

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS EM SITUAÇÕES DE CRISE RELACIONADAS COM O PRODUTO:

EFEITOS DA IMAGEM PRÉ-CRISE E DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO (RESPONSÁVEL AUSENTE, APOLOGIA, ACEITAÇÃO) SOBRE A IMAGEM DE MARCA E INTENÇÃO DE COMPRA.

GRUPO DE TRABALHO*

In this article¹ the authors examine the role of corporate communication policy in the successful management of a product harm crisis (product defect or contamination) and its impact on the buyer decision process. A 2 (bad versus good pre-crisis corporate image) x 3 (absent manager versus apology versus acceptance communication strategy) factorial experiment was conducted to test two hypotheses: (1) - A corporation with a good image, in the pre-crisis phase, will be judged more favourably by consumers than a corporation with a poorer image; (2) - The more social responsible corporate communication strategy - "acceptation"- leads to better results than the "apology" strategy; and the "apology" strategy leads to better results than "absent responsible" strategy. Participants were 142 undergraduate students. We found that product image significantly affected participants' evaluations of the product both before and after the crisis. In addition, the apology and the acceptance strategies (which imply low reparation costs) did not significantly differ in their impact on participants' evaluations of the harmed product. We discuss the implications of these results for the management of corporate image and its consequences on consumers' purchasing intentions.

As crises de produto mediatizadas, de que são exemplos paradigmáticos, o caso das *Águas Alardo* em 1997, o caso do leite *Parmalat* em 1994, o caso das seringas na *Diet Pepsi* em 1993, o caso das águas *Perrier* em 1990, ou a doença da encefalopatia espongiforme bovina (BSE), que desde 1995 afecta a venda de carne de vaca, evidenciam a relevância e a oportunidade científica dos objectivos deste estudo. Em todos estes casos verificamos que, uma não conformidade grave do produto (com consequências directas na saúde do consumidor), após ter sido detectada, é mediatizada, de uma forma por vezes alarmista pelos órgãos de comunicação social, ampliando as ondas de choque, que provocam imediatamente a redução do consumo do produto da marca com repercussões em todo o sector, introduzem

* António J.A. Azevedo, Mestre Assistente da Universidade Fernando Pessoa, Porto. José M.C. Marques, Prof. da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e Instituto Superior de Estudos Empresariais, Universidade do Porto.

¹ Este artigo é o resumo da tese de mestrado: Azevedo, A.J.A. *Política de Comunicação das Empresas em Situações de Crise Relacionadas com o Produto: efeitos da Imagem Pré-crise e das Estratégias de Comunicação (Responsável Ausente, Apologia, Aceitação) sobre a Imagem de Marca e Intenção de Compra*. Tese de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Estudos Empresariais da Universidade do Porto, 1997, realizada pelo primeiro autor e supervisionada pelo segundo.

incerteza na decisão de compra, e afectam negativamente a imagem da empresa.

Cada crise é um caso único, e não há uma medida padrão para medir o sucesso de uma política de gestão de crise. Esta componente casuística e contingencial das crises dos produtos não deve, porém, impedir a investigação e o estudo sistemático (para as configurações de crise mais frequentes) dos factores que intervêm no processo e que podem ser controlados pelos gestores.

Segundo o relatório de Março de 1996 do *Institute for Crisis Management* em Louisville no estado de Kentucky (E.U.A.), de 1990 até 1995, a cobertura das crises empresariais nos E.U.A atingiu um nível médio de 9538 notícias/ano (cerca de 26 casos diários) com uma taxa de crescimento média de 0,22%. Cerca de 78% das crises identificadas envolveram decisões a nível da gestão empresarial. Do número total de notícias, apenas 14% tinham um cariz inesperado, as restantes 86% eram crises latentes que eram do conhecimento dos gestores. Estes não conseguiram atempadamente evitar a sua mediatização. As crises relacionadas com ilegalidades e corrupção dos gestores (24%) e conflitos laborais (18%) são os tipos de crises mais frequentes. As indústrias automóvel e aeronáutica e as respectivas empresas foram as mais afectadas.

Como prevenir a crise? Qual a utilidade da implementação e manutenção em actividade de um Plano de Gestão de Crises? Quais são as variáveis explicativas do comportamento do consumidor numa situação de crise? Qual o impacto da crise na imagem de marca e intenção de compra do produto dos clientes-alvo? Qual o papel da política de comunicação da empresa (estratégia, mensagem, meios, porta-voz) na resolução de uma crise mediatizada?

CICLO DE VIDA E CONSEQUÊNCIAS DE UMA CRISE

A visibilidade mediática de uma crise tem uma evolução com três fases. Assim, na fase *preliminar* os mecanismos de prevenção e diagnóstico assumem um papel decisivo no evoluir da crise, enquanto na fase *aguda* de mediatização da notícia serão a imagem e reputação da empresa ou os órgãos de comunicação, os factores mais influentes. O tempo de resposta de empresa e a sua estratégia irão definir a duração das *fase crónica* e de *cicatrização* (Robert e Verpeaux 1994:90).

Para avaliar a gravidade da crise, podemos considerar factores segundo a óptica da vítima: tipo de valor da sociedade ameaçado, penetração da notícia nos públicos-alvo, quantidade e idade de pessoas lesadas, volume de danos causados à saúde física e mental das pessoas, volume dos danos patrimoniais, quantidade de produto defeituoso colocado à venda, falta de responsabilidade social da empresa, responsabilidade civil e criminal do produtor, montante de indemnizações recolhidas do produto decretada por organismos governamentais, opinião das associações de defesa do consumidor e associações ecologistas.

Porém, a gravidade da crise, do ponto de vista da empresa, deve ser avaliada em função dos prejuízos tangíveis e intangíveis. Os prejuízos tangíveis são: diminuição do volume de vendas (boicote), perda de liderança, custos processuais e indemnizações a pagar, evolução desfavorável da cotação bolsista, baixa de produtividade, aumento do "turnover" provocado pela perda de confiança na empresa e desmotivação dos recursos humanos que estão insatisfeitos com as informações prestadas pelos canais de comunicação interna, custos do programa de recuperação da crise e agravamento dos prémios de seguros. Os prejuízos intangíveis são: perda de confiança nas qualidades do produto, perda de credibilidade da empresa, reacção em cadeia envolvendo outros produtos da mesma marca, posicionamento da marca desfavorável, perda de credibilidade junto das instituições bancárias e aumento do risco associado ao negócio.

