

# Comunicação em tempos de crise e as armadilhas do oportunismo

Communication in times of crisis  
and opportunism traps

## KARIN BRONDINO-POMPEO

*Doutora em Administração, Professora na Escola Superior de Propaganda  
e Marketing-SP*

[kbrondino@espm.br](mailto:kbrondino@espm.br)

## CARLA CAIRES ABDALLA

*Doutora em Administração, Professora na Faculdade Armando Alvares Penteado*

[ccabdalla@faap.br](mailto:ccabdalla@faap.br)

## ISABELA CARVALHO MORAIS

*Doutora em Administração, Professora na Universidade Federal de Ouro Preto*

[Isabela.morais@ufop.edu.br](mailto:Isabela.morais@ufop.edu.br)

## MARINA HENRIQUES VIOTTO

*Mestre em Administração, Doutoranda na Fundação Getúlio Vargas*

[marina.viotto@fgv.br](mailto:marina.viotto@fgv.br)

## KARIN BRONDINO-POMPEO

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). É professora na ESPM. Tem experiência em comportamento e cultura de consumo. Foi gestora de marketing em empresas como Unilever, Leroy Merlin e Grupo Pão de Açúcar. <http://lattes.cnpq.br/7656771362027920>

## CARLA CAIRES ABDALLA

Doutora em Estratégias de Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Professora nos cursos de graduação e pós-graduação da FAAP-SP. Seus interesses de pesquisas são comportamento do consumidor, cultura e consumo, modificações de mercado e métodos qualitativos de pesquisa. <http://lattes.cnpq.br/0737447334444112>

## ISABELA CARVALHO MORAIS

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), com doutorado sanduíche na University of Southern Denmark (SDU). É professora da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), integrando o Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. <http://lattes.cnpq.br/8131783147335222>

## MARINA HENRIQUES VIOTTO

Doutoranda em Administração de Empresas e Teaching Assistant na Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Trabalha com estudos culturais do consumo tratando de estilos de vida, mídias sociais, culturas digitais, saúde, corpo e dispositivos de self-tracking. <http://lattes.cnpq.br/1479399465857261>

## Resumo

A crise instaurada pela Covid-19 trouxe desafios para a comunicação de marketing, cada vez mais centrada nas redes sociais, que permitem interação direta e instantânea com os consumidores. O presente artigo tem como objetivo identificar e discutir práticas de comunicação empresarial vistas como oportunistas pelos consumidores durante crises. Para isso, foram selecionadas e investigadas postagens feitas na rede social Instagram durante os meses de Maio e Junho de 2020. Com base na análise e codificação aberta de comentários dos consumidores em comunicações de marcas nessa rede social, foram mapeadas quatro práticas tidas como oportunistas – mudança de tom radical, alienação intencional, busca por redenção e falso altruísmo – e analisado o potencial de indignação do consumidor frente a essas práticas. Por fim, é proposta uma ferramenta de análise focada no posicionamento da marca, em três etapas, sendo elas: 1. identificar características centrais do posicionamento da marca; 2. conectar a comunicação em tempos de crise a essas características, mantendo a consistência do posicionamento; e 3. revisar a comunicação ante as quatro práticas oportunistas identificadas na análise de dados antes de sua implantação. Com isso, pretende-se propor procedimentos de análise e execução para que as marcas possam realizar uma comunicação adequada em momentos de crise.

**Palavras-chave:** Pandemia; Crise; Marca; Posicionamento; Comunicação

## Abstract

The crisis caused by Covid-19 brought challenges to the marketing communication, increasingly based on social networks, which allow direct and instant interaction with consumers. This article aims to identify and discuss communication practices seen as opportunistic by consumers during crises. We selected and investigated Instagram posts during the months of May and June 2020. Based on the analysis and open coding of consumer comments in brand communications on this digital social network, four practices were considered opportunistic – radical change of tone, intentional alienation, searching for redemption and false altruism – and the different degrees of consumer indignation about these practices were analyzed. Finally, we propose an analytical tool focused on brand positioning, in three stages: 1. identifying central characteristics of brand positioning; 2. connecting communication in times of crisis to these characteristics, maintaining the consistency of positioning; and 3. reviewing the communication in light of the four opportunistic practices identified in the data analysis before its implementation. Therefore, we intend to suggest some analysis and execution processes that would help brands to communicate adequately in times of crisis.

**Keywords:** Pandemic; Crisis; Brand; Positioning; Communication

## Introdução

No dia 14 de abril de 2020, o usuário InternetHippo tuitou: “Eu gosto como os anúncios foram de ‘compre um toyota’ para ‘estamos todos vivendo momentos difíceis e incertos... compre um toyota’” (tradução nossa). Até o dia 11 de junho do mesmo ano, este *tweet* já tinha 33.600 *retweets* e 187.900 curtidas. Parece que as palavras desse usuário refletiram de forma bem perspicaz o sentimento de muitos outros em relação à maneira como as empresas vêm conduzindo as ações de comunicação de suas marcas em meio à crise sanitária provocada pela pandemia da Covid-19 e suas conseqüentes crises econômicas e sociais.

Não é novidade que crises representam momentos de desafios para os gestores (Bertero, 2006; Guevara, 2019). Esta crise em particular parece expor muito claramente as contradições entre as empresas e os consumidores. Estes, massivamente presentes nas redes sociais e restritos na sua mobilidade, nos seus planos e nos seus rendimentos, passaram a monitorar atentamente a forma como essas empresas se comunicam e a classificar algumas das ações mercadológicas das empresas como oportunistas. A circulação de uma impressão depreciativa sobre a marca de forma muito veloz pode ser prejudicial à sua imagem. Além de perder a intenção de comprá-las e do simples “falar mal”, consumidores lançam mão de outras táticas para punir as marcas, como ativamente convencer amigos a parar de usá-las (Edelman, 2020; Rocha, Marins, Mota, & Freitas, 2014; Ward & Ostrom, 2006).

