



RESILIÊNCIA DE MARCA EM GESTÃO DE CRISE

Gabriel Rosa Pedroso¹

Diego Piovesan Medeiros²

RESUMO: Resiliência é um termo que transita das ciências humanas para as exatas, partindo do princípio de que é a capacidade de algo retomar seu posto depois de sofrer uma pressão. Dentro do campo da publicidade, o presente artigo busca somar a potencialidade de reação dessa característica com a similaridade das competências humanas, atribuindo ao conceito, questões como personalidade e pessoalidade das marcas para com os consumidores, mas também para com as crises que estas possam passar. Comparando atitudes de marcas brasileiras durante períodos destas manifestações negativas, com as características de resiliência de marca apresentadas pelos autores elencados, busca-se uma similaridade e um entendimento da importância da personalidade aplicada a gestão de crise.

PALAVRAS-CHAVE: Resiliência, Marca, Gestão de crise.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento dos mercados e das ofertas das empresas de diversos seguimentos, marcas têm se aproximado de seus consumidores e com isso, se tornado mais humanas e presentes. Kotler (2017), retrata essa mudança instituindo uma nova forma de avaliar a persona de uma marca vista de maneira mais humana, atribuindo o entendimento de que o engajamento do cliente através de interações mais pessoais é fator de importância aos negócios. Por meio deste ponto é possível saltar acima de barreiras antes existentes entre consumidores e organizações, dando a possibilidade de, através de interação, desenvolver certa amizade entre os mesmos. Por isso o autor define o papel dos profissionais de marketing desta era digital, como o de encontrar equilíbrio entre engajamento proveniente dos pontos de contato e também das tecnologias, com a personalidade de seus consumidores. Tornar-se o mais humanizado possível é o apelo da atualidade (PEREZ; RODRIGUES; PALANDI, 2009). Contudo, quanto maior o valor de uma marca, maior será a sua fragilidade, efeito do número de pessoas que acompanham suas comunicações. A consequência dessa situação é a condição entre exposição e crise, em que quanto mais acessível a

¹ Graduado em Publicidade e Propaganda, da UniSATC

² Professor da UniSATC



marca é, mais disposta ela está a sofrer por manifestações incoerentes com seu posicionamento ou campanha. Uma manifestação dessa amplitude pode desenvolver uma quebra na confiança da marca e, devido à alta conectividade, pôr em risco a força de marca, bem como atormentar finanças e negócios. Para segurar essa quebra, é necessário estabelecer os mecanismos certos para detectar e evitar atos que geram uma sabotagem da marca, garantindo que a resiliência frente a este fato seja uma prioridade organizacional. (COPULSKY, 2011).

No decorrer deste entendimento, há um termo que vem se transportando entre ciências exatas e humanas, conhecido por resiliência. Empregada nas engenharias e na física, o mesmo se traduz na capacidade que um corpo físico possui em receber pressão e retomar o estado anterior, mantendo-se fiel ao seu ponto de origem (ROCHA, 2013).

Com base nesta temática, surge a problemática desta investigação sendo: como as marcas atualmente, usam de sua resiliência para enfrentar situações de crise?

Para que esta pergunta seja respondida, define-se nesta abordagem o objetivo geral que é analisar os componentes da resiliência em empresas com atuação nacional, que passaram por momentos de crise nos últimos dez anos.

Dentro de um recorte de pesquisa, para que este objetivo seja alcançado, tem-se como objetivos específicos: (i) apresentar conceitos de marca (ii) identificar as características da resiliência e sua aplicação nas marcas; (iii) apresentar os conceitos que definem gestão de crise; (iv) analisar cinco exemplos de marcas em diferentes segmentos para identificar suas personalidades em situação de crise.

Esta pesquisa se justifica em três eixos: profissional, acadêmico e pessoal. No eixo profissional e de mercado, a pesquisa busca decupar os mecanismos certos para que organizações entendam e construam resiliência em suas marcas, evitando manifestações que possam danificar a confiança do seu consumidor em sua empresa. No eixo acadêmico, essa pesquisa busca trazer aos acadêmicos de publicidade e propaganda, um conteúdo que vai além do que se encontra em sala de aula, apresentando uma ferramenta de gestão de crise, um momento delicado para organizações, que poderá ser vivido pelos futuros profissionais. Já em questão pessoal, o tema é a ressignificação de uma característica emocional, repensada para acrescentar na personalidade de marcas e organizações.



Este artigo possui fundamentação baseada no que diz Prodanov e Freitas (2013), utilizando-se como método de pesquisa o caráter qualitativo, considerando a relação dinâmica existente entre as atitudes de resposta das marcas, frente às crises reais por elas sofridas. Como objetivo, visa proporcionar maiores conhecimentos sobre os problemas abordados, para assim trazer à tona atitudes reais de marcas e suas consequências. No âmbito do procedimento técnico, a pesquisa foi elaborada sob base documental, partindo de materiais que não sofreram tratamento analítico, tratando-se principalmente de sites de notícias e comentários de redes sociais sobre as marcas em período de crise.

2 RESILIÊNCIA DE MARCA E GESTÃO DE CRISE

2.1 CARACTERÍSTICAS DA RESILIÊNCIA DE MARCA

Neto (2016) aborda que uma dúvida presente nas ciências humanas e exatas, é sobre o termo resiliência ser um atributo individual, onde um ser é resiliente por natureza, ou fruto de uma interação com o ambiente, causando a usabilidade do atributo como resposta a algo proporcionado pelo ambiente onde o indivíduo se faz presente.

Ainda segundo o autor, apesar da incerteza, existe uma linha que retrata a resiliência como atributo individual que se contempla no ambiente, onde o meio em que se faz presente o indivíduo interfere na sua capacidade de ser resiliente. Ele apresenta então, um ponto pacífico entre os cientistas, onde se entende que resiliência é um processo que se desenvolve com o decorrer da vida, envolvendo sempre um fator de risco oferecido pelo ambiente e um fator de proteção desenvolvido pelo indivíduo.

Neste momento em que se entende a necessidade de que marcas se tornem “mais pessoais” por meio de suas personalidades (KOTLER, 2017), a construção de uma característica humana, como a de ser resiliente, passa a agregar na construção da personalidade das organizações. Portanto, Batey (2010) apresenta a ideia de que o consumidor recebe significados inconscientes transmitidos por características que sobrepõem a usabilidade de um produto ou design de marca,

Aceitando-se a premissa de que os consumidores atribuem significados aos

produtos e às marcas acima e além do seu uso meramente funcional, uma distinção importante surge entre os aspectos manifestos, conscientes e visíveis das marcas e suas características latentes, simbólicas e altamente inconscientes (BATEY. 2010, p. 190).

Copulsky (2011) afirma a existência de um novo campo onde a resiliência e as marcas se encontram e constroem organizações com estímulos pessoais e características humanas, dada a forma como as marcas passam a se comportar frente a crises em potencial, simulando uma consciência humanoide em reação a uma manifestação de crise. Todavia, apesar de ser entendida como característica de indivíduos em meio a ambientes que apresentam fatores de ativação a resiliência (NETO, 2016), Copulsky (2011) define que o marketing contemporâneo como algo completamente diferente do clássico, conhecido por guerras declaradas à concorrência direta, como Coca-Cola e Pepsi, Burger King e McDonald's, passando a ser entendido como desenvolvedor de estratégias de combate às insurgências, manifestações de grupos civis que se não controladas podem causar desgastes às organizações.

