

## CRISE LOCAL DE MARCA GLOBAL E O USO DE MONITORAMENTO DE REDES SOCIAIS.

### RESUMO

Num contexto de globalização de produtos e marcas, mudança no controle da geração de informação e aumento da visibilidade de crises de marca, passa a ser mais importante para os gestores de marketing avaliarem a possibilidade de um transbordamento dos efeitos negativos de uma crise local de marca global para diversos mercados. Esta pesquisa apresenta como propósito a investigação da visibilidade de uma crise local de uma marca global em outros mercados. O método utilizado foi análise de conteúdo aplicada a uma base de dados de *posts* realizados em língua inglesa na rede social digital Twitter, referentes a uma crise de marca ocorrida no Brasil. O resultado do estudo sugere a confirmação da existência de repercussão uma crise local de uma marca global em outros mercados, o que aumenta a fragilidade da marca frente a crescente manifestações de consumidores.

**Palavras-chave:** Marketing Global; Marketing Interacional; Crise de Marca.

## LOCAL CRISIS OF GLOBAL BRAND AND MONITORING OF USE OF SOCIAL MEDIA

### ABSTRACT

In a context of globalization of products and brands, changes in control of information generation and increased visibility of brand crises, becomes more relevant for marketing managers to assess the possibility of the negative effects of a local crisis of a global brand spillover to different markets. This article has as its aim to investigate the visibility of a local crisis of a global brand in other markets. The method used was content analyses applied to a database of Twitter posts. The result of the study suggests the confirmation of the existence global repercussion in other markets of a local crisis of a global brand.

**Keywords:** Global Marketing; International Marketing; Brand Crises.

Alexandre Borba Salvador<sup>1</sup>  
Vivian Iara Strehlau<sup>2</sup>  
Ana Akemi Ikeda<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM. Brasil. E-mail: [absalvador@hotmail.com](mailto:absalvador@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM. Brasil. E-mail: [vstrehlau@espm.br](mailto:vstrehlau@espm.br)

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Professora da Universidade de São Paulo - USP. Brasil. E-mail: [anaikeda@usp.br](mailto:anaikeda@usp.br)

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado global possibilita um grande ganho de escala para as corporações que conseguem se posicionar e oferecer suas propostas de valor de forma razoavelmente padronizada. A gestão de marcas globais representa um dos importantes pontos de padronização, permitindo ganhos de escala em comunicação, principalmente com a integração possibilitada pela internet e avanços das redes sociais. As mesmas formas e meios de comunicação que facilitam a emissão de mensagens por parte dos gestores das marcas, também dão maior voz aos usuários geradores de conteúdo (UGC) e aos formadores de opinião, que passam a emitir mensagens de marca, reduzindo o controle das organizações sobre as manifestações de marca (Laroche, Habibi, Richard, & Sankaranarayanan, 2012; Verdino, 2010). Dessa forma, uma crise local de uma marca global poderia ter seu conteúdo transmitido para outros mercados, independentemente da vontade dos gestores da marca.

Uma crise de marca causaria um efeito negativo e levaria a redução do patamar médio de vendas, redução da eficiência dos investimentos de marketing, aumento da sensibilidade cruzada com outros produtos da marca ou da organização e redução dos impactos positivos de ações de outros produtos da marca ou da corporação (Anwar, 2014; Assiouras, Ozgen, & Skourtis, 2013; Cleeren, Heerde, & Dekimpe, 2013; Heerde, Helsen, & Dekimpe, 2007). Mais do que isso, ainda existiria um efeito de transbordamento da crise (*spillover effect*) para além da marca e da organização, podendo afetar a categoria como um todo (Roehm & Tybout, 2006) ou até categorias relacionadas. As redes sociais, além de mudarem o controle do poder de emissão de mensagens relacionadas a marcas (Kliatchko, 2008; Verdino, 2010), também aumentaram a velocidade de difusão e a abrangência geográfica das mensagens geradas por consumidores e formadores de opinião.

Num contexto de globalização de marcas e mudança no controle da geração de informação, as mensagens de marca são transmitidas mais rapidamente entre mercados e as manifestações das marcas rapidamente cruzam oceanos (Semprini, 2010; Verdino, 2010). Da mesma forma, é de se esperar que as mensagens sobre crises de marcas globais, mesmo com fato gerador e efeitos limitados a um único mercado, despertem o interesse e ganhem repercussão em outros mercados. Essa visibilidade poderia causar danos a marca em mercados não envolvidos diretamente na crise, estendendo o efeito transbordamento (Roehm & Tybout, 2006) para outros mercados.

Esta pesquisa apresenta como objetivo investigar a existência de repercussão de uma crise local de uma marca global em outros mercados. Ela se justifica pela tendência de aumento do número de crises de marcas (N. Dawar & Pillutla, 2000; Kalaignanam, Kushwaha, & Eilert, 2013), eminência que todas as organizações seriam passíveis a uma crise (Laufer & Coombs, 2006; Rubel, Naik, & Srinivasan, 2011), crescente interesse em marcas globais (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Godey & Lai, 2011; Kapferer, 2005; Krueger & Nandan, 2008; Quelch, 1999; Roy & Chau, 2011; Schuiling & Kapferer, 2004) e ausência de estudos que façam a ponte entre estas duas áreas. Como contribuição, o presente estudo apresentará o resultado de uma investigação exploratória sobre a existência de repercussão, de uma crise local ocorrida com uma marca global, em diversos mercados. A existência de repercussão em outros mercados aumenta a fragilidade das marcas globais. Mais do que isso, passa a exigir uma maior dedicação a prevenção, identificação em estágios iniciais e gestão de crises de marca como forma de proteção desse importante ativo intangível.

## 2 CRISE DE MARCA, MARCAS GLOBAIS E COMUNICAÇÃO

Este referencial teórico é iniciado por marca e comunicação, passa para o crescimento da importância e interesse em marca global e evolui para o tema crise e principais fatores de influência.