Entretanto, o que seria uma comunicação oportunista em momentos de crise? Seria possível identificar, a partir do que esses consumidores expressam nas redes sociais digitais, características que classificariam a ação de uma marca como oportunista? Para uma marca, é possível não mencionar o fato gerador de uma crise global na sua comunicação? A análise que propomos aqui busca responder a estas perguntas e tem como objetivo principal mapear as práticas de comunicação vistas como oportunistas pelos consumidores e propor uma ferramenta simples de auxílio à tomada de decisão para gestores. Com isso, espera-se que gestores e profissionais da comunicação possam promover uma reflexão durante a tomada de decisão em momentos de crise, conseguindo identificar entre as alternativas de abordagem aquelas capazes de despertar o sentimento de estranheza e indignação compartilhado pelas redes sociais e, assim, evitá-las. Mesmo tendo usado como contexto a crise provocada pela pandemia de Covid-19, entende-se que muitos dos aprendizados aqui expressos podem ser extensíveis a outras situações de crise, que – infelizmente e seguramente – virão.

Esta pesquisa se torna especialmente relevante uma vez que a investigação na literatura existente encontrou muitos artigos que tratam de marcas passando por momentos de crise diretamente causadas por elas ou a elas relacionadas, como, por exemplo, em Hsu e Lawrence (2016), Pace, Balboni e Gistri (2017), Salvador, Strehlau e Ikeda (2015) e Wang (2016), mas não foram encontrados artigos explorando o comportamento comunicacional das marcas e a reação dos consumidores a essas ações num cenário de crise macroambiental global.

## Crise, ubiquidade e oportunismo

É importante lembrar que crises são inerentes à nossa existência. Desde o clichê do mito contemporâneo do ideograma chinês para a palavra crise – que, de acordo com essa lenda linguística, seria um conjunto de perigo e oportunidade, algo severamente contestado (Rodrigues, 2015; Zimmer, 2007) – até a obra de pesquisadores em administração (Brockner & James, 2008; Nathan, 2000), há uma ideia prevalente de que crise não é algo necessariamente ruim para os negócios.

Uma palavra que de fato anda de mãos dadas com crise é vulnerabilidade. Crises geram ou acentuam situações de vulnerabilidade, que pode ser social, econômica e psicológica (Cornwell & Waite, 2009; Hirata, 2011; Strandh, Winefield, Nilsson, & Hammarström, 2014; World Health Organization, 2011). Pessoas que já estão privadas de acesso ao equipamento de bem-estar social do estado ficam ainda mais distantes de receber a assistência necessária,

famílias têm sua renda reduzida e aumentam os números de casos de distúrbios ansiosos e depressivos (Brooks et al., 2020; Garcia & Matos, 2009; Schmidt, Crepaldi, Bolze, Neiva-Silva, & Demenech, 2020).

Se vulnerabilidade é a tônica de qualquer crise, uma característica específica desta provocada pela Covid-19 é a ubiquidade. As crises provocadas por guerras ou atentados terroristas, vividas intensamente nas últimas décadas, apresentaram consequências mais intensas e rápidas dependendo da proximidade com seu epicentro (Gros & Alcidi, 2010; Kenourgiosa & Padhi, 2012; Matias-Pereira, 2009; Tavares, 2004). Na que vivemos em 2020, o mundo todo se vê vulnerável e quase simultaneamente. Os países sofrem mais ou menos os efeitos da crise de acordo com seus recursos, sua estrutura e a qualidade dos seus governantes, mas todos a sofrem em algum grau. Além do luto pelas vidas perdidas para a doença – e como se isso já não fosse suficiente – há também o luto pelos planos adiados, pelos projetos perdidos, pelos relacionamentos desfeitos, pelas horas vividas longe das pessoas amadas. O cenário que se vê é de um mundo todo em estado inflamatório.

A ubiquidade da crise encontra seu par na ubiquidade das redes sociais digitais (Hagberg & Kjellberg, 2020; Leclercq-Vandelannoitte, 2017; Santaella, 2013; Schöps, Kogler, & Hemetsberger, 2019). A crise acontece no mundo todo quase simultaneamente e em todos esses lugares as pessoas estão compartilhando texto, dados e imagens sobre ela e sobre os impactos nas suas vidas (Statista, 2020b, 2020a; We Are Social, 2020). A vulnerabilidade catalisa os sentimentos de muitos espalhados por todo o mundo e esse sentimento é canalizado e expressado pelas redes sociais digitais. Os sentimentos são amplificados e a vigilância também. E as empresas e suas marcas não ficam de fora desse efeito amplificado, com muitas práticas mercadológicas de empresas sendo classificadas pelos consumidores como oportunistas.

Ao contrário da mentira pura e simples, o oportunismo se vale de “formas mais sutis de engano” e pode ser definido como uma ação deliberada e referente à “divulgação de informação incompleta ou distorcida, especialmente a esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou confundir” (Williamson, 1985, p. 47, tradução nossa). Esta investigação, como ficará mais evidente na descrição dos achados empíricos, encontrou evidências de que o rótulo de oportunismo que os consumidores dão às práticas mercadológicas das marcas se encaixa nessa definição.