Ainda segundo o autor, tais ataques insurgentes às marcas não são intencionais. Toma-se por exemplo casos de digitais influencers que praticam atos impensados, como o caso do YouTuber Julio Cocielo durante a Copa do Mundo em 2018, quando disparou um comentário que passou a ser considerado como conotação racista por espectadores do canal, em que marcas que patrocinaram o mesmo, passaram a quebrar contrato e cortar relações de forma rápida para evitar, assim, a associação de seu produto ou sua marca, com a fala do influencer³.



Figura 1 - Caso Cocielo

Fontes: 1)gospelplanet.com.br/ton-carfi-se-manifesta-contraracismo-e-recebe-apoio-de-

³ <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/07/02/marcas-se-manifestam-sobre-post-polemico-d-e-julio-cocielo.html>



artistas-gospel-negros/ 2)youtube.com/watch?v=rzasWD1GEFA

Na sequência deste mesmo entendimento, Copulsky (2011) credita todo o corpo de colaboradores das organizações como “tropa”, atrelando esse conceito com o fato de a contra-insurgência ser inspirada em táticas militares. As “tropas” servem para manter as marcas resilientes, sendo preparadas e treinadas para identificar, combater e principalmente evitar quaisquer manifestações insurgentes.

A construção desse tipo de corpo de colaboradores exige da liderança da empresa, uma estrutura que forneça as cargas emocional e psicológica necessárias para criar um ambiente adequado a execução deste tipo de missão. O autor ainda apresenta três principais ações que possibilitam este tipo de situação, são elas:

Quadro 1: Característica de tropa galvanizada

Características de “tropa” galvanizada	
Ter missão clara	Isso permite que a execução seja descentralizada, ou seja, não se perde o objetivo através de uma espécie de telefone sem fio. Todos o conhecem.
Programa de comunicação	Uma comunicação estruturada para facilitar objetivar o entendimento do colaborador.
Estratégia de participação	Formas onde a empresa consiga engajar o colaborador, através de convite.

Fonte: Adaptado pelo autor Copulsky (2011)

Ainda dentro do que diz Copulsky (2011), se faz necessário desenvolver planos formais de resiliência de marca, definindo processos, atribuindo papéis e responsabilidades. Entender o que são riscos causados por situações insurgentes é a base da construção do corpo de colaboradores da empresa que fornece resiliência, o difícil é construir a capacidade de reação e combate de tais manifestações da maneira correta, sem danificar a reputação da marca. Por isso, a solução é ser pragmático ao gerenciar os esforços de resiliência de marca.

Existe um outro grupo de pessoas que fortalecem o discurso e a resiliência da marca, como diz Peiter (2018), os denominados “advogados de marca”. Estes são os consumidores satisfeitos de forma positiva com a experiência que tiveram com o produto de uma marca, ou que tenham identificação pessoal com a história da marca que chegam a “evangelizar” as marcas, contando histórias positivas e defendendo



seus discursos. Tudo isso de forma gratuita. É comum perceber os defensores presentes atuando contra quaisquer comentários negativos sobre as marcas.

É justo que colaboradores desenvolvam apreço pela marca, a ponto de serem os primeiros, não só a defender, mas também identificar possíveis problemas e erradicá-los antes mesmo de surgirem. Isso só é possível com a clareza do relacionamento interno associada ao bom trabalho realizado por quem entende a importância da marca em sua vida (COPULSKY, 2011) e, toda essa personalidade e engajamento de marca, associada a uma experiência de consumo positiva ou de alta similaridade com a história de uma marca, possibilita o nascimento de um corpo de defesa extra, os “advogados de marca” (PEITER, 2018).

2.2 MARCAS E CRISE

Existe uma malha de entendimento sobre marca, podendo ser entendida como um sinal distintivo, seja nome, figuras ou formas que identificam diferem uns produtos e/ou serviços de outros (SAMPAIO, 2002), ou, como diz Ribeiro (1987), como o conjunto de elementos gráficos que identificam empresas, instituições ou produtos. Já Kotler (1998) determina que marca é nome, termo, sinal, símbolo ou um mix dos mesmos, que serve para identificar bens ou serviços, de um vendedor ou grupo de vendedores e, de diferenciá-los de concorrentes.

De certa forma, o que se entende dos autores é que marcas representam produtos e/ou organizações, como se fossem pessoa ou objeto a quem o consumidor usa como referência ou identifica como responsáveis por tal produto, serviço ou organização.

Ao se tratar de crises de marca, é possível identificar razões pelas quais surgem manifestações dessa natureza, mas como mencionado por Copulsky (2011), o risco de marca pode acontecer em qualquer lugar e em qualquer hora.

Kotler (2017) afirma que, atualmente, o poder pertence a grupos sociais. Ele usa o exemplo do fato de que ditadores foram derrubados por pessoas conduzidas por líderes desconhecidos. Tais movimentos alteraram a realidade das organizações, entregando-as a um momento onde as forças horizontais, inclusivas e sociais se sobrepõem às forças verticais, exclusivas e individuais, com isso, as comunidades de consumidores tornaram-se influentes no desempenho das organizações.

O problema dessa situação é que agora as comunidades tornaram as



crises, ou falhas, mais ruidosas. Elas não têm medo das grandes empresas e marcas. Se comportam de forma a compartilhar histórias, boas e ruins, sobre suas experiências de consumo. A questão é entender que as possibilidades de crise de marca hoje, são estabelecidas por um simples fato: o ruído deixa de ser de um indivíduo e passa a ser global e isso afeta a imagem da marca.

Aaker (1996) deixa claro que a imagem pode ser entendida como um ponto intangível do produto, serviço, marca ou organização. Salvador (2015) retrata as crises de imagem como todas as coisas que poderiam estar ligadas a procedimentos dos executivos da corporação ou de pessoas ligadas a ela, como parceiros comerciais, atletas patrocinados, influencers contratados ou não, *creators*, colaboradores e até por defensores de marca.

Sendo assim, retorna-se ao que já foi apresentado quando se falava sobre resiliência de marca por Copulsky (2011), quando não se trata mais de combater um produto da concorrência, a estratégia agora é de reparo a manifestações negativas insurgentes, não só se tratando de um comentário nas redes sociais por um consumidor insatisfeito, mas por uma série de outras informalidades. Dentre as mais possíveis, estão, ainda segundo o autor:

Quadro 2 - Riscos de imagem

Riscos de imagem de marca	
Funcionários insatisfeitos	Blogando sobre como eles se sentem mal dentro da organização, ou de situações sofridas por estes dentro da mesma, condições de trabalho.
Sites terceiros	Críticas mordazes a produtos realizada por influencers, ou site de reclamações.
Equipe executiva	Comportamento grosseiro com colaboradores, ou talvez fornecedores, compradores e consumidores.
Mudanças de fórmula ou embalagem	Uma mudança menos pensada que gere feedback negativo, significativo ao cliente.
Políticas de desconto	Repetição de descontos profundos que fazem com que o consumidor repense se deve ou não pagar o preço normal depois.



