

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Curso de Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em
comunicações

André Reinaldo Boldrin Vallejos

Residual de imagem negativa pós-crise:

Repercussão e esforços de marketing para gestão de crise em marcas de produtos
alimentícios industrializados

Prof^o Alexandre Catelan

São Paulo
2013

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Curso de Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em
comunicações

André Reinaldo Boldrin Vallejos

Residual de imagem negativa pós-crise:

Repercussão e esforços de marketing para gestão de crise em marcas de produtos alimentícios industrializados

Prof. Alexandre Catelan

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação-Especialização, para obtenção do título de especialista em “Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”, sob orientação do Prof. Alexandre Catelan

São Paulo
2013

Folha de Aprovação

Aluno: André Reinaldo Boldrin Vallejos

Residual de imagem negativa pós-crise:

Repercussão e esforços de marketing para gestão de crise em marcas de produtos alimentícios industrializados

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em comunicações, oferecido pela Universidade de São Paulo - USP, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, sob orientação do Prof^o.Alexandre Catelan

São Paulo, de de 2014 .

Banca examinadora:

Professor orientador:

Prof. (a). Dr. (a).convidado (a)

Prof. (a). Dr. (a).convidado (a)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família. Minha
base. Sem eles nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Gostaria primeiramente de agradecer ao meu orientador Alexandre Catelan, por me auxiliar em meu TCC, contribuindo com suas visões e *insights* para o trabalho.

Ao meu pai, Jaime Vallejos, meu maior exemplo, por ter contribuído em minha formação de diversas formas.

Não posso me esquecer de minha mãe, Maria Regina, a pessoa mais doce que existe, que sempre me incentivou e tornou possível a conclusão não só desta, mas de várias etapas a de minha vida.

Ao meu irmão, Juan Diego, que me surpreende com sua determinação e simplicidade no modo de ser.

À minha namorada, Isabella Canute, que foi paciente comigo nos dias que precisei me dedicar ao meu trabalho de conclusão.

A todos que participaram deste estudo fornecendo informações que essenciais para a montagem de uma base sólida para minhas análises.

Ao meu primo Juliano Boldrin, que me auxiliou na confecção desta apresentação e que também é um exemplo de determinação para mim.

À Idalina, da coordenação do curso de pesquisa de mercado, que compreendeu minhas dificuldades e me auxiliou durante o curso.

Aos professores que deixaram um pouco deles conosco em cada uma das aulas, meu muito obrigado.

Acima de tudo a Deus, seja lá quem Ele for, minha eterna gratidão.

Seus clientes insatisfeitos são sua maior fonte de aprendizado.

Bill Gates

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar resíduos de imagem negativa em marcas de produtos da indústria alimentícia, após problemas operacionais que prejudicaram sua qualidade, gerando repercussão negativa na mídia e consequentemente deterioração do valor da marca no mercado, além dos esforços de marketing que foram utilizados como ferramentas por estas empresas para minimizar seus impactos em sua gestão de crise.

Neste estudo foram tratados casos que vieram à tona nos últimos anos e que tiveram destaque na mídia, tornando-se de conhecimento público.

Palavras-chave: Crise, gestão, indústria alimentícia, imagem negativa

ABSTRACT

This work aims to evaluate remains of negative image of brands in food industry products after operational problems that have harmed their quality, generating negative media attention and consequently deterioration of brand value in the market, in addition to marketing efforts that have been used as tools by these companies to minimize their impact on their crisis management. In this study were treated cases that have come to light in recent years and which have got media attention, becoming of common knowledge.

Keywords: Crisis management, food industry, negative image

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 METODOLOGIA.....	11
2.1 Problema de Pesquisa.....	11
2.2 Objetivo de Pesquisa.....	11
2.3 Hipóteses.....	12
2.4 Coleta de Dados.....	12
2.5 Questionário.....	14
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	15
3.1 Dados Gerais.....	15
3.2 Top Of Mind.....	15
3.3 Share Of Mind.....	16
3.4 Experimento Estimulado.....	17
3.5 Troca.....	25
3.6 Motivo da Troca.....	25
3.7 Memória do Consumidor.....	26
3.8 Hábitos de Mídia.....	28
4 GESTÃO DE CRISE.....	28
4.1 <i>Ades</i>	28
4.2 <i>Coca-Cola</i>	29
4.3 <i>Toddynho</i>	32
4.4 <i>Parmalat</i>	34
4.5 <i>Crise e Mecanismos de Gestão</i>	35
5 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
ANEXOS.....	42

1. INTRODUÇÃO

Nos anos 90 o Brasil passou por significativas transformações em sua economia, o advento do Plano Real e a queda da inflação aumentou o poder de compra real da população, fazendo o consumo crescer no país. A produção industrial cresceu e tornou-se mais forte, este período foi marcado pela entrada da economia brasileira no mercado mundial, dentre os setores que se destacaram está o de alimentos. De acordo com Oliveira (2003) o processo de liberalização comercial fez com que as empresas alimentícias brasileiras passassem por transformações substanciais em sua cadeia produtiva (...) baseada na qualidade e na satisfação do consumidor.

De acordo com Birchal (2013),

Capital nacional e empresas de pequeno porte até a década de 1980, se transformou num dos epicentros da reestruturação empresarial que varreu a economia brasileira na década de 1990, a indústria passou a ser a arena competitiva de grandes empresas, muitas das quais multinacionais, com um grande número de aquisições de tradicionais empresas brasileiras.

O processo de liberalização comercial fez com que as empresas alimentícias brasileiras passassem por transformações substanciais, uma vez que a maior competição externa exigiu uma nova orientação competitiva, baseada na qualidade e na satisfação do consumidor. As empresas começaram a investir mais no desenvolvimento de seu mix de marketing a fim de garantir ganho de participação no mercado. Em decorrência disto houve um aumento na diversificação de produtos e incremento de campanhas de vendas que alavancam o mercado de produtos industrializados no cenário nacional.

Com o crescimento da indústria alimentícia no Brasil, vieram também problemas inerentes à sua produção, pois é muito complicado garantir a qualidade de todos os produtos fabricados em uma indústria de produtos alimentícios. Entretanto, resultado do alto rigor no controle de qualidade que hoje existe em diversas linhas de produção, é possível reduzir ou eliminar os incidentes para que os mesmos não cheguem ao consumidor final.

No Brasil, o controle da qualidade na indústria alimentícia, desde 1999, é regulamentado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)¹ que tem como objetivo proteger e promover a saúde da população, garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços e participando da construção de seu acesso.

Mesmo com o rígido controle realizado pela equipe de qualidade das próprias empresas e mesmo com a presença de órgãos que fiscalizam a qualidade dos produtos que vão para as gôndolas, incidentes de ordem operacional ocorrem durante este processo.

Neste contexto avalio a necessidade de investigar a presença destes acidentes que envolveram a indústria alimentícia brasileira nos últimos anos na mente do consumidor, tendo em vista o número de casos relatados neste período, o modo como reverberaram na mídia e seus vestígios, ou residuais, termo que adotarei daqui em diante para descrever lembranças negativas, associadas a essas marcas por conta de seu histórico de contaminação. Além disso, discutirei quais foram as ferramentas utilizadas por essas empresas para minimizar ou abafar estes acontecimentos em sua gestão de crise.

2. METODOLOGIA

2.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa é avaliar o grau de lembrança do consumidor em relação aos incidentes envolvendo marcas de produtos alimentícios industrializados nos últimos anos.

2.2 Objetivo de pesquisa

O objetivo da pesquisa é investigar se todas as marcas abordadas são afetadas de maneira semelhante, considerando a gestão de suas respectivas crises, a dimensão cronológica dos fatos e atributos que possam influenciar no modo como se desenvolvem.

¹Criada pela Lei 9.782 de 26 de janeiro de 1999.

2.3 Hipóteses

As hipóteses plausíveis para este estudo são:

Marcas com maior valor de mercado tendem a ser mais lembradas quando têm envolvimento em algum tipo de crise relacionada à qualidade de seus produtos.

Quanto mais nova a crise de marca, maior o índice de recordação do consumidor, pois a recordação estará mais presente na mente do mesmo.

Pessoas que acessam a internet diariamente têm tendência a conhecer um número maior de casos de contaminação por conta da quantidade de informações que absorvem das redes sociais, que possui conteúdo generalizado, diferentemente da mídia tradicional, que veicula volume menor de informação, pois está atrelada à suas pautas jornalísticas.

Uma marca pode ter um alto grau de lembrança negativa quando abordamos este aspecto, porém poucas pessoas deixam de consumi-la, pois veem atributos que superam o *recall* negativo no momento da compra ou do consumo.

A maioria dos respondentes tem conhecimento das marcas que sofreram contaminação, mas desconhece qual foi realmente o tipo de contaminação que os produtos sofreram.