Olhando pela perspectiva do gestor, os negócios precisam continuar fluindo de alguma forma em situações de crise. Especialmente em um primeiro momento, é comum que empresas continuem tentando gerar demanda e os gastos com comunicação podem até mesmo aumentar (Bertero, 2006; Köksal & Özgül, 2007). As decisões tomadas às pressas e sem uma reflexão mais cuidadosa podem ser verdadeiras armadilhas ao olhar atento e sensibilizado do consumidor. Além disso, não se pode esquecer que os profissionais envolvidos nas ações de comunicação das marcas também estão sofrendo os mesmos efeitos vulnerabilizadores e a capacidade de decisão pode ficar prejudicada (Buchanan & O’Connel, 2006).

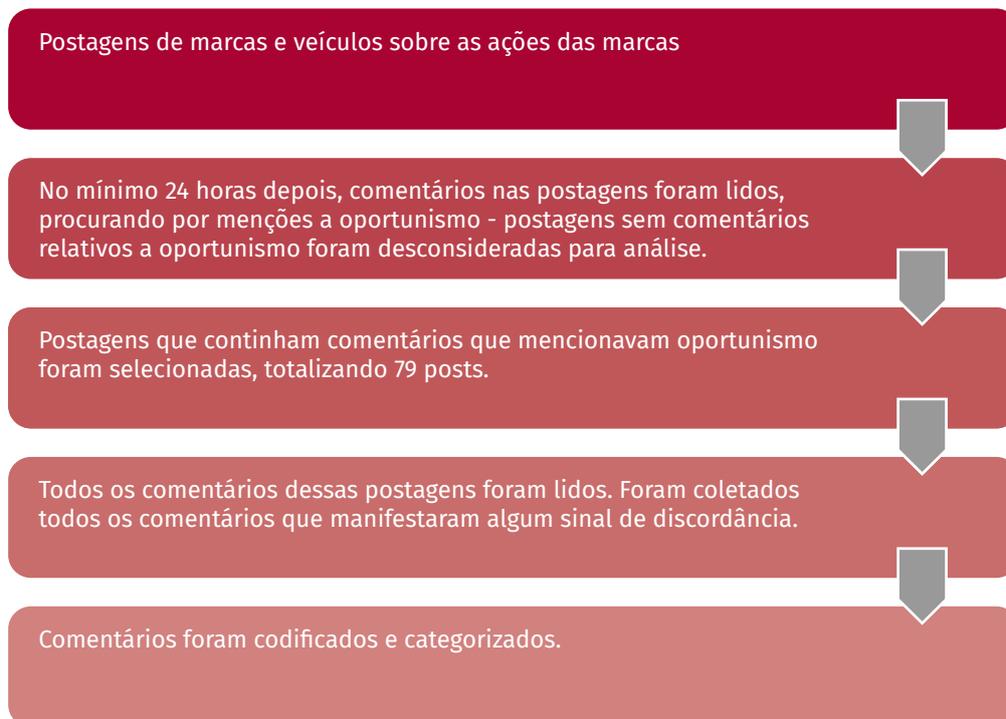
Quando essas decisões encontram os sentimentos e a vigilância amplificados nas redes sociais digitais, o resultado pode ser muito negativo. Há uma grande diversidade de acusações de oportunismo por parte das marcas sendo compartilhadas.

### **Procedimentos metodológicos: observando a comunicação das marcas em meio à crise**

Para identificar como os consumidores percebem as práticas mercadológicas de marcas como sendo oportunistas, investigou-se uma das redes sociais mais usadas no Brasil (We Are Social, 2020), o Instagram, no período de 01 de maio a 10 de junho de 2020. Monitorou-se diariamente tanto postagens de autoria das próprias marcas quanto de veículos especializados na área de Comunicação e Marketing que noticiam ações que as marcas realizam. Não foram realizados filtros em relação a setores de atuação das empresas anunciantes.

Como os dados desejados são os comentários, esperou-se no mínimo 24 horas após a postagem para que a coleta fosse feita, tempo necessário para que comentários fossem agregados à publicação. A cada postagem que promovia uma marca ou noticiava a ação de uma marca, abrimos a lista de comentários e procuramos pelos que mencionassem “oportunisto” ou “oportunista”, que foram usados como guia para se verificar o tom da manifestação dos consumidores naquela postagem. A partir dessa verificação, todos os comentários que manifestaram algum sinal de discordância ou indignação com a postagem foram coletados, não apenas os que continham as duas palavras. Postagens que não continham manifestações de contrariedade e relacionadas a oportunismo foram desconsideradas, uma vez que esta pesquisa analisa o que seriam práticas de comunicação classificadas como oportunistas na perspectiva dos consumidores. A figura 1 sumariza as etapas do processo de coleta e análise.

**Figura 1 – Processo de seleção, coleta e análise**



Fonte: Elaboração própria

Esse processo de seleção resultou em 79 postagens analisadas. Os comentários foram lidos, codificados e categorizados, seguindo os procedimentos de Saldaña (2009). As categorias não foram previamente estabelecidas: elas emergiram dos dados analisados e se formaram pela repetição de códigos na análise. A interpretação dos dados se baseou em Herring (2001, 2004). A seguir, apresentamos os resultados desse levantamento.

### **Mapeamento das práticas oportunistas**

A análise dos dados revelou a existência de quatro categorias de práticas das marcas vistas como oportunistas pelos usuários da rede social selecionada, organizadas pelo potencial de geração de indignação dos comentários dos consumidores. São elas: (1) Mudança de tom radical; (2) Alienação intencional; (3) Busca por redenção; e (4) Falso altruísmo, que serão descritas a seguir.