Competidores antiéticos	Fake news espalhadas de forma anônima em blogs, ou através de fakes em redes sociais.
Clientes insatisfeitos	Como adoram compartilhar histórias, eles lançam indignações na internet, através de vídeos demonstrando a pobreza do produto ou serviço.

Fonte: Adaptado pelo autor Copulsky (2011)

Ao analisar os possíveis riscos para marcas, com o que já foi apresentado como definição de marca, entende-se que a marca na verdade é o que é percebido pelo consumidor, algo definido por Aaker (1996) como "imagem" de uma organização, o retrato ou impressão do consumidor em sua experiência. Logo, uma crise de imagem é fruto de uma experiência negativa vivenciada por um ou mais consumidores (SALVADOR 2015). Kotler (2017) identifica que, atualmente, uma manifestação dessa magnitude, pode representar risco iminente a marca, em virtude da forma como toda informação é dissipada através das comunidades digitais.

2.3 GESTÃO DE CRISE

Autores Copulsky (2011) e Kotler (2017), corroboram sobre o fato da prevenção e preparação serem as melhores formas de combate a crises possíveis. Salvador (2015), inclui o fato que mediante a uma crise, os antecedentes da organização influenciam na volatilidade dos insurgentes à marca, tal como uma boa reputação da empresa, tempo de mercado, diminuem o impacto da crise.

Mas, acima de tudo isso, o autor completa que ao se deparar com uma mídia moderna feita não só por veículos de comunicação, mas também pelo uso de mídias sociais, recheadas de comunidades de consumidores, podem neutralizar qualquer antecedente positivo da marca. Nesse caso, a gestão de crise feita de forma inteligente, pode influenciar diretamente nos efeitos de manifestações negativas. O autor determina atitudes que podem diminuir o impacto da insurgência, dentro de um enredo pós crise:

Quadro 3: Atitudes de defesa

Atitudes de defesa de marca



Postura da empresa	Ser maduro e responsável na divulgação da crise e ter resposta que não prejudique ainda mais a organização.
Ser franca	Caso seja entendido que a empresa é responsável pelo problema, quanto menos ambígua for a assunção da culpa, menor o impacto negativo sobre a marca e a organização.
Atitude pensada	A ação de resposta da empresa também influencia a forma como a crise é percebida.
Demonstração de esforço	Quanto maior o esforço e a demonstração de esforço da empresa para reverter a situação, maior seria a predisposição da sociedade em minimizar os efeitos da crise.

Fonte: Salvador (2015)

Copulsky (2011) afirma que, quando a marca errou, não satisfazendo ou não entregando o prometido, a organização deve agilizar o processo de reparo, antes que a decepção do consumidor passe a se transformar em raiva e que toda organização deve ter um plano de resposta preparado para socorrer o cliente.

Existe ainda segundo o autor, os casos onde a marca não errou, mas respondeu pela insensatez de um terceiro, ou distribuidor, um mal-entendido do consumidor. Neste ponto, a organização não deve se ater a incriminar quem errou, mas em como retomar o bom relacionamento com o consumidor e, principalmente, como evitar o mesmo erro em situações futuras.

Porém, existe uma forma de insurgência que não tem relação com certo ou errado, mas sim com a identificação entre público e marca, a insatisfação ideológica. A diferença entre o cliente decepcionado com produto ou serviço e o insurgente contemporâneo ideológico, está na maneira em que um fica irritado da forma como viveu uma experiência de usabilidade do produto/serviço, o outro por sua vez, está enfurecido pelas práticas da empresa, em termos gerais. Essa diferença ideológica, no entanto, não impede coalizão ou crise.

A partir deste ponto que se traz à tona a resiliência de marca. Partindo da ideia de que marcas precisam ser não só humanizadas, mas também mais humanas (KOTLER, 2017), as marcas precisam também assumir uma característica de reação humana, não só tirando seu nome do quadro de patrocínios de personagens que cometeram atos impensados e declarando notas à imprensa e veículos de comunicação, como o caso lembrado anteriormente, mas também conversar de forma



mais pessoal com seu consumidor e seus advogados de marca.

A partir deste ponto, a marca precisa estudar formas de afunilar seu posicionamento e torná-lo claro a todos os componentes humanos e físicos da marca, sejam internos ou externos. Um colaborador instruído, um marketing preparado para responder e dar atenção necessária ao cliente em caso de momentos de fragilidade, bem como se manter fiel ao que a marca acredita.

Desta forma, segundo Salvador (2015), ou a marca é culpada nos momentos de manifestação negativas como um atendimento ruim, um produto com falha, um lote estragado, ou por coisas que pode até não ter relação ou culpa, mas ter ligação indireta, como um distribuidor que falhou na entrega.

Nestes casos poderá contar com seus antecedentes para diminuir impacto, mas tendo a noção que a velocidade da propagação de informação deve ser acompanhada pela velocidade de resposta da organização, mas que, principalmente, deverá comunicar de forma que o público acredite tanto na verdade da mensagem, que a releve.

Em uma segunda perspectiva, existe o momento em que a crise insurgente não advém de um contexto palpável, como um erro, mas sim de uma diferença ideológica, como um posicionamento ou práticas executadas pela marca, como descrito por Copulsky (2011), em que a maior forma de sobreviver a este tipo de insurgência, é por galvanizar a equipe de colaboradores com um posicionamento claro da empresa, utilizando bons veículos de comunicação e se apoiando, com cautela, nos advogados de marca (PEITER, 2018).

3 PERSONALIDADE E COMPORTAMENTO DE MARCA

Marcas bem posicionadas inspiram pessoas e assim, constroem seus advogados. Essa é uma perspectiva abordada por Kotler (2017), em que apresenta um olhar atualizado sobre posicionamento de marcas, onde, diferente do marketing tradicional do passado, que trabalhava de forma repetitiva, sistemática, massiva e que em certo momento já tenha sido fator chave para o sucesso de uma organização, já não tem mais a mesma eficiência. O que deve permear e ser constante agora, são a personalidade e os códigos de marca.

A personalidade de marca é a razão de ser da organização. Uma motivação



mais autêntica para existir, mas principalmente de se relacionar com os consumidores. Kotler (2017), antes defensor dos 4 P's de marketing (preço, praça, produto e promoção), hoje defende a ideia dos 4 C's, sendo, cocriação, moeda (currency), ativação comunitária (communal activation) e conversa.

Melhor entendendo, tudo envolve o contato do cliente e, para isso, se faz necessário uma personalidade que gere empatia com o consumidor, abrindo espaço, com intimidade para sua participação, palavras ainda dentro do contexto de Kotler (2017).

Segundo Reis (2015), ao apresentar tópicos de interesse público através de uma personalidade que tenha coerência com o tipo de mensagem, a marca pode alcançar um certo vínculo de amizade com o público, e não mais como uma organização sem rosto, que apenas oferta produto ou serviço. Sendo assim, esta soma afeta à confiança, de forma que aumenta o engajamento do público.

Magnolo e Moreira (2016) afirmam que esta é a era do engajamento e que é necessário adequar histórias de marca para proporcionar tal engajamento entre público e marca, por meio da empatia e espelhamento ou similaridade, afirmando que esse contexto é a "moeda de troca" do contato humano, a menor distância entre consumidor e organização.