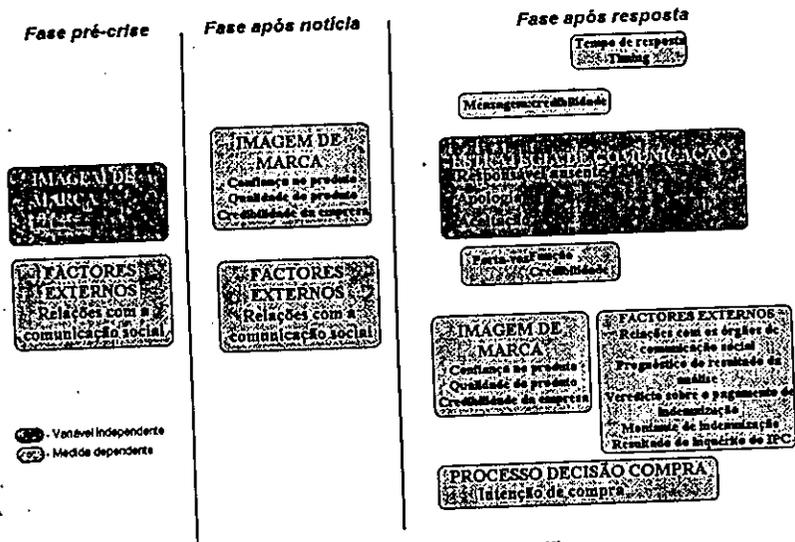
BASES DE FUNDAMENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Com base nos procedimentos previstos nos planos de gestão de crises, e com base na compilação das contribuições dos estudos realizados neste âmbito (Mowen 1979; Mowen 1980; Mowen e Ellis 1981; Mowen e Pollman 1981; Jolly e Mowen 1984; Siomkos 1989; Siomkos e Malliaris 1992), apresentamos uma proposta de modelo de sistematização e compreensão da situação de crise, que está esquematicamente representado na **Figura 1**.

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA

Dos tipos de estratégias a seguir apresentados por ordem crescente de responsabilidade social e forma "politicamente correcta" vamos apenas estudar os mais frequentes (Hearit 1994; Piotet 1994): (1) *responsável ausente* ("não comento"); (2) *negação e refutação frontal* (com instauração de processo judicial à fonte da notícia); (3) *bode expiatório* ("não fui eu ... foi ele"); (4) *falsa associação/ amálgama* ("não sou só eu"); (5) *apologia*; (6) *recolha involuntária*; (7) *aceitação*; (8) *recolha voluntária*; (9) *associação proactiva*.

FIGURA 1.
MODELO TEÓRICO DA SITUAÇÃO DE CRISE MEDIATIZADA RELACIONADA COM O PRODUTO.



ESTRATÉGIA RESPONSÁVEL AUSENTE ("NÃO COMENTO")

Esta estratégia baseia-se no conceito de que as respostas da empresa, são de facto combustível que alimenta a continuação da cobertura mediática da crise e, podem dar caução à tese que a associa a empresa como causa principal do problema. Podem até servir de veículos de difusão da notícia da crise, ampliando assim a audiência original. Por outro lado, assumir abertamente as responsabilidades, pode significar a abertura da "caça à indemnização". A escolha desta estratégia dependerá de vários factores. A integridade da empresa está imediatamente e directamente ameaçada? Qual é a gravidade da crise? A pressão (mediática) é forte e durável? A empresa visada é o interlocutor mais credível? Existe outra "autoridade" que a possa substituir?

ESTRATÉGIA DE APOLOGIA

Para Hearit (1994:115), quando uma empresa age de uma forma incongruente com os valores do público, tem de adoptar uma postura e um discurso de defesa. O autor explica a tese de que a terminologia usada na resposta da empresa para caracterizar o problema, é decisiva no resultado final. A apologia não é, na sua essência, um pedido de desculpas, mas sim uma *contra-argumentação persuasiva* de defesa, que faz uma leitura favorável do problema, neutralizando os principais argumentos da

acusação. A explicação da empresa, tendencialmente não a irá condenar. Esta estratégia compreende três objectivos: apresentar uma descrição plausível e convincente da situação em que o erro da empresa "aleadamente" ocorreu, descrição essa que constitui uma versão alternativa e concorrente com a narrada nos órgãos de comunicação social; diluir a hostilidade, a insatisfação e a ira dirigida à empresa, pela emissão de uma *declaração* na qual se lamenta o sucedido², expressa-se solidariedade e preocupação pelas vítimas mas reconhece-se apenas responsabilidades mínimas; usar a estratégia de *dissociação* para desligar o nome da empresa do problema para evitar indemnizações e, se possível, atribuir também uma quota parte das culpas às instituições governamentais e administrativas que regulamentam o sector, por exemplo, os organismos que aprovaram a tecnologia do produto.

ACEITAÇÃO/RECOLHA VOLUNTÁRIA "DE ACORDO FUI EU...MAS."

Esta estratégia funciona como um fusível de segurança, e consiste num processo de reabilitação, em que são apontadas as circunstâncias atenuantes. Normalmente é a última opção a ser escolhida, pois é a que envolve mais riscos comerciais e judiciais, se não for acompanhada de uma conjuntura favorável. Aceitar a responsabilidade é uma tática que visa esvaziar a onda inicial de ataque dos órgãos de comunicação, precipitando o pico e a fase aguda da crise, para em seguida banalizar a questão. Mowen demonstrou a tese de que, uma recolha rápida e responsável do produto diminuía o risco da empresa no julgamento dos processos judiciais de apuramento da responsabilidade civil e criminal da empresa, diminuía os montantes das indemnizações e favorecia as relações com os órgãos de comunicação social. Por vezes, os organismos estatais (Inspeção Geral das Actividades Económicas - IGAE) determinam a obrigatoriedade da recolha do produto³. Esta decisão é largamente publicitada, o que prolonga o "follow-up" da notícia, isto é, o prolongamento do tempo em que a crise é mediatizada. Siomkos (1989) demonstrou que

2 Verificou-se nos E.U.A. (Marcus e Goodman 1991), que quando a declaração de pesar emitida, a cotação das acções na Bolsa de Valores desce, enquanto nas situações em que a responsabilidade é totalmente rejeitada, e se acusa a fonte da notícia de calúnia, a cotação das acções mantém-se inalterada.

3 Mowen (1979, citado por Siomkos, 1989) e Mowen e Ellis (1980) concluíram aquilo que parece ser contra a intuição, isto é, que os consumidores julgam a empresa como sendo menos responsável, quando esta agia antes da intervenção da *Consumer Product Safety Commission*. A explicação para este facto está, segundo Jones e Davis (1965, citado por Siomkos, 1989), na pressuposição da existência de algum motivo camuflado que serve os interesses e conveniências da empresa. Mowen e Ellis (1981) demonstraram ainda que, um defeito percebido como significativamente mais perigoso, quando a sua recolha é percebida como altamente conveniente.

recolha involuntária do produto é uma resposta organizacional mais eficaz do que a adopção de uma estratégia de Negação/ Refutação.

ASSOCIAÇÃO PROACTIVA

Esta estratégia consiste em rapidamente, com frontalidade e transparência, assumir as responsabilidades e, reafirmar a vontade de minimizar as consequências, apresentando ao público as medidas correctivas de resolução da crise. A maioria dos consultores nesta área considera que as empresas, quando possuem informação que indicia uma potencial crise, devem agir e pensar de forma proactiva. Devem convocar uma conferência de imprensa, de forma a antecipar o despoletar da crise, apresentando desde logo a sua posição face ao problema: "nós estamos preparados para resolver o problema que já tinha sido equacionado e previsto e para o qual existe um plano que será implementado imediatamente".