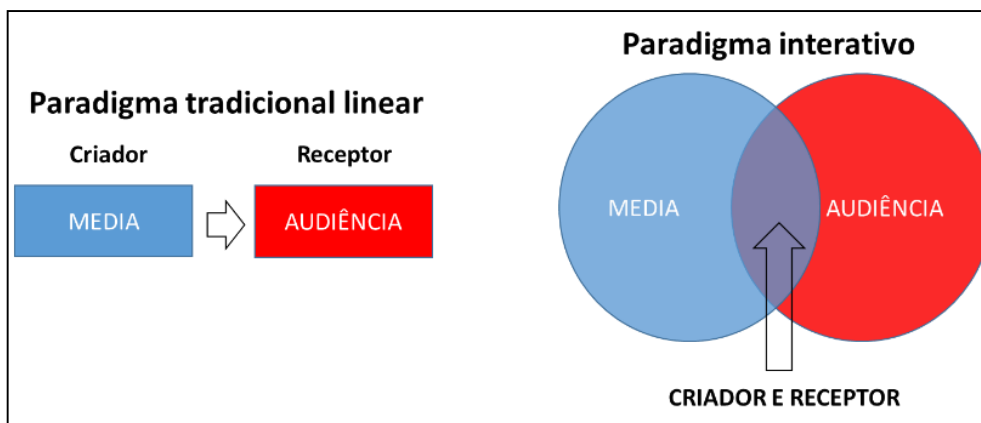
### a. Marca e mudanças na comunicação no século XXI

A função das marcas evoluiu na época medieval de simples identificação de posse de bens para identificação de origem à partir da assinatura de quadros e marcação do nome do artesão em bens manufaturados (Hakala, Svensson, & Vincze, 2012). 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). O nome das marcas é frequentemente o primeiro ponto de interação entre os produtos e seus consumidores, tornando-se posteriormente o espaço reservado (*placeholder*) no qual os consumidores memorizam as características percebidas como sendo do referente produto (Hillenbrand, Alcauter, Cervantes, & Barrios, 2013). A marca poderia ainda servir para estruturar e organizar as informações sobre o produto e ajuda a estimar significado e valor para os atributos de produto (Erdem, Swait, Broniarczyk, & Kapferer, 1999), assinalando um certo nível de qualidade a ser esperada pelos

consumidores (Hakala et al., 2012) e aumentando a confiança dos consumidores em suas promessas (Park & John, 2014).

Desde o início do século XXI, com a saturação das mensagens de marca geradas pelo emissores tradicionais, os consumidores ficam mais críticos e descrentes quanto aos conteúdos emitidos pelas marcas e passam a ter um atenção seletiva às mensagens recebidas (Ries, 2005). Mais do que isso,

eles se percebem como emissores em potencial (Figura 1), dotados de maior credibilidade entre seus pares e definem uma nova forma de comunicação entre consumidores (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 2013; Kaplan & Haenlein, 2010; Kliatchko, 2008; Lobschat, Zinnbauer, Pallas, & Joachimsthaler, 2013; Semprini, 2010; Verdino, 2010).

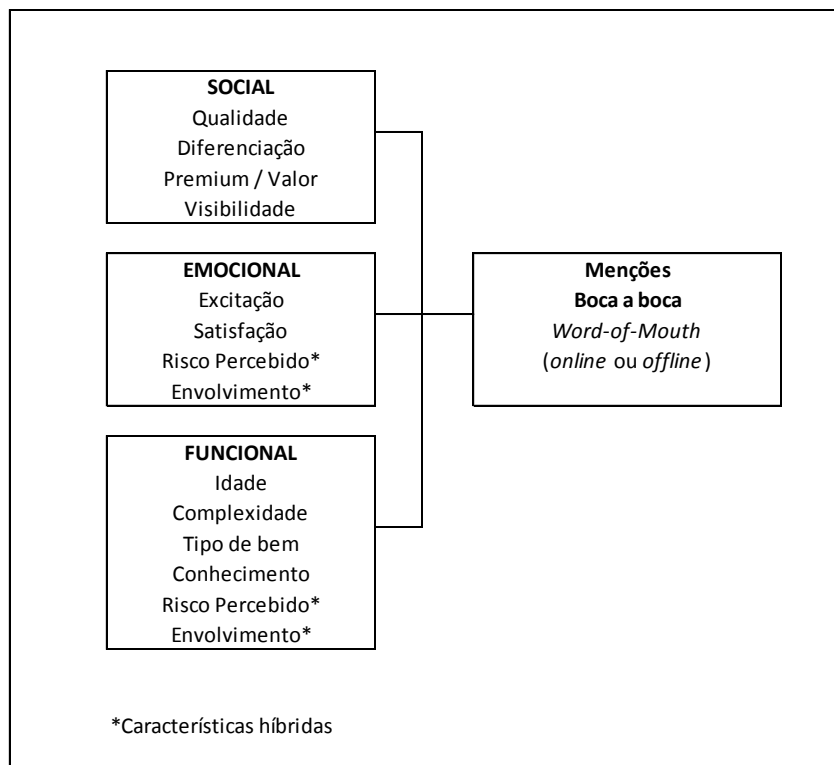


**Figura 1** – Mudança no paradigma de comunicação  
 Fonte: adaptado de Kliatchko, 2008, p. 17.

A voz dos consumidores teria ganho grande amplitude graças à evolução da internet e aparecimento e disseminação das mídias sociais. Mídias sociais é o termo usado para descrever as várias formas de conteúdo midiático que são públicas e disponíveis e criadas por usuários finais (Kaplan & Haenlein, 2010). Ao se juntar as mídias sociais, as pessoas preencheriam sua necessidade pertencimento e sua necessidade de reconhecimento pelo pares que compartilham normas, valores e interesses (Laroche et al., 2012).

A comunicação boca a boca, que é considerada uma das formas mais tradicionais de

comunicação de marketing e teve seu efeito viral alavancado pela facilidade de troca de informações oferecido pelas mídias sociais digitais, terreno menos intimidador para expressão de ideias e opiniões com potencial de multiplicação da mensagem de um para diversos. Lovett, Peres e Shachar (2013) estudaram os fatores que estimulariam a propagação boca a boca. Os consumidores propagariam mensagens estimuladas por três direcionadores: social, emocional e funcional (Figura 2).