## 1 Mudança de tom radical

Consumidores percebem quando uma marca muda de maneira radical a forma que usava habitualmente para se comunicar antes da crise se instalar. Produtos de limpeza e higiene pessoal foram frequentemente criticados nessa categoria. Isso se deve a atributos de produto ou benefícios funcionais que antes eram completamente ignorados e que passam a ganhar destaque na comunicação. Na postagem de uma marca de produtos de limpeza, com uma composição visual com uma foto da embalagem e três ambientes da casa e apenas uma frase de texto “Mata 99,9% dos vírus”, uma usuária comentou: “Na embalagem está escrito que mata germes e bactérias. SÓ”, contestando diretamente a comunicação da marca.

Além da mudança daquilo que é comunicado, consumidores acusam uma mudança no tom que é utilizado para se passar a mensagem. Nessa variação, embora os atributos do produto ou os benefícios funcionais já fossem explorados na sua comunicação, consumidores acusam mudanças na narrativa desses atributos ou benefícios e o uso do produto passa a ser incentivado usando o medo como elemento discursivo: deve-se usar esse produto não porque ele limpa melhor, rende mais ou protege suas mãos, mas porque usá-lo é a forma de evitar que o consumidor e sua família adoeçam e morram. O comentário de um consumidor em postagem de uma marca de produtos de higiene exemplifica esta mudança:

Eu nem lembrava que a [nome da marca] tinha esses produtos porque não falam NADA há décadas... Aí tipo agora pandemia geral do nada eles vêm falar que tem antibacteriano. É oportunismo que fala?

Outro exemplo desta mudança de tom pode ser encontrado entre os comentários de uma postagem de uma marca de desinfetantes que questionava “Você está realmente protegido dentro de casa?” e recomendava “livre-se de vírus e bactérias em 3 passos: 1. Mire todas as superfícies onde ele pode estar”. Em resposta, um consumidor ironizou “mirar é ótimo!! ache a bactéria, o vírus e mire!! acerte o!! fala sério.”

## 2 Alienação intencional

Nesta categoria, estão as marcas que, na visão dos consumidores, parecem habitar outro planeta. Nas fotos de seus anúncios as pessoas estão todas juntas, próximas, em situações de comemoração, ou então está sendo preparada uma festa para receber os amigos.

A alienação intencional incomoda porque tanto remete a recordações das perdas sociais que estão sendo vividas na pandemia quanto incentiva consumidores a quebrar as regras do distanciamento social tão recomendado durante a crise da Covid-19. Na visão dos consumidores, é impossível que algum gestor não saiba que está ocorrendo uma pandemia ou desconheça as formas de transmissão do vírus. Numa mesma postagem de uma marca de moda, um consumidor comenta “Preguiça de quem se recusa a sair da sua bolha, nem que seja pra tentar enxergar o mundo com mais verdade! Falta de bom senso!”, ao que outro complementa: “alienação ou oportunismo...qual é pior?”

Assim, entende-se que houve uma escolha deliberada naquela mensagem, que parece dissonante da situação vivida, aumentando o sentimento de indignação. Na postagem de uma outra marca, que mostra aglomeração de pessoas, o consumidor comenta: “No mínimo ‘sem noção’ ou com noção deturpada de como se posicionar. 🙄 E fotos da galera toda junta, sem proteção, fora total do contexto”, mostrando rejeição à comunicação que ignora de forma deliberada o distanciamento social.

Outra forma de alienação intencional é quando novos nomes de marcas são diretamente ligados à pandemia. Mesmo com explicações a posteriori de que os nomes já estavam escolhidos anteriormente à crise se instalar, as marcas não conseguem escapar à classificação de oportunismo. Exemplo claro disso são os comentários indignados com o lançamento de uma marca de roupas cujo nome estava relacionado ao vetor de transmissão da doença:

Ah [nome de uma das sócias], sua fofa! Vai subestimar a inteligência de outrxs. Quer lançar uma marca em plena pandemia? Ok, concordo em gerar emprego/renda para quem trabalha na produção das peças. Agora essa marca, com esse nome.... lá na minha terra árida do interior de Pernambuco, dar-se o nome de oportunismo, alienação, com certeza não é.

Esse tipo de atitude das marcas, além de as colocarem como oportunistas, ainda faz com que sejam vistas por alguns consumidores como pouco inteligentes, já que ter seu nome ligado ao que causa a crise, embora possa favorecer o conhecimento momentâneo da marca, não agrega a ela significados relevantes no longo prazo. Na postagem de uma marca que usou o nome associado à pandemia, um dos consumidores comenta: “Me admirei ela ter uma atitude tão amadora assim. Uns falam de jogada de marketing, mas achei um tiro no pé. Começar atrelado a algo tão negativo, não é agregador”. Outro consumidor partilha dessa opinião “A essa altura do campeonato, com tantas experiências negativas já relatadas associadas a oportunismo, mandar uma dessa. Desesperador.”

### 3 Busca por redenção

Nesta categoria, observam-se marcas que já vinham enfrentando algum tipo de problema de imagem, mas fazem algo de bom em meio à crise. Elas são vistas como predatórias – seja socialmente, seja ao meio-ambiente – e buscam, na perspectiva dos consumidores, fazer uso da crise para reverter esses danos anteriores na imagem. Muitas marcas nesta categoria fizeram doações de algum gênero – dinheiro, medicamentos, equipamentos – e evidenciaram suas benesses em ações de comunicação. A indignação é causada principalmente porque questiona a inteligência dos consumidores, que fazem questão de expressar que não são “imbecis” e que conhecem o passado da empresa. Alguns chegam a questionar a real motivação da doação e as motivações políticas da movimentação, como o consumidor que expressou sua indignação apontando que a empresa desejaria apenas se aproveitar deste momento para reverter sua imagem danificada previamente:

A empresa teve a postura que teve com seus profissionais na forma que realizou as reduções salariais, e agora vem propor isso?! Alguém avisa eles que trabalho de imagem, posicionamento, só cola quando é genuíno. Quando você vende o que você é. Não o que vc quer que o mundo pense que você é. Não cola mais.