Ainda dentro do que falam os autores, existe uma ferramenta de personificação potente para as marcas, que intensifica o engajamento e acelera o desempenho da empatia dos consumidores, a categorização arquetípica. O conceito de arquétipo surge em 1919, construído pelo discípulo de Sigmund Freud, o suíço Carl Gustav Jung, sendo aplicado a psicologia como conteúdos psíquicos do inconsciente coletivo, personalidades primordiais universais, não submetidas a nenhuma espécie de colaboração consciente.

Magnolo e Moreira (2016) trazem então o conteúdo estudado por Mark e Pearson (2001), que agrupa perfis de arquétipos por afinidades de atitude, como Independência/Auto Realização, Pertença/Grupo, Maestria/Risco e Estabilidade/Controle. Estes grupos, quando trabalhado dentro das marcas, apresentam resultados no campo da empatia do consumidor para com a marca e, ainda dentro destes grupos, existem subdivisões arquetípicas do tipo:

Quadro 4: Agrupamento Independência/Auto Realização



Independência/Auto Realização	
Perfis ligados ao individualismo, ao desejo de alcançar uma vida idealizada	
Inocente	Perfil leve e comportado, otimista e que está sempre visando o “paraíso”. Este arquétipo prefere coisas previsíveis e não gosta de mudanças.
Explorador	Seu chamado é para explorar o mundo e, nesse processo, encontrar a si mesmo para poder saber quem ele é.
Sábio	Sente um enorme interesse em aprender por aprender.

Fonte: Magnolo e Moreira (2016)

Marcas independentes apresentam resultado com consumidores que possuem perfil mais individualista, que estejam em busca de algo que tenha valor para si, não atrelado ao dinheiro ou ao poder aquisitivo, mas sim em busca de uma conquista emocional. Pode-se entender como exemplo básico para cada perfil, marcas como Turma da Mônica - atribuída ao arquétipo de perfil inocente, trabalhando com a pureza da infância, ensinando ao público consumidor o que é certo e o que é bom. Mitsubishi que se apresenta como marca de perfil explorador - incentiva seus consumidores a prática de experiências com seus automóveis. E a Discovery Channel pode ser interpretada como marca de perfil sábio, visto que transmite conhecimentos e experiência em seu diálogo.

Quadro 5 – Agrupamento Pertença/Grupo

Pertença/Grupo	
Lidam com situações sociais.	
Cara comum	O objetivo dele é fazer parte do grupo e ser igual a todos.
Amante	preferem produtos que sejam exclusivos, raros ou customizados. Gosta de lisonjear e ser lisonjeado, mostrar exclusividade.
Bobo da Corte	Desejo é ser espontâneo e recuperar aquele espírito brincalhão existente na fase da infância.

Fonte: Magnolo e Moreira (2016)

Marcas deste grupo apresentam uma busca por pertencimento a grupos sociais, tomando por exemplo o comportamento de marcas como Havaianas, onde seu posicionamento se dá por "todo mundo usa", buscando virtudes apresentadas no



arquétipo de cara comum, no mundo dos artigos para beleza é possível identificar marcas com o perfil do arquétipo amante, evocando atributos de sensualidade e culto pelo belo, como o que é apresentado pela marca Coco Chanel. O Bobo da corte por sua vez, quer ser aceito por aquilo que ele é, de um jeito espontâneo e brincalhão, como exemplo do que é feito pela marca Skol, em propagandas bem humoradas, buscando aceitação de um público que adote seu lado lúdico.

Quadro 6 – Agrupamento Maestria/Risco

Maestria/Risco Desejo de enfrentar desafios e sede de conquistas memoráveis.	
Herói	Apresentados como protagonistas determinados a alcançar seus objetivos e possuem aspectos de liderança.
Fora da lei	Regras existem para serem quebradas e este é uma tangente ao arquétipo de herói, sendo destemido.
Mago	Intencionado a melhorar a realidade de quem o segue.

Fonte: Magnolo e Moreira (2016)

Neste grupo nota-se marcas que buscam fazer algo notável, sendo lembradas para sempre por aquilo que realizaram, mesmo que para isso seja preciso quebrar regras e superar desafios. Exemplos como Nike ao construir a tagline "Just do it", se posicionando a favor das conquistas de seus consumidores e demonstrando isso em suas propagandas retratam o posicionamento de herói. No caso do fora da Lei, podemos perceber a fidelidade da marca Harley Davidson para com seus valores, mas que se posiciona contrária a muitos outros valores, principalmente ao de ter que viver dentro de um cubículo pálido trabalhando. Já no caso do mago, pode-se tomar como exemplo marca como a Red Bull, acrescentando a magia ao produto, "te dá asas", possibilitando realização de coisas que antes do energético não eram possíveis.

Quadro 7 – Agrupamento Estabilidade/Controle

Estabilidade/Controle Dialogam com serenidade e poder.
--



Governante	Busca poder e controle em sua promessa.
Prestativo	Se propõe a cuidar dos seus. No caso, marcas que têm como missão alcançar o bem-estar do consumidor.
Criativo	Inovador, só que menos destemido que heróis e foras dalei, ficando mais na área da criatividade.

Fonte: Magnolo e Moreira (2016)

Marcas que são associadas a este grupo, geralmente apresentam a busca por controle das coisas, ou poder sobre algo. Pode-se entender por exemplo que a marca BMW busca domínio sobre seu mercado, associando seus comerciais a pessoas importantes, ou status de alguém importante, alguém poderoso, retratando-se como marca governante. Diferente do exemplo anterior, pode-se enquadrar com perfil de arquétipo prestativo, o movimento Luisa Mell, que busca solucionar problemas de forma altruísta, pondo-se não a disposição, mas a frente de movimentos sociais que beneficia outras pessoas que não somente a ela. O criativo por sua vez, busca inovação e criatividade, ou até beneficiar seus consumidores através da criatividade e diferenciação, como no caso da Lego, que viabiliza a competência criativa de seus consumidores.

Dados os arquétipos, conectando-se o contexto pela fala de Kotler (2017), uma organização hoje não se sustenta apenas com administração e o marketing não se trata só de posicionamento e divulgação repetida e massiva, mas do potencial da personalidade da marca, de como ela irá entregar ou contar sua história para o público. Nesse contexto, entra o estudo de Magnolo e Moreira (2016), que apresentam os modelos e agrupamentos arquetípicos, uma ferramenta da psicologia que serve para identificar o inconsciente coletivo, agilizando o processo de afinidade com a marca por empatia do consumidor.

Copulsky (2011), por sua vez, determina que toda informação presente na construção de uma marca, deve ser clara a todos os componentes das organizações, internos ou externos. Contudo, Reis (2015), desenvolve o entendimento de que, uma mensagem, quando dita por uma personalidade coerente com o contexto, facilita o desenvolvimento de confiança dentro do consumidor em relação a marca.

Em síntese, com base nos estudos realizados até aqui, as organizações, possibilitam por meio da personalidade em seus discursos, com características



humanoides em sua fala, reduzir o impacto dentro de uma crise, ou fortalecer ainda mais o seu posicionamento ideológico por intermédio da similaridade ou espelhamento do consumidor para com a história da marca, ou sua personalidade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise proposta tem por fator de consistência, o conhecimento do termo resiliência de marca, objeto deste estudo, aplicado em forma de tabela e espelhamento com cases de marcas com atuação nacional. Será disposto um comparativo entre tais marcas e suas reações, findando nas consequências de seus atos.

