

## **O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING NA GESTÃO DE CRISE.**

**ALEXANDRE BORBA SALVADOR**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

absalvador@hotmail.com

**ANA AKEMI IKEDA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

anaikeda@usp.br

## **Introdução**

Marcas estão mais expostas a crises de imagem devido a transformação dos consumidores em criadores e multiplicadores de mensagens. Nesse cenário de aumento de crises de imagem de marca fica mais relevante repensar o sistema de informações de marketing. A evolução da tecnologia reforçou a comunicação das crises de imagem e também possibilitou avanços na obtenção e análise de informações para a tomada de decisão, envolvendo prevenção, identificação e gestão de crises.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Verificar a necessidade de adaptação de um modelo de sistema de informações de marketing ao gerenciamento de crises de imagem de marca. Essa pesquisa se justifica pela mudança da dinâmica de geração de informações de marca, envolvendo tanto o aumento de volume, velocidade e variedade na geração de informações de marca, aumento das crises de imagem de marca e mudanças em tecnologia de informação para monitoramento dos ambientes internos e externos.

## **Fundamentação Teórica**

O sistema de informação de marketing desenvolvido por Kotler é tido como referência na área de marketing (Kotler, 1998, p. 112). Em 2005 Claudio Chiusoli desenvolveu um novo modelo gráfico de sistema de informação de marketing que apresentou como principal contribuição a proposta do não paralelismo entre os três subsistemas de entrada e o subsistema de análise de apoio às decisões de marketing, colocando esse último como uma atividade posterior às entradas, como o sistema de apoio a decisões.

## **Metodologia**

Exploratório com uso de entrevistas em profundidade e análise por análise qualitativa de conteúdo. Entrevistados seis gestores de crise, uma especialista em relações públicas e um especialista de monitoramento de redes sociais. Os gestores de crise deveriam ter passado por uma crise de marca nos últimos cinco anos. Criação de categorias a priori com base no RT, uso de um roteiro semiestruturado, análise sistemática e a definição de um protocolo visaram aumentar a confiabilidade do estudo.

## **Análise dos Resultados**

Os executivos investigados declaram que parte das informações utilizadas para identificação da causa raiz aparecem com o uso de informações internas obtidas primeiramente de modo informal. Os sistemas de informação já propostos consideravam apenas os relatórios internos como forma de obtenção de informação interna. A pesquisa indica a necessidade de revisão dos modelos de SIM com a inclusão do subsistema de observação interna.

## **Conclusão**

O resultado dessa pesquisa sugere a necessidade de adaptação de um modelo de sistema de informações de marketing ao gerenciamento de crises de imagem de marca com a inclusão do subsistema de informação interna.

Contribuições:

Acadêmica: evolução no entendimento de gestão da informação em momentos de crise de marca.

Gerencial: pode significar uma mais rápida identificação da causa raiz.

Social: a redução prejuízos financeiros, psicológicos e físicos causados por uma crise.

## **Referências Bibliográficas**

- Chiusoli (2005). Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing. Universidade de São Paulo.
- Cleeren, Heerde & Dekimpe (2013). Rising from the Ashes?. *Journal of Marketing*, 77(March).
- Mayring (2014). *Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagenfurt: Beltz.
- Siomkos, Triantafillidou, Vassilikopoulou & Tsiamis (2010). Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. *Marketing Intelligence & Planning*.

# O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING NA GESTÃO DE CRISE.

## RESUMO

Com o aumento do volume de informações geradas, recebidas e disponíveis, os sistemas de informação de marketing desenhados na década de 2000 podem não estar mais atualizados para a gestão de crise de marca: as marcas estão mais expostas a crises de imagem e a velocidade na tomada de decisão é um fator importante em momento de crise. O objetivo dessa pesquisa exploratória é verificar a necessidade de adaptação de um modelo de sistema de informações de marketing ao gerenciamento de crises de marca. Essa pesquisa exploratória, com uso de entrevistas em profundidade com especialistas em crise, se justifica pela mudança da dinâmica de geração de informações, aumento das crises de imagem de marca, mudanças em tecnologia de informação para monitoramento dos ambientes internos e externos. Esse estudo identificou a necessidade de atualização do modelo de sistema de informação de marketing para cenários de gestão de crise de imagem de marca com a criação de mais um subsistema de entrada, subsistema de observação interna. A principal implicação acadêmica desse achado passa pelo desenvolvimento de um novo modelo de sistema de informação de marketing para a gestão de crises de marca; a principal implicação gerencial é a possibilidade da melhoria dos mecanismos de prevenção e identificação das crises de marca com a adoção do modelo proposto. A principal implicação social é a redução dos prejuízos financeiros, psicológicos e físicos causados por uma crise.

Palavras-chave: *sistema de informação de marketing, crise de imagem de marca, gestão de crise.*

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2013 a marca ADES convocou uma campanha de recolhimento de produto (*recall*) em razão de uma falha na produção (“PROCON SP,” 2016). No mesmo, ano a 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 da TAM ocorrido em 2007 no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, voltou a ganhar visibilidade em 2014 quando a Air Bus, fabricante da aeronave, deu novas declarações sobre a responsabilidade pela tragédia e gerou uma nova onda de manifestações das famílias das vítimas (Souza, 2014). No mesmo ano, funcionários da rede de *fast food* Burger King foram flagrados tomando banho na caixa d’água de uma de suas lojas (Vieira, 2014) e a marca de águas São Lourenço da Nestlé convocou uma campanha de *recall* por contaminação de produto (“Lote de água mineral São Lourenço está contaminada,” 2014). Em 2015 a FIFA ganhou destaque ao ser apontado por corrupção (Reevell, 2015) e a empresa brasileira Vale sofreu com o efeito transbordamento (Roehm & Tybout, 2006) da crise gerada pelo rompimento da barragem de Mariana da empresa Samarco (Augusto, 2016).