A tentativa de redenção da marca acaba por não atingir os objetivos esperados, caminhando na direção contrária ao que a marca pretendia, prejudicando ainda mais a percepção do consumidor sobre ela, somando-se à imagem negativa anterior o rótulo de hipócrita, como expresso neste comentário: “Hipocrisia parou ali”.

### 4 Falso altruísmo

Como falso altruísmo estão classificadas ações de empresas que parecem genuinamente preocupadas com o outro que se encontra em situação vulnerável. Já que parecem ser altruístas, é comum também que sejam compartilhadas, num primeiro momento, como sendo realmente positivas. Entretanto, consumidores mais atentos captam falhas severas no processo e as denunciam, e o que passa a ser compartilhado ferozmente é a crítica, como mostram os comentários a seguir:

Que oportunismo nojento no meio da crise. Vocês poderiam no mínimo fazer uma doação para ajudar os microempreendedores a fabricarem máscaras para a população. ISSO SIM É PRIORIDADE.

O tipo de ação pra ganhar cannes [referência a premiação publicitária ocorrida em Cannes anualmente]. A forma que foi feita a divulgação foi péssima e totalmente mal pensada. No momento que a ação caiu na mídia todos agressores passaram a saber da funcionalidade. Pena.

Mesmo que as falhas no processo possam ter ocorrido por simples incompetência, é comum que os consumidores vejam intencionalidade: a ação é oportunista porque se desejou usá-la para gerar mídia espontânea para a marca. Pertencem a essa categoria também as empresas que pretendem transformar o consumidor em agente da ação de caridade. Algo será doado para os que precisam, mas desde que o consumidor compre o produto da empresa, como fica claro no comentário “Compre [o produto] e pague pela [doação que a marca faria com a compra], e continua o fluxo em loja e lucro tb. É a cara da [empresa], com seus preços absurdos”, feito na postagem de uma marca de moda.

Esse tipo de comunicação é especialmente revoltante para os consumidores quando a promessa de ajuda envolve a segurança de alguém que pode estar em situação de real perigo. A marca se coloca como protagonista de uma ajuda que, na verdade, é malfeita ou até mesmo inútil para o fim que se propõe, como nos comentários feitos na postagem de uma marca de varejo, que afirmam “(...) desconfiava muuuuito da intenção. Tudo por um clique e NADA por quem realmente precisa da ajuda” e “Empresas se apropriando de causas importantíssimas apenas para gerar buzz. Zero preocupadas em ser efetivas”, reforçando que a marca está mais preocupada com gerar mídia espontânea, download do seu aplicativo e interações nas redes sociais do que com pessoas em situação de perigo

A figura 2 sumariza as quatro práticas oportunistas que foram mapeadas e apresenta um indicador de indignação do consumidor, construído com base na análise dos comentários, mostrando o potencial de indignação que cada prática pode gerar.

**Figura 2 – As quatro práticas oportunistas**



Fonte: Elaboração própria

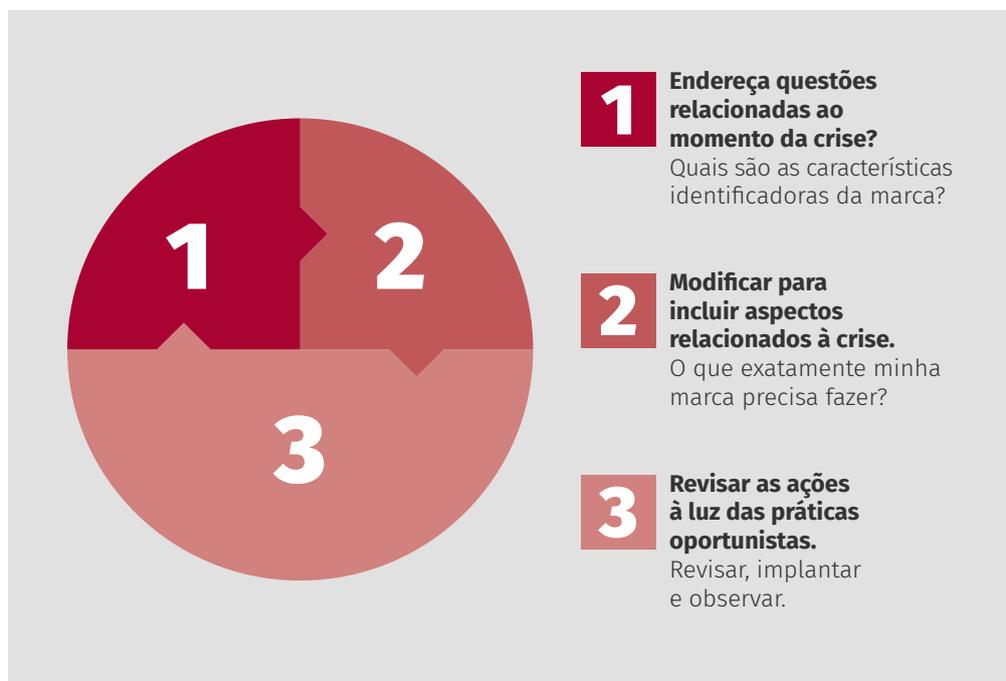
### Como agir?