VARIÁVEIS INDEPENDENTES

A imagem de marca é uma variável de input importante no processo de decisão de compra. Da análise histórica dos casos (Tixier 1994; Dougherty 1992; Gottschalk 1993), podemos observar uma tendência, traduzida por uma menor dificuldade na resolução da crise, quando a empresa gozava de uma boa imagem no período anterior à crise. Ao nível dos processos psicológicos realçamos as influências demonstradas por vários estudos citados por Kardes (1994): a influência e acessibilidade na memória da experiência acumulada (avaliação global da imagem de marca) no julgamento dos produtos (Park et al. 1994), da relação entre a informação memorizada e a decisão (Hastie e Park 1986); a probabilidade das heurísticas de decisão incorporarem a imagem pré-formada (Maheswaran et al. 1992). Mowen e Ellis (1981), Mowen et al. (1981), Mowen (1979), Siomkos (1989) e Siomkos e Malliaris (1992) definiram a imagem de marca inicial, como variável independente nos seus estudos experimentais. Mowen (1979) e Mowen e Ellis (1981) verificaram que quanto maior fôr o cadastro da empresa (número de crises ocorridas no passado envolvendo a marca⁴), maior é a probabilidade da empresa ser julgada desfavoravelmente pela opinião pública.

Para justificar a importância da estratégia de comunicação podemos referir: as influências da estratégia de comunicação no Plano de Gestão de Crises aconselhado pela maioria dos especialistas (Gottschalk 1993; Dougherty 1992); dado que os consumidores, durante a crise utilizam um processo de

⁴ Se tiverem ocorrido crises semelhantes no passado com outras empresas que provocaram piores resultados, maior é a probabilidade da empresa ser julgada favoravelmente pela opinião pública (Mowen 1979; Mowen e Ellis 1980, 1981).

julgamento "on-line" (Hastie e Park 1986), a estratégia de comunicação desempenha um papel decisivo para a mudança de atitude e persuasão do consumidor; a influência na evolução da cotação das acções verificada por Marcus e Goodman (1991). Mowen e Ellis (1981), Mowen et al. (1981), Mowen (1979), Siomkos (1989), Siomkos e Malliaris (1992) definiram o factor estratégia de comunicação como variável independente nos seus estudos.

HIPÓTESES

Para a variável imagem de marca na fase pré-crise (notoriedade, credibilidade, confiança no produto, reputação, nacionalidade, fidelidade) optamos por definir dois níveis (imagem má vs imagem boa). Eis portanto a primeira hipótese de trabalho:

H1- Uma empresa com boa imagem na fase pré-crise tem mais probabilidades de ser julgada favoravelmente pelos consumidores, do que uma empresa com má imagem na fase pré-crise;

A variável estratégia de comunicação na fase pós-crise terá três níveis, ordenados segundo um grau crescente de aceitação pública das responsabilidades da crise (maior risco de pagamento de indemnizações, obrigatoriedade de recolha do produto), correspondente também a um maior montante de custos de implementação. Do ponto de vista do consumidor, teoricamente o grau de responsabilidade social (preocupação com o bem estar do consumidor) aumenta do primeiro para o terceiro nível: (1) Responsável ausente; (2) Apologia; (3) Aceitação (Recolha voluntária).

H2- A estratégia de comunicação socialmente mais responsável - a estratégia "Aceitação" conduz a melhores resultados (avaliação da imagem de marca e, intenção de compra) na fase pós-crise, ceteris paribus, do que a estratégia "Apologia" e, esta por sua vez conduz a melhores resultados do que a estratégia "Responsável Ausente".

METODOLOGIA

O estudo experimental consistiu na simulação de uma crise relacionada com o defeito de um produto (contaminação de uma água engarrafada⁵),

⁵ Apesar das crises relacionadas com o produto significarem apenas 6% no número total de crise mediatizadas nos E.U.A. em 1995 optamos neste trabalho por investigar e seleccionar este tipo de crise para a simulação experimental, pelas seguintes razões: uma crise mediatizada, resultante de um defeito de um produto com interação com o ser humano, tem um nível médio de gravidade elevado conforme foi demonstrado em numerosos casos; no estudo de Cascão (1989:14) os produtos alimentares são aqueles que motivaram maior número de queixas (71% dos Inquiridos) e em particular, a qualidade dos mesmos (referida em 67% dos casos); o mesmo estudo indica que, a seguir aos electrodomésticos, são os clientes insatisfeitos com os produtos alimentares aqueles que mais tomam medidas em defesa dos

mediatizada através de uma notícia em jornal ("Publico" e "La Stampa"). Com vista a estudar o efeito das variáveis independentes selecionadas (imagem de marca na fase pré-crise e estratégia de resposta), foi concebido um plano factorial 2 (imagem de marca: Quinta da Mina-imagem má e Fonte Nuova- imagem boa) x 3 (estratégias de resposta: responsável ausente, apologia e aceitação). Este estudo compreendeu as fases:

4 1. *Apresentação dos "objectivos" do estudo:* o grupo entrevistado foi previamente preparado para o estudo, sendo informado do pretensão objectivo do estudo - lançamento de uma nova marca de água mineral no mercado português; a credibilidade deste objectivo foi confirmada.

2. *Apresentação da marca* - na sala de aula, o grupo entrevistado recebeu a informação escrita das características do produto, enquanto se projectava um acetato com o logotipo da marca; nesta fase pré-crise, foi confirmada, a imagem da marca manipulada e foi medida a intenção de compra.

3. *Notícia da crise* - após a apresentação da marca os inquiridos são confrontados com a notícia da crise - uma contaminação/ adulteração da água engarrafada que provoca o internamento de 15 pessoas com intoxicação grave (Jornal "Público"⁶ - Quinta da Mina, Jornal "La Stampa"⁷ - Aqua Fonte Nuova) cujo tempo de exposição foi de 10 minutos; medição da imagem da empresa e intenção de compra.

4. *Resposta da empresa* - apresentação da resposta da empresa, através de um comunicado escrito, no mesmo órgão de comunicação, apresentando como porta-voz o administrador da empresa; avaliação da estratégia de comunicação (responsável ausente, apologia ou aceitação), através da medição da imagem da empresa e da intenção de compra final. O tempo virtual de resposta no artigo (2 horas) foi indicado apenas para as estratégias apologia e aceitação.

5. *Capacidade de memorização* - medição da capacidade de memória a curto-prazo e identificação dos factores com maior probabilidade de serem retidos na memória.

seus interesses (54%), nomeadamente exigindo a substituição (27%) ou protestando verbalmente (14%).

6 Tiragem 363000 ex. : Fonte: Bareme Imprensa- 1º trimestre de 1996, Markttest/Publitec Imprensa

7 Tiragem Indcada no jornal - 503000 ex.

SUJEITOS

Foram recolhidas seis amostras de conveniência, num total de 142 estudantes de duas instituições de ensino superior privado (Universidade Fernando Pessoa- Porto e Instituto Superior de Linguas e Administração de Bragança), sendo 75.4% dos inquiridos do sexo feminino e, os restantes 24.6% do sexo masculino, com uma média de idades de 22.6 anos (DP= 4.11). Assim, para a condição imagem na fase pré-crise Quinta da Mina, foram inquiridos 76 sujeitos distribuídos pelas diferentes estratégias de comunicação da seguinte forma: Responsável Ausente- 28; Apologia- 25; Aceitação-23. Para a condição imagem na fase pré-crise Fonte Nuova, foram inquiridos 66 sujeitos, distribuídos pelas diferentes estratégias de comunicação da seguinte forma: Responsável Ausente- 23; Apologia- 10; Aceitação- 24.