**Figura 2** – Direcionadores de comunicação boca a boca  
 Fonte: Lovett, Peres e Shachar (2013, p.430)

O principal direcionador social seria o desejo de enviar sinais para outros sobre sua expertise, unicidade ou status social; o direcionador emocional seria a necessidade de dividir sentimentos positivos ou negativos sobre as marcas com o objetivo de equilibrar uma excitação emocional; os direcionadores funcionais estariam ligados a necessidade de dar e receber informações. Existiriam características híbridas que poderiam despertar mais de um direcionador, como envolvimento, que despertaria direcionadores emocionais e/ou funcionais quando as pessoas gostam de buscar mais informações pela marca; ou risco percebido, que despertaria direcionadores funcionais e emocionais (Lovett, Peres, & Shachar, 2013). A comunicação boca a boca gerada em uma crise poderia ser gerada a partir de diferentes direcionadores, como a divulgação de informação (funcional / conhecimento) ou demonstração de repúdio à marca (híbrido / envolvimento).

Nesse contexto de consumidor emissor, e entendendo a marca como principal repositório de significado na cultura do consumidor (Gensler et al., 2013; Kaplan & Haenlein, 2010; Kliatchko, 2008; Lobschat et al., 2013; Lovett et al., 2013; Sherry, 2006; Singh & Sonnenburg, 2012), fica clara a mudança da posse do domínio da marca para os consumidores, cabendo à indústria a gestão do desenvolvimento da marca por meio da sugestão de caminhos coerentes a serem seguidos pelos

consumidores de acordo com seus próprios interesses, como num diálogo. As marcas não seriam mais o resultado do que as empresas contam aos consumidores, mas sim o que os consumidores contam entre si. A criação de significado da marca passaria também pelo consumidor, exigindo capacidade de adaptação e até improvisação por parte dos gestores de marca como uma forma de diálogo, os quais buscariam manter a coerência, consistência e proximidade com a marca através de contatos contínuos e em dupla mão com os consumidores (Gensler et al., 2013; Singh & Sonnenburg, 2012). A opinião dos consumidores e sua geração de conteúdo poderiam desequilibrar projetos de marca ainda não estabelecidos ou com manifestações não alinhadas, sejam elas geradas pela empresa, pelos consumidores ou por terceiros.

**b. Marcas Globais**

Com o aumento da globalização e principalmente visando os ganhos de economia de escala, aumentou o interesse das corporações pelas práticas de marketing global e adoção de marcas globais (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Godey & Lai, 2011; Kapferer, 2005; Roy & Chau, 2011; Schuiling & Kapferer, 2004). Do ponto de vista dos consumidores, a juventude e o avanço das telecomunicações representaram os principais propulsores para marcas globais, dinamizando a

comunicação, aumentando a visibilidade e aproximando o comportamento e as aspirações dos consumidores. Começaria então a existir maiores semelhanças entre dois jovens metropolitanos em cidades opostas no globo que entre jovens do mesmo país, sendo um metropolitano e outro de uma pequena cidade (Quelch, 1999). *Global brands* poderia ser definido como as marcas encontradas em múltiplos países com estratégias de marketing geralmente semelhantes e coordenadas. Em contraposição, *local brands* seriam principalmente disponíveis no mercado local, simbolizariam e estariam associadas ao país ou a cultura local (Roy & Chau, 2011).

Whitelock e Fastoso (2007) pesquisaram 40 artigos sobre *global* e *international branding* escritos entre 1975 e 2005 e identificaram uma tendência de crescimento de interesse pelo tema, contudo sem uma definição sólida. Enquanto alguns textos se referiam a presença da marca em mais de um país, outros falavam de sua presença em todos os países. Nome, posicionamento, execução de elementos de marca aparecem como elementos comuns a serem considerados e, nesse contexto, os autores propõem a seguinte definição:

[*international branding* é o campo do marketing internacional preocupado com os desafios que as companhias encaram quando suas marcas cruzam limites nacionais. Estes desafios se relacionam a essência da marca em termos de nome, aspectos visuais (logo, cores), elementos sonoros (*jingle*, música) e personalidade de marca] (Whitelock; Fastoso, 2007, p. 266).

Além dos benefícios de escala de produção, uma marca global ainda ofereceria benefícios de escala para investimentos em P&D e Marketing, troca de experiências e boas práticas entre mercados. Existiria ainda uma maior atratividade de talentos para a corporação pela sedução em se trabalhar com marcas globais. Do ponto de vista do consumidor, marcas globais poderiam gerar produtos aspiracionais, emocionalmente envolventes, seja pela marca ou pelo país de origem (Quelch, 1999; Roy & Chau, 2011).

Existe um consenso entre autores na necessidade de entendimento do equilíbrio entre local e global, uma vez que os negócios deveriam ser sempre pensados em nível local, envolvendo neste equilíbrio decisões sobre o nível de padronização de marcas globais (incluindo decisões de posicionamento), nível de padronização das atividades de marca (que deveriam endereçar as necessidades dos mercados locais) e equilíbrio entre uso de marcas locais e globais, considerando o histórico das marcas e as categorias envolvidas (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Godey & Lai, 2011;

Kapferer, 2005; Schuiling & Kapferer, 2004). Categorias com valores etnocêntricos, como alimentação, tenderiam a ser uma arena de maior sucesso para marcas com valores locais; categorias com maior valorização de valores globais, como tecnologia, poderiam ser terreno mais fértil para marcas globais, despertando nos consumidores sentimentos de pertencimento a grupos globais (Roy & Chau, 2011).

c. Crises de marca e os fatores que influenciam seus resultados

Crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que cria incertezas e ameaça os objetivos prioritários da organização, podendo causar prejuízos financeiros e corroer a reputação da empresa (Anwar, 2014; Cleeren et al., 2013; W Timothy Coombs, 2007; Dean, 2004; G. Siomkos, Triantafillidou, Vassilikopoulou, & Tsiamis, 2010) e que não poderia ser resolvido com os procedimentos rotineiros (Anwar, 2014; Tsang, 2000). Sua visibilidade e seus impactos em marcas seriam potencializados pelo interesse de cobertura dos meios de comunicação (Heerde et al., 2007; Tsang, 2000) e as mídias digitais reforçariam ainda mais esse efeito pela da “viralização” das mensagens pela comunicação boca a boca negativa (W. Timothy Coombs, 2007; Crescitelli & Shimp, 2012). Os efeitos negativos de uma crise poderiam extrapolar ainda o produto diretamente envolvida, podendo transbordar (*spillover effect*) para outros produtos sob a mesma marca, demais produtos da empresa, produtos concorrentes e a categoria como um todo (Roehm & Tybout, 2006; G. Siomkos et al., 2010).