A exposição anterior deixa claro como o consumidor está vulnerável e vigilante. Como navegar então nessa situação de crise, que também é fragilizadora para a empresa? Esta seção apresenta uma ferramenta simples de reflexão. Ela começa no posicionamento da marca.

O posicionamento da marca se refere à criação de uma imagem da oferta de valor do produto ou serviço na mente do mercado-alvo. Essa imagem mental é construída a partir das características diferenciadoras da marca (Ferrel & Hartline, 2011; Keller, 2016). Essas características diferenciadoras podem estar atreladas a atributos do produto ou do serviço e benefícios funcionais que eles proporcionam aos consumidores, mas também a benefícios indiretos (Tybout & Sternthal, 2005), que se relacionam a aspectos simbólicos, experienciais, emocionais ou sociais proporcionados pela marca (Aaker & Joachimsthaler, 2007; Holt & Cameron, 2010). Especialmente em setores em que a oferta de produtos com atributos similares é abundante, os diferenciais baseados em benefícios oferecem mais potencial em construir uma posição distintiva para a marca no mercado (Fuchs & Diamantopoulos, 2010).

Para decidir como navegar, o gestor deve passar a olhar atentamente para o posicionamento da marca. A figura 3 mostra estas etapas de análise, que serão detalhadas a seguir.

**Figura 3 – Etapas de análise para definição da comunicação**



Fonte: Elaboração própria

#### **Etapa 1 – Quais são as características diferenciadoras da marca?**

A primeira etapa de reflexão se refere a observar cuidadosamente o posicionamento da marca. O gestor deve identificar se ele endereça alguma questão que esteja relacionada ao momento de crise. No caso da pandemia de Covid-19, marcas que têm como características fundamentais em seu posicionamento aspectos como momentos bons são aqueles partilhados na companhia física dos amigos ou que as crianças precisam se sujar fora de casa para descobrir o mundo precisam repensar as suas ações de comunicação. Elas não podem simplesmente continuar divulgando as mesmas peças da forma como foram planejadas num momento pré-crise.

De forma contrária, marcas que em seu posicionamento não tocam em questões que foram afetadas pela crise, **não precisam mencioná-la**. Se a marca tem como ponto fundamental no seu posicionamento o fato de ajudar a fortalecer o relacionamento de pais e filhos e sua comunicação mostra a dinâmica deles dentro de casa, não é necessário fazer alterações.

O gestor pode se preocupar se não falar nada não poderia soar falta de sensibilidade. O levantamento feito aponta que não. Conforme descrito anteriormente, para selecionar as marcas que estavam sendo acusadas de oportunismo, antes observou-se uma gama mais ampla de ações de diferentes marcas, e foram selecionadas para análise apenas as postagens que continham referência a oportunismo. E, para que fosse possível fazer essa seleção, fizemos a leitura dos comentários. A investigação não encontrou nos comentários das postagens que não selecionamos para análise mais aprofundada acusações expressivas de que as marcas estariam sendo levianas ao não falar nada sobre a pandemia se a comunicação – e seu posicionamento – não tinham realmente relação com o tema. Pelo contrário: a ubiquidade da crise resultou num processo de saturação. Seja pelas redes sociais, pelas notícias, pelo contato com os próximos, esse assunto é prevalente. Encontrar informações que não estão relacionadas a ela – porque não precisam de fato estar – pode ser, inclusive, uma oportunidade da comunicação de ser notada. A crise é onipresente e não falar dela pode ser um fator que ajude a superar o limiar de percepção (Hoyer & MacInnis, 2010; Rees, 2009).

### **Etapa 2 – Minha marca precisa falar algo. Mas o quê?**

Na etapa 2 estão sendo consideradas apenas as marcas que, na etapa anterior, não podem ignorar os fatores geradores ou as consequências da crise. Portanto, elas precisarão fazer modificações nas suas ações para incluir esses aspectos. Entretanto, posicionamento se constrói com consistência e investimento ao longo do tempo (Ferrel & Hartline, 2011; Tybout, 2019). Dessa forma, não se deve fazer uma mudança radical, justamente para não incorrer na primeira prática oportunista mapeada.

Nesse caso, os gestores e os profissionais envolvidos na comunicação da marca devem refletir cuidadosamente o que vale a pena ser mencionado, tentando sabiamente escapar da pressão de tempo que é comum nesse tipo de decisão.

Retomando os exemplos mencionados na etapa 1, uma marca que habitualmente diz que os momentos bons são os partilhados com os amigos não deveria agora dizer que os momentos bons são os vividos solitariamente, e a marca que diz que as crianças devem se sujar no quintal não pode passar a dizer que é melhor que elas não se sujem e que fiquem quietinhas dentro de casa. Essas alterações prejudicariam o desenvolvimento do posicionamento das marcas no longo prazo. Recomenda-se evitar as respostas que parecem simples, mas que podem representar uma perda grande aos significados que vinham sendo construídos por anos. Sem dúvida, encontrar soluções que caibam no posicionamento da marca demandam mais engenhosidade e superação de clichês. Uma compilação feita por um usuário do YouTube mostra a quantidade de lugares-comuns que tomou conta da comunicação durante a pandemia (Microsoft Sam, 2020).