CENÁRIO EXPERIMENTAL

A manipulação da imagem de marca foi operacionalizada ao nível da apresentação escrita do produto, design do rótulo, tipo de embalagem, preço, nacionalidade e origem⁸, que são os principais factores que contribuem para a formação da imagem⁹. O logotipo da imagem boa é inspirado na marca *Água de Luso*¹⁰, que é a marca posicionada por 46.5% dos inquiridos como uma marca de "relação qualidade/ imagem excelente". Assim optamos por escolher Estarreja como origem da fonte da marca com má imagem - Quinta da Mina (ver Figura 2), uma zona onde predomina a indústria química pesada, com reputação de ter os subsolos com infiltrações poluentes e próximo da ria de Aveiro. Além disso, chama-se a atenção para a existência de problemas de contaminações das águas, invocando um organismo com autoridade: "... o Ministério do Ambiente inicialmente colocou algumas dificuldades à concessão da licença de exploração dado a fonte situar-se na bacia hidrográfica da ria de Aveiro e

8 Os estudos de Hong e Wyer (1989,1990, citados por Kardes, 1994) mostraram que as crises relacionadas com marcas/produtos estrangeiros têm mais probabilidades de serem julgadas favoravelmente pelos inquiridos, quando estes são informados com antecedência (que não foi o caso deste estudo).

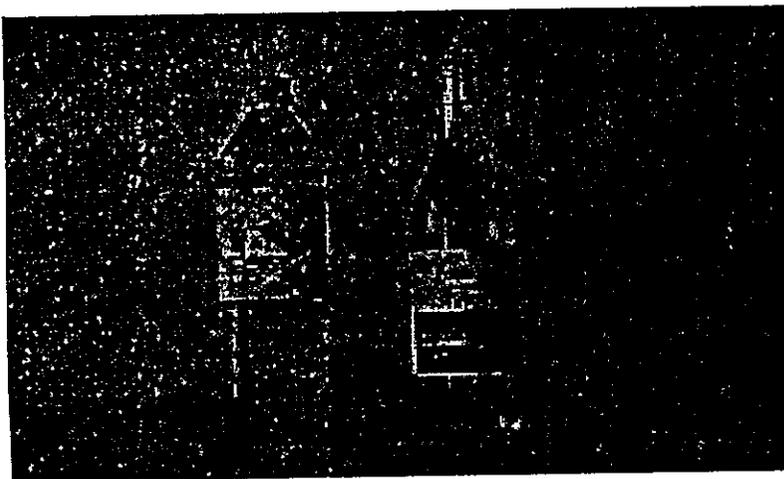
9 A embalagem/ apresentação foi o primeiro factor de formação da Imagem, referido por 25.4% dos inquiridos, seguido da qualidade (16.9%), da publicidade/ marketing (9.2%) e do rótulo (6.3%). A qualidade (33.1%), o sabor (21.1%), a embalagem (12.7%), e a origem (6.3%) foram os factores de decisão de compra mais referidos pelos inquiridos.

10 A água de Luso em 1995, atingiu o recorde de vendas de 121,5 milhões de litros (crescendo 14% relativamente a 1994) e consolidou a liderança nas águas "lisas". A água de Luso foi também a primeira marca a obter a certificação NP EN 9002 do Instituto Português de Qualidade. Segundo a revista *Exame* de Setembro de 1996, a água de Luso é uma das 10 marcas com maior Brand Asset Value (entre marcas como Adidas, Benetton, Coca-Cola, Compa, Nescafé, Olá, Skip, Sony e Super Bock).

relativamente próximo do Parque da Indústria Química de Estarreja mas neste momento a situação está completamente legalizada”.

FIGURA 2

EMBALAGENS DAS MARCAS USADAS NO ESTUDO EXPERIMENTAL.



Relativamente à marca Fonte Nuova, (ver Figura 2) a manipulação da boa imagem foi obtida a partir de elementos como a nacionalidade (estrangeira), a qualidade (“...uma água puríssima sujeita a rigoroso controlo de qualidade, segundo as normas de qualidade ISO 9000 e as directivas da União Europeia..”, “segundo a comunidade científica excelentes propriedades termais e terapêuticas”.e “..uma marca de elevado prestígio, tendo em 1994 ganho o prémio Qualidade e Imagem atribuído pela Associação Industrial de Milão”), origem (“massiço granítico dos Alpes”), segmento de clientes-alvo (jovens de classes sócio-económicas elevadas, “preferência de 79% dos restaurantes de 1ª categoria italianos”), e o marketing-mix (produto- embalagem de vidro, preço elevado- 300\$00, publicidade e promoção- “...prime-time da TV durante os meses de Verão”...“para a promoção da marca irão ser convidados algumas figuras públicas, nomeadamente atletas participantes das Olimpíadas de Atlanta, sendo esta marca uma das sponsors da comitiva italiana”). As relações com a comunicação social não foram manipuladas directamente no cenário, em nenhuma das fases da crise, porém, verificamos que estas estão correlacionadas com a imagem de marca na fase pré-crise (ver Quadro 1).

A notícia contém os elementos necessários para induzir um nível de gravidade elevado “...deram entrada na urgência do Hospital de S.Pedro em Parma, 15 pessoas com gastroenterites e diarreia grave cuja causa é atribuída a água de Fonte Nuova...”. O estado da embalagem induz a responsabilidade da empresa “...perfeitamente seladas antes de serem consumidas, pelo que foi posta de lado a hipótese de adulteração da embalagem...” e “análises preliminares da água revelam a presença de bactérias e salmonelas”. A intervenção dos factores externos é protagonizada pelos organismos governamentais “...O delegado de Saúde e o Instituto de Protecção do Consumidor já foram alertados e deliberaram a suspensão de venda do produto e retirada imediata dos lotes à venda para a realização de análises. Foi também mandado instaurar um inquérito para averiguar as causas da contaminação”. Para a marca Quinta da Mina a notícia era mesma excepto no local da crise: “Água Quinta da Mina provoca intoxicação em Aveiro”...“Ontem deram entrada na urgência do Hospital de S.João no Porto, 15 pessoas com gastroenterites e diarreia grave cuja causa é atribuída à água de Quinta da Mina (empresa de exploração de água em Estarreja) que todas as vítimas dizem ter ingerido”.