2.4 Coleta de dados

O estudo foi dividido em três etapas, quais sejam:

A primeira consistiu em uma pesquisa exploratória com base em levantamento secundário em sites da internet, além de entrevistas pessoais com questionário não estruturado, na qual o tema foi discutido e os respondentes citaram casos conhecidos, para que na confecção de um questionário estruturado fossem abordados casos com alto índice de recordação.

Segundo Marconi & Lakatos (1996) citado por Carnevale (2013) a pesquisa de campo é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele irá definir os objetivos da pesquisa, as

hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, o tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

Na segunda etapa, para atingir os objetivos propostos pelo estudo, foram realizadas entrevistas com uma amostra de 253 pessoas, sendo que todas foram coletadas via questionário online. Os entrevistados foram selecionados por meio de critério não probabilístico por método de amostras na internet. Estas entraram para a amostra de duas formas. Uma receptiva por convite via *chat*, outra acessando *links* que foram espalhados em redes sociais. A coleta de dados aconteceu no período de 09 jan. 2013 a 17 jan. 2013.

A amostragem está composta de por homens e mulheres entre 13 e 67 anos.

Segundo McDaniel e Gates (2004) as amostras não probabilísticas incluem elementos de uma população que são selecionados de maneira não aleatória. A não aleatoriedade ocorre devido a um acidente, quando os elementos da população são selecionados na base de conveniência – porque são fáceis e baratos de encontrar. As amostras não probabilísticas podem produzir amostras da população que são razoavelmente representativas caso sejam executadas corretamente.

Já a amostra colhida em ambiente *online* tem suas particularidades, apontam McDaniel e Gates (2004), pois embora essa população se pareça dia a dia mais com o total da população, o mundo cibernético ainda é jovem e mais instruído.

A terceira etapa, também de caráter exploratório, visou estudar com maior profundidade os mecanismos de gestão de crise para aprimoramento no assunto, a fim de estabelecer conexões entre os resíduos negativos encontrados na pesquisa e possíveis erros por parte das marcas abordadas no estudo.

2.5 Questionário

O questionário criado reproduziu uma pesquisa *Top of mind*, que foi segmentado de maneira que o respondente não tivesse acesso à próxima página até que respondesse a pergunta corrente. Cada página continha apenas uma questão.

Este foi montado usando a ferramenta de pesquisa da plataforma *Google Docs*, que hospeda, tabula, serve de banco de dados e traz análises em gráficos automaticamente. Esta foi uma maneira dinâmica para a coleta dos dados uma vez que o *link* era direcionado diretamente ao respondente. Os custos de impressão, remessa, entrada de dados e entrevistador são eliminados. Além disso, como aponta McDaniel e Gates (2004) computador pode ajudar a personalizar os questionários.

Nele foram abordadas questões como produtos ou marcas que o entrevistado se recordava como exemplos de alimentos industrializados que tinham sofrido algum tipo de contaminação. Caso conhecesse, ele deveria responder qual o tipo de contaminação este produto apresentou. Após esta rodada o entrevistado era questionado se já consumia o produto antes de tomar conhecimento do ocorrido, se tinha a intenção de consumir após e o porquê disso.

Após está etapa de perguntas, na qual a opinião espontânea do entrevistado se manifestava, foram perguntadas questões relacionadas a uma lista que continha quatorze produtos com suas respectivas marcas, sendo que metade destes com histórico de contaminação. O entrevistado deveria assinalar a questão que havia aparecido em algum momento na mídia apresentando contaminação, segundo ele.

Em uma última etapa os entrevistados responderam sobre seus hábitos midiáticos. Cinco faixas de frequência foram inseridas: raramente, uma vez por mês, uma vez por semana, três vezes por semana e todos os dias. O respondente deveria relacioná-las aos meios de comunicação, televisão, rádio, internet, revistas e jornais. Com isto teríamos a frequência com que este acessava os respectivos meios.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 Dados Gerais

Ao todo 253 pessoas responderam ao questionário, sendo que 22 dos entrevistados não conheciam espontaneamente nenhuma marca de produto alimentício industrializado que tivesse sofrido algum tipo de contaminação. Em média cada entrevistado lembrou-se de 1,6 marcas. Nenhum participante se recordou de mais de quatro casos de contaminação.

3.2 Top Of Mind

Na etapa *top of mind* tivemos respostas que desconsiderarei nesta análise, pois foram genéricas, citando ou somente o produto ou somente a marca.

Seguindo este raciocínio foram apuradas duzentos e quatro respostas válidas conforme distribuição abaixo:

Produto e marca	Menções	% Menções
Suco de Soja Ades	73	36%
Refrigerante Coca-Cola	55	27%
Leite Parmalat	26	13%
Achocolatado Toddyngo	10	5%
Carnes Friboi	9	4%
Leite Italcac	6	3%
Catchup Heinz	3	1%
Suco Del Valle	3	1%
Lanche Mc Donalds	2	1%
Frango Sadia	2	1%
Refrigerante Dolly	1	0%
Pão de batata Taboão da Serra	1	0%
Salsicha Perdigão	1	0%
logurte Vigor	1	0%
Palmito Vitalia	1	0%
Leite Molico	1	0%
Água de coco Kero Coco	1	0%
Carnes Sadia	1	0%
Salgadinho Elma Chips	1	0%
Arroz Camil	1	0%
Salsicha Sadia	1	0%
logurte Danone	1	0%

Macarrão Vitarella	1	0%
Linguiça Sadia	1	0%
Leite Piracanjuba	1	0%
Total geral	204	100%

Suco de soja Ades obteve 36% das citações quando o questionamento era qual a primeira marca que vinha à cabeça do entrevistado quando ele pensava em marcas de alimentos industrializados que sofreram contaminação de qualquer natureza. Refrigerante Coca-Cola veio em seguida com 27% das menções, seguida por Leite Parmalat com 13% e Toddynho com 5%.

3.3 Share of Mind

Na etapa de coleta *share of mind* também desconsidere as respostas genéricas que citaram somente o produto ou somente a marca. Seguindo este raciocínio foram apuradas 331 respostas válidas. Para as menções foram atribuídas pontuações distintas para que após a avaliação fossem multiplicadas para geração da pontuação e cálculo da matriz, conforme vemos a seguir:

Produto e marca	Menções 1	Menções 2	Menções 3	Menções 4	Total geral	%Total geral
Ponderação	Peso 4	Peso 3	Peso 2	Peso 1	Pontuação	% Pontuação
Suco de Soja Ades	73	31	3	1	392	34%
Refrigerante Coca-Cola	55	29	5		317	27%
Leite Parmalat	26	10	4		142	12%
Achocolatado Toddynho	10	11	3	1	80	7%
Carnes Friboi	9	1			39	3%
Leite Italac	6	2			30	3%
Catchup Heinz	3	3			21	2%
Suco Del Valle	3	2			18	2%
Lanche McDonald's	2	1	1		13	1%
Salgadinho Elma Chips	1	2			10	1%
Linguiça Sadia	2				8	1%
Iogurte Vigor	1		1		6	1%
Arroz Camil	1			1	5	0%
Água de coco Kero Coco	1	1			7	1%
Frango Sadia	2				8	1%

Leite Elegê		1	1		5	0%
Iogurte Danone	1	1			7	1%
Suco Maratá			2		4	0%
Chocolate Batom		1			3	0%
Salsicha Perdigão	1				4	0%
Iogurte Batavo			1		2	0%
Leite Piracanjuba	1				4	0%
Sorvete McDonald's				1	1	0%
Alimento em conserva Cepera		1			3	0%
Refrigerante Dolly	1				4	0%
Macarrão Vitarella	1				4	0%
Salgadinho Fofura		1			3	0%
Palmito Vitalia	1				4	0%
Salsicha Sadia	1				4	0%
Pão de batata Taboão da Serra	1				4	0%
Leite Batavo		1			3	0%
Papinha Nestlé		1			3	0%
Leite Itambé		1			3	0%
Leite Molico	1				4	0%
Leite Ninho		1			3	0%
Total geral	204	102	21	4	1168	100%

3.4 Experimento estimulado

No questionário também foi inserido um experimento com estímulo. Nele uma lista contendo produtos e suas respectivas marcas, sendo que metade das marcas com histórico de contaminação que gerou repercussão na mídia (rótulo positivo) e a outra metade não (rótulo negativo). Os respondentes deveriam optar entre sim ou não para o questionamento sobre produtos e marcas que já saíram na mídia por conta de algum incidente envolvendo contaminação. Este experimento tinha como objetivo avaliar as marcas que não foram lembradas espontaneamente como portadoras por resíduos de imagem negativa.

Foram listados 14 produtos e suas respectivas marcas.