Uma sugestão possível é, antes de partir para a criação da solução, passar por um processo de escuta. Felizmente, as redes sociais digitais podem oferecer às empresas um termômetro imediato de qual é o clima que a ideia de comunicação que está sendo preparada vai encontrar. O que o mercado-alvo está comentando? Quais parecem ser suas maiores preocupações no momento? Sobre quais marcas está falando bem? Sobre quais marcas está falando mal?

### **Etapa 3 – Revisar, implantar e observar**

Uma vez definida como será a ação, deve-se revisá-la à luz das quatro práticas oportunistas já descritas. A marca estaria incorrendo em alguma delas? Ainda há tempo de corrigir antes de implantar. Dependendo da verba da empresa, é possível pré-testar a ação com uma certa agilidade e fazer as modificações necessárias.

Definindo-se pela implantação, divulgação ou veiculação da ação, deve-se monitorar de perto a resposta dos consumidores. Em caso de rejeição por parte do consumidor, mais interessante do que simplesmente suprimir, que foi a ação tomada por algumas das empresas monitoradas, os consumidores têm demonstrado mais empatia com as marcas que são transparentes na admissão do erro e que propõem medidas efetivas de correção.

O processo de acompanhamento da ação pode resultar em uma nova fase de revisão do posicionamento da marca, retornando a fase inicial de entendimento das suas características diferenciadoras e do que de fato ela está comunicando. É um processo cíclico de constante reflexão e observação do posicionamento da marca.

## Conclusões

Esta investigação mostrou que momentos de crise, embora sejam comuns na nossa história, geram vulnerabilidades de toda ordem. As redes sociais digitais viram um relevante locus de expressão dos sentimentos, das preocupações e das frustrações resultantes da crise. Entretanto, as redes sociais digitais tornaram-se também um ponto de contato importante entre marcas e consumidores. E, ao mesmo tempo que elas expõem ali suas mensagens, estão sujeitas a enfrentar as críticas.

Uma das críticas mais contundentes durante a crise causada pela pandemia de Covid-19 foi a de que a marca estaria sendo oportunista. Como esse rótulo pode ser muito negativo para a imagem da marca, desejou-se identificar o que o consumidor estaria considerando como oportunismo na ação dessas marcas.

O levantamento mapeou quatro diferentes práticas mercadológicas que foram classificadas como oportunistas e o potencial de geração de indignação de cada uma delas. Para auxiliar os gestores, desenhou-se um processo simples de auxílio à tomada de decisão em situações de crise, que prevê, talvez até contra intuitivamente, que marcas podem optar por se omitir em relação a eventos de grandes proporções, isso se o posicionamento da marca não tocar em aspectos que foram diretamente afetados pelas causas ou consequências da crise em questão. E esse ponto é realmente crucial, uma vez que, se o posicionamento da marca contemplar aspectos afetados pela crise e ela mantiver suas práticas de comunicação como sempre, é muito provável que seja acusada de oportunismo por Alienação Intencional. Cumpre esclarecer, no entanto, que para um entendimento específico da influência da decisão em função dos diferentes setores de negócio, seria necessária uma coleta de dados destinada a esse fim.

As três etapas de reflexão sobre o posicionamento da marca propostas indicam um dos caminhos possíveis para as empresas decidirem como navegar em um momento de crise. Assim, é preciso entender as características diferenciadoras da marca, analisar se ela precisa dizer algo naquele momento específico da crise e o que dizer e, por fim, manter o olhar atento sobre a ação tomada, analisando e observando constantemente as reações dos consumidores frente à marca.

É importante ressaltar que os consumidores não estão avessos às oportunidades que uma crise apresenta para alguns setores e negócios. Está claro que setores como o farmacêutico, de higiene e limpeza e de produtos hospitalares se beneficiarão no cenário de uma pandemia. O que incomoda é sentimento de estranheza criado pelas ações de comunicação de algumas marcas. O que está em jogo não é o fato de se lucrar ou não numa situação de crise – mas o como se deseja lucrar. Vigilante e sensibilizado, o consumidor não está disposto a deixar passar marcas cuja forma de lucrar envolva as quatro práticas oportunistas aqui mapeadas.

**REFERÊNCIAS**

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2007). *Como Construir Marcas Líderes*. Porto Alegre: Bookman.
- Bertero, C. O. (2006). Ciclos e estratégia. *GV-Executivo*, 4(4), 17–21. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v4n4.2006.34408>
- Brockner, J., & James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94–115. <https://doi.org/10.1177/0021886307313824>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32. Retrieved from <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>
- Cornwell, E. Y., & Waite, L. J. (2009). Social disconnectedness, perceived isolation, and health among older adults. *Journal of Health and Social Behavior*, 50(March), 31–48. <https://doi.org/10.1177/002214650905000103>
- Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer - Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic*. Retrieved from <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020-Edelman-Trust-Barometer-Brands-and-the-Coronavirus.pdf>
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy: text and cases* (Sixth). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763–1786. <https://doi.org/10.1108/03090561011079873>
- Garcia, R. A., & Matos, R. (2009). A Geografia da Vulnerabilidade Social das Famílias Brasileiras. *Cadernos Do Leste*, 9(9), 169–189.
- Gros, D., & Alcidi, C. (2010). The impact of the financial crisis on the real economy. *Intereconomics*, 45, 4–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10272-010-0320-0>
- Guevara, G. (2019). Repositioning a Country Brand: Changing the Conversation about Mexico. In A. M. Tybout & T. Calkins (Eds.), *Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World* (pp. 271–286). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Hagberg, J., & Kjellberg, H. (2020). Digitalized markets. *Consumption Markets & Culture*, 23(2), 97–109. <https://doi.org/10.1080/10253866.2020.1694209>
- Herring, S. C. (2001). Computer-mediated discourse. In D. Schiffrin, D. Tannen, & H. E. Hamilton (Eds.), *Handbook of discourse analysis* (pp. 612–634). Oxford: Blackwell.
- Herring, S. C. (2004). Computer-mediated discourse analysis: An approach to researching online behavior. In S. A. Barab, R. Kling, & J. Gray (Eds.), *Designing for virtual communities in the service of learning* (pp. 338–376). Cambridge & New York: Cambridge University Press.
- Hirata, H. (2011). Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. *Caderno CRH*, 24 (SPECIAL ISSUE 1), 15–22. <https://doi.org/10.1590/s0103-49792011000400002>
- Holt, D., & Cameron, D. (2010). *Cultural Strategy: using innovative ideologies to build breakthrough brands*. Oxford: Oxford University Press.