Crises de imagem podem ser causadas por falha no produto, problemas com responsabilidade social, mau comportamento corporativo e má conduta de executivos, resultados de negócios ruins e perda de apoio público (Greyser, 2009). As marcas estariam ficando mais expostas a crises de imagem devido ao aumento da complexidade dos produtos, a crescente preocupação dos produtores com suas marcas, ao aumento das exigências legais, ao aumento das políticas de proteção ao consumidor (N. Dawar & Pillutla, 2000), ao aumento do interesse de cobertura dos meios de comunicação (Heerde, Helsen, & Dekimpe, 2007), à popularização das mídias digitais e a

transformação dos consumidores em criadores e multiplicadores de mensagem de marca (W. Timothy Coombs, 2007; Crescitelli & Shimp, 2012).

Nesse cenário de aumento de crises de imagem de marca fica mais relevante repensar o sistema de informações de marketing. Se por um lado a evolução da tecnologia reforçou a comunicação das crises de imagem, por outro ele também possibilitou avanços na obtenção e análise de informações para a tomada de decisão, envolvendo prevenção, identificação e gestão de crises de imagem. O objetivo dessa pesquisa exploratória é verificar a necessidade de adaptação de um modelo de sistema de informações de marketing ao gerenciamento de crises de imagem de marca. Essa pesquisa se justifica pela mudança da dinâmica de geração de informações de marca, envolvendo tanto o aumento de volume, velocidade e variedade na geração de informações de marca (Laroche, Habibi, Richard, & Sankaranarayanan, 2012; Zikopoulos & Eaton, 2012) como a multiplicação de emissores (Kliatchko, 2008), aumento das crises de imagem de marca (Niraj Dawar & Lei, 2009; “PROCON SP,” 2016; Silva Neto, 2010), mudanças em tecnologia de informação para monitoramento dos ambientes internos e externos e pela ausência de pesquisas nessa área.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Crises de imagem de marca**

As marcas são repositórios de significados possíveis, que funcionam como atalhos de comunicação entre emissores e receptores. Os emissores, detentores das marcas, as constroem ao longo do tempo com cada manifestação da marca em cada ponto de contato. Ao tomar contato com diferentes manifestações de marca ao longo do tempo, os receptores buscam uma coerência entre o contexto, as manifestações de marca e o desempenho da marca e produto. Do entendimento conjunto das diferentes manifestações de marca, o receptor forma então a sua imagem de marca (Semprini, 2010; Sherry, 2006). Muitas manifestações de marca são geradas por outros emissores que não os detentores da marca e a imagem da marca é constituída e sedimentada na mente do público como os resultados das impressões, derivadas das manifestações, positivas, negativas e neutras recebidas. Quando alinhadas com os projetos de marca, as manifestações constroem uma imagem de marca coerente. Manifestações não alinhadas levariam então a construção de uma imagem em dissonância com o posicionamento pretendido, o que diluiria o *brand equity*, definido por Keller como função de lembrança e da imagem de marca (Cimatti, 2006; Keller, 1993).

Nesse sentido, as crises de imagem de marca são decorrentes de manifestações de marcas desalinhadas com seu posicionamento da marca. Elas diluem o *brand equity* ao gerar associações negativas. Elas desafiam a capacidade gerencial dos gestores e a legitimidade social da empresa, provocando um questionamento sobre sua honestidade, senso de responsabilidade, compromisso com a legalidade e preocupação com a comunidade (Dean, 2004). As crises de imagem de marca ameaçam diretamente os objetivos financeiros pela redução das vendas e pelas custosas campanhas de recuperação. No longo prazo, a diluição do *brand equity* leva a redução da efetividade e da eficiência do investimento em marca, podendo ocorrer ainda o efeito transbordamento para os demais produtos da marca e demais marcas da empresa, para a reputação da empresa e da categoria como um todo (W Timothy Coombs, 2007; W. T. Coombs & Holladay, 2002; N. Dawar & Pillutla, 2000; Niraj Dawar & Lei, 2009; Heerde et al., 2007; G. J. Siomkos & Kurzbard, 1994; G. Siomkos, Triantafillidou, Vassilikopoulou, & Tsiamis, 2010). A gestão de crise de marca pode ser dívida em

três momentos principais, levando em consideração o antes, durante e o depois: prevenção e identificação, gestão e recuperação.

A reputação da empresa (alta ou baixa), a forma como a empresa se posiciona e conduz a crise (negação, aceitação do problema, “super esforço”), os efeitos externos (abrangência e intensidade do problema, interesse da opinião pública e cobertura midiática) influenciariam diretamente nos efeitos da crise, podendo influenciar na percepção de perigo de consumo e na intenção de compra futura (N. Dawar & Pillutla, 2000; Greyser, 2009; G. J. Siomkos & Kurzbard, 1994; Souiden & Pons, 2009). As crises poderiam ser evitadas ou ter seus efeitos negativos minimizados se seus problemas geradores fossem detectados e controlados em seus estágios iniciais, antes de ganharem visibilidade da opinião pública.

A velocidade de decisão, a disponibilidade de informação e a coordenação dos envolvidos seriam cruciais para aumentar a probabilidade de sucesso (minimização dos impactos financeiros, impactos legais e danos a marca) na gestão da crise (Rosa, 2001). Na tentativa de minimizar os efeitos negativos de uma crise de marca, gestores trabalham na fase de gestão e recuperação com as variáveis controláveis do *marketing mix*, das quais preço e comunicação as mais comumente acionadas (Cleeren, Dekimpe, & Helsen, 2007; Cleeren, Heerde, & Dekimpe, 2013; N. Dawar & Pillutla, 2000; Niraj Dawar & Lei, 2009; Rubel, Naik, & Srinivasan, 2011). Contudo, dependendo da intensidade da crise, pode existir a necessidade de revisão da estratégia da marca como um todo.