Diante disso, foi realizada uma etapa de construção de características apresentadas por autores estudados até este ponto, em contraponto com marcas brasileiras que contornaram situações de crise em redes sociais com suas medidas de gestão de crise.

No seu princípio de escolha, a análise trabalha com marcas que obtiveram grande repercussão nas redes sociais, avaliando a percepção das comunidades digitais e suas influências no desempenho das marcas.

A Quadro comparativa apresentada a seguir, traz as motivações que oferecem riscos de imagem, adaptadas do conteúdo apresentado pelo autor Copulsky (2011) e também suas características de resiliência de marca somadas às atitudes de resposta de marca atribuídas por Salvador (2015) e da significância de marca atrelada ao que diz Batey (2010).

Quadro 8 - Análise de Resiliência de Marca

Análise de Resiliência de Marca		
Ação insurgente	Contra-insurgência	Eficiência
Funcionários insatisfeitos Sites terceiros Mudanças de fórmula ou embalagem Políticas de desconto Clientes insatisfeitos	Tropa galvanizada: colaboradores que desenvolvem apreço pela marca, defendendo e prevenindo potenciais riscos de marca. Experiência de	O que sucedeu ao fato, quais as perdas perceptíveis e visualização do potencial de resiliência da marca.



	consumo positiva: marca prestar bom serviço e ser reconhecida pelo cliente. Defesa externa defensores da marca, advogados de marca.	
--	---	--

Fonte: Adaptado pelo autor Copulsky (2011)

Dentro deste contexto, foram selecionadas 5 marcas com decorrência de um dos problemas acima declarados, seguindo de forma respectiva e atribuindo o resultado da tabela com comparativos trabalhados nas etapas anteriores. As marcas então, serão: Livraria Cultura, McDonald's, Kinder Ovo, Catuaba Selvagem e Carrefour. As seguintes marcas foram definidas por convenção, aparecendo no radar de notícias em sites que tratam de marcas, como Meio e Mensagem e comunidades de avaliação de marcas como Reclame Aqui.



3.1 FUNCIONÁRIOS INSATISFEITOS - LIVRARIA CULTURA

A Livraria Cultura ultrapassou a marca dos 70 anos de idade, atuando em 17 estados brasileiros e comercializando além de livros físicos, eBooks, revistas, papelaria e também produtos eletrônicos. Fora isso, também dispõe de um modelo de mercado que oferece espaços multimídias, transformando o produto da livraria em si, uma porta de entrada a outros eventos, anexados a cafés, teatros, auditórios, entre outras atividades.

Com o avanço da tecnologia, a empresa vem enfrentando uma dificuldade de aumentar o desempenho de suas vendas, tendo que encarar uma série de insuficiências financeiras e conseqüentemente, acabar fechando algumas de suas lojas.

Entretanto, buscando referências sobre a empresa em sites de reclamação, percebe-se que sua nota é avaliada como alta, ou seja, uma empresa que busca melhorar a experiência do usuário e sanar seus problemas. No site Reclame Aqui, percebe-se que nenhuma reclamação foi deixada de lado, todos obtiveram suas respostas e que a mesma tem boa nota.



O problema aqui trabalhado é consequência de uma crise financeira mal gerenciada, abrindo espaço para que um grupo de funcionários abrisse a público uma situação problema, neste caso de insatisfação, por meio de um veículo de mídia digital, postando uma nota anônima em que relatam histórias sobre certa dificuldade de convivência com gerentes de determinada loja e em como a marca se mantia desconectada com seus colaboradores. A entrevista foi veiculada através do site Passa Palavra (2019).⁴

Para os ex-colaboradores da nota, o início do esgotamento se deu após outra demissão em massa, reduzindo o quadro de colaboradores ainda mais, gerando uma bola de neve que se tornou uma avalanche. O que aconteceu foi que sobraram dois funcionários em uma das lojas, porém, estes eram responsáveis por atender 7 telefones, mais a clientela normal do varejo.

O tempo passou a ser escasso e o acúmulo de livros e caixas da loja transformaram o espaço em algo não bonito visualmente. Então surge um membro da diretoria da empresa, tira uma fotografia do ambiente e a transforma em conhecimento do presidente da organização. A partir da ciência do estado da loja, o responsável obrigou a permanência de um grupo de colaboradores até que tudo estivesse em seu devido lugar, fato que fez com que pessoas preparadas para sair no horário de expediente, permanecesse quase 15 horas a mais de seu serviço.

Os colaboradores da nota, relatam que foram humilhados em frente a todos os outros colaboradores, entretanto, o atual presidente da organização na época, 2016, relatou que fazia questão de demitir quem não estivesse de acordo com a empresa⁴. O problema foi, ainda segundo os entrevistados, que quase o total de colaboradores da loja quiseram ser demitidos, dado o comportamento do gerente.

Isso desencadeou uma problemática no setor de recursos humanos da empresa, que mais tarde se tornou uma situação de perseguição e hipocrisia da própria diretoria, visto que o discurso mudou quando o número de colaboradores surpreendeu o presidente, forçando-o a cumprir seu acordo de forma em que ele mantivesse controle sobre quando e como dispensaria os colaboradores, sendo assim, o mesmo passou a perseguir e forçar situações em que se tornava uma carga tão pesada ser colaborador da equipe, que o próprio funcionário chegava ao ponto de

⁴ Disponível em: <https://passapalavra.info/2019/04/126181/>



quebrar acordo e sair antes por conta.

A resposta da organização foi simples, mas nada compreensiva, se distanciando da culpa ou da existência dos casos. Em nota a Livraria Cultura postou em sua conta do Twitter, uma alegação de que os “relatos estão completamente distorcidos” e que “os casos citados ocorreram anos atrás” e “não se sustentam”. “Temos uma equipe maravilhosa e lojas lindas. Somos um time que gosta de trabalhar muito e continuaremos fazendo isso para entregar conhecimento e cultura para os brasileiros, além de um serviço incrível”.

Em outubro de 2018, segundo o site G1 (2019), a Cultura entrou com pedido de recuperação judicial, resultado do acúmulo de dívidas que chegam a R\$ 285,4 milhões de reais. O problema é que junto da dívida veio uma enxurrada de ações trabalhistas, acumulando em 2019 cerca de 43 processos ainda em 1ª instância⁵.

Isso demonstra a inexistência de uma equipe galvanizada, já que os casos trabalhistas estão cada vez mais expostos em redes sociais, mas felizmente, em relação aos clientes, a marca possui ótima avaliação e condução de soluções a problemas, mas que não atribui competência na hora de alavancar advogados de marca.

4.2 SITES TERCEIROS - MCDONALD'S

O McDonald's é o atual líder no serviço rápido de alimentação (Fast Food), possuindo mais de 36 mil restaurantes, onde trabalham 2 milhões de funcionários que alimentam diariamente mais de 70 milhões de clientes, incluindo o Brasil, onde é um dos maiores empregadores de jovens no país, presente desde 1970 em solo brasileiro.

A avaliação desta organização no site Reclame Aqui (2019) difere da empresa anterior, decaindo para uma avaliação “regular” de nota média “6.1”, onde se somam: reclamações respondidas (57,3%), Voltaria a fazer negócio (61,3%), Índice de solução (66,9%) e Nota do consumidor, onde neste caso dá-se por 5,78, menor que a média.