Abaixo estão os sete casos com rótulo positivo, em ordem cronológica:

- Salgadinho Elma Chips (Grupo Pepsico), incidente em 10/10/2011
- Achocolatado Toddyinho (Grupo Pepsico), incidente em 04/10/2012

- Catchup Heinz (Berkshire Hathaway Group e 3G), incidente em (19/02/2013)
- Suco Ades (Unilever), incidente em 15/03/2013
- Macarrão instantâneo Cup Noodles (Nissin), incidente em 02/07/2013
- Leite Elegê (Brasil Foods), incidente em 30/08/2013
- Refrigerante Coca-Cola (Coca-Cola Company), incidente em 18/09/2013

Inseridos de forma aleatória, juntamente com os produtos de rótulo positivo, estão mais sete produtos e suas marcas, que nunca tiveram nenhum tipo reverberação na mídia de forma que pudesse gerar crise de marca.

- Maionese Hellmans (Unilever)
- Leite Molico (Neslé)
- Chocolate ao leite Nestlé (Nestlé)
- Macarrão Adria (M. Dias Branco)
- Chá Nestea (Nestlé)
- Bolacha Recheada Trakinas (Kraft Foods)
- Refrigerante Dolly (Dolly)

Abaixo consta uma breve descrição dos *cases* abordados:

Salgadinho Elma Chips (13/10/2011)

Uma dona de casa moradora de Joinville, em Santa Catarina, reclamou ter encontrado um filhote de rato morto dentro de um pacote do salgadinho *Snack De Montão*, da Elma Chips. O fato foi publicado no jornal regional A Notícia, e repercutiu desde então, chegando ao topo dos *trending topics do Twitter*. A dona de casa contou que ligou para o SAC da Elma Chips as 08h00 para informar sobre o incidente. (Fonte: Exame).

Achocolatado Toddynho (06/10/2011)

Em 2011, 29 pessoas de 15 municípios do Rio Grande do Sul passaram mal e relataram ardência ou irritação na mucosa da boca ao ingerir o produto. A *Pepsico* declarou que o problema aconteceu durante a limpeza de equipamentos na fábrica responsável pelos lotes, localizada em Guarulhos, na Grande São Paulo. Uma das linhas envasou algumas embalagens com uma mistura de água e detergente. (Fonte: Veja)

Catchup Heinz (16/08/2013)

A ANVISA detectou a presença de pelos de roedores em embalagens do *Tomato Ketchup* da marca *Heinz* após análise em laboratório. O órgão determinou que o lote 2K04 do produto fosse retirado imediatamente de todas as lojas.

A Proteste (associação de defesa do consumidor) já havia detectado o problema no mesmo produto em fevereiro do mesmo ano. A agência alegou, na época, que não poderia retirar o produto do mercado porque as análises haviam sido feitas em laboratório não oficial. Os novos testes foram feitos no Instituto Adolfo Lutz, em Santo André, na Grande São Paulo.

A assessoria de imprensa da ANVISA informou que os clientes que compraram *catchups* do lote com problemas descartassem o produto imediatamente. A Vigilância Sanitária notificou todos os comércios para que não vendessem o produto analisado sobre ameaça de multa. (Fonte: Folha de São Paulo)

Ades (22/03/2013)

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) publicou a resolução que suspendeu a fabricação, a distribuição, a comercialização e o consumo, em todo o território nacional, de lotes de produtos da marca Ades de uma linha de produção da fábrica da Unilever, em Pouso Alegre (MG). Segundo informações da *Unilever*, que é detentora da marca, 96 unidades do suco Ades maçã de 1,5 litros do lote com as iniciais AGB 25 estavam com problemas e foram distribuídos nos estados de

São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. Os sucos apresentaram uma alteração decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou no envase de embalagens com produto de limpeza. Pelo menos catorze pessoas consumiram alguma unidade do lote contaminado com produto de limpeza do suco Ades de maçã. (Fonte: O imparcial).

Cup Noodles (02/07/2013)

O PROCON-RJ notificou a empresa Nissin depois que consumidoras registraram queixa por ter encontrado larvas e insetos em um copo de macarrão instantâneo Cup Noodles, sabor galinha caipira. A denúncia foi encaminhada e o PROCON-RJ, deu um prazo de 24 horas para a empresa retirar os produtos há mostra dos pontos de venda o lote D0892, como medida preventiva. O órgão também encaminhou o produto para a Delegacia do Consumidor, para que fosse feita perícia e instaurado procedimento criminal. (Fonte: O Globo)

Leite Elegê (30/08/2013)

A Promotoria de Justiça de Defesa do Consumidor do Ministério Público do Rio Grande do Sul (MP-RS) pediu à Justiça que determinasse a apreensão de todos os lotes de produtos das marcas Elegê, produzidos pela Brasil Foods, que possuíam presença de álcool etílico em sua composição. O produto contaminado, identificado pelo Ministério da Agricultura, foi recebido na unidade da empresa localizada em Teutônia. Segundo o MP, foi detectado um volume aproximado de 33,5 mil litros de leite contaminado. (Fonte: O Globo)

Coca-Cola (18/09/2013)

Um animal semelhante a um rato foi encontrado dentro de uma garrafa de 2 litros de Coca-Cola, em Guarujá. O produto foi adquirido pelo pedreiro Rui Charles Rodrigues, de 42 anos, em 18 de setembro de 2013, em um estabelecimento de Vicente de Carvalho, pertencente ao lote P230813. Outro caso parecido este ocorreu em 2000. O goiano Wilson Batista de Rezende entrou na justiça contra a Coca-Cola após alegar ter ingerido um refrigerante contaminado e com restos de rato. Entretanto o suposto rato encontrado em uma garrafa de Coca-Cola, que causou uma crise de

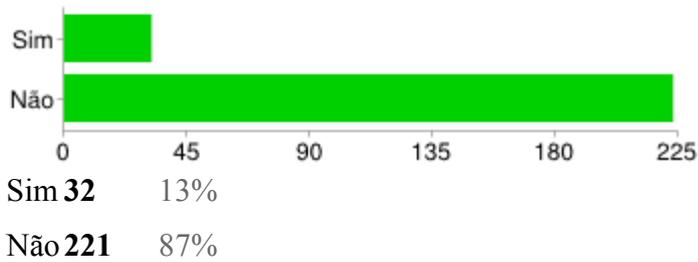
imagem pela qual a empresa precisou manifestar-se publicamente negando o ocorrido, na verdade, nunca existiu.

Esta também foi a conclusão do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ-SP) no dia 13/11/2013. A juíza Laura de Mattos Almeida, da 29ª Vara Cível do TJ-SP julgou improcedente a ação de Wilson Batista de Resende contra a Spal, engarrafadora da Coca-Cola no Brasil. (Fonte: O Globo e Folha de São Paulo).

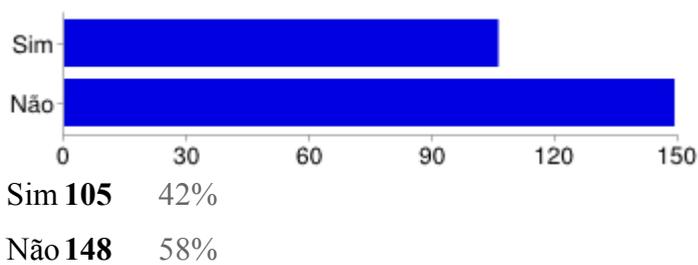
Abaixo constam os índices obtidos por cada uma das marcas que tiveram, ou não, envolvidas em escândalos de contaminação.

A pesquisa apurou votos dos 253 entrevistados. A seguir constam os gráficos com a distribuição dos votos por marca.

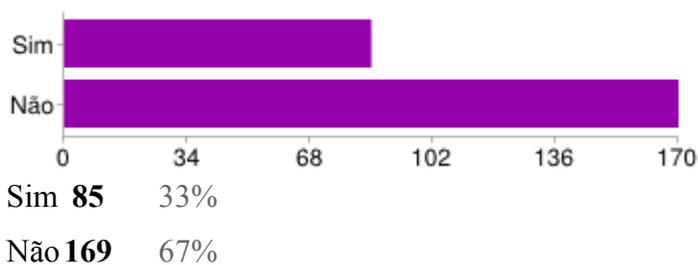
Salgadinho Elma Chips (Positivo)



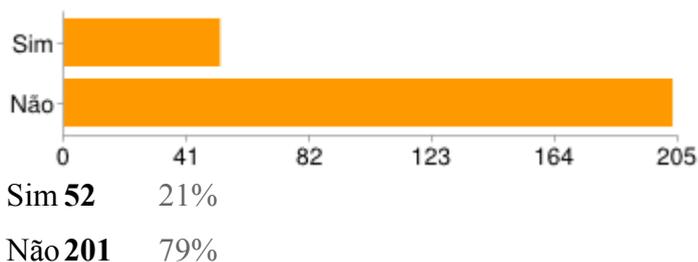
Achocolatado Toddynho (Positivo)



