o plano em execução primorosa; monitorar constantemente os resultados das manifestações da marca e agir diante das informações para corrigir a rota.

1. Desenvolver um bom projeto de marca (SEMPRINI, 2010)

- a. Conexão com estratégia corporativa;
- b. Inspirador para o segmento alvo e respeitando os stakeholders;
- c. Direcionado ao futuro, mas respeitando a herança e o presente.

2. Um plano e uma execução primorosa (CRESCITELLI; SHIMP, 2012)

- a. Coerência entre os pontos de contato

3. Constante monitoramento do ambiente da marca (SHARP, 2009)

- a. Fornecedores, concorrentes, substitutos, entrantes, clientes;
- b. dos consumidores e shoppers;
- c. dos demais emissores de mensagens de marca.

4. Análise e ação diante da informação (SALVADOR; IKEDA, 2015)

- a. Auditoria de vulnerabilidades;
- b. Comitê de crise;
- c. Senso de urgência;
- d. Visão holística;
- e. Envolvimento de parceiros e especialistas para aquisição de *know-how*.

Para Rodrigo Lacerda da Itambé, uma boa gestão de crise envolve velocidade na resposta e isso só é possível com organização, informação, transparência e tranquilidade.

REFERÊNCIAS

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. **Comunicação de Marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ROEHM, M. L.; TYBOUT, A. M. When Will a Brand Scandal Spill Over, and How Should Competitors Respond? **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 3, p. 366–373, ago. 2006.

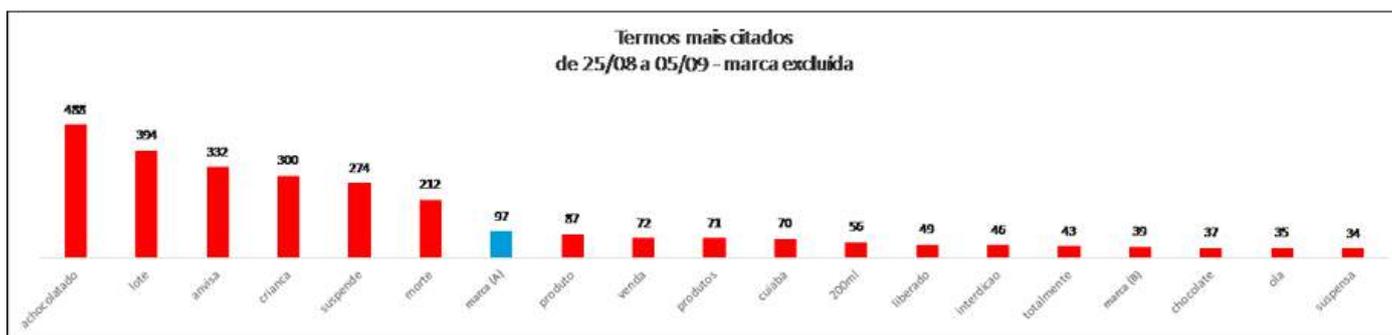
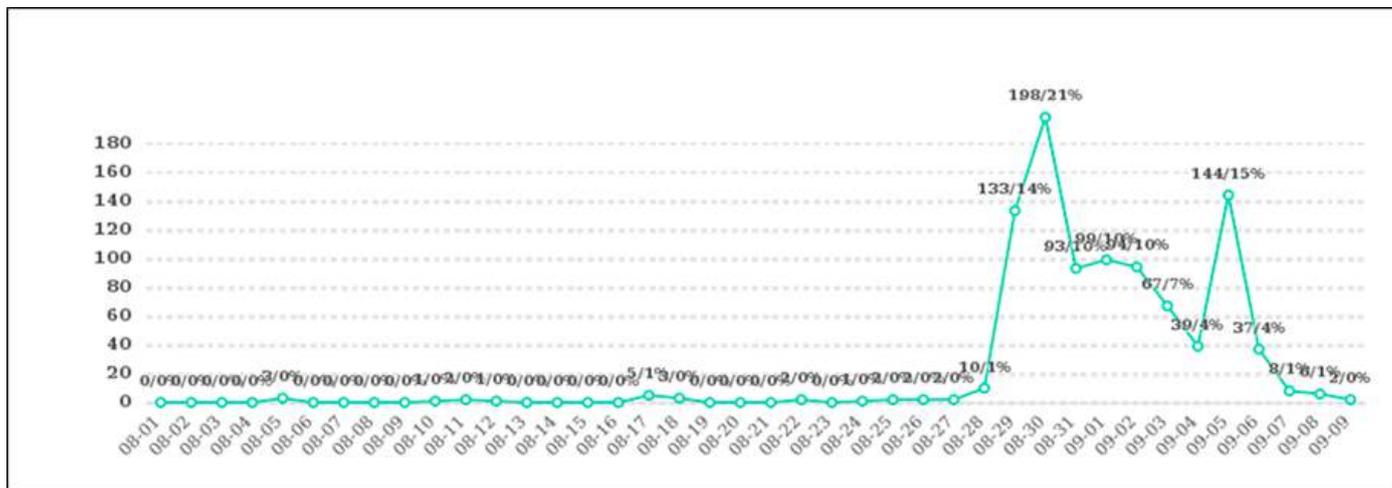
SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A. BIG DATA NA GESTÃO DE CRISE DE MARCA: UM ENSAIO EXPLORATÓRIO. **RIMAR**, v. 5, n. 1, p. 3–14, 2015.