## 2.2 O aumento da informação disponível e o sistema de informação de marketing

Informação é a matéria prima para a tomada de decisão e o sistema de informações de marketing é uma das formas de se estruturar a disponibilização de informação para o gestor. O conceito de sistema de informação de marketing (SIM) foi definido por Cox e Good (1967, p. 145) como uma série de procedimentos e métodos para a coleta planejada, análise e apresentação de informação, de forma regular, para uso em tomadas de decisões de marketing. Para Berenson (1969, p. 16), o SIM seria uma estrutura interativa de pessoas, equipamentos, métodos e controles, desenhada para criar um fluxo de informações capaz de prover uma base aceitável para a tomada de decisão.

Uma forma usual de se organizar um SIM é por meio de subsistemas (Chiusoli, 2005; Kotler & Keller, 2012; Kotler, 1998). Os dados que alimentam um SIM podem ser estruturados ou não-estruturados quanto à sua forma de busca, e internos (empresa) ou externos (micro e macroambiente) quanto à sua origem. Os subsistemas de entradas de um SIM são o subsistema de registros internos (informação estruturada e interna), subsistema de inteligência de marketing (informação de fontes secundárias, não estruturadas e de origem externa) e o subsistema de pesquisa de marketing (informação de fontes primárias, estruturada, de origem interna ou externa, geradas a partir de uma pergunta de pesquisa). O sistema de informação de marketing desenvolvido por Kotler é tido como referência na área de marketing (Kotler, 1998, p. 112). Desenvolvido como modelo gráfico em 1968, ele passou por atualizações ao longo do tempo (Chiusoli, 2005, p. 62) e esteve presente no livro Administração de Marketing até a 12ª edição brasileira. Na 14ª brasileira ele passou a ter seus componentes (entradas, subsistemas, recuperação, processamento e análise e saídas) descritos, mas sem uma representação gráfica, o que já denota a identificação de uma necessidade de revisão.

Em 2005 Claudio Chiusoli desenvolveu um novo modelo gráfico de sistema de informação de marketing que apresentou como principal contribuição a proposta do não paralelismo entre os três subsistemas de entrada e o subsistema de análise de apoio às decisões de marketing, colocando esse último como uma atividade posterior às entradas, como o sistema de apoio a decisões de

marketing (Figura 1). Desde então não houveram significativas modificações em modelos de sistema de informação de marketing. Os artigos mais recentes investigam a aplicação dos sistema de informação de marketing em segmentos ou discutem a construção de inteligência em marketing (Crick & Crick, 2015; Fitriana, Kurniawan, Barlianto, & Adriansyah, 2016; Lin, Hsu, & Yeh, 2015; Novikova, 2015).



**Figura 1**  
Modelo Chiusoli (2005) de Sistema de Informação de Marketing

Recentemente, o volume de informações geradas, recebidas e disponíveis cresceu muito devido aos avanços tecnológicos e mudanças no comportamento das pessoas: aumento da capacidade de processamento e armazenagem, aumento da automação e difusão das tecnologias móveis, aparecimentos das redes sociais digitais e cultura de compartilhamento (Kliatchko, 2008; Laroche et al., 2012). O aumento da geração de informação pelos consumidores deu-se principalmente a partir de 2004, fundamentalmente por sua participação em comunidades digitais, grupos *online*, *web blogs*, comunidades multimídia (fotos e vídeos) e *online gaming* (Chen & Storey, 2012). Convencionou-se chamar de Web 2.0 a plataforma na qual *softwares* e conteúdo não são só produzidos por companhias e pessoas individualmente, e sim por diferentes participantes de forma colaborativa e contínua (Laroche et al., 2012).

*Proposição 1: Um sistema de informação de marketing desenvolvido há uma década não seria mais suficiente para considerar o aumento das informações de Web 2.0.*

### 2.3 O uso da informação para gestão de crise de marca

Dada a tendência do aumento do número de crises (N. Dawar & Pillutla, 2000; G. Siomkos et al., 2010), as organizações deveriam trabalhar com a hipótese de que uma crise ocorrerá a qualquer momento (Rubel et al., 2011) e dessa forma, a rotina da empresa envolveria a gestão estar preparada para uma crise. Do ponto de vista de controle de produto, isso significaria manter registro de todas as variáveis que poderiam influenciar sua qualidade, incluindo dados de controle de insumos e registros dos sensores de produção, bem como da rastreabilidade do produto após sua distribuição e do acompanhamento das manifestações de consumidores através de SAC e redes sociais. Essas informações de diferentes fontes e formatos e de grande volume deveriam ser capturadas pelos subsistemas de entrada do SIM. Os principais indicadores ligados às variáveis controláveis da marca deveriam ser monitorados e analisados constantemente para a gestão do negócio. Essas informações também seriam importantes na definição dos parâmetros da crise, como as que se referem ao cenário competitivo, à elasticidade de preço, à distribuição e qualidade do produto em exibição e à avaliação das peças de comunicação em veiculação (Cleeren et al., 2013; Kalaignanam, Kushwaha, & Eilert, 2013; Rosa, 2001). O monitoramento do macroambiente com uso ferramentas de inteligência ajudaria na identificação e acompanhamento de tendências e movimentos culturais, possibilitando antecipação das adequações necessárias pela marca (Chiusoli, 2005; W Timothy Coombs & Jean, 2014; Semprini, 2010; G. Siomkos et al., 2010).