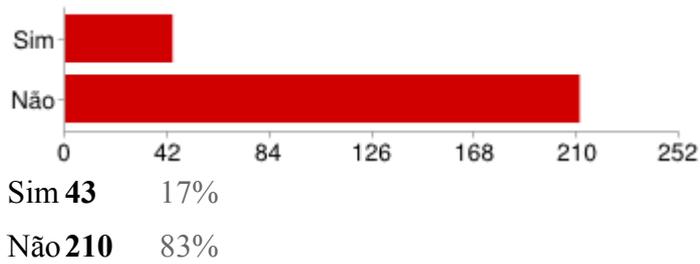
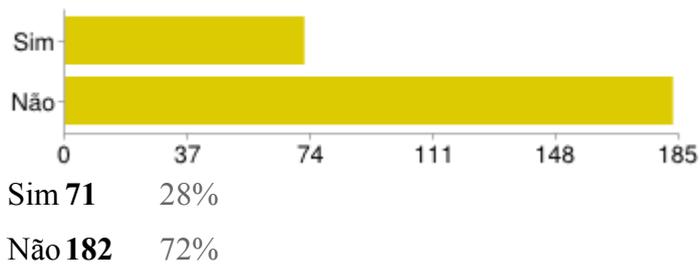
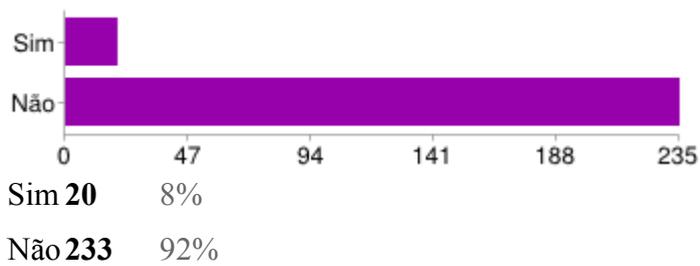
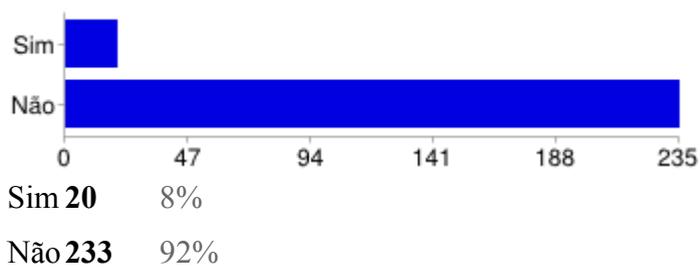
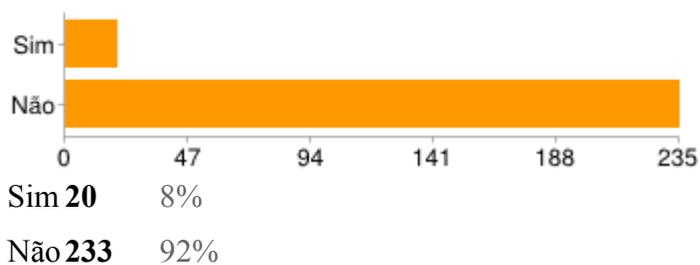
Catchup Heinz (Positivo)



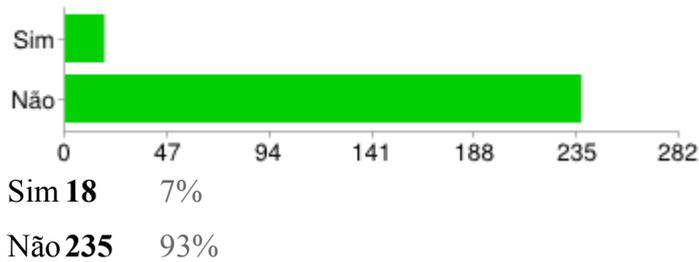
Macarrão Instantâneo Cup Noodles (Positivo)



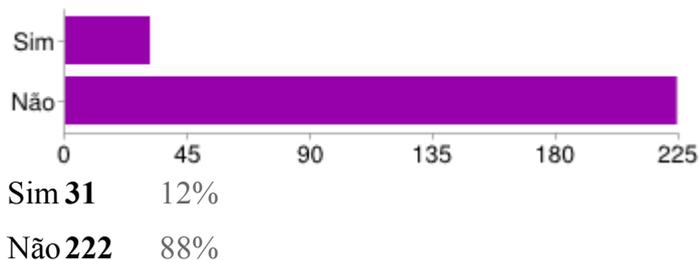
Suco de soja Ades (Positivo)

Maionese Hellmans (Negativo)**Leite Mólico (Negativo)****Bolacha Recheada Trakinas (Negativo)****Chocolate ao Leite Neslté (Negativo)****Macarrão Adria (Negativo)**

Chá Nestea (Negativo)



Refrigerante Dolly (Negativo)



Considerando as avaliações acima, podemos entender que todas as marcas que não sofreram crise de marca na mídia, com exceção do Leite Mólico, tiveram avaliação máxima de 17% contrária ao seu real status. Isso me inclina a pensar que apesar deste produto nunca ter sofrido nenhum tipo de crise, a categoria leite, por conta de seus diversos incidentes, tem uma tendência maior a sofrer com arranhões em sua imagem que pode ser transferida para seus *players*.

Considerando as marcas com rótulo positivo para contaminação, apenas duas tiveram avaliação acima de 50% no experimento estimulado. Coca-Cola com o maior índice dentre as duas registrou 90% dos votos atestando contaminação. A outra foi Ades, com índice de 85%. Este resultado nos mostra que apesar da marca Coca-Cola ter maior índice de recordação no experimento estimulado, não é a primeira opção no experimento espontâneo. Outras marcas que com rótulo positivo tiveram uma avaliação a favor de seu real status superior a 20%, com exceção de Elma Chips. Isso demonstra que há resíduos negativos nestas marcas que são perceptíveis ao público em geral quando há estímulo. No Caso de Elma Chips, uma possível justificativa para o baixo residual seja a de que o produto que foi contaminado foi um promocional mix de três outros produtos da marca: Baconzitos, Ruffles e Doritos, batizado pela Elma Chips de *Snack* de Montão.

3.5 Troca

Outra questão abordada no questionário foi o comportamento do consumidor após descobrir que determinado produto estava envolvido em algum tipo de contaminação.

Após mencionar o produto, o mesmo era questionado se o consumia e se após o incidente tinha a intenção de consumi-lo.

<i>Comportamento antes e depois do incidente</i>	<i>Qtd. Troca</i>	<i>% Troca</i>
Não consumia - Não consumirá	78	20,6%
Não consumia - Consumirá	5	1,3%
Consumia - Não consumirá	93	24,6%
Consumia - Consumirá	202	53,4%
Total geral	378	100,0%

A análise do resultado de troca nos mostra que aproximadamente um quarto dos respondentes declarou que não pretende consumir os produtos após contaminação.

Considerando esta informação, cabe a inferência que as crises afetam diretamente nas vendas destas empresas.

3.6 Motivos da troca

As razões pelas quais os entrevistados deixam ou não de consumir os produtos após estes eventos são pouco pulverizadas quando há troca. Quando os entrevistados que consumiam e deixaram de consumir os produtos são abordados, em 84% das oportunidades a perda de confiança no produto foi citada como motivo.

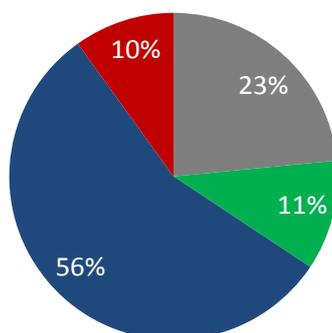
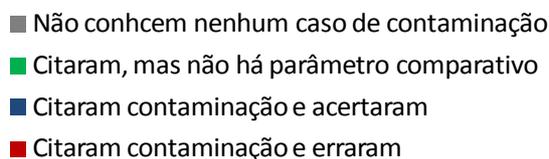
No cenário em que os entrevistados que consumiam os produtos e declararam que tem a intenção de continuar consumindo após o incidente, temos respostas diversificadas. 40% citaram que acreditaram ser um problema pontual, 23% porque gostam do produto e o incidente não afetará sua escolha, 10% porque acham que não irá acontecer novamente e outros 10% porque não acreditam que a contaminação tenha ocorrido de fato.

3.7 Memória do Consumidor

Neste experimento também foi avaliada a memória deste consumidor, pois muitos se recordavam dos produtos e suas marcas, mas não da realidade dos fatos ocorridos. Ao todo foram captadas 382 menções a produtos contaminados. Em 90 menções, os respondentes afirmaram não se recordar da natureza da contaminação, ou seja, aproximadamente um quarto da amostra dizia saber que o produto estava contaminado, mas não sabia dizer que tipo era.