A seguir apresentamos o texto integral da resposta correspondente à estratégia de comunicação responsável ausente: “O Público tentou contactar os responsáveis da empresa Quinta da Mina, mas depois de algumas dificuldades para localizarmos o administrador da empresa este mostrou-se indisponível para prestar qualquer esclarecimento”. O texto da resposta da empresa correspondente à estratégia apologia, utiliza a estrutura e os argumentos característicos desta estratégia (declaração de pesar, contra-argumentação persuasiva, dissociação opinião/ conhecimento):

Duas horas após o internamento das vítimas o sócio-gerente da Quinta da Mina convocou uma conferência de imprensa onde leu o seguinte comunicado: “Em nome da empresa Quinta da Mina, venho por este modo manifestar o nosso sincero sentimento de solidariedade para com as vítimas e seus familiares. Apesar de este momento ainda não serem conhecidos os resultados definitivos das amostras de água recolhidas, podemos desde já garantir que as causas da intoxicação não podem ser imputadas ao nosso produto pois todos os lotes do água engarrafada tal como o lote em questão foram sujeitos a rigorosos testes de qualidade e as análises não detectaram nenhum microorganismo nocivo à saúde humana. A intoxicação alimentar pode ter sido provocada pela ingestão de outro alimento. Este é um caso pontual que pode resultar de deficientes condições de armazenamento da água engarrafada, nomeadamente devido exposição prolongada ao sol, podem desenvolver-se microorganismos semelhantes aos que se alegam ter sido encontrados. A empresa apela a todos os clientes e retalhistas para que não se alarmem e continuem a ter confiança no produto. Não será feita a recolha do produto enquanto não formos notificados oficialmente pela Inspeção Geral das Actividades Económicas, o que penso que não irá concerteza acontecer”

O texto da resposta da empresa correspondente à estratégia aceitação/recolha voluntária, apresenta também os elementos característicos (aceitação das responsabilidades, disponibilidade para prestar a "assistência", recolha voluntária com elevado grau de conveniência e disponibilidade para informar a opinião pública proactivamente).

8 *Duas horas após o internamento das vítimas o sócio-gerente da Quinta da Mina convocou uma conferência de imprensa onde leu o seguinte comunicado: "Em nome da Quinta da Mina, venho por este modo manifestar o nosso sincero sentimento de solidariedade para com as vítimas e seus familiares. A empresa assume as suas responsabilidades como produtor e disponibiliza-se para prestar toda a assistência aos consumidores afectados. Foi comprovada a origem da intoxicação alimentar como sendo a água engarrafada do lote de 20 de Dezembro. Este lote é o único que se encontra contaminado. Podemos garantir com a máxima segurança que os restantes lotes estão em perfeitas condições de consumo. No entanto a empresa, mesmo sem dispor dos resultados definitivos das análises e do inquérito, decidiu proceder à recolha de todas as embalagens de água engarrafada como medida preventiva. Apelamos a todos os consumidores para que devolvam todas as unidades adquiridas junto de qualquer loja, que serão integralmente reembolsadas ou trocadas por outras embalagens de um lote embalado recentemente sujeito a controlo especial. O consumidor deve ter continuado a ter a máxima confiança neste produto. A empresa está a proceder a uma investigação interna, que está a ser acompanhada por entidades independentes como a Associação de Consumidores, com vista a apurar num prazo máximo de 48 horas a causa da contaminação. Podemos desde já comprovar que esta contaminação foi pontual e não voltou a ocorrer. Quando a Quinta da Mina dispuser de conclusões definitivas informaremos a opinião pública."*

MEDIDAS DEPENDENTES

As variáveis dependentes não dicotómicas, foram medidas utilizando uma escala de Likert (1 a 5). Estas visavam medir o estado inicial, e avaliar o desempenho das políticas de comunicação usadas, através da determinação das variações desses parâmetros ocorridas após o impacto da notícia e, após o impacto da resposta da empresa: *imagem de marca, confiança no produto, percepção da qualidade, credibilidade da empresa, intenção de compra, percepção da relação com os órgãos de comunicação social*. Na fase pós- crise, pretendeu-se ainda avaliar os seguintes factores: *função ideal do porta-voz, credibilidade do porta-voz, veracidade da versão da empresa, prognóstico da análise da água* (indicador do grau de culpa da empresa), *avaliação da resposta, veredicto do pagamento das indemnizações* (indicador do nível de punição exigido pelos inquiridos); *montante da indemnização* (indicador do nível de punição exigido pelos inquiridos), *prognóstico do resultado do inquérito de apuramento de responsabilidades* (indicador do grau de culpa da empresa), *avaliação do tempo de resposta e tempo ideal de resposta*.

RESULTADOS - EVOLUÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES IMAGEM DE MARCA E INTENÇÃO DE COMPRA AO LONGO DAS TRÊS FASES DA CRISE

Para testarmos as hipóteses de trabalho, realizamos uma análise de variância, tomando como variáveis independentes inter-sujeitos a Imagem de Marca (Quinta da Mina vs Fonte Nuova) e a Estratégia de Resposta (Responsável Ausente vs Apologia vs Aceitação) e, o Tempo (Pré-Crise vs Após Notícia vs Após Resposta) como variável independente intra-sujeito, sobre a avaliação da imagem de marca. Esta análise revelou efeitos significativos da Imagem de Marca, do Tempo e da interacção Estratégia x Tempo. A interacção Imagem de Marca x Estratégia x Tempo revelou-se tendencialmente significativa ($F_{4,272}=2.29, p=.06$).

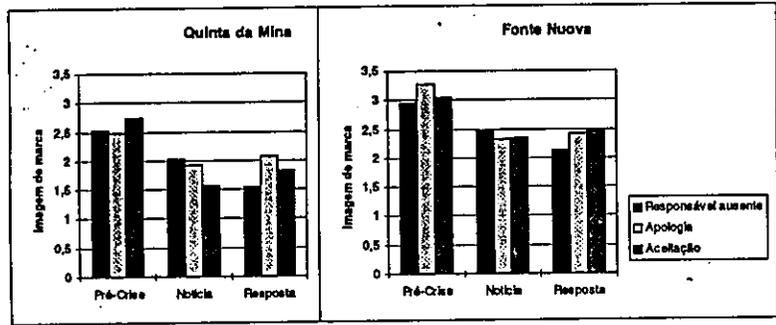
O efeito da Imagem de Marca ($F_{1,136}=25.51, p<.001$) mostra que os sujeitos avaliaram a marca Fonte Nuova ($M=2.60, DP=0.57$) mais positivamente do que a marca Quinta da Mina ($M=2.09, DP=0.63$). Estes resultados contribuem para a validação da hipótese H1. Portanto, os bons antecedentes e um posicionamento favorável da marca na fase pré- crise, afectam positivamente a avaliação da imagem em cada fase do ciclo de vida da crise.

O efeito do Tempo ($F_{2,272}=85.25, p<.001$) mostra que, de uma forma geral, a avaliação da imagem do produto evolui de forma negativa da fase Pré- Crise ($M=2.81, DP=0.74$) para a fase Após Notícia ($M=2.10, DP=0.86, t_{141}=9.63, p<.001$). Para a marca Quinta da Mina ($t_{75}=7.35, p<0.001$) e para a marca Fonte Nuova esta diferença é significativa ($t_{65}=6.22; p<0.001$), sendo mais evidente no primeiro caso. Da fase inicial para a fase Após Resposta ($M=2.05, DP=0.80, t_{141}=11.75, p<.001$), também ocorre uma redução significativa da imagem. A imagem não se altera significativamente da fase Após Notícia para a fase Após Resposta ($t_{141}=0.77, p=.444$).