O monitoramento e a análise contínuos do macroambiente, do ambiente setorial e do ambiente organizacional, por meio de pesquisa, inteligência e relatórios internos, forneceriam informações relevantes para a tomada de decisões rápidas e com maior probabilidade de acerto. Mais do que isso, significariam uma grande vantagem na disputa pela liderança do processo de comunicação entre detentores da marca, órgãos regulatórios e veículos de comunicação (Rosa, 2001; Silva Neto, 2010). Para bens, o monitoramento das informações do processo facilitaria a identificação da causa raiz de um problema ligado à qualidade de produto. Em serviços, em razão de suas características de precibilidade, variabilidade, intangibilidade e inseparabilidade, a percepção de qualidade é avaliada somente *a posteriori* (Hoffman, Bateson, Ikeda, & Campomar, 2010), requerendo sistemas de monitoramento avançados no ambiente de serviço. Além de pesquisas com consumidores, a análise das informações provenientes do monitoramento invisível de sensores e câmeras poderia fornecer informações relevantes para a análise da causa raiz. Em ambos os casos, o acompanhamento das manifestações de consumidores, seja via SAC, seja pelas redes sociais, seria fundamental para a identificação e monitoramento da evolução da crise. A análise do perfil dos consumidores poderia fornecer pistas a respeito da saúde da marca e da reputação da marca corporativa.

*Proposição 2: Um sistema de informação de marketing desenvolvido há uma década não seria mais suficiente para considerar todas as entradas necessárias para a gestão de crise de imagem de marca.*

O momento de recuperação pressupõe a extinção do fato gerador da crise e deveria ser encarado como um momento de revisão do plano de marketing, uma vez que o cenário e as premissas assumidas anteriormente à crise eventualmente não teriam mais validade. Os diferentes planos de ação poderiam envolver as diferentes formas e meios de comunicação integrada de marketing

(Crescitelli & Shimp, 2012), a implantação de políticas de preço personalizadas por clientes e região, e estratégias comerciais para recuperação do espaço perdido no varejo.

Se por um lado o avanço da tecnologia que empoderou a sociedade passou a representar uma ameaça para os detentores de marcas, por outro ela também significou a possibilidade de aumento do monitoramento das informações de marca internas e externas por parte dos gestores. Considerando que informação é chave para a tomada de decisão e que uma situação de crise exige um maior número de decisões por parte do gestor de marketing, é fundamental ter um sistema de informação estruturado para a gestão de crise de imagem de marca.

### 3 MÉTODO

Este estudo foi elaborado com o objetivo de verificar a necessidade de adaptação de um modelo de sistema de informações de marketing ao gerenciamento de crises de imagem de marca. Exploratório quanto ao conceito da pesquisa, empírico quanto à abordagem, qualitativo quanto ao paradigma e com uso de entrevistas em profundidade, quanto à técnica e ao procedimento. A análise foi realizada com a combinação das técnicas análise global de conteúdo e análise qualitativa de conteúdo (Flick, 2004; Marshall & Rossman, 1995; Mayring, 2014; Onwuegbuzie & Leech, 2005; Selltiz, 1974).

Foram entrevistados seis gestores de crise, uma especialista em relações públicas e um especialista de monitoramento de informações em redes sociais. Devido a influência da comunicação das redes sociais, os gestores de crise deveriam ter passado por uma crise de marca nos últimos cinco anos. Como condição para participação dos estudos, os executivos solicitaram a confidencialidade de seus nomes, bem como das empresas que representam e quando citadas, as empresas foram identificadas a partir das transcrições apenas com as letras A, B, C, D, E e F. Dentro do perfil de respondente procurado (gestores de marketing com experiência em crise de marca), a escolha dos indivíduos foi feita por conveniência. O roteiro das entrevistas foi pré-testado e posteriormente ajustado para garantir um melhor fluxo na entrevista. As entrevistas ocorreram no segundo semestre de 2014 e foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra – transcrição de leitura limpa (Mayring, 2014).

A análise global de conteúdo objetivou obter uma visão geral do espectro temático do texto a ser analisado (Flick, 2004) e serviu de apoio e complementação à aplicação da análise qualitativa de conteúdo, sendo aplicada como suplemento a essas técnicas. A análise global de conteúdo contribui na orientação inicial e na decisão de escolha de determinados trechos das entrevistas para aplicação da outra técnica analítica. A criação de categorias *a priori* com base no referencial teórico, o uso de um roteiro semiestruturado, a análise sistemática e a definição de um protocolo de pesquisa baseado nos modelos de estudo de caso (Yin, 1998) visaram possibilitar que a realização dos mesmos procedimentos por outros pesquisadores levasse a resultados semelhantes, garantindo assim os aspectos de confiabilidade na pesquisa empírica qualitativa (Flick, 2004; Mayring, 2014; Yin, 1998). Foram definidas quatro categorias e dezessete subcategorias *a priori* com base no referencial teórico que serviram como base para a construção do roteiro de entrevistas: Identificação e Prevenção (quatro subcategorias); Gestão da Crise (seis subcategorias); Recuperação (duas subcategorias); Melhorias e Aprendizados (cinco subcategorias).



#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa empírica junto a gestores de marketing com experiência em crise e especialista de monitoramento de redes sociais e relações públicas possibilitaram rejeitar a primeira proposição e aceitar parcialmente a segunda.

A primeira proposição (*Um sistema de informação de marketing desenvolvido há uma década não seria mais suficiente para considerar o aumento das informações de Web 2.0.*) pode ser rejeitada pois o modelo gráfico de sistema de informação de marketing proposto por Chiusoli em 2005 continua atual, mesmo com o grande aumento do volume de informações disponíveis, em diferentes formatos e em tempo real (rejeição da primeira proposição). Mesmo com o aumento das informações com a Web 2.0, as informações continuam podendo ser classificadas de acordo com os três subsistemas de entrada. O que muda é o volume, o formato e a característica da informação. O *empowerment* do consumidor mudou a forma pela qual as crises de marca evoluem. Segundo os especialistas em monitoramento de redes sociais e relações públicas, muitas empresas ainda trabalham com os procedimentos de crise escritos, baseados na realidade da comunicação unilateral, como quando o controle da informação estava nas mãos das empresas e dos meios tradicionais de comunicação. A crise tradicional era um tema da área de comunicação corporativa, pelo contato com a imprensa, e do jurídico. Com a mudança do poder de geração da informação, as áreas mais preparadas para o processo de comunicação da crise passaram a ser as áreas voltadas para a comunicação e a marca, representadas pelo Marketing e Comunicação Corporativa.