Houve um trabalho minucioso de pesquisa secundária em sites e publicações para averiguar todas as 292 contaminações que foram citadas durante o processo de coleta. Deste montante, 42 não foram encontradas em nenhum meio, pois podem ser casos de pouco conhecimento do público ou que ocorreram com os próprios entrevistados.

Finalmente 251 respostas foram utilizadas como parâmetro comparativo, pois era possível comparar o problema real que gerou a crise (captadas em notícias) com a lembrança dos respondentes. No resultado foi apurado que 215 respostas, mesmo que de maneira genérica, eram compatíveis com a realidade. Em 38 casos as respostas fornecidas pelos entrevistados estavam divergentes.



Acredito que o número de pessoas que conhecia o tipo de contaminação foi elevado, pois muitas das menções diziam respeito às marcas Coca-Cola, Ades e Toddyinho que estão bem claras na mente do consumidor. Os motivos não são claros, mas penso que, por se tratarem de marcas muito conhecidas e de episódios que ocorreram há pouco tempo, a lembrança está mais nítida para

o público em geral. Outro argumento que me leva a pensar desta forma é que do Leite Parmalat, com alto índice de lembrança e que ficou em terceiro lugar no experimento *share of mind*, apenas metade das pessoas se recordaram do tipo contaminação que a marca sofreu. Creio que por se tratar de um incidente que ocorreu há muito mais tempo, aproximadamente sete anos.

Produto e marca	Erraram	Acertaram	Total de menções
Suco de Soja Ades	32%	68%	108
Refrigerante Coca-Cola	18%	82%	89
Leite Parmalat	48%	53%	40
Achocolatado Toddynho	24%	76%	25
Leite Italc	75%	25%	8
Catchup Heinz	0%	100%	6

3.8 Hábitos de mídia

Na última parte do questionário os respondentes foram questionados sobre sua rotina de acesso aos meios de comunicação TV, rádio, internet, revista e jornal. O intuito desta pergunta era entender se os hábitos de mídia dos mesmos causavam influência na quantidade de casos que estes conheciam. Uma das hipóteses traçada no início do estudo era que pessoas que tem menos acesso à internet seriam menos propensas a conhecer casos de contaminação que pessoas acessam diariamente.

Nesta etapa houve uma alta captação de pessoas que utilizavam a internet diariamente, cerca de 90% do total, tornando a amostra de pessoas que não a utilizam inferior a trinta casos (valor este não representativo). Isso se deveu ao fato de 100% da amostra ter sido coletada via questionário online. De qualquer forma, o que extraí da base de dados foi a informação que pessoas que acessam a internet diariamente apareceram no estudo com uma média de 1,6 menções de casos de contaminação por pessoa. Já as que não acessam a internet todos os dias apareceram no estudo com média de 1,9 menções. Por conta da baixa amostra não irei aprofundar minhas análises nesta comparação.

4 GESTÃO DE CRISE

A análise de resultados implica na comparação entre os casos com maior índice de lembrança negativa obtidos nesta pesquisa. Após um levantamento realizado em sites e publicações, busquei informações sobre os procedimentos de gestão de crise realizados pelas empresas que mais se destacaram neste estudo: Ades , Coca-Cola, Parmalat e Toddyinho.

A seguir um compilado de informações sobre ações que estas empresas realizaram para gerir suas crises estão dispostas. Foram conseguidas através de levantamento em sites e publicações.

4.1 Gestão da crise de Ades

O *recall* das 96 unidades da bebida de soja foi anunciado no dia 14 de março, 17 dias após o envase irregular do produto, dia 25 de fevereiro, e nove dias após o início da distribuição da bebida, no dia 5 de março. No dia 6 de março, a Unilever recebeu uma reclamação por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Posteriormente estas ações a empresa ainda deu pausa em suas campanhas promocionais, incluindo publicações em redes sociais. (Fonte: Diário do Grande ABC, 19/01/2014). Mesmo assim a estratégia de se omitir de justificativas apenas serviu para que a marca fosse ainda mais massacrada nas redes sociais, na imprensa e em qualquer discussão no meio de negócios.

A agilidade no esclarecimento de fatos pode definir se uma marca vai conseguir sair facilmente de uma crise ou não. No caso de Ades a falta de um esclarecimento firme e bem fundamentado deu espaço à imprensa e redes sociais para especulações, piadas e ataques à marca. Além de, e principalmente, deixar no público uma sensação de insegurança, desleixo e falta de transparência. (Fonte: DESTRO, S. Markt corporativo. 25/03/2013). Após as reclamações a *Unilever* priorizou a transparência, assumindo erros e colaborando com órgãos responsáveis. Os consumidores mais modernos estão acostumados com a ideia de que uma empresa pode errar e assimila melhor quando a companhia se pronuncia antes de acontecer alguma coisa.

Um dos motivos da marca possuir um alto residual nesta pesquisa pode ter sido o fato da empresa ter demorado para esclarecer ao consumidor sobre seu problema. Isto serviu para diversos casos de contaminação com este mesmo produto vissem à tona e que o assunto reverberasse na mídia, principalmente *online*.

Abaixo temos alguns exemplos de imagens que apareceram na rede após o incidente:



Fig. 1 – Piada com a marca Ades após notícia sobre contaminação

(fonte: Jornal Extra)



Fig. 2 – Piada com a marca Ades após notícia sobre contaminação

(fonte: site KibeLoko)

4.2 Gestão da crise de Coca-Cola

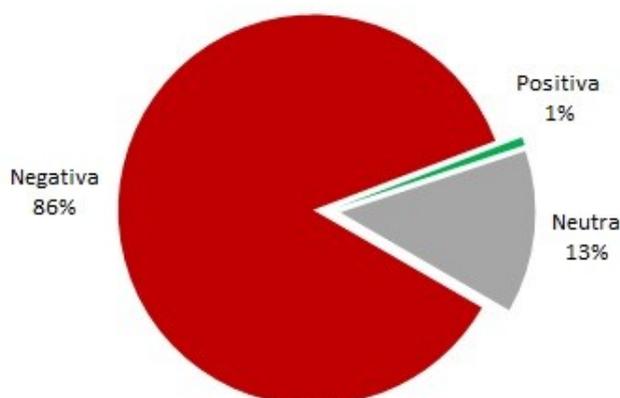
A primeira reação da marca demorou alguns dias para acontecer, no dia 17/09/2013 foi publicado um comunicado oficial sobre o fato em sua página no *Facebook*, com o objetivo de

dispersar os boatos. Após o incidente, em nota, a FEMSA Brasil, grupo que representa a Coca-Cola divulgou um comunicado oficial em resposta a um consumidor que alegou ter encontrado um suposto rato morto dentro de uma garrafa ainda lacrada do refrigerante. O caso foi registrado em dezembro de 2000 e noticiado em uma reportagem na TV Record no dia 12/09/2013 o que desencadeado uma enxurrada de críticas à marca nas redes sociais. A marca usou as mesmas redes sociais para negar acusação do consumidor, que afirmou ter encontrado possíveis restos do animal numa embalagem do refrigerante.

Posteriormente divulgou um laudo um feito pelo Instituto de Criminalística e pelo IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) que julgou improcedente acusação, alegando que a passagem do corpo estranho, no aspecto dimensional, não é compatível com o sistema de segurança existente nas unidades da ré, representado por barreiras, filtragens de linha e bicos de enchimento ao longo da linha produtiva, conforme súmula da ação. (Fonte: Folha de São Paulo. 14/11/2013)

Após o incidente a marca divulgou também um vídeo, que foi inclusive veiculado em canal aberto, para esclarecer a verdade sobre o rato na garrafa, no qual mostrava várias etapas do controle de qualidade de seus produtos reafirmando que os cuidados que a empresa toma eliminam qualquer possibilidade de que as garrafas saiam das fábricas com qualquer tipo de problema. O vídeo convidava o público para visitar as fábricas da empresa.