⁵ Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/03/em-recuperacao-judicial-livraria-cultura-enfrenta-enxurrada-d-e-acoas-na-justica-do-trabalho.ghtml>



Quando se procura por motivações dessa carência existente por parte do cliente, encontra-se dificuldades no atendimento, problemas com o tempo de espera pelo alimento e falta de organização da empresa.

Entretanto, o problema a ser entendido aqui, se dá na composição de um produto novo, o Milk Shake Ovomaltine, um dos sabores mais conhecidos e mais vendidos por uma de suas concorrentes, o Bob's⁶.

O McDonald's passou a ser satirizado através de canais com grande número de seguidores dentro da plataforma de vídeos Youtube, dentre eles, o youtuber Whinderson Nunes, o maior canal do país e também o Porta dos Fundos, canal de entretenimento e conteúdo humorístico, ambos patrocinados pela concorrente.

No caso do Whinderson, os conteúdos eram postados em nome do Bob's, bem como seus conteúdos eram divulgados no canal da empresa⁷. Já na situação do porta dos fundos⁸, a concorrente aproveitou para satirizar a empresa, não postando nada em seu canal, deixando por conta da criatividade dos patrocinados, onde apresentaram ao público, um momento em que um palhaço, referência a Ronald McDonald, personagem da organização, entra no Bob's com a intenção de roubar a fórmula do produto.

Essa atitude desencadeou uma série de piadas na internet, vinda de outros concorrentes, entre eles seu principal concorrente, o Burger King, conhecido por realizar campanhas que atacam a organização.

No fim, o resultado ainda foi positivo para a organização, por mais atacada que fosse, a empresa continuou com o contrato da marca Ovomaltine, tirando a exclusividade da concorrente, que preferiu não pagar o preço de exclusividade do uso da marca Ovomaltine em seus produtos.

Não se teve uma manifestação por parte dos colaboradores da empresa, o que demonstrou confiança por parte da equipe do McDonald's, galvanizada. A experiência de consumo também não foi negativa, apesar das críticas influenciadas pela concorrente onde, quem falasse mal do Milk Shake do McDonald's ganharia um

⁶ Disponível em:

<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2016/09/mcdonalds-tira-milk-shake-de-ovomaltine-do-bobs.html>

⁷ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vOjL3B3Rtc>

⁸ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=NAWQ5WQJrJg>



do Bobs. Por último, os advogados de marca se demonstraram presentes, defendendo a marca amada.

4.3 POLÍTICA DE DESCONTOS - CATUABA SELVAGEM

A Catuaba Selvagem é uma bebida fermentada de um composto de ervas e atribui de propriedades afrodisíacas, que nasceu no Brasil em 1992. Sua marca se relaciona com a sensualidade e tem em seu rótulo a imagem de um homem musculoso tomando uma mulher com estilo de guerreira nos braços.

Segunda a Revista Veja (2016), a marca se tornou ícone do carnaval paulista, principalmente por ser barata e palatável, virando uma febre entre os jovens, não só por culpa do preço, nem do sabor, mas por ser uma bebida cativa, por sua cor diferente, seu nome irreverente e por se fazer presente em diversos públicos, tornando-se preferência do público jovem⁹.

Não se encontra reclamações em sites como o Reclame Aqui, nem notas. A marca no entanto, renovou seu site há pouco tempo, melhorando e sofisticando sua marca. Acompanhado disso, veio a ideia de elevar os preços do produto, o que de fato, não foi positivo.

Segundo o site B9, a bebida antes era conhecida por ser "barata e palatável", ao excluir um dos fatores, deixando de ser economicamente viável, por mais que o preço não tenha elevado muito além do que já era, o público percebeu a mudança, deixando uma porta aberta a algum concorrente inteligente o suficiente para tomar seu posto.

Foi o que fez a Corote¹⁰, fabricante de cachaças envasadas em garrafas de plástico em formato de barril. Trouxe basicamente o que foi apresentado pela Catuaba Selvagem, um produto irreverente, lúdico, cheio de cores e principalmente o essencial para o público jovem: preço baixo e sabor.

Com a popularidade do Corote crescendo entre os jovens, a Catuaba Selvagem teve que dividir espaço entre os consumidores do carnaval paulista de 2019, que apesar de não ter sofrido com crises de problemas apresentados em redes

⁹ Disponível em:

<https://veja.abril.com.br/economia/com-fama-de-afrodisiaca-catuaba-reina-no-carnaval/>



sociais, passou a enfrentar a queda de popularidade resultante de sua sofisticação do produto, junto do aumento de popularidade de um concorrente que tomou seu espaço da mesma maneira que antes havia adquirido.

O fato é que a marca está caindo em uma zona de esquecimento, consequência de uma atitude que visou lucro antes do público, sendo que antes de 2016, passou 24 anos apresentando uma bebida de marca barateada, acessível e que de maneira muito rápida mudou seu preço.

Como medida tomada pela marca, nota-se o aumento de materiais de marca e o uso de imagens e artes em suas redes sociais e site, que se relacionam através de um posicionamento mais pessoal com seu público. Despertando amantes da marca e consequentemente preparando advogados de marca. Seu posicionamento presa por apoiar as diversidades, deixando de ser conceitualmente barata e passando a ser nichada e ideológica¹⁰.

4.4 MUDANÇAS DE FÓRMULA OU EMBALAGEM - KINDER OVO

A Ferrero está presente no Brasil desde 1994, conta atualmente com 1000 colaboradores espalhados em solo nacional, atendendo as demandas de produtos como Ferrero Rocher, Nutella, Kinder Bueno, Tic TAC e principalmente o Kinder Ovo.

Em sites de reclamações, a marca conta com um saldo positivo em sua nota, 8,9, nota avaliada como ótima pelo site Reclame Aqui. Cerca de 99% das questões feitas são respondidas, o que segundo o próprio site, trata-se em sua maioria de problemas relacionados ao produto. Entretanto a marca sempre se manteve disposta a corrigir os problemas, mesmo que estes sejam ocasionados por culpa de terceiros, como condicionamento inadequado do produto no varejo, clima da região da loja, transporte inadequado, entre outros.

Todavia o problema aqui trabalhado não trata de experiência no consumo, mas na revolta ideológica ocasionada pela embalagem do produto Kinder Ovo versão ovo de páscoa, em 2013. No ano anterior a marca apenas usava temas na composição da arte do produto, já no ano de 2013, segundo o site da revista Época, os produtos passaram a ser divididos por uma categorização de gênero, tendo como chamada na

¹⁰ Disponível em: <https://www.b9.com.br/106023/corote-ao-alto-e-avante/>



embalagem a palavra Menino para produtos da cor azul e Menina para produtos da cor rosa¹¹.

O fato gerou revolta nas redes sociais e ocasionou uma série de ataques a marca, acusada então de ideologia de gênero. Numa página do Facebook que carrega a bandeira do feminismo, "Moça você é machista", o produto foi acusado de ser caro e sexista e um abaixo assinado chegou a ser iniciado no site Avaaz.org¹².

A empresa prestou apenas uma nota em resposta ao site Exame, afirmando que tudo teria sido realizado depois de pesquisa feita com mães e crianças, comunicando que apoia todas as diversidades e a liberdade de expressão, não tendo em nenhum momento a intenção de ferir quaisquer pessoas.