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

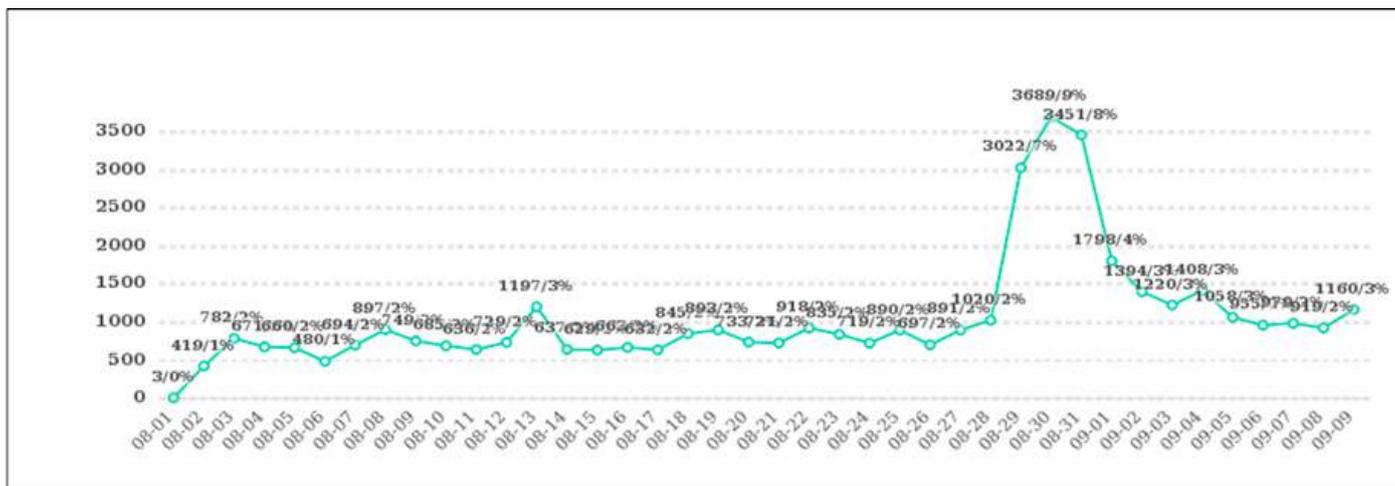
SHARP, S. **Competitive Intelligence Advantage**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

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

Apêndice 1 - Evolução das menções a Itambé e termos mais citados por período.



Apêndice 2 - Evolução das menções a Toddyngo e termos mais citados por período.





e.life
we deliver insights™

11 2339-4928 | negocios@elife.com.br

www.elife.com.br