Menções sobre a **Coca-Cola** nas redes sociais no primeiro dia após a veiculação do vídeo



Menções sobre a **Coca-Cola** nas redes sociais após as ações da empresa

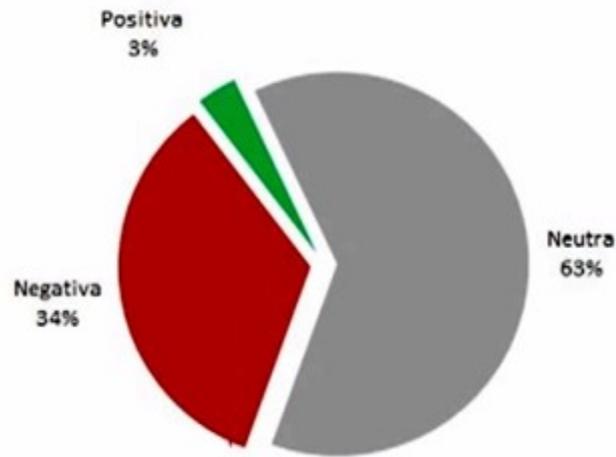


Fig. 3 – Avaliação das menções a marca Coca-Cola nas redes sociais após reportagem da Rede Record

(fonte: Instituto Superior de economia e gestão)

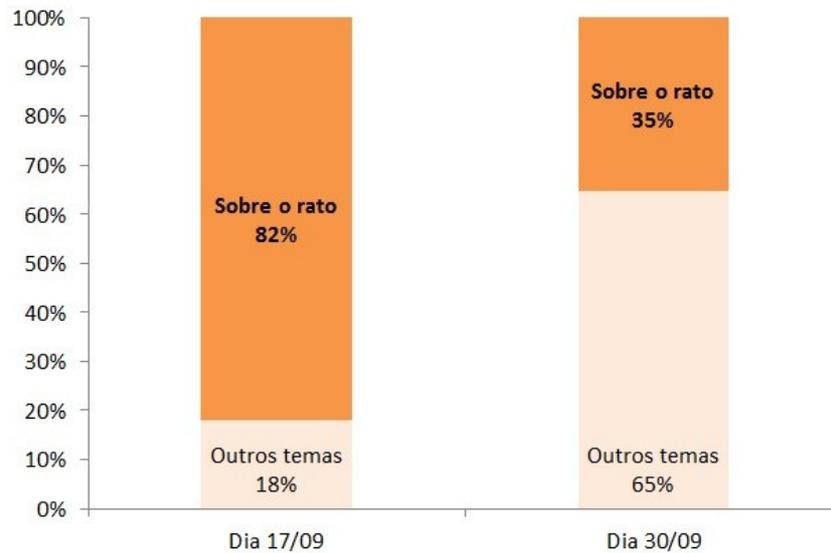


Fig. 4 – Avaliação das menções a marca Coca-Cola nas redes sociais após reportagem da Rede Record



Fig. 5 – Piada com a marca Coca-Cola após notícia sobre contaminação

(fonte: Mundo do Marketing)

4.3 Gestão de crise de Toddynho

O caso de Toddynho foi muito parecido com o de Ades. No caso de Toddynho 29 consumidores sofreram queimaduras na boca e apenas depois a Pepsico resolveu se pronunciar oficialmente, somente 13 dias após a denúncia, a Pepsico admitiu falhas no processo produtivo em sua fábrica de Guarulhos (SP).

As explicações que a empresa teria fornecido aos consumidores foram inconsistentes, pois teria insistido que somente oitenta unidades teriam sido contaminadas, quando trinta e nove pessoas em quinze cidades foram afetadas. Uma informação pouco fidedigna. (Fonte: FORNI, JOSÉ. Comunicação e Crise. 11/10/2011) Ou seja, a marca teve dificuldades em enfrentar a crise, não foi transparente e demorou para responder ao público. Segundo o Blog do Estadão em 31/11/2011 as vendas de Toddynho caíram até 30% no Brasil após a repercussão negativa.

Abaixo um gráfico de citações online sobre Toddynho em 2011:

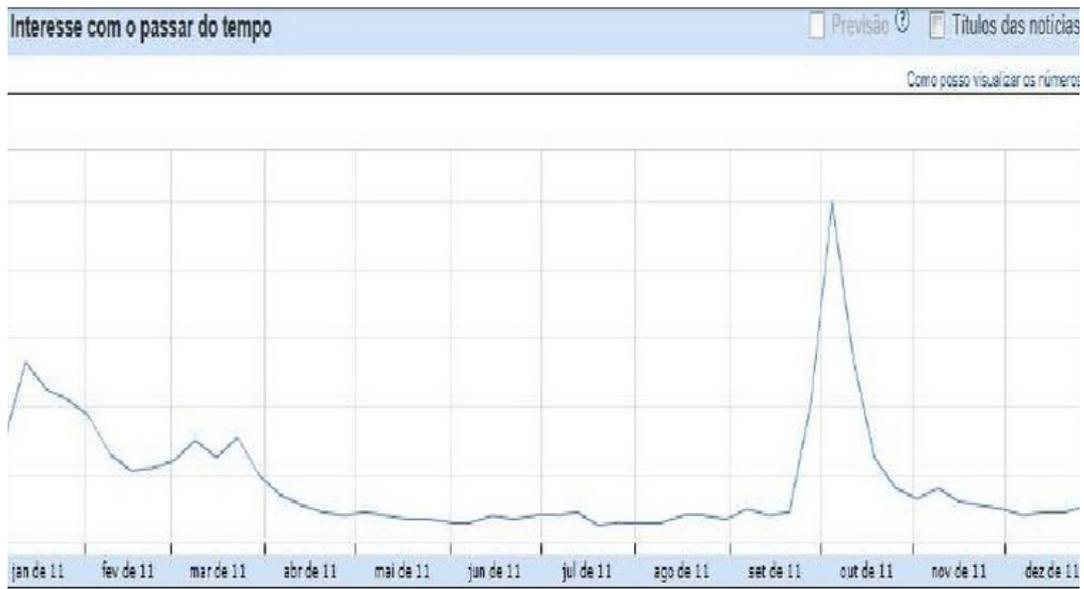


Fig. 6 – Quantidade de menções a Toddynho em redes sociais no ano de 2011.

(fonte: GARRIDO, K.)



Fig. 7 – Piada com a marca Toddynho após notícia sobre contaminação

(fonte: Blog Movimento Espontâneo)

4.4 Gestão de Crise de Parmalat

Segundo a Polícia Federal, as cooperativas Calu, e Coopervale que forneciam leite a Parmalat foram acusadas de batizar o leite longa vida com substâncias que aumentavam seu volume e que disfarçavam suas más condições de conservação. O caso de Parmalat é de outubro de 2007, ou seja, mesmo após quase sete anos, o caso ainda continua presente na mente do consumidor, como mostrou a pesquisa realizada neste projeto. Na ocasião, além de recorrer aos meios a TV, rádio e jornais a marca disponibilizou para supermercados placas indicando quais lotes estavam adulterados, para tranquilizar seus clientes. A Parmalat foi a público para esclarecer e orientar seu consumidor. Outra estratégia mais interessante que envolveu a internet. A empresa utilizou o AdSense do Google para divulgar esclarecimento sobre os fatos. Na época a marca também colocou dois vídeos de esclarecimento para download em WMV, porém poderiam ter publicado no YouTube, que muito mais acessível. Do ponto de vista prático, uma falha da empresa.



Fig. 8 – Piada com a marca Parmalat após notícia sobre contaminação

(fonte: Blog Nejaó 666)

4.5 Crise e mecanismos de gestão

O que são as crises? Não são problemas. Problemas podem se tornar crises se não resolvidos. É uma ruptura violenta com a normalidade das organizações. Que podem causar grandes danos, impactos violentos nos negócios, com repercussão na própria vida e segurança das pessoas. A avaliação dos erros nas gestões de crise pode nos levar a um melhor entendimento dos resíduos de imagem negativa encontrados nas marcas.

É difícil mensurar qual o prejuízo que uma empresa sofre ao passar por uma crise, pois tratamos aqui de um novo fenômeno que surge no mundo corporativo, o qual pouco se conhece. A chamada crise nas mídias sociais faz parte de um processo de aprendizado mútuo por parte das empresas. A questão principal gira em torno de como tratar este tipo de problema, atualmente não existe um procedimento padrão diante de um momento em que se instaura uma crise, pois estas são circundadas por diversas variáveis. Qual o tamanho da crise? Qual a indústria? Porém existem coisas importantes, como a agilidade nas ações, bom senso, e transparência nas ações são fundamentais para sanar.

Existem crises maiores do que outras, por envolverem aspectos mais condenáveis. Outras mais tênues, no qual não se consegue comprovar veracidade de fatos. Hoje as empresas podem se preparar para possíveis crises. A empresa, seja qual for seu tamanho, sua ambição no mercado, deve monitorar, acompanhar o que está sendo falado sobre ela o tempo todo.

Como aponta Hiler (2011):

As marcas hoje não pertencem mais às empresas, mas sim aos consumidores, pois a partir de uma mídia social, como *facebook*, *twitter* ou *Youtube*, por exemplo, é possível que um consumidor fale mal ou fale bem, de modo a gerar uma revolução com uma marca específica, tanto positivamente, quando negativamente (...) Quem cuida da crise não é o departamento de comunicação das empresas, quem cuida da crise são os gestores. A crise é um problema de gestão da organização.

Ainda segundo o autor, a maioria das crises são deslizes por conta de causa externa. Segundo estatísticas 80% são causadas por causas internas 20% são causadas por causas naturais, porém previsíveis e fáceis de mensurar.