Só no momento após a resposta da empresa é que se pode esperar observar um efeito das diferentes estratégias ($F_{2,136}=4.05, p=.02$). As avaliações decorrentes da estratégia "Responsável Ausente" revelam-se menos positivas ($M=1.80, DP=0.87$) do que as avaliações decorrentes da estratégia "Apologia" ($M=2.23, DP=0.77, t_{93}=2.48, p=.015$) e da estratégia "Aceitação" ($M=2.15, DP=0.69, t_{96}=2.16, p=.033$). Neste caso não observamos uma diferença significativa entre os dois últimos tipos de estratégia ($t_{89}=0.51$).

GRÁFICO I

EVOLUÇÃO DA IMAGEM DE MARCA AO LONGO DO CICLO DE VIDA DA CRISE (FASE PRÉ-CRISE VS APÓS NOTÍCIA VS APÓS RESPOSTA) PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA (RESPONSÁVEL AUSENTE VS APOLOGIA VS ACEITAÇÃO) PARA AS IMAGENS DE MARCA DO PRODUTO (QUINTA DA MINA VS FONTE NUOVA).



Para que se veja mais claramente o padrão de resultados obtidos, incluímos acima o Gráfico I. Podemos concluir então, que existe uma deterioração irreversível da imagem devido ao impacto da mediatização da notícia (mais evidente para a marca Quinta da Mina). Essa deterioração é agravada pela estratégia responsável ausente ($t_{50}=3.94$, $p<.001$), quer para a marca Quinta da Mina ($t_{27}=3.33$, $p=.002$), quer para a marca Fonte Nuova ($t_{22}=2.15$, $p=.043$), enquanto existe uma recuperação não significativa para a estratégia apologia ($t_{43}=1.52$, $p=.135$). Porém a estratégia aceitação produz uma recuperação tendencialmente significativa ($t_{46}=1.77$, $p=.083$), embora esta seja evidente apenas para a marca Quinta da Mina ($t_{22}=1.82$, $p=.083$) do que para a marca Fonte Nuova ($t_{22}=0.77$, $p=.45$), talvez devido ao comportamento socialmente responsável "inesperado".

INTENÇÃO DE COMPRA

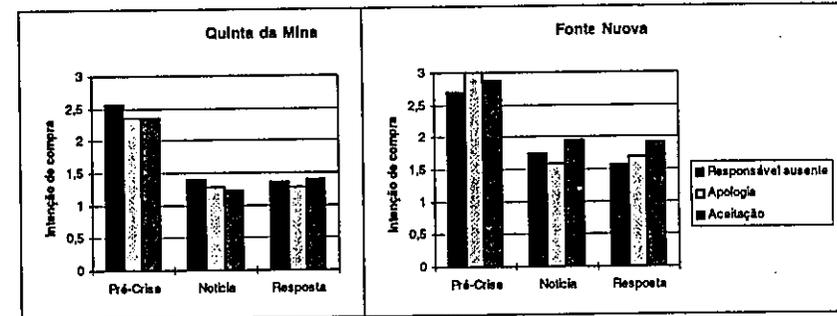
Realizamos uma análise de variância do mesmo tipo sobre a avaliação da intenção de compra do produto. Existe um efeito significativo da Imagem de Marca ($F_{1,136}=22.85$, $p<.001$) pois os sujeitos avaliaram a intenção de compra da marca Fonte Nuova ($M=2.12$, $DP=0.57$) mais positivamente do que a marca Quinta da Mina ($M=1.69$, $DP=0.48$). Estes resultados suportam a hipótese H1. O efeito significativo do Tempo ($F_{2,272}=208.81$, $p<.001$) mostra que, de uma forma geral, a avaliação da credibilidade da empresa evolui de forma negativa, da fase Pré-Crise ($M=2.63$, $DP=0.66$) para a fase Após Notícia ($M=1.52$, $DP=0.72$, $t_{141}=15.69$, $p<.001$) e para a fase Após Resposta ($M=1.52$, $DP=0.74$, $t_{141}=16.36$, $p<.001$). A redução

global para a marca Quinta da Mina é superior ($t_{75}=14.07$, $p<.001$) à da marca Fonte Nuova ($t_{65}=9.72$, $p<.001$). A intenção de compra não se altera significativamente da fase Após Notícia para a fase Após Resposta ($t_{141}=0$, $p=1$).

Para que se veja mais claramente o padrão de resultados obtidos incluímos abaixo a Gráfico II. O impacto da notícia da crise provoca uma redução irreversível da intenção de compra, mais evidente na marca Quinta da Mina ($t_{75}=13.39$, $p<.001$), do que na imagem Fonte Nuova ($t_{65}=9.20$, $p<.001$). A estratégia "Responsável ausente" não produz nenhuma alteração significativa ($t_{27}=0.37$, para a marca Quinta da Mina; $t_{22}=1.45$, $p=.162$, para a marca Fonte Nuova).

GRÁFICO II

EVOLUÇÃO DA INTENÇÃO DE COMPRA AO LONGO DO CICLO DE VIDA DA CRISE (FASE PRÉ-CRISE VS APÓS NOTÍCIA VS APÓS RESPOSTA) PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA (RESPONSÁVEL AUSENTE VS APOLOGIA VS ACEITAÇÃO) PARA AS IMAGENS DE MARCA DO PRODUTO (QUINTA DA MINA VS FONTE NUOVA).



A diminuição da intenção de compra, não é significativamente recuperada, embora seja possível verificar uma evolução positiva para a estratégia "Aceitação", para a marca Quinta da Mina ($t_{22}=1.70$, $p=.103$), e na estratégia "Apologia", na marca Fonte Nuova ($t_{18}=1.46$, $p=.163$). Esta última situação pode ser explicada pelo efeito dos bons antecedentes da imagem de marca, que torna eficaz a contra-argumentação da apologia. Na primeira situação, os maus antecedentes implicam que a "aceitação" seja considerada um acto socialmente responsável, sintoma de uma evolução positiva da atitude dos gestores da Quinta da Mina. A estratégia de comunicação parece exercer uma influência significativa sobre a recuperação da imagem da empresa, mas essa recuperação não se reflecte na melhoria da intenção de compra, existindo uma resistência superior à modificação da atitude.

RESULTADOS: AVALIAÇÃO DA RESPOSTA DA EMPRESA, CREDIBILIDADE DO PORTA-VOZ, CREDIBILIDADE DA VERSÃO, AVALIAÇÃO DIRECTA, TEMPO DE RESPOSTA IDEAL, AVALIAÇÃO DO TEMPO DE RESPOSTA.