No momento de gestão de crise, o monitoramento de informações envolve muito da observação de indicadores dos sistemas internos, além do monitoramento de informações de inteligência. Grande parte das pesquisas realizadas nesta fase serão usadas na elaboração da recuperação pós-crise. A gestão de crise envolve a integração (manual ou não) de informações de diferentes sistemas e departamentos, e pode ser feita de forma mais ou menos estruturada e automatizada (Tabela 1). Os gestores entrevistados buscaram informações adicionais para a gestão da crise, passando a valorizar mais as informações internas, aumentando o nível de atenção para as informações do ambiente obtíveis por inteligência, contratando monitoramento das redes sociais (para os que já não o tinham como prática) e eventualmente elaborando e implantando um plano de pesquisa e monitoramento adicional. Procurou-se também, direta ou indiretamente, informações adicionais sobre os fornecedores críticos ao processo e ligados ao problema. Para atender ao crescimento do número de contatos de consumidores, os gestores declararam que foi uma prática comum aumentar as posições de atendimento do SAC.

Sistemas Internos	
Tipos de Informação	Fonte
Reclamação e dúvidas de consumidores	SAC e monitoramento de redes sociais (quando direcionado à empresa)
Produção	Relatórios de produção
Qualidade	Relatórios de qualidade
Vendas (valor e quantidade) e devoluções	Relatórios de vendas
Volume de vendas dos principais clientes	Sistemas integrados com clientes, alimentação dos sistemas de vendas a

	partir de informação não integrada de clientes.
Estoques nos principais clientes	Sistemas integrados com clientes, alimentação dos sistemas de vendas a partir de informação não integrada de clientes.
Qualidade dos fornecedores	Relatórios de qualidade.
Informações sobre varejo	Painel de monitoramento do varejo
Informações sobre consumidores	Painel de monitoramento de consumidores
<b>Inteligência Competitiva</b>	
<b>Informação</b>	<b>Fonte</b>
Opinião dos consumidores	Monitoramento de redes sociais (quando os comentários não são direcionados a empresa)
Notícias e comentários de formadores de opinião.	<i>Clipping</i> e monitoramento de redes sociais (interno ou terceirizado).
Comentários de clientes e consumidores no varejo.	Monitoramento da equipe de Vendas
Comportamento dos concorrentes.	Monitoramento da equipe de Vendas
Ações dos órgãos regulatórios	Consultas regulares aos órgãos regulatórios por Assuntos Regulatórios (Jurídico), <i>clipping</i> , monitoramento de <i>sites</i> dos órgãos regulatórios e monitoramento da equipe de Vendas (ação no varejo).
Qualidade dos fornecedores	Busca de informações com parceiros, associações e até concorrentes sobre fornecedores críticos.
<b>Pesquisa</b>	
<b>Informação</b>	<b>Fonte</b>
Saúde de marca	<i>Tracking</i> de marca, netnografia, pesquisas <i>ad hoc</i> ( <i>focus group</i> , <i>survey</i> , análise de conteúdo digital).
Opinião dos consumidores	<i>Tracking</i> de marca, netnografia, pesquisas <i>ad hoc</i> ( <i>focus group</i> , <i>survey</i> , análise de conteúdo digital).
Avaliação de comunicação	Pesquisas <i>ad hoc</i> ( <i>focus group</i> , <i>survey</i> , análise de conteúdo digital).

**Tabela 1 – Principais tipos de informação e suas fontes para a gestão de crise**

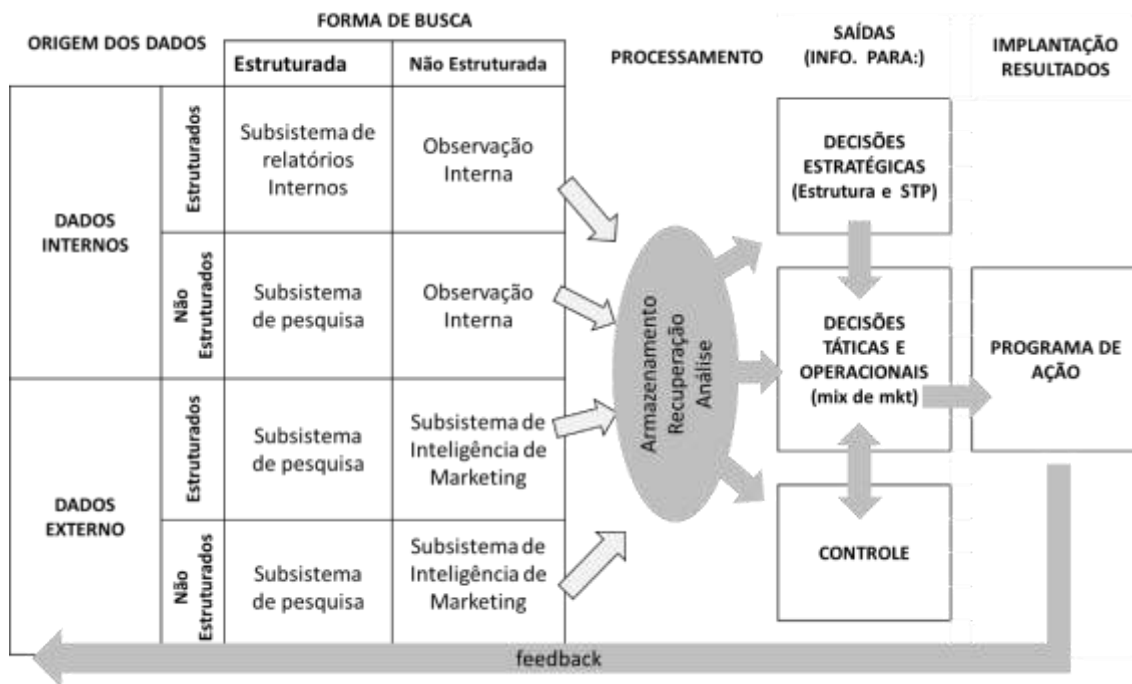
A importância da postura da corporação, entre a negação e o superesforço, diante da acusação contra a marca continua de grande importância (N. Dawar & Pillutla, 2000; G. J. Siomkos & Kurzbard, 1994), mas a velocidade e o tom da comunicação também ganham importância na atualidade. A diferença do tom na comunicação com públicos de interesse pode ser explicada por