Já Lippi (2002) aponta que:

Os administradores sabem muito bem lidar com as crises internas, ligadas à gestão, mas quando a crise vem de fora para dentro, e repercutem com a comunidade, eles têm muita dificuldade em agir. Porque aí eles são obrigados a lidar com a imprensa, com ONGs, com públicos com os quais eles não têm habilidade. Essas crises também são incêndios, mas o extintor que você tem que usar é outro.

Os gestores podem desestabilizar a gestão da crise. O pânico desestabiliza e acaba jogando a crise para terceiros. A empresa deve assumir a parcela de culpa. Não pode jogar na comunicação, pois o comunicador não pode fazer a gestão da crise, a comunicação tem uma participação importante na gestão, mas não tem as ferramentas para resolução do problema.

Recomenda-se que numa crise eleja-se um coordenador da crise para conduzir junto com jurídico, comunicação. Comitês de crise não podem passar de 10 pessoas. Na maioria das crises não é preciso que o presidente se envolva. Outro ponto observado é que não se deve mentir. Mais de 50% das pessoas acreditam as empresas mentem nas suas declarações em momentos de crise.

Sobre crises de sucesso se sabe pouco, porque foram resolvidas rápido. Abafar a crise é difícil, porque hoje dada à visibilidade dos acontecimentos, a rapidez que com um celular é colocado um fato na mídia. A comunicação faz parte da natureza da crise. As pessoas ficam sabendo da crise de diversas formas. Por isso é importante que as empresas deem sua versão na mídia. E a empresa tem quem agir rapidamente. A demora significa que você está com dificuldade de explicar. No passado, no tempo da rádio, jornal, as empresas tinham um dia para dar uma resposta. No tempo da internet surgiu por volta de 2010 uma expressão chamada *Golden hour*, que era o período de uma hora que as empresas tinham pra dar uma resposta ao consumidor. As últimas publicações e encontros sobre gestão de crise recomendam o tempo de quinze minutos, porque a opinião pública sobre uma crise se forma imediatamente após a ocorrência da mesma, por conta da velocidade da comunicação. Se uma empresa não se pronuncia, quem irá conduzir a crise são as pessoas que falam sobre ela. A pior coisa que pode acontecer numa crise é que ela seja conduzida pelas pessoas que mídia e pela opinião pública. A partir do momento que uma empresa vai para a rede social, já está se manifestando oficialmente. É internet um canal importante para manifestação. Porém a resposta deve ser muito bem pensada.

Existem casos os quais é melhor a empresa se omitir diante de uma possível crise, pois esta gerará um impacto menor do que o pronunciamento oficial da empresa em relação a ela. O alarde gerado pode criar uma maior percepção do problema para a massa maior do que somente a reverberação comum. A empresa deve calcular se vale a pena um pronunciamento e monitorar a crise para que esta não cresça, verificando em que momento vale uma ação do ponto de vista de esclarecimento público.

Nos últimos anos o brasileiro buscou notícia, não somente nas mídias tradicionais, mas também na mídia *online*, que por sua vez ganha cada vez mais espaço dentro dos lares brasileiros. Segundo os dados divulgados pelo IBOPE Media (2013), houve um crescimento de 9% sobre os 94,2 milhões de usuários de internet no terceiro trimestre de 2012, chegando a 102,3 milhões no primeiro trimestre de 2013.

O acesso à internet propicia ao consumidor uma gama maior de fontes e informações, dando a ele ferramentas de comunicação acessíveis a todos. Segundo Barbeiro (2010, p.17), o receptor da mensagem de ontem é o formador da opinião de hoje, pois é capaz de transmitir a notícia e não tem necessariamente nenhum compromisso com as regras jornalísticas, ou seja, o caminho que a notícia percorre hoje para chegar ao consumidor é muito mais direto. No contexto abordado significa que um produto que aparece danificado em algum domicílio pode parar nas páginas da internet instantaneamente. Esta publicação por sua vez poderá se tornar um poderoso viral que afetará a imagem da marca de alguma forma, sendo ele verdade ou não

De acordo com Woodruff (1996):

O valor da marca para o cliente é um construto complexo e tem merecido especial atenção nos estudos de marketing. Compreender que é valor para o consumidor pressupõe conhecer e compreender o que pensa o consumidor nas relações de consumo.

De uma forma geral as ações básicas para uma empresa que entra em um processo de crise de marca tem que assumir o erro publicamente, quando este é detectado como uma ameaça em potencial para a imagem da empresa, pois o tempo é crucial nesta fase. Deve chamar um porta-voz para que este faça um pronunciado em nome da empresa. Precisa apresentar as medidas tomadas para corrigir o problema, além de disponibilizar um canal exclusivo com os consumidores afetados.

Por último a empresa deve aprender com este erro e se preparar melhor caso ocorra algum evento semelhante.

5 CONCLUSÃO

Este projeto teve como objetivo avaliar os resíduos negativos deixados nas marcas após eventos que geraram arranhões em sua reputação. Verificamos que os eventos mais lembrados estão relacionados às marcas: Suco de Soja Ades, Refrigerante Coca-cola, Leite Parmalat, e Achocolatado Toddyinho, que somados representaram 80% de todas as citações.

Após este resultado foi realizado um levantamento e foi observado todas as quatro marcas falharam em algum ponto de sua gestão de crise. Não é possível afirmar com certeza que esta é a razão do alto índice de recordação do público quanto a elas, porém certamente tem alguma influência.

A marca Ades atingiu *o top of mind* na pesquisa, contrariando as expectativas iniciais propostas nas hipóteses, pois o caso Coca-Cola, com marca maior valor de mercado e que é mais recente, conseguiu menos citações. Observamos que pessoas que consumiram Coca-Cola tem menor intenção de deixar a marca após a notícia da contaminação. Em minha opinião esta informação está muito ligada ao fato da marca não ser a primeira na pesquisa *top of mind*, pois possui atributos que superam a rejeição criada pelo evento. Observamos é que o consumidor reage de formas diferentes para marcas distintas, conforme proposto na hipótese. Uma fatia relevante dos entrevistados que citaram a marca afirmaram não acreditar, ou julgaram ser um processo pontual que não ocorrerá novamente. Outros por gostarem muito da marca não se incomodam com o fato.

No experimento estimulado todas as marcas que não sofreram crise de marca na mídia, com exceção do Leite Mólico, tiveram avaliação máxima de 17% contrária ao seu real status. Apontando um resíduo forte na categoria leite, com diversos casos de contaminação nos últimos anos.

Considerando as marcas com rótulo positivo para contaminação, duas se destacaram: Coca-Cola e Ades, porém outras marcas que com rótulo positivo tiveram uma avaliação a favor de seu real status superior a 20%, com exceção de Elma Chips. Este resultado mostrou de fato que a maioria das marcas carrega consigo resíduos de suas crises, umas em maior escala, outras em menor.

Quando avaliamos a tendência de troca de produtos, no caso de Coca-Cola apenas 4% tem a intenção de deixar de consumir, porém quando avaliamos o mesmo índice para outras marcas chegamos a resultados completamente diferentes: Ades 35%, Leite Parmalat 38% e Toddynho 29%. Este é um dos fatos que é passível de uma investigação mais aprofundada.

Vimos que o público em geral se recorda do tipo de contaminação que as marcas sofreram, ainda mais quando são recentes e dizem respeito a empresas de grande porte. Empresas devem estar sempre monitorando suas marcas e precisam ter um comitê de crises montado para possíveis casos de crise. Quanto maior o tamanho da empresa no mercado, mais preparada ela deve estar. Em uma oportunidade como esta devem ser muito rápidos e transparentes em suas decisões. Outro aspecto observado é que existe um resíduo nos segmentos de leites e carnes, deixado por crises de diversas marcas, mas que não são associadas a marcas específicas.

De uma forma geral, é difícil mensurar qual o prejuízo que uma empresa sofre ao passar por uma crise, pois pouco se sabe a respeito deste assunto, considerando que são muitas as variáveis que podem influenciar neste processo.

Neste estudo creio que fica claro o que quero dizer. Colocando em termos práticos, vamos citar o caso de Coca-Cola, que foi mais lembrada no experimento estimulado com 90% da amostra a reconhecendo como uma marca que sofreu com crise na indústria alimentícia, no entanto nas menções espontâneas ficou atrás de Ades, uma marca que sofreu sua crise aproximadamente seis meses antes.

Através de um levantamento realizado acerca das gestões de crise, percebemos que Ades foi a mais negligente e que mais demorou a se pronunciar, ao contrário de Coca-Cola que tratou logo de promover vídeos que reafirmassem a qualidade da marca. Talvez seja este o motivo da Marca Ades ter sido a marca ser a mais recordada neste estudo.