Para estudar as variáveis dependentes relacionadas com a resposta, realizamos uma análise de variância multivariada tomando como variáveis independentes a Imagem de Marca (Quinta da Mina vs Fonte Nuova) e Estratégia de Resposta (Responsável Ausente vs Apologia vs Aceitação), sobre as medidas dependentes de avaliação da resposta (credibilidade do porta-voz, avaliação da resposta, credibilidade da versão da empresa, tempo de resposta ideal, avaliação do tempo de resposta). Esta análise revelou os efeitos multivariados significativos da Imagem de Marca ($F_{6,108}=2.78$, $p=.015$, Lambda de Wilks=0.87), da Estratégia ($F_{12,216}=19.342$, $p<.001$, Lambda de Wilks=0.23) e um efeito não significativo da interacção Imagem x Estratégia ($F_{12,216}=1.42$, $p=.158$, Lambda de Wilks=0.86). Os efeitos univariados significativos verificados estão patentes no **Quadro 1**.

QUADRO 1 – QUADRO RESUMO DOS EFEITOS SIGNIFICATIVOS DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS PRINCIPAIS MEDIDAS DEPENDENTES DO ESTUDO EXPERIMENTAL.

Variável dependente	Efeito da Imagem de Marca na fase pré-crise			Efeito da Estratégia de Resposta na fase após resposta (Interacção estratégia x tempo)			Efeito do Tempo Intra-sujeito				
	F p	1- Q.Mina	2- F.Nuova	F p	1- Ausente	2- Apologia	3- Aceitação	F p	1-Pré-crise	2- Após Notícia	3Após Resp.
Imagem de marca	$F_{1,108}=25.51$ $p<.001$	M=2.09 DP=0.63	M=2.60 DP=0.57	$F_{2,108}=4.05$ $p=.02$	M=1.80 DP=0.87 Deteriora	M=2.23 DP=0.77	M=2.15 DP=0.69	$F_{2,216}=85.25$ $p<.001$	M=2.81 DP=0.74	M=2.10 DP=0.88	M=2.05 DP=0.80
Confiança	$F_{1,118}=17.98$ $p<.001$	M=2.07 DP=0.57	M=2.49 DP=0.53	n.s.	M=1.78 DP=0.73 Deteriora Q.Mina	M=2.13 DP=0.80 Recupera Q.Mina	M=2.02 DP=0.71 Recupera Q.Mina	$F_{2,234}=140.38$ $p<.001$	M=2.97 DP=0.74	M=1.87 DP=0.77	M=1.97 DP=0.76
Qualidade	$F_{1,108}=6.68$ $p=.011$	M=2.30 DP=0.51	M=2.57 DP=0.63	n.s.	M=1.80 DP=0.87 Deteriora Q.Mina	M=2.23 DP=0.77	M=2.15 DP=0.69 Recupera Q.Mina	$F_{2,208}=110.79$ $p<.001$	M=3.13 DP=0.65	M=1.99 DP=0.81	M=2.07 DP=0.84
Credibilidade	$F_{1,121}=20.31$ $p<.001$	M=2.20 DP=0.52	M=2.62 DP=0.52	$F_{2,121}=6.30$ $p=.002$	M=1.78 DP=0.78 Deteriora	M=2.33 DP=0.68 Recupera	M=2.19 DP=0.82	$F_{2,242}=118.75$ $p<.001$	M=3.11 DP=0.77	M=2.03 DP=0.71	M=2.09 DP=0.80
Intenção de compra	$F_{1,138}=22.85$ $p<.001$	M=1.69 DP=0.48	M=2.12 DP=0.57	n.s.				$F_{2,272}=208.81$ $p<.001$	M=2.63 DP=0.66	M=1.52 DP=0.72	M=1.52 DP=0.74
Relação Comunicação Social	$F_{1,119}=11.21$ $p=.001$	M=2.39 DP=0.54	M=2.69 DP=0.47	$F_{2,118}=6.93$ $p=.001$	M=1.90 DP=0.67 Deteriora Q.Mina	M=2.43 DP=0.66	M=2.38 DP=0.80	$F_{2,212}=85.25$ $p<.001$	M=3.02 DP=0.88	M=2.30 DP=0.76	M=2.23 DP=0.75
Credibilidade da versão da empresa	$F_{1,113}=7.69$ $p=.006$	M=2.01 DP=1.03	M=2.54 DP=1.07	$F_{2,112}=26.49$ $p<.001$	M=1.41 DP=0.79	M=2.59 DP=0.85	M=2.78 DP=1.04				
Avaliação do tempo de resposta	$F_{1,113}=6.58$ $p=.012$	M=2.34 DP=1.49	M=2.60 DP=1.44								
Credibilidade do porta-voz				$F_{2,113}=17.97$ $p<.001$	M=1.85 DP=0.93	M=2.85 DP=0.84	M=2.90 DP=0.92				
Avaliação da resposta				$F_{2,113}=64.13$ $p<.001$	M=1.46 DP=0.85	M=3.18 DP=0.72	M=3.09 DP=0.66				

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os sujeitos avaliaram a imagem, a confiança, a qualidade do produto, a credibilidade da empresa, a intenção de compra, e as relações com os órgãos de comunicação social, no caso da marca Fonte Nuova, com níveis significativamente superiores aos obtidos na marca Quinta da Mina.

A estratégia "Apologia" produziu uma recuperação significativa da confiança no produto Quinta da Mina. Esta estratégia produziu uma recuperação tendencialmente significativa da intenção de compra, confiança no produto Fonte Nuova, qualidade percebida e credibilidade da empresa. A credibilidade da versão, credibilidade do porta-voz, avaliação da resposta e avaliação do tempo atingiram níveis superiores aos valores obtidos estratégia "responsável ausente". Esta estratégia revelou-se especialmente eficaz, comparativamente à estratégia "Aceitação" na recuperação da credibilidade da empresa, da intenção de compra (Fonte Nuova), nos maiores valores para os veredictos "água potável", "não deve pagar indemnização", menor exigência do valor da indemnização a pagar, e na obtenção do veredicto de "inocente" do inquérito. Nestes últimos indicadores, a contra-argumentação usada na estratégia apologia mostrou-se decisiva para os bons resultados obtidos.

A estratégia "Aceitação" produziu uma recuperação significativa da confiança do produto (Quinta da Mina) e da percepção da qualidade do produto (Quinta da Mina). Esta estratégia produziu tendencialmente uma recuperação da imagem de marca (Quinta da Mina), confiança (Fonte Nuova), percepção da qualidade do produto (Fonte Nuova) e intenção de compra (Quinta da Mina). Para as medidas relacionadas com a avaliação da resposta, não se verificaram nenhuma diferenças significativas relativamente à estratégia "apologia". O mesmo ocorreu relativamente à capacidade de recordação da notícia e da resposta. Isto significa que as eventuais vantagens comparativas da estratégia "Aceitação", podem não ser compensadoras, quando ponderadas as desvantagens das indemnizações a pagar.

Na estratégia de aceitação, os inquiridos demonstraram propensão em recordar as declarações relacionadas com o assumir das responsabilidades por parte da empresa, inferindo inclusive, a existência implícita de um pagamento de indemnizações (que não existiu). A exigência do montante de indemnização também foi superior nesta estratégia (entre 500 a 1000 contos/pessoa) relativamente à estratégia apologia (entre 50 e 500 contos/pessoa).

o estudo experimental, verificamos a existência de uma correlação entre menor tempo de resposta e a melhoria da avaliação da resposta. Cerca de 91% dos inquiridos afirmaram que a empresa deve responder dentro de 2 horas, o que pode ser considerado como uma referência para o tempo de resposta ideal. O desempenho do porta-voz da empresa na comunicação da resposta da empresa também tem um papel decisivo. Se o porta-voz da empresa for o presidente da empresa, esta tem mais probabilidades de ser julgada favoravelmente pela opinião pública (Hearit 1994; Gottschalk 1993). 74,6% dos inquiridos afirmaram que o porta-voz devia ser alguém com competências administrativas elevadas, mas apenas 7,2% memorizou correctamente a função do porta-voz nas estratégias da experiência.