Familiaridade com marca e a organização envolvida (Niraj Dawar & Lei, 2009; Dean, 2004; G. J. Siomkos & Kurzbard, 1994), bem como boa reputação da empresa (G. J. Siomkos & Kurzbard, 1994) poderiam atenuar seus os impactos negativos. Contudo, a ampla divulgação do caso, potencializada pelo interesse dos veículos de acordo com o risco percebido envolvido e relevância da organização poderiam aumentar sua visibilidade (Greyser, 2009; Heerde et al., 2007; G. J. Siomkos & Kurzbard, 1994). A existência clara de uma organização a ser responsabilizada e culpada pela crise também aumentaria a propensão a se envolver e difundir informações sobre o caso (Griffin, Babin, & Darden, 1992). Para Rosa (2001), o assunto crise desperta o interesse da audiência, e quanto maior a relevância da marca e da crise para a mesma, maior o interesse e a dedicação da imprensa em dar visibilidade e investigar detalhes. “O alvo preferencial das crises é o sucesso” (Rosa, 2001, p. 36) e quanto maior a visibilidade e o sucesso da objeto da crise (empresas, produtos, personalidades) em seu segmento, maior o interesse e a visibilidade dada ao caso.

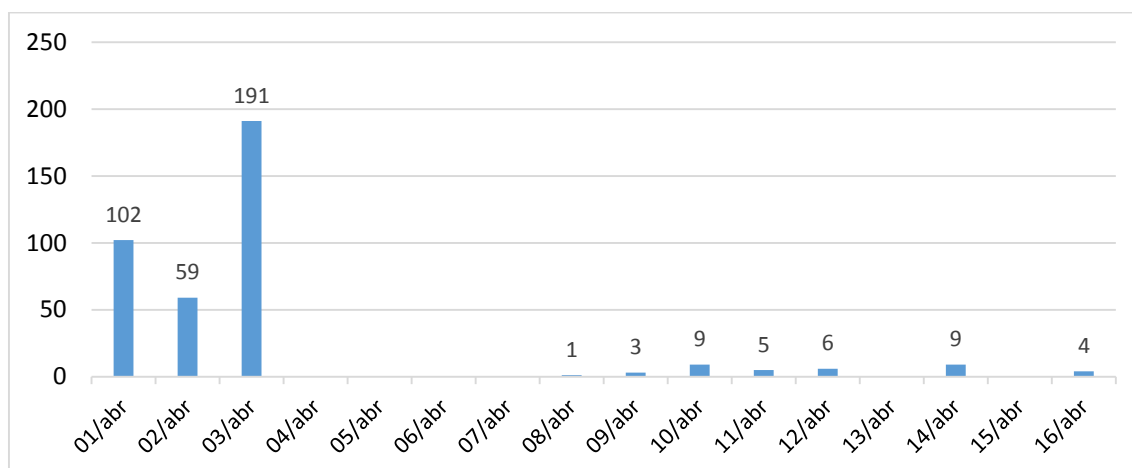
É extensa a pesquisa de crises baseadas em experimentos e modelagem de equações estruturais (Anwar, 2014; Beneke, Flynn, Greig, & Mukaiwa, 2013; Cleeren et al., 2013; W. T. Coombs & Holladay, 2002; W. Timothy Coombs & Holladay, 2009; N. Dawar & Pillutla, 2000; Dean, 2004; Griffin et al., 1992; Heerde et al., 2007; Jorgensen, 1996; Kalaignanam et al., 2013; Matos & Veiga, 2003; Miklós-thal & Zhang, 2013; Roehm & Tybout, 2006; Rubel et al., 2011; G. J. Siomkos & Kurzbard, 1994; G. Siomkos et al., 2010; Souiden & Pons, 2009) e estudos qualitativos, incluindo ensaios e estudos de caso (W Timothy Coombs, 2007; W. Timothy Coombs, 2007; Greyser, 2009; Laufer & Coombs, 2006; Tsang, 2000). Contudo, poucos estudos publicados estão baseados em análise de declarações obtidas pelo monitoramento de redes sociais (W Timothy Coombs & Holladay, 2013).

Marcas globais gozam dos benefícios de escala nas comunicações de marca entre mercados. Entretanto, a visibilidade e a velocidade de disseminação de mensagens trazida pela globalização poderiam significar um aumento da exposição negativa das marcas em casos de crises ocorridas com marcas globais, mesmo que o fato gerador e os principais efeitos da crise estejam limitados a um mercado específico.

Com o objetivo de avaliar a repercussão de uma crise local de uma global em outros mercados, este é um estudo exploratório (Onwuegbuzie & Leech, 2005) que faz uso de análise de global de conteúdo (Flick, 2004; Mayring, 2000) de uma base de declarações, geradas por *stakeholders* de diversos países, em relação a um evento gerador da crise de uma marca global ocorrida em um país específico. Os dados foram obtidos por meio de monitoramento de manifestações na rede social Twitter (Gebera, 2008). A opção pelo monitoramento das declarações no Twitter foi feita considerando a relevância da rede na difusão de notícias associada às funcionalidades de busca e aplicação de filtros na ferramenta SCUP. SCUP é a ferramenta de monitoramento de redes sociais da empresa de mesmo nome. Este estudo considerou crise local como uma crise cujo fato gerador e os principais efeitos estão limitados a um mercado específico e marca global como a marca encontrada em múltiplos países com estratégias de marketing geralmente semelhantes e coordenadas (Roy & Chau, 2011).