Uma crise bem sucedida é uma crise que não chega a status de crise, pois é monitorada e abafada antes que ruídos surjam na mídia. Acostumados com a ideia de que uma empresa pode errar e assimila melhor quando a companhia se pronuncia antes de acontecer alguma coisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBEIRO, H.** *Crise e comunicação Corporativa*. CBN Livros. São Paulo: Editora Globo, 2010.
- BIRCHAL, S.** *Empresa e indústria alimentícia no Brasil*. Disponível em: <<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/viewFile/78/60>> Acesso em: 20 nov. 2013
- BRASIL ECONÔMICO.** *Impacto do caso Ades na Unilever será temporário*. Mar. 2013. Disponível em <<http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/nprint/129954.html>> Acesso em: 19 fev. 2014.
- CARNEVALLE, J.** *Desenvolvimento da pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo Survey sobre a aplicação do qfa no Brasil*. Disponível em: <http://etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/biblioteca/enegep2001_tr21_0672.pdf> Acesso em: 20 nov.2013.
- DESTRO, S.** *Gestão de crise. Imagem e Reputação alinhadas à estratégia do negócio*. Mar. 2013. Disponível em: <<http://marktcorporativo.blogspot.com.br/>> Acesso em: 19 fev. 2014.
- DIÁRIO DO GRANDE ABC.** *Anvisa diz que soube de contaminação de suco pela imprensa*. Jan. 2014. Disponível em: <<http://www.dgabc.com.br/Noticia/94666/anvisa-diz-que-soube-de-contaminacao-de-suco-pela-imprensa?referencia=buscas-lista>> Acesso em: 19 fev.2014.
- FOLHA DE SÃO PAULO.** *Anvisa detecta pelos de rato em catchup Heinz*. Ago. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2013/08/1327692-analise-da-anvisa-detecta-pelos-de-rato-em-catchup-heinz.shtml>>. Acesso em: 19/02/2013
- GARRIDO, K.** *Análise da crise relativa ao problema de contaminação por produto de limpeza que ocorreu com o Toddyinho*. Jun. 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/KatiusciaGarrido/case-toddyinho>> Acesso em 19 mar.2013.
- HILER, M.** *Crise de Marca* Out.2011. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/istoe-dinheiro/videos/crise-de-marca,386065.html>> Acesso em: 30 nov. 2013.
- LIPPI, R.** *Como enfrentar uma crise com a opinião pública*. Valor, 19 dez. Caderno Eu & Carreira, 2002.
- MCDANIEL, C.; GATES, R.** *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 2004.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M.** *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA G.** *Evolução e perspectivas da indústria alimentícia brasileira*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/039Adm%20-%20Evolu%20e%20Perspectivas%20da%20Ind%20FAstria.doc>> Acesso: 20 nov.2013

O GLOBO. *Unilever anuncia recall do suco AdeS maçã devido a risco de queimadura.* Mar. 2013. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/defesa-do-consumidor/unilever-anuncia-recall-do-suco-ades-maca-devido-risco-de-queimadura-7834313>> Acesso em: 19 fev.2014.

O GLOBO. *Promotoria pede apreensão de lotes de leite das marcas Elegê e Batavo.* Ago. 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/defesa-do-consumidor/promotoria-pede-apreensao-de-lotes-de-leite-das-marcas-elege-batavo-9755724>> Acesso: 19 fev.2014.

SIMON, C. *Dona de casa reclama de rato em salgadinho da Elma Chips.* Out. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/dona-de-casa-reclama-de-rato-em-baconzitos>> Acesso em: 19 nov. 2014.

SALLES, Y. *Você se lembra do rato na Coca-Cola? Laudos dizem que é falso.* Out. 2013. Disponível em <<http://hashtag.blogfolha.uol.com.br/2013/11/14/lembra-do-rato-na-coca-cola-e-falso/>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

TRIBUNA. *Consumidor encontra rato dentro de garrafa de Coca-Cola em Guarujá.* Out. 2013. Disponível em <<http://www.tribuna.com.br/cidades/consumidor-encontra-rato-dentro-de-garrafa-de-coca-cola-em-guaruj%C3%A1-1.344601>> Acesso em: 19 fev.2014.

VEJA. *Pepsico é autuada por vender Toddynho contaminado.* Out. 2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/pepsico-recebe-autuacao-por-toddynho-alterado>>. Acesso em: 19 fev.2013.

VEJA. *Procon notifica Nissin por macarrão instantâneo com larva.* Jul. 2013. Disponível em:<<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/procon-notifica-nissin-por-macarrao-instantaneo-com-larva>> Acesso em: 19 fev.2014.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. *Know your customer: new approaches to understanding customer value and Satisfaction.* Malden: Blackwell Business, 1996.

ANEXOS

Questionário

Abertura

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP
Trabalho de Conclusão de Curso

ECA USP
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Olá! Poderia contribuir com meu trabalho de conclusão de curso?

Responda o questionário até o final. Leva no máximo 3 minutos.

Obrigado!

2% concluído

Powered by Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Informações pessoais

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

Por favor, preencha algumas questões básicas sobre você.

Nenhuma informação fornecida será divulgada atrelada ao seu nome.

Nome completo: *

Bruno Silva

Idade: *

21

Profissão:

Estoquista

Escolaridade: *

- Ensino Fundamental (1º Grau) Incompleto
- Ensino Fundamental (1º Grau) Completo
- Ensino Médio (2º Grau) Incompleto
- Ensino Médio (2º Grau) Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-Graduação
- Mestrado ou Doutorado

Sexo: *

- Masculino
- Feminino

[« Voltar](#) [Continuar »](#)

Texto de apoio

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

Texto de apoio

Com o crescimento da indústria alimentícia no Brasil, vieram também problemas inerentes à sua produção.

É muito complicado garantir a qualidade de todos os produtos fabricados em uma indústria de produtos alimentícios. Porém, graças ao alto rigor no controle de qualidade é possível reduzir ou eliminar os incidentes para que os mesmos não cheguem ao consumidor final.

Levando em consideração este tema, responda as questões a seguir de acordo com o que você se recorda.

Peço que não consulte outras fontes para responder ao questionário, mesmo porque não há respostas certas nem erradas, apenas sua impressão sobre o assunto.



Q1.

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

1. Quando você pensa em marcas de alimentos industrializados que sofreram contaminação de qualquer natureza, qual o primeiro produto e sua marca que vem à sua cabeça? (Apenas o primeiro)

Formato da resposta: Produto e marca.

Não conheço nenhuma

11% concluído

Powered by Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Q2

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

Que tipo de contaminação este apresentou?

Caso não se recorde, apenas escreva "não me lembro".

*

14% concluído

Powered by Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Q3

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

Você consumia este produto antes de tomar conhecimento deste incidente?

*

Sim

Não

17% concluído

Powered by  Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Q4

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

E após tomar conhecimento da contaminação, você consumiu ou tem a intenção de consumir este produto novamente?

*

Sim

Não

20% concluído

Powered by  Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Q5

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

Por quê?

*

« Voltar Continuar »

22% concluído

Powered by  Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Q6

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

Conhece mais alguma outra marca que tenha sofrido problema de contaminação em sua linha de produção?

*

Sim
 Não

« Voltar Continuar »

42% concluído

Powered by  Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Após responder se conhecia outra marca, o ciclo de perguntas se repetia até que ele mencionasse todas as marcas que ele conhecesse. As mesmas questões (Q1-Q6) se repetiam para que ele descrevesse sua impressão sobre as outras marcas. A única mudança era a Q7 que entrava no lugar da Q1.

Q7

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

Qual?
Lembra-se da marca deste produto? (Apenas 1)

*

« Voltar Continuar »

28% concluído

Powered by  Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Caso o respondente assinalasse a alternativa “Não” na questão Q6, era direcionado para o experimento estimulado.

Experimento com estímulo

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

Abaixo, listamos diversos produtos, sendo que alguns já saíram na mídia por apresentar algum tipo de contaminação. Marque qual(is) você já viu em algum meio por conta de um incidente como este.

*

	Sim	Não
Salgadinho Elma Chips	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refrigerante Dolly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achocolatado Toddynho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Macarrão Instantâneo Cup Noodles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maionese Hellmans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leite Molico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refrigerante Coca-Cola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolacha Recheada Trakinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate ao Leite Nesité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Macarrão Adria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leite Elege	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suco de soja Ades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chá Nestea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catchup Heinz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ao final respondia sobre seus hábitos midiáticos

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

*Obrigatório

Quais são os meios de comunicação que você utiliza no seu dia a dia? Com qual frequência?

Selecione, usando a escala abaixo: *

	Raramente	1 vez por mês	1 vez por semana	3 vezes por semana	Todos os dias
TV	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Voltar Continuar »

94% concluído

Powered by Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Agradecimento

Pesquisa de Mercado em Comunicação - ECA USP

Obrigado por sua colaboração!

Clique em "enviar" para finalizar o questionário.

« Voltar Enviar »

Nunca envie senhas em formulários do Google.

100% concluído.

Powered by Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)