As alterações ao "marketing-mix" (descontos, promoções) são outra possibilidade ao alcance da empresa. Este tipo de acções foi incluído na estratégia de aceitação, que produziu bons resultados de recuperação de imagem, no entanto apenas 9% dos indivíduos recordou correctamente a totalidade das acções empreendidas junto do consumidor. Vários autores (Douguerty 1992; Gottschalk 1993) apontam para a validação da hipótese segundo a qual, uma empresa com boas relações com os órgãos de comunicação social e outros agentes socioeconómicos, na fase de pré-crise, tem mais probabilidades de ser julgada favoravelmente pela opinião pública. Os prescritores, líderes de opinião, organismos governamentais, associações de consumidores e ambientalistas e outras entidades independentes com credibilidade têm uma influência mediática decisiva na formação da opinião pública e na imagem da empresa pós-crise (Kardes 1994; Mowen 1979).

Este estudo de investigação demonstrou claramente que as empresas devem, em primeiro lugar, adoptar uma atitude proactiva face a este problema, implementando planos de prevenção e gestão de crises como instrumentos de diagnóstico e acção. Estes visam minimizar a probabilidade da ocorrência de crises, nomeadamente as ocorrências de não conformidades graves que provoquem insatisfação no cliente. É importante que o sistema de comunicação, ao longo do circuito de distribuição, seja capaz de detectar os sintomas da crise (insatisfação individual do cliente) e, dar uma resposta rápida ao problema, evitando a propagação mediática. Na actividade corrente (fase pré-crise), a empresa deve adoptar uma política de comunicação e relações públicas que conduza a um excelente posicionamento da marca, quer nos segmentos-alvo, quer na comunidade em geral. Constitui assim um capital de confiança que na situação de crise irá amortecer os impactos negativos.

Numa sociedade mediática, em que os órgãos de comunicação fixam a agenda dos assuntos de discussão, muitas vezes movidos por interesses não jornalísticos, as empresas devem monitorizar a informação veiculada diariamente. As empresas devem proactivamente detectar e eliminar os potenciais focos de problemas, que sejam susceptíveis de serem explorados negativamente pelos órgãos de comunicação social, concorrentes ou outros agentes sócio-económicos hostis. Nenhuma empresa está imune a uma crise, por isso quando esta eclodir, será necessário agir rapidamente e numa forma eficaz e eficiente junto dos públicos-alvo, para diminuir o tempo de exposição da notícia. A estratégia de resposta deverá ser formulada de acordo com o diagnóstico da crise (tipo, gravidade, historial, local, hostilidade dos factores externos). Para Piotet (1994:128) "*la communication de crise est d'abord la communication du bon sens dans une contexte de forte emotivité*".

A empresa deve encontrar um ponto de equilíbrio, entre a actuação socialmente responsável, honesta, informativa e sinceramente preocupada com o bem estar do consumidor (que pode conduzir à recolha voluntária do produto e ao pagamento de indemnizações), e a salvaguarda dos interesses financeiros da empresa. Deve evitar a desproporcionada aceitação de responsabilidades (que conduz "caça à indemnização" dos consumidores "oportunistas") e que não se traduz em melhoria significativa da imagem e intenção de compra.

BIBLIOGRAFIA

- Cascão, I. M. *Estudo sobre atitudes e comportamentos do consumidor português*, Instituto Nacional de Defesa do Consumidor, 1989.
- Dougherty, D. *Crisis communications- What every executive needs to know*. Walker Publishing Company, 1992.
- Gottschalk, J.A. *Crisis response: Inside stories on managing image under siege*. Visible Ink Press, 1993.
- 86 Haslie, R. e Park, B. "The relationship between memory and judgment depends on whether the judgment task is memory-based or on-line", *Psychological Review*, 93, Nº3 (1986): pp. 258-268.
- Hearit, K.M. "Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo", *Public Relations Review*, 20, Nº 2, Verão, (1994): pp.113-125.
- Hong, S. e Wyer, R.S. "Effects of country-of-origin and product-attribute information on product evaluation: An information processing perspective", *Journal of Consumer Research*, 16, (1989): pp. 175-187.
- Hong, S. e Wyer, R.S. "Determinants of product evaluation: Effects of the time interval between knowledge of a product's country of origin and information about its specific attributes", *Journal of Consumer Research*, 17, (1990): pp. 277-288.
- Jolly, D.W. e Mowen, J.C. "Product recall communications: the effects of source, media and social responsibility information". In E.Hirschman, M. Holbrook (Eds.), *Advances in Consumer Research*, 12, (1984): pp. 471-475.
- Jones, E.F. e Davis, K.E. "From acts to dispositions: the attribution process in person perception", In L.Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Research*. N.Y.:Academic Press, (1965): pp. 210-266.
- Kardes, F.R. "Consumer Judgment and Decision Processes". In R.S. Wyer e, T.K. Srull (Eds), *Handbook of social cognition*. 2ª ed., Vol.2., N.Y.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, (1994): pp. 399-451.
- Maheswaran, D., Mackle, D.M. e Chaiken, S. "Brand name as heuristic cue: The effects of task importance and expectancy confirmation on consumer judgments", *Journal of Consumer Psychology*, 1, (1992): pp. 317-336.
- Marcus, A. e Goodman, R."Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis", *Academy of Management Journal*, 34, (1991): pp. 341-362.
- Mowen, J.C. "Further information on consumer perceptions of product recalls", *Advances in Consumer Research*, 7, (1979): pp. 519-523.
- Mowen, J.C. e Ellis, H.W. "Product liability: issues in corporate communications to consumers and jurors". In *35th American Society of Quality Control-Midwest Conference Transactions*, 1980.
- Mowen, J.C. e Ellis, H.W. "The product defect: Management and consumer implications", *Review of Marketing, American Marketing Association*, Chicago, (1981): pp.158-172.
- Mowen, J.C. e Pollman, S. "An exploratory study investigating order effects in reporting negative corporate communications", *Advances in Consumer Research*, 9, (1981): pp. 215-220.
- Park, C., Mothersbaugh, D. e Felck, L. "Consumer knowledge assessment", *Journal of Consumer Research*, 21, Junho, (1994): pp. 71-82.
- Slomkos, G. e Mallaris, P. "Consumer response to company communications during a product harm crisis", *Journal of Applied Business Research*, 8, Nº4, (1992): pp. 59-65.
- Slomkos, G. "Managing product-harm crisis", *Industrial Crisis Quarterly*, 3, Nº1, (1989): pp. 41-60.
- Tixier, M. *La communication de crise- enjeux et strategies*. Paris: Ediscience International, 1994.