A crise monitorada foi decorrente do falecimento de um funcionário na obra do estádio de abertura da Copa do Mundo em São Paulo. O evento ocorreu em 29/03/2014 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014); o monitoramento foi iniciado em 01/04/14 e finalizado em 16/04/14 devido à baixa incidência de novos casos (Figura 3).

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS



**Figura 3** – Evolução temporal da quantidade de *posts* associados à crise

Fonte: elaborado pelos autores a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa dos *posts* do Twitter

“FIFA” e “World Cup” são as marcas globais envolvidas. A FIFA (FIFA, 2014) possui administração centralizada e é formada por 209 países associados, sendo sua marca considerada uma marca global de acordo com a definição de Roy e Chau (2011). A validade da premissa de efeito “em outros mercados” foi verificada através da

investigação da origem dos usuários (*stakeholders*) na geração dos *posts* como forma de identificar o envolvimento de mais de um mercado na divulgação da notícia. Posteriormente a análise de conteúdo dos *posts* levou em consideração os direcionadores de comunicação apresentados na figura 2 (Lovett et al., 2013), podendo ser classificado entre sociais,

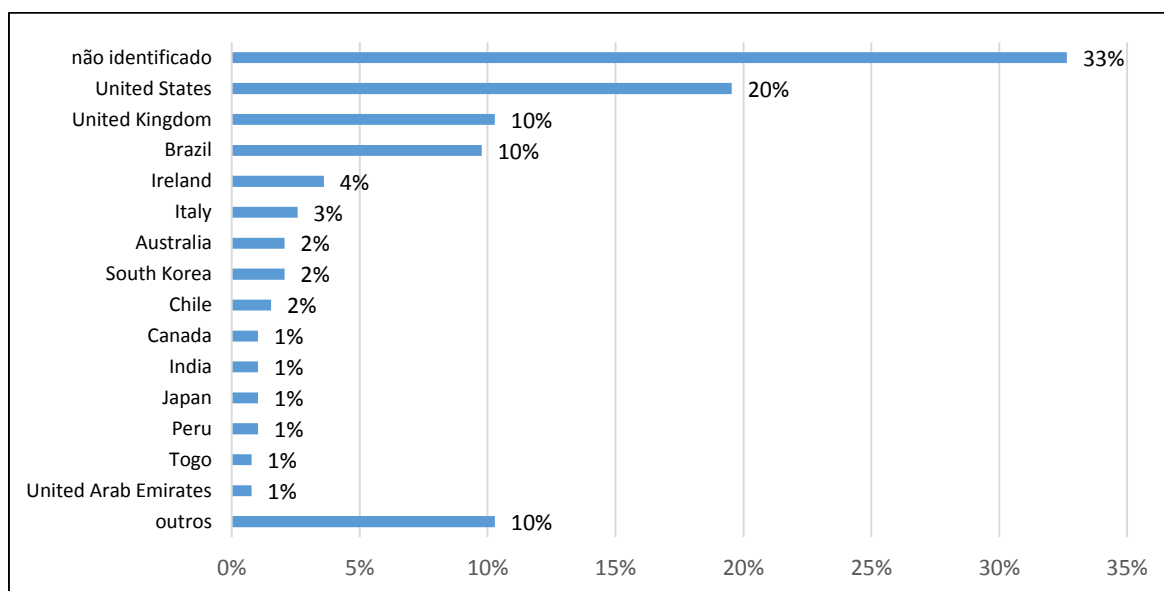
emocionais, funcionais e híbridos (envolvimento e percepção de risco). Ao final, foram analisadas a predominância de algum tema específico e a distribuição dos *posts* ao longo do tempo. As categorias identificadas e suportadas pelo referencial teórico (países e direcionadores dos *posts*) foram definidas *a priori* (Mayring, 2000; Rossi, Serralvo, & João, 2014); a categoria referente aos assuntos abordados foi definida *a posteriori* pelo uso de leitura flutuante após análise de nuvem de termos gerada com apoio do *software* aberto Many Eyes da IBM (“IBM,” 2014).

Os parâmetros envolveram busca dos termos “world cup” e “brazil”, “worker” ou “employee”, “dead” ou “death”, na língua inglesa. A amostra inicial contemplava 673 declarações de *stakeholders*. Após análise, foram eliminadas 284 declarações que não faziam menção ao objeto do estudo. Muitas citações continham os termos da busca mas não faziam menção ao objeto da pesquisa como, por exemplo, citações a uma promoção do

jogo Playstation que envolvia diversos jogos (“PlayStation Store: Final Fantasy XIV: A Realm Reborn, FIFA World Cup Brazil, Dead Nation Vita e altro!”). A amostra final totalizou 389 declarações válidas para análise. A proteção à identidade foi assegurada ao não revelarmos informações dos responsáveis pelos *posts* (Nunan & Domenico, 2013).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Do total de 389 *posts* válidos, 33% não possuíam indicação de origem e dos 64% restantes, foram encontrados *posts* de 34 países diferentes, sendo que catorze países foram responsáveis por 57% dos *posts* e os demais vinte, responsáveis pelos 10% restantes (Figura 4). Desta forma, podemos afirmar que neste caso, um evento local de marca global teve repercussão em outros mercados.