valores, importantes na pós-modernidade (Lipovetsky, 2004; Semprini, 2010) e traduzidos para crise por Dean (2004), como transparência, justiça e compaixão. As declarações de duas gestoras de marketing entrevistadas reforçam esse ponto. Em um caso, uma falha de produto aparentemente não afetou a imagem da marca em razão do tom franco e direto da comunicação, cuja real intenção de se desculpar e compensar os afetados pelo problema. No outro caso, o entendimento do perfil do consumidor e a adequação do discurso ao seu perfil, o comprometimento com o acompanhamento do caso, o cumprimento das promessas e a pessoalidade no atendimento também geraram casos de reversão dos detratores em defensores da marca. Para que isso seja possível, é necessária a rápida identificação da causa raiz e a liderança do processo de comunicação.

A segunda proposição (*Um sistema de informação de marketing desenvolvido há uma década não seria mais suficiente para considerar todas as entradas necessárias para a gestão de crise de imagem de marca*) pode ser parcialmente aceita pois em um momento de crise os executivos investigados declaram que, parte das informações utilizadas para identificação da causa raiz aparecem com o uso de informações internas obtidas primeiramente de modo informal. Os sistemas de informação já propostos consideravam apenas os relatórios internos como forma de obtenção de informação interna.

A experiência dos gestores entrevistados apontou para diferentes formas de identificação de um início de crise de imagem de marca, podendo ser uma identificação rápida, antes de ser tornar um problema público, ou uma identificação tardia, quando a sociedade tem conhecimento do problema juntamente com a empresa. Após o fato gerador do início da crise ser descoberto, os gestores se voltaram para seus relatórios internos para investigar os fatos e descobrir a causa raiz. Informações obtidas por inteligência completam a compreensão das informações internas. Ao analisarem seus relatórios internos (incluindo SAC), e as informações de inteligência (incluindo conversas com clientes), as organizações que foram surpreendidas pela crise perceberam que já haviam indícios de uma crise em potencial, seja por insatisfação de consumidores, seja por falhas nos processos, seja pela possibilidade de identificação de detratores. Contudo, para se chegar a causa raiz do fato gerador, os relatórios internos se mostraram insuficientes. Os relatórios não refletiam a realidade, seja pelo não reporte de um problema, seja pela alteração deliberada do registro. Para a identificação da causa raiz foi necessário um trabalho de investigação interna além da consulta dos registros de relatórios internos.

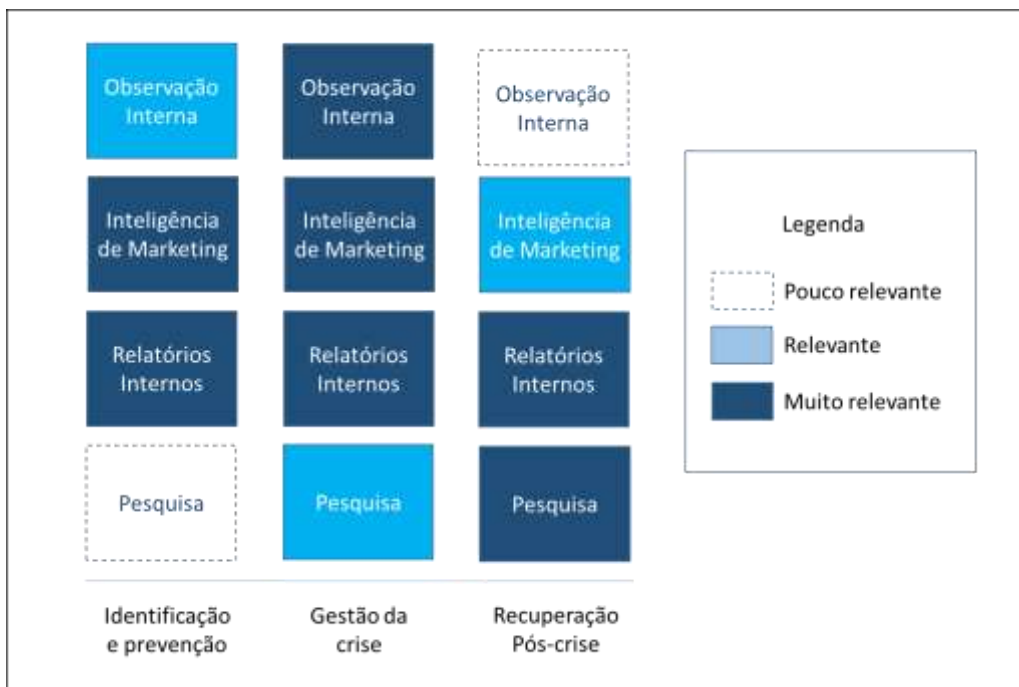
A escolha do modelo de sistema de informação de marketing de Chiusoli (2005) facilitou a compreensão do uso da informação pós Web 2.0 na gestão de crise de marca. Contudo, o modelo adotado não valoriza as informações obtidas internamente por meios não formais e não estruturados, importantes principalmente na investigação da causa raiz. Se a informação for classificada em estruturada e não estruturada quanto à sua origem e forma de busca, obter-se-ão quatro subsistemas de entradas: sistemas internos, observação interna (ou inteligência interna), inteligência de marketing e pesquisa de marketing (Figura 2). O subsistema de observação interna representa a informação interna não estruturada quanto à sua origem e forma de busca - informação proveniente de uma investigação *ad hoc* sem padrões estabelecidos, especialmente importante na investigação das informações não capturadas pelos processos formais.