Hoyer, W. D., & MacInnis, D. J. (2010). *Consumer Behavior* (Fifth). Mason, OH: South-Western Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/cb.84>

Hsu, L., & Lawrence, B. (2016). The role of social media and brand equity during a product recall crisis: A shareholder value perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 59-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.04.004>

Keller, K. L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*, 6(1-2), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s13162-016-0078-z>

Kenourgiosa, D., & Padhi, P. (2012). Emerging markets and financial crisis: regional, global or isolated shocks? *Journal of Multinational Financial Management*, 22(1-2), 24-38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2012.01.002>

Köksal, M. H., & Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence and Planning*, 25(4), 326-342. <https://doi.org/10.1108/02634500710754574>

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2017). An Ethical Perspective on Emerging Forms of Ubiquitous IT-Based Control. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 139-154. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2708-z>

Matias-Pereira, J. (2009). feitos e custos da crise financeira e econômica global no Brasil. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, (108), 1-12.

Nathan, M. (2000). The Paradoxical Nature of Crisis. *Review of Business*, 21(3), 12.

Pace, S., Balboni, B., & Gistri, G. (2017). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 135-148. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.966478>

Rees, G. (2009). Visual Awareness. In M. S. Gazzaniga (Ed.), *The Cognitive Neurosciences* (Fourth, pp. 1151-1164). Cambridge, MA: The MIT Press.

Rocha, A. P. B. da, Marins, S. R., Mota, M. de O., & Freitas, A. A. F. de. (2014). Consequentes de atitudes de vingança: novos olhares sobre os aspectos negativos no comportamento do consumidor. *Revista Ciências Administrativas*, 20(2), 633-663. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2014.v20n2p633>

Rodrigues, S. (2015). Crise = perigo + oportunidade. Só que não. *Blog Sobre Palavras, Revista Veja*. Retrieved from <https://veja.abril.com.br/blog/sobre-palavras/crise-perigo-oportunidade-so-que-nao/>

Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.

[Microsoft Sam]. (2020, Abril 15). Every Covid-19 Commercial is Exactly the Same [Arquivo de Vídeo]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=vM3J9jDoaTA>

Salvador, A. B., Strehlau, V. I., & Ikeda, A. A. (2015). Crise local de marca global e o uso de monitoramento de redes sociais. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(4), 438-450. <https://doi.org/10.5585/remark.v14i4.2964>

Santaella, L. (2013). *Comunicação Ubíqua: repercussões na cultura e na educação*. São Paulo: Paulus.

Schmidt, B., Crepaldi, M. A., Bolze, S. D. A., Neiva-Silva, L., & Demenech, L. M. (2020). Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). *Estudos de Psicologia* (Campinas), 37, 1–13. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200063>

Schöps, J. D., Kogler, S., & Hemetsberger, A. (2019). (De-)stabilizing the digitized fashion market on Instagram—dynamics of visual performative assemblages. *Consumption Markets and Culture*, 23(2), 195–213. <https://doi.org/10.1080/10253866.2019.1657099>

Statista. (2020a). *Social media: active usage penetration in selected countries 2020*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/282846/regular-social-networking-usage-penetration-worldwide-by-country/>

Statista. (2020b). *Social media: global penetration rate 2020, by region*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/269615/social-network-penetration-by-region/>

Strandh, M., Winefield, A., Nilsson, K., & Hammarström, A. (2014). Unemployment and mental health scarring during the life course. *European Journal of Public Health*, 24(3), 440–445. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cku005>

Tavares, J. (2004). The open society and assesses its enemies: shocks, disasters and terrorist attacks. *Journal of Monetary Economics*, 51(5), 1039–1070. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2004.04.009>

Tybout, A. M. (2019). Brand Positioning: The Foundation for Building a Strong Brand. In A. M. Tybout & T. Calkins (Eds.), *Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World* (pp. 3–19). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Tybout, A. M., & Sternthal, B. (2005). Brand Positioning. In A. M. Tybout & T. Calkins (Eds.), *Kellogg on Branding* (pp. 11–26). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Wang, Y. (2016). Brand crisis communication through social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/CCLJ-10-2014-0065>

Ward, J. C., & Ostrom, A. L. (2006). Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 220–230. <https://doi.org/10.1086/506303>

We Are Social. (2020). *Digital 2020: global digital overview*. New York, NY. Retrieved from <https://wearesocial.com/digital-2020>

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4308003>

World Health Organization. (2011). *Impact of economic crises on mental health*. Retrieved from [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/134999/e94837.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/134999/e94837.pdf)

Zimmer, B. (March 27, 2007). Crisis = danger + opportunity: The plot thickens. *Language Log* [web log]. Retrieved from <http://itre.cis.upenn.edu/~myl/languagelog/archives/004343.html>