No que diz a respeito de resiliência de marca, a organização evitou utilizar gênero propriamente escrito em suas embalagens, o que facilitou tal processo foi o fato de ser tratada de uma campanha temporária, circulando apenas em período de páscoa.

4.5 CLIENTES INSATISFEITOS - CARREFOUR

A Carrefour é uma rede de hipermercados que nasceu na França em 1959, chegando ao Brasil em 1975 como o primeiro hipermercado do país. Atualmente conta com 498 lojas dentro do território brasileiro, empregando 72 mil pessoas.

A marca tem uma avaliação regular em sites de avaliação, mesmo respondendo 99% dos problemas apresentados. Dentro das avaliações, o problema cotado como maioria é questão de prestação de atendimento ruim. Mas o problema a ser trabalhado não se trata da falha do atendimento do mercado, mas sim da conduta adotada por um integrante da equipe de segurança da rede, que foi motivação de um levante odioso a marca. Segundo o site da revista Exame, na situação, um segurança do mercado teria agredido um cachorro de rua até a morte. O animal chegou a ser socorrido, mas já estava morto e tentou-se até cogitar que o cão teria sido atropelado, mas outros

¹¹ Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2013/03/kinder-ovo-cria-ovo-diferente-para-meninos-e-meninas-e-e-chamado-de-sexista.html>

¹² Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2013/03/13/internas_economia,356657/kinder-ovo-lanca-ovos-par



funcionários do mercado que presenciaram o caso desmentiram a fala¹³.

O problema só se agravou com o passar dos dias devido a quantidade de histórias inventadas ao redor do fato. Primeiro a empresa cogitou que o funcionário apenas tentou afastar o animal da entrada, o que poderia ter ocasionado somente uma lesão em sua pata. Depois afirmou que anteriormente acionaram o centro de zoonoses da cidade, Osasco, por diversas vezes, mas que não obtiveram sucesso e a organização não recolheu o animal e, além de tudo isso, incitaram que o animal teria falecido na hora da captura realizada pelo órgão, ao ter utilizado de um equipamento que sufocou o animal. Com isso se absteve da culpa em todos os momentos, tentando evitar uma possível crise que, infelizmente já estava instaurada.

Avaliando a conduta do mercado, tudo o que sucedeu foi falho, as tentativas de tirar o nome da organização do meio da problemática, as declarações demoradas subsequentes ao fato, alguns colaboradores também se manifestaram frente ao ocorrido, mas de forma falha, sem respeitar quaisquer diretrizes que deveriam ser repassadas pelos responsáveis em gestão de crise.

A marca passou a acertar no momento em que adotou opiniões de ongs e órgãos responsáveis por cuidados animais para melhorar a imagem da empresa. Atualmente a rede conta com um programa de apoio e amparo ao animal de rua, tendo como garota propaganda a apresentadora Luisa Mell.

Quadro 9 - Análise dos resultados

Análise de Resiliência de Marca		
Ação insurgente	Contra-insurgência	Eficiência

¹³ Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/em-caso-de-cachorro-carrefour-leva-licao-de-gestao-de-criSES/>



Funcionários insatisfeitos Livraria Cultura	Apatia com o caso: Demonstra inexistência de tropa galvanizada dado o caso advir de colaboradores. Resposta em forma de postagem apática, na esperança de que o caso não siga adiante. Apesar da boa avaliação da experiência por parte de clientes, não se obtiveram defensores de marca por culpa da empatia do público para com os colaboradores afetados.	Potencial de resiliência: A marca que já sofre com problemas financeiros, divulgou a nota em seu perfil na rede social, o que gerou, comparando os comentários, ainda mais ênfase ao relato dos colaboradores. Avaliando as consequências do fato, a marca danificou a imagem e o significado associado a ela passou a ser negativo em duas dimensões, no caso de futuros colaboradores que a estereotipam como fornecedores de péssimas condições de trabalho, e por parte dos consumidores que perdem empatia pela loja quando assumem empatia pelos colaboradores.
Sites terceiros McDonald's	Aproveitamento do caso: A rede McDonald's se apropriou de todo o conteúdo gerado por seus concorrentes, aproveitando a existência de todos os defensores de marca existentes para apoiar a marca e incentivar o consumo do produto. Sua equipe permaneceu silenciosa e respeitou as decisões da empresa, porém não auxiliou a prevenir o fato, mesmo que tenha sido intencional.	Potencial de resiliência: A marca possui um potencial financeiro capaz de assumir um plano de exclusividade de um produto que antes aliava-se a um concorrente. Com isso conseguiu em silêncio forçar o concorrente a eliminar o nome Ovomaltine de seu sabor. Como está estruturada e possui um elenco de advogados de marca razoavelmente potente para manter o produto em alta e influenciar outros ao consumo.



Mudanças de fórmula ou embalagem Kinder Ovo	Questão de sorte: O caso ocorreu em período esporádico e teve repercussão reduzida devido ao tempo curto de circulação de campanha. A empresa respondeu de forma rápida e se demonstrou bastante preparada a situação.	Potencial de resiliência: Como dito, o fato de ter sido uma campanha isolada, a marca conseguiu apagar com o esquecimento do público, qualquer imagem negativa associada ao produto.
Políticas de desconto Catuaba Selvagem	Melhora comercial: A marca conseguiu com o posicionamento estabelecer uma linha de defensores da marca, que continuaram consumindo o produto graças a sua comunicação mais nichada. Por parte da “tropa”, os colaboradores acreditaram no potencial do produto, não percebendo o que poderia se tornar um ataque insurgente, no caso, o concorrente.	Potencial de resiliência: Através de investimento na comunicação do produto e na realização de eventos, a marca conseguiu manter uma fatia do público jovem.
Clientes insatisfeitos Carrefour	Atraso na resposta: A marca se demonstrou totalmente despreparada para ação de resposta. Em primeira instância colocou a culpa no colaborador e inventou enredos não coerentes sobre o fato. As mentiras foram desmentidas por	Potencial de resiliência: Apesar da demora, a marca passou a assumir compromisso com inúmeros órgãos de acolhimento e amparo ao animal de rua, dentre eles, a marca construiu um portal de apoio aos animais que conta com a apresentadora Luisa Mell como garota propaganda, referência de personalidade defensora dos animais.



	outros colaboradores, demonstrando a falta de galvanização da equipe. Defesa externa defensores da marca, advogados de marca.	
--	---	--

Fonte: Adaptado pelo autor Copulsky (2011)

Em síntese, o que se encontra em quase todas as situações apresentadas acima, é a despreparação das empresas na construção de uma reação que cativa seu público. A falta de interesse na solução dos problemas demonstra que tais organizações não possuem um plano de gestão de crise, muitas por serem marcas já estabelecidas nacionalmente, porém, com o que diz Copulsky (2011), toda marca deve estar preparada para situações insurgentes, preparando uma equipe que entenda todos os riscos potenciais, prevenindo-os e respondendo-os com a devida solução.