**Figura 2 – SIM aplicado à gestão de crise de imagem de marca**

Como crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino (W Timothy Coombs, 2007), em sua fase de identificação e prevenção pouco se pode obter por pesquisa de marketing, que pressupõe a existência de uma pergunta ou dúvida para sua realização. Nessa fase, o sistema de informação pode trabalhar com monitoramento do ambiente interno mediante acompanhamento de indicadores e informações de inteligência de marketing. Boas ferramentas e um bom processo de integração de diferentes informações para uma rápida análise podem identificar sinais de crises em potencial. Segundo o especialista em monitoramento de redes sociais, mesmo um bom sistema de monitoramento não garante a identificação de problemas, mas aumenta a chance de identifica-los.

Uma vez identificado o problema, as informações obtidas por observação interna ajudam, em conjunto com as informações dos sistemas internos e de inteligência de marketing, na identificação da causa raiz. No momento de gestão da crise, as informações de pesquisa passam a ser mais utilizadas. Muitas pesquisas novas são contratadas neste momento para entendimento do comportamento do consumidor após as mudanças de percepção geradas pela crise. Essas informações serão utilizadas principalmente na fase de recuperação, na definição do plano de marketing pós-crise. A Figura 3 ilustra os momentos de maior utilização das informações de cada subsistema.



**Figura 3 – Principal momento de utilização da informação de cada subsistema**

O momento de uma crise de imagem de marca requer um maior número de decisões em um curto período de tempo e para isso ser possível, é necessário que o processo de obtenção de informação e análise esteja o mais sistematizado possível. A definição de procedimentos definidos *a priori* para a gestão de crise possibilita o rápido envolvimento dos decisores chave e a mais rápida obtenção de informações relevantes, confiáveis e no tempo certo. A mudança da dinâmica da informação não requer a revisão dos modelos de sistema de informação adotado com base do estudo (Chiusoli, 2005), porém a necessidade de investigação da causa raiz exige a inclusão de um novo subsistema, o subsistema de observação interna.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado dessa pesquisa sugere a necessidade de adaptação de um modelo de sistema de informações de marketing ao gerenciamento de crises de imagem de marca. Devido ao grande número de decisões a serem tomadas em um curto período e a necessidade de precisão dessa informação, o sistema de informação de marketing entra em evidência. O modelo gráfico do sistema de informação de marketing de Chiusoli (2005) foi de grande valia para entendimento do fluxo de informações para a gestão de crise de imagem de marca; atual quanto ao uso das informações num mundo de Web 2.0 mas necessita de um novo subsistema de entrada de dados para ter maior utilização em momentos de crise de imagem de marca – subsistema de observação interna.

Como contribuição acadêmica o presente artigo representa uma evolução no entendimento de gestão da informação em momentos de crise de marca com a proposta de um novo modelo de sistema de informação de marketing aplicado à gestão de crise. O estudo aponta para a importância da valorização da informação obtida por meios informais para a identificação da causa raiz da crise. Pela perspectiva gerencial, a adoção do sistema de informação proposto pode significar uma mais rápida identificação da causa raiz, representando assim a possibilidade de uma melhor gestão e controle, bem como a liderança no processo de comunicação com a sociedade como um todo. A reflexão sobre a disponibilidade de informação também poderia levar ao enriquecimento das ferramentas de monitoramento, bem como a identificação de pontos fracos nos procedimentos já estabelecidos. As corporações estão cada vez mais pressionadas pelos resultados não financeiros e pela responsabilização de seus impactos sociais. Como contribuição gerencial última, esse estudo espera contribuir para a redução do número de crises e minimização de seus impactos negativos. Pela perspectiva social, a redução do número de crises levaria imediatamente à redução dos prejuízos sociais, sejam eles financeiros (pelas perdas públicas e privadas causadas por uma eventual redução dos negócios e custos de controle da crise), psicológicos (pelos desgastes psicológicos gerados pelo simbolismo da crise para a sociedade como um todo, sejam em impactos diretamente ou indiretamente pela problema) e físicos (pelos eventuais danos causados pelos problemas nos consumidores diretamente afetados pelos problemas).

A pesquisa científica exploratória tem como característica o aumento do conhecimento de áreas ainda pouco investigadas, não permitindo a generalização de seus achados. Considerando as entradas do SIM, futuros estudos de CRS poderiam investigar os ganhos gerenciais e sociais com a maior valorização do monitoramento interno e externo de informações para a prevenção e identificação de crises de marca. Considerando as saídas do SIM, informação para a tomada de decisão, a comunicação de crise também vem passando por uma grande mudança, com o deslocamento do interlocutor da imprensa formal para redes sociais e seus influenciadores. A gestão da informação para tomada de decisões de comunicação de crise é uma área que passa a ganhar grande relevância.