**Figura 4** – Distribuição do número de *posts* de acordo com país de origem

Fonte: elaborado pelos autores a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa dos *posts* do Twitter

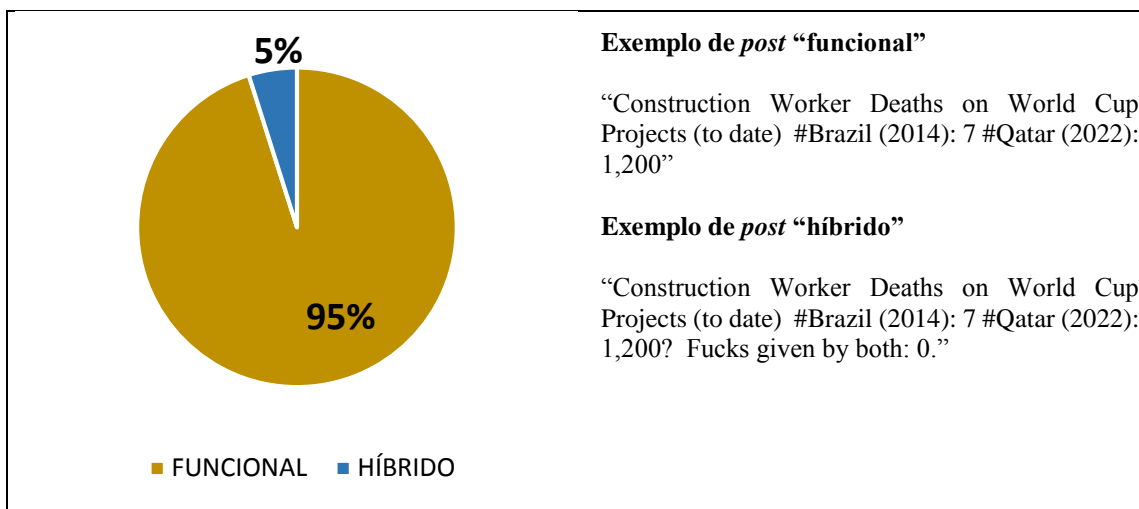
Os países com maiores quantidades de *posts* apresentam coerência pois os dois primeiros, responsáveis por 30% das ocorrências são os dois maiores países de língua inglesa, língua filtro da pesquisa. O Brasil aparece como terceiro país, originador dos *posts* para leitura em outros países.

A análise do conteúdo dos *posts* foi realizada de acordo com a classificação sugerida dos direcionadores de comunicação boca-a-boca (Lovett et al., 2013). Dentro das classificações de “sociais”, “emocionais”, “funcionais” e “híbridos”, foram encontrados apenas *posts* considerados “funcionais” e “híbridos”. Todos os *posts* considerados

“funcionais” se enquadraram na subcategoria “conhecimento” e sua principal característica é a divulgação da informação sem adição de crítica, elogio ou juízo de valor. Os *posts* “híbridos” apresentam características funcionais e emocionais e se enquadram na subcategoria “envolvimento”, na qual, além da divulgação da informação o emissor da mensagem há complementação de alguma crítica, elogio ou juízo de valor. Também foram considerados nesta categoria o *retweet* de mensagens que já continham críticas, elogios ou outros juízos de valor. A Figura 5 exibe exemplos de variações de uma mesma mensagem central que causam a

mudança da classificação e também mostra o percentual de cada tipo de *post* encontrado na análise: 95% foram classificados como funcionais

(conhecimento) e apenas 5%, híbridos (envolvimento).



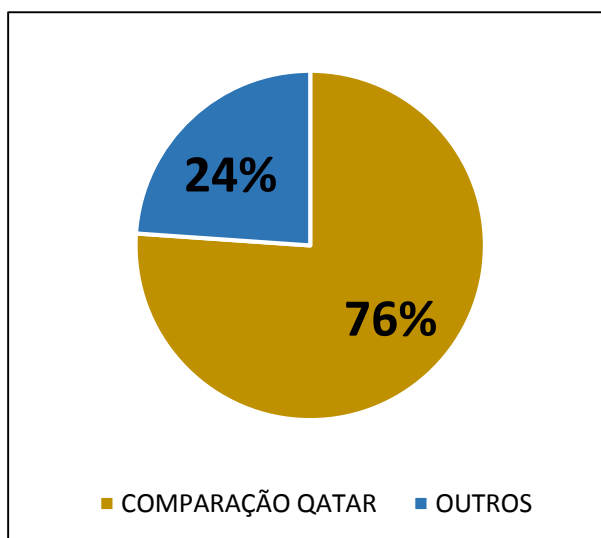
**Figura 5** – Classificação dos *posts* quanto ao seu direcionador

Fonte: elaborado pelos autores a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa dos *posts* do Twitter

A Figura 5 apresenta como exemplo de *post* funcional um comparativo entre número de mortes nas obras da Copa no Brasil (7 mortes) e nas obras da Copa no Catar (1200 mortes): “trabalhadores civis mortos nos projetos da copa do mundo (até agora) #Brasil (2014): 7 #Qatar (2022):1200”; tradução dos autores. O *post* do exemplo híbrido replica o *post* funcional, mas adiciona uma crítica na forma de placar passando a ideia que os países não ligam para as mortes: “preocupação dada por ambos: 0”.

2013), contudo, durante a análise ganhou relevância também a conteúdo do mesmo. Foi identificada a existência de grande predominância (76% do total, como ilustrado na Figura 6) de *posts* que faziam menção ao comparativo entre mortes ocorridas nas obras da Copa do Mundo no Brasil e no Catar. Dentre os *posts* que fazem menção ao comparativo entre os dois países sede, a proporção entre “funcionais” e “híbridos” praticamente se mantém em relação ao total (5,4% de “híbridos” e 94,6% de “funcionais”).

A análise de conteúdo foi inicialmente guiada pelos direcionadores dos *posts* (Lovett et al.,



**Figura 6** – Distribuição dos principais assuntos verificado nos *posts*

Fonte: elaborado pelos autores a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa dos *posts* do Twitter



Todos os *posts* faziam menção a marca “World Cup” uma vez que este era um dos parâmetros do monitoramento, porém apenas 4 *posts* (1%) faziam menção a marca “FIFA”. A análise dos *posts* sugere a existência de uma relação entre “World Cup” e o país sede maior que “World Cup” e “FIFA” nos meios de comunicação não oficiais da “FIFA”. Como referência, uma análise dos *posts* não válidos para a pesquisa (não ligados a morte de funcionários nas obras), mostra que 100% (171) dos *posts* referentes ao jogo de Playstation fazem menção à marca “FIFA” no nome do jogo: FIFA World Cup Brazil.