5 CONCLUSÃO

O que veio após a construção de conhecimentos apresentados na fundamentação teórica, foi a aplicação dos pontos levantados por meio do que foi dito por autores aqui apresentados em análise. A pergunta problema, gênese do contexto deste documento foi: "Como as marcas atualmente, usam de sua resiliência para enfrentar situações de crise?". Para respondê-la foram estudados conceitos de marca, resiliência de marca, crise e gestão de crise, além da realização de análise em cinco exemplos de marcas de diferentes segmentos para identificação de seus comportamentos em tempos de crise. Com a aplicação da pesquisa, é aceitável afirmar que dentro dos casos estudados, as marcas se demonstraram pouco preparadas para crises, apresentando poucas evidências de valorização de seu público, além da ausência de cuidado com situações insurgentes que apresentam perigo à imagem de suas marcas. Como a pesquisa não possui acesso aos departamentos das marcas, fica entendido que o recorte aqui concluído se faz pelo que o público percebeu destas. Um avanço deste estudo pode trabalhar um estudo de caso específico, acompanhando interna e externamente casos de gestão de crise. As marcas neste estudo ainda, apresentaram comportamentos: de pouca empatia (caso Livraria Cultura), abstenção (caso McDonald's e Kinder Ovo), ambição antes da conversão (caso Catuaba



Selvagem) e demora antecedida por busca em abster-se do problema (caso Carrefour).

Dentro do que se buscou para sanar os objetivos, identificou-se nos autores, definições de marca, entrepostas com a personalidade e em como isso afeta organizações no que se trate de combate a crises. Foi possível perceber tais coisas quando deparou-se com fatos que proporcionaram imagens de marcas negativadas por seu público, como no caso da Livraria Cultura que por mais interessada e comprometida em ajudar seu público, perdeu credibilidade em seus valores quando lidos os comentários de consumidores em redes sociais em resposta dada de forma apática de resposta contra insurgente da organização. Nota-se também que marcas são sim percebidas por seus consumidores, como no caso da Catuaba Selvagem. Marca que voltou a dividir notoriedade mínima devido a uma simples alteração de preço e que sem as devidas personalidades tomadas pôs em risco tudo que o se construiu até então, perdendo espaço para alguém que perceba o fato e tome proveito da situação. Isso se decorre no que foi apresentado por unanimidade das marcas, demonstrando despreparo ou a desconstrução de uma tática de combate a situações dos tipos apresentados. Quando os dados foram contrapostos com o que foi levantado por autores deste artigo, possibilitou compreender ainda o fato de que se pode considerar que tais marcas estudadas não apresentarem fatores de resiliência suficiente para solucionarem seus problemas, demonstrando inexistência de planos de crise e a falta de personalidade de suas marcas.

Ao que esperava o pesquisador, a demanda pela resignificação de um tema que se fez presente em tonalidade pessoal, repassada ao desenvolvimento da personalidade das organizações, a interpretação dos fatos se fez não supridora do que era conveniente, dado o fato de que as organizações deixaram de ser pessoais em suas soluções, deixando de lado qualquer personalidade ou posicionamento que em seu discurso seja favorável a humanização de processos, porém, todo resultado é válido para conhecimento e, desta forma, mesmo que seja o saldo negativo, para o futuro se faz interessante na construção de um modo de gestão de crises, diferente e mais verdadeiro com os propósitos de marcas por ele trabalhadas.

Por fim, esperamos que os resultados alcançados nesta pesquisa contribuam com a publicidade, ainda acima disso, com o próprio meio acadêmico, para que os futuros profissionais possam desenvolver melhores estratégias às marcas em momento



contemporâneo, evitando e/ou solucionando possíveis futuras crises.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Construindo marcas fortes**. São Paulo: Higienópolis, 2007.

BATEY, Mark. **O significado da marca, como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. 2010

CAVALINI, M. 03 de maio de 2019. Disponível em
:<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/03/em-recuperacao-judicial-livraria-cultura-enfrenta-enxurrada-de-acoes-na-justica-do-trabalho.ghtml>> Acessado em 12 de maio de 2019

CARDOSO, M. 25 de abril de 2019. Disponível
em:<<https://www.b9.com.br/106023/corote-ao-alto-e-avante/>> Acessado em 12 de maio de 2019

COPULSKY, Jonathan R. **Brand Resilience, managing risk and recovery in a highspeedworld**. 2011

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAGNOLO, Talita Souza; MOREIRA, Maxwell Costa Oliveira. **O Storytelling na criação do posicionamento da marca: a propaganda da Apple que mudou o jogo**. 13 folhas.
Trabalho apresentado em Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte-Boa Vista
-RR-06a 08/07/2016

MARK, Margaret & PEARSON, Carol S. (2011). **O Herói e o Fora-da-Lei – Como Construir Marcas Extraordinárias Usando O Poder dos Arquétipos** - 11ª edição. São Paulo: Cultrix /meio&mensagem

MONZILLO, M. 08 de Fevereiro de 2018. Disponível
em:<<https://veja.abril.com.br/economia/com-fama-de-afrodisiaca-catuaba-reina-no-carnaval/>> Acessado em 12 de maio de 2019

NETO, Luiz Raimundo Lima Coimbra. **Análise da resiliência e do perfil empreendedor dos proprietários de cervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul**. 2016. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de Piracicaba, Rio Grandedo Sul, 2016.

PACETE, L. G. Marcas se posicionam sobre Júlio Cocielo. 2 de julho de 2018. Disponível



em:<<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/07/02/marcas-se-manifestam-so-bre-post-polemico-de-julio-cocielo.html>> Acessado em 12 de maio de 2019

PEITER, Letícia Gabriele. **O marketing de defensores em uma sociedade de consumidorespesquisadores**. 2018. 72 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social Habilitação) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul -UNIJUÍ.2018

PEREZ, C.; RODRIGUES, A. ; PALANDI, J. **Expressões da marca contemporânea: os slogans como instrumento de inovação identitária**. Pontifícia Universidade Católica, SãoPaulo, 2009. 21 f. 2009

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Paulo Fernando Crocomo dos. **A personificação de marca como ferramenta de interação estratégica com o público**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design Expressão Gráfica, Florianópolis, 2015.

RIGUEIRA, M. 13 de março de 2013. Disponível em:<https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2013/03/13/internas_economia,356657/kinder-ovo-lanca-ovos-para-meninos-e-meninas-e-marca-e-chamada-de-sexista.shtml> Acessado em 12 de maio de 2019

ROCHA, Maristela. Jovialismo, resiliência, assertividade: Aspectos relevantes no ambiente corporativo. 2013

SALOMÃO, K. 08 de dezembro de 2018. Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/negocios/em-caso-de-cachorro-carrefour-leva-licao-de-gestao-de-crises/>> Acessado em 12 de maio de 2019

SALVADOR, Alexandre Borba; IKEDA, Ana Akemi; CRESCITELLI, Edson. **Gestão de crise e seu impacto na imagem de marca**. 2015

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. como construir e manter marcas de sucesso .Um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio. Rio de Janeiro. 2002 Pacto de Mediocridade: a guerra subterrânea dos trabalhadores da Livraria Cultura. 28de Maio de 2019. Disponível em:<<https://passapalavra.info/2019/04/126181/>> Acessado em 12 de maio de 2019

McDonald's tira milk-shake de Ovomaltine do Bob's. Disponível em:<<http://glo.bo/2c6tYg1>> Acessado em 12 de maio de 2019
11 de março de 2013. Disponível em:<<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2013/03/kinder-ovo-cria-ovo-diferente-para-meninos-e-meninas-e-e-chamado-de-sexista.html>> Acessado em 12 de maio de 2019