## REFERÊNCIAS

- Augusto, L. (2016, March 17). Samarco e Vale podem perder direito de explorar minas. Retrieved from <http://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,samarco-e-vale-podem-perder-direito-de-explorar-minas,10000021807>
- Chen, H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *Mis Quarterly*, 36(4), 1165–1188. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c72752a6-fd0c-4184-ad0b-39ae0c9c16d8@sessionmgr4003&vid=1&hid=4209>
- Chiusoli, C. L. (2005). *Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing*. Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24012006-144741/pt-br.php>
- Cimatti, M. de C. B. (2006). Semiótica da Marca: Análise da Marca Contemporânea Como Fenômeno de Linguagem. *Caligrama*, 2(1). doi:<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1808-0820.cali.2006.64598>
- Cleeren, K., Dekimpe, M. G., & Helsen, K. (2007). Weathering product-harm crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 262–270. doi:10.1007/s11747-007-0022-8

- Cleeren, K., Heerde, H. Van, & Dekimpe, M. G. (2013). Rising from the Ashes : How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises. *Journal of Marketing*, 77((March)), 58–77.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135–139. doi:10.1016/j.pubrev.2006.11.016
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. doi:10.1057/palgrave.crr.1550049
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186. doi:10.1177/089331802237233
- Coombs, W. T., & Jean, S. (2014). How publics react to crisis communication efforts. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40 – 57.
- Crescitelli, E., & Shimp, T. (2012). *Comunicação de Marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Crick, D., & Crick, J. (2015). Learning and decision making in marketing planning : a study of New Zealand vineyards. *Marketing Inte*, 33(5), 707 – 732. doi:10.1108/MIP-08-2014-0144
- Dawar, N., & Lei, J. (2009). Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. *Journal of Business Research*, 62(4), 509–516. doi:10.1016/j.jbusres.2008.02.001
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product Harm Crises on Brand Equity : The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–226.
- 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. doi:10.1177/0021943603261748
- Fitriana, R., Kurniawan, W., Barlianto, A., & Adriansyah, R. (2016). Marketing information system online design for craftsmen small medium enterprises ( case study : craftsmen ac ). *IOP SCIENCE*, 012084, 1 – 13. doi:10.1088/1757-899X/114/1/012084
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Greysier, S. a. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590–602. doi:10.1108/00251740910959431
- Heerde, H. Van, Helsen, K., & Dekimpe, M. G. (2007). The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. *Marketing Science*, 26(2), 230–245. doi:10.1287/mksc.1
- Hoffman, K., Bateson, J., Ikeda, A., & Campomar, M. (2010). *Princípios de marketing de serviços*. São Paulo: Editora. São Paulo: Cengage Learning. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Princípios+de+Marketing+de+Serviços#1>
- 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((March)), 41–57.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. doi:10.2307/1252054
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing*. São Paulo (5th ed.). São Paulo: Atlas.

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo (14th ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M.-O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755–1767. doi:10.1016/j.chb.2012.04.016
- Lin, W.-S., Hsu, J.-W., & Yeh, M.-Y. (2015). Developing the capability of marketing intelligence: A subjective dynamic capability study. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1341 – 1359. doi:10.1108/BIJ-12-2013-0117
- Lipovetsky, G. (2004). *Metamorfoses da cultura liberal*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Lote de água mineral São Lourenço está contaminada. (2014). Retrieved from <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/lote-de-agua-mineral-sao-lourenco-esta-contaminado>
- Marshall, C., & Rossman, G. (1995). *Designing qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc. Retrieved from [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=RbqXGjKHALoC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Designing+Qualitative+Research&ots=BMdEvq\\_81-&sig=1cv3ycBDj-CjGxsFCUfheGtCrjk](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=RbqXGjKHALoC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Designing+Qualitative+Research&ots=BMdEvq_81-&sig=1cv3ycBDj-CjGxsFCUfheGtCrjk)
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagenfurt: Beltz. Retrieved from [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative\\_content\\_analysis\\_theoretical\\_foundation.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf?sequence=1)
- Melo, L. (2013, November). Rato na Coca-Cola nunca existiu, conclui TJ-SP. *EXAME*. Retrieved from <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/rato-na-coca-cola-nunca-existiu-conclui-tj-sp>
- Novikova, E. N. (2015). Design of a marketing information system. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1S3), 141–145. doi:10.5901/mjss.2015.v6n1s3p141
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(5), 375–387. doi:10.1080/13645570500402447
- PROCON SP. (2016). Retrieved April 20, 2016, from <http://sistemas.procon.sp.gov.br/recall/>
- Reevell, J. (2015). Entenda o escândalo de corrupção na Fifa. *BBC News*. Retrieved from [http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150527\\_entenda\\_fifa\\_lab](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150527_entenda_fifa_lab)
- 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. doi:10.1509/jmkr.43.3.366
- Rosa, M. (2001). *Como lidar com crises de imagem: a síndrome de Aquiles*. São Paulo: Editora Gente.
- Rubel, O., Naik, P. a., & Srinivasan, S. (2011). Optimal Advertising When Envisioning a Product-Harm Crisis. *Marketing Science*, 30(6), 1048–1065. doi:10.1287/mksc.1110.0679
- Selltiz, C. (1974). *Método de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Semprini, A. (2010). *A marca pós-moderna*. São Paulo: Estação das Letras (2 ed.). São Paulo: Estação das Letras e Cores. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:A+Marca+Pós-Moderna#1>



- Sherry, J. F. (2006). O significado da marca. In A. M. Tybout & T. Calkins (Eds.), *Branding*. São Paulo: Atlas.
- Silva Neto, B. R. da. (2010). *Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e Defesa da Imagem Favorável*. São Paulo: Saraiva.
- Siomkos, G. J., & Kurzbard, G. (1994). The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30–41. doi: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. doi: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 & Brand Management*, 18(2), 106–114. doi:10.1108/10610420910949004
- Souza, B. (2014, September). Airbus culpa má gestão da TAM por queda de avião em 2007. *EXAME*. Retrieved from <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/para-airbus-culpa-de-acidente-e-de-pilotos-tam-e-infraero>
- Vieira, R. (2014, March). Funcionários que nadavam em caixa d'água são demitidos. *Exame*. Retrieved from <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/funcionarios-que-nadavam-em-caixa-dagua-sao-demitidos>
- Yin, R. K. (1998). How to do Better Case Studies. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2nd ed., p. 661). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Zikopoulos, P., & Eaton, C. (2012). *Understanding big data: Analytics for enterprise class hadoop and streaming data*. New York: Mc Graw Hill. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2132803>