Baseado em estudos anteriores realizados com crises de marca locais (SIOMKOS et al., 2010), a expectativa dos pesquisadores era de uma maior presença de *posts* de caráter emocional, com maior envolvimento dos emissores. Merece maior profundidade de estudo em pesquisas futuras a identificação das causas do baixo envolvimento dos emissores. Uma das hipóteses a ser investigada é o distanciamento emocional causado pelo distanciamento físico – uma crise local de marca global não afetaria mecanismos emocionais dada a falta de empatia causada pelo distanciamento físico.

A baixa incidência de *posts* híbridos também poderia estar ligada à baixa relação entre os acidentes e a marca FIFA, uma vez que a existência de uma organização a ser responsabilizada e culpada pela crise aumentaria a propensão a se envolver com o caso e difundir informações sobre a crise (Niraj Dawar & Lei, 2009; Dean, 2004; Griffin et al., 1992; G. J. Siomkos & Kurzbard, 1994). Rosa (2001) também reforça a existência de relação entre a intenção de dar mais visibilidade ao caso identificação clara de um responsável que represente uma marca relevante.

Foi possível observar o efeito de transbordamento da crise de um mercado para outros mercados (Roehm & Tybout, 2006). Sob a ótica de Heerde, Helsen e Dekimpe (2007), uma crise deixaria como efeito residual uma fragilidade na marca perante a outras crises. De certa forma, a verificação desse efeito poderia ser sugerida ao observarmos o grande número de *stakeholders* relacionando as mortes ocorridas no Brasil com as mortes ocorridas no Catar. A existência de relação entre duas crises locais reforçaria que a importância da consideração de crises locais para marcas globais, o que poderia criar uma nova hipótese para futuras pesquisas: consumidores poderiam relacionar crises ocorridas em diferentes mercados e isso influenciaria suas percepções sobre a marca.

“emocionais” (Lovett et al., 2013), o que poderia significar que reconhecer o mesmo fato gerador (mortes em obras de estádios para a Copa do Mundo) em diferentes mercados não gera a empatia como em uma crise em seu mercado. 90% dos comentários foram concentrados em apenas três dias, sem incentivar novas ondas de comunicação - esse curto período de envolvimento com o caso reforça ainda mais o caráter informativo da informação e sua baixa carga emocional.

## 5 CONCLUSÕES, COMENTÁRIOS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O resultado da análise de conteúdo sugere a existência de repercussão de uma crise local de uma marca global em outros mercados. Durante o período investigado de 16 dias foram monitorados 389 *posts* em língua inglesa que faziam referência a uma crise local (morte de funcionário em obras da Copa do Mundo) de uma marca global (“World Cup” e “FIFA”, entidade com 209 países associados) em diferentes mercados (34 países identificados). A pesquisa sugere uma confirmação da existência do efeito transbordamento (Roehm & Tybout, 2006) para outros mercados por direcionadores funcionais e híbridos (Lovett et al., 2013).

Dentro de sua característica exploratória, essa pesquisa abre caminho para novas pesquisas conclusivas e exploratórias sobre a intersecção de gestão de crise e marcas globais, duas áreas de investigação com crescimento de interesse. Como sugestão de próximos estudos ficam (i) a investigação de outros casos de crises locais de marcas globais em outras categorias; (ii) a confirmação do baixo envolvimento com crises ocorridas em outros mercados e a investigação das causas desse possível baixo envolvimento; (iii) a investigação do efeito residual de crises locais em marcas globais e o efeito residual do somatório de crises locais em marcas globais e, (iv) a investigação da relação entre presença de marca corporativa e marca de produto em eventos de crises e eventos positivos às marcas.

Como limitação do método, este é o estudo exploratório, baseado na análise de conteúdo de uma única base, e seus achados não poderiam ser generalizados para outros casos. Contudo seus achados devem servir de inspiração para futuros estudos, ainda exploratórios ou conclusivos. Como limitação da ferramenta e do tema de pesquisa, as ferramentas de pesquisa de redes sociais ainda

apresentam como limitação a impossibilidade de pesquisas retroativas, o que exige dos pesquisadores de crise um estado de prontidão para rápido início do monitoramento após a identificação de uma crise em potencial. Para ilustrar este fato, a crise de Coca-Cola gerada pela denúncia de existência de partes de rato em uma garrafa do refrigerante possivelmente teve maior repercussão que tema o explorado neste estudo – contudo a captura dos *posts* teria de ser realizada em 2013, ano de ocorrência da crise, pois as informações não estavam mais disponíveis de forma confiável em 2014, ano de realização da pesquisa empírica desta pesquisa. Pesquisar crise utilizando ferramentas de monitoramento digital exige um contínuo estado de prontidão dos pesquisadores.

Como implicação gerencial, o estudo apresenta a existência de evidência de visibilidade de crises locais em outros mercados. Uma primeira crise de marca poderia não ter grande efeito *per se*, contudo, a visibilidade de mais de uma crise local de uma mesma marca global poderia causar um efeito acumulado que poderia reforçar a percepção da crise. Segundo Heerde, Helsen e Dekimpe (2007), uma crise deixaria a marca mais frágil a crises futuras, potencializando os efeitos negativos. Ainda que não existam estudos específicos sobre o fator residual de crises locais em marcas globais, poderíamos considerar que a existência de visibilidade de repetidas crises em outros mercados poderia criar um efeito de fragilidade semelhante em marcas globais. Uma gestão global deveria considerar o potencial efeito de crises locais em suas marcas.

Os pesquisadores agradecem a SCUP pela concessão da licença temporária da ferramenta de monitoramento de redes sociais SCUP para uso acadêmico, possibilitando a realização deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. a, & Joachimsthaler, E. (1999). The lure of global branding. *Harvard Business Review*, *77*(6), 137 – 144. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10662002>
- American Marketing Association. (2014). Retrieved March 31, 2014, from [https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionar\\_y.aspx?dLetter=B](https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionar_y.aspx?dLetter=B)
- Anwar, S. T. (2014). Product recalls and product-harm crises. *Competitiveness Review*, *24*(3), 190–210. doi: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, SI), 108–123. doi:10.1108/00070701311289902
- Beneke, J., Flynn, R., Greig, T., & Mukaiwa, M. (2013). The influence of perceived product quality, relative price and risk on customer value and willingness to buy: a study of private label merchandise. *Journal of Product & Brand Management*, *22*(3), 218–228. doi:10.1108/JPBM-02-2013-0262
- 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., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, *35*(1), 1–6. doi:10.1016/j.pubrev.2008.09.011
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2013). How publics react to crisis communication efforts. Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *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.
- 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
- Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., & Kapferer, J.-N. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing Letters*, 3, 301–318. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1008135224357>
- FIFA. (2014). Retrieved June 14, 2014, from <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/index.html>
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- FOLHA DE SÃO PAULO. (2014). Retrieved June 14, 2014, from <http://www1.folha.uol.com.br/esporte/folhanaco/2014/03/1433109-obras-em-estadios-da-copa-do-mundo-somam-oito-mortes.shtml>
- Gebera, O. (2008). La netnografía: un método de investigación en Internet. *Educar*, 1–10. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3100552>
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256. doi:10.1016/j.intmar.2013.09.004
- Godey, B., & Lai, C. (2011). Construction of international brand portfolios: impact on local brands. *Journal of Product & Brand Management*, 20(5), 402–407. doi:10.1108/10610421111157928
- Greyser, S. a. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590–602. doi:10.1108/00251740910959431
- Griffin, M., Babin, B., & Darden, W. (1992). Consumer Assessments of Responsibility for Product-Related Injuries: The Impact of Regulations, Warnings, and Promotional Policies. *Advances in Consumer Research*, 19, 870–878. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00989258&AN=9301106625&h=rQJEa49ew8YOWIWHs8nz8fE0M00GHEJ2xvHt9VFrB/BS8CmENrvhf08u4LPWgUfMOXP+V2CKPcC73XGUkhpOIQ==&crl=c>
- Hakala, U., Svensson, J., & Vincze, Z. (2012). Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross-country analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 439–451. doi:10.1108/10610421211264928
- 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
- Hillenbrand, P., Alcauter, S., Cervantes, J., & Barrios, F. (2013). Better branding: brand names can influence consumer choice. *Journal of Product & Brand Management*, 22(4), 300–308. doi:10.1108/JPBM-04-2012-0120
- IBM. (2014). Retrieved October 6, 2014, from <http://www-958.ibm.com/software/analytics/manyeyes/visualizations/crise-local-de-marca-global>
- Jorgensen, B. K. (1996). Components of Consumer Reaction to Company- Related Mishaps: a Structural Equation Model Approach. *Advances in Consumer Research*, 23, 346 – 351.
- 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.
- Kapferer, J.-N. (2005). The post-global brand. *Brand Management*, 12(5), 319–324.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160.
- Krueger, D., & Nandan, S. (2008). BRANDING IN THE GLOBAL ARENA: THE ROLE OF CULTURE. *Marketing Management Journal*, (2), 30–39.

- 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
- Laufer, D., & Coombs, W. T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. *Business Horizons*, 49(5), 379–385. doi:10.1016/j.bushor.2006.01.002
- Lobschat, L., Zinnbauer, M. a., Pallas, F., & Joachimsthaler, E. (2013). Why Social Currency Becomes a Key Driver of a Firm's Brand Equity – Insights from the Automotive Industry. *Long Range Planning*, 46(1-2), 125–148. doi:10.1016/j.lrp.2012.11.004
- Lovett, M. J., Peres, R., & Shachar, R. (2013). On Brands and Word of Mouth. *American Marketing Association, L*, 427 – 444.
- Matos, C. A. de, & Veiga, R. T. (2003). Os efeitos da publicidade negativa nas atitudes dos consumidores. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 10(2), 69–86.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. In *Forum Qualitative Sozialforschung* (Vol. 1, pp. 1–7). Berlin. Retrieved from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>
- Miklós-thal, J., & Zhang, J. (2013). ( De ) marketing to Manage Consumer Quality Inferences. *Journal of Marketing Research*, L(February), 55–69.
- Nunan, D., & Domenico, M. Di. (2013). Market research and the ethics of big data. *International Journal of Market Research*, 44(4), 2–14.
- 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
- Park, J. I. K., & John, D. R. (2014). I Think I Can , I Think I Can : Brand Use , Self-Efficacy , and Performance. *Journal of Marketing Research*, LI(April), 233–247.
- Quelch, J. A. (1999). Global Brands: taking stock. *Business Strategy Review*, 10(1), 1–14.
- Ries, A. (2005). The battle over positioning still rages to this day. *Advertising Age*, 76(13), 2.
- 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.
- Rossi, G. B., Serralvo, F. A., & João, B. N. (2014). Análise de Conteúdo. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(04), 39–48. doi:10.5585/remark.v13i4.2701
- Roy, R., & Chau, R. (2011). Consumer-based brand equity and status-seeking motivation for a global versus local brand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 270–284. doi:10.1108/13555851111143213
- 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
- Salvador, A. B. (2013). Manifestações geradas por um recall: análises e considerações. In *XVI Semead - Seminário em Administração*.
- Schuilng, I., & Kapferer, J.-N. (2004). Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*, 12(4), 97–112. doi:10.1509/jimk.12.4.97.53217
- 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.
- Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand Performances in Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189–197. doi:10.1016/j.intmar.2012.04.001
- Siomkos, G. J., & Kurtzard, 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
- Tsang, A. (2000). Military doctrine in crisis management: three beverage contamination cases. *Business Horizons*, Sep / Oct, 65 – 73. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681300800117>
- Verdino, G. (2010). *Micromarketing*. Mc Graw Hill.
- Whitelock, J., & Fastoso, F. (2007). Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature. *International Marketing Review*, 24(3), 252–270. doi:10.1108/02651330710755285