

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SUSAN CRISTINE SLABAJASKI

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING EM UM AMBIENTE DE CRISE
ECONÔMICA**

CURITIBA

2017

SUSAN CRISTINE SLABAJASKI

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING EM UM AMBIENTE DE CRISE
ECONÔMICA**

Artigo apresentado como requisito parcial à
conclusão do Curso de MBA em Marketing
pela Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Queila R. S. Matitz

CURITIBA

2017

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO	6
2 A CRISE ECONÔMICA E SEUS EFEITOS NO CONSUMO	9
3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM PERÍODOS DE CRISE ECONÔMICA	12
3.1 ERROS GERENCIAIS COMUNS EM PERÍODOS DE CRISE.....	12
3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA SOBREVIVER À CRISE ECONÔMICA	15
3.2.1 Adaptações na oferta.....	16
3.2.2 Equilíbrio financeiro	17
4 SAINDO DA CRISE MAIS FORTE	19
5 ESTUDO DE CASO	20
5.1 A EMPRESA.....	20
5.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS DURANTE A CRISE ECONÔMICA	20
5.4 RESULTADOS	21
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23

RESUMO

Ao se deparar com uma crise econômica é comum que muitos gestores permitam que o pânico e a ansiedade guiem suas decisões. Em um momento turbulento torna-se difícil analisar estratégias de marketing alternativas a serem adotadas pela companhia e que não se limitem ao corte de custos generalizado. O presente artigo tem por objetivo apresentar quais são as reações mais comuns dos gestores perante a crise, analisá-las e apresentar soluções relacionadas à área de marketing que poderão trazer melhores resultados a a curto e longo prazos, fazendo com que a empresa possa sair da crise mais forte. A metodologia escolhida para este artigo é o levantamento bibliográfico e as obras que o compõem foram selecionadas com base na relevância do conteúdo oferecido em relação ao tema deste trabalho, bem como o conhecimento dos autores no assunto. Inclui-se, ainda, um estudo de caso ilustrativo ao tema, relacionado a uma empresa que atua no ramo de mídia, na cidade de Curitiba, para apresentar qual estratégia de marketing foi adotada para enfrentar o período de crise econômica.

Palavras-chave: Marketing. Crise. Estratégia. Sobrevivência.

ABSTRACT

When the economic crisis arrives, it is very common that managers allow that the panic and the anxiety guide their decisions. In a turbulent moment, it becomes hard to analyze other marketing strategies to be used by the company beyond the usual cost cutting. This article has the objective to show the most common managers reactions during the crisis, analyze them and show solutions related to the marketing area that can bring better results in short and long terms, making it possible to the company become stronger after the crisis. The methodology chosen to write this article is the bibliography survey, and the books and articles that compose this job were chosen by its relevancy to this article subject and the authors' knowledge about the theme. It also includes an illustrative case study on the theme, related to a company that acts at the media market, in the city of Curitiba, to show the marketing strategy utilized to face the economic crisis period.

Keywords: Marketing. Crisis. Strategy. Survival.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kotler (2009), ao enfrentar um período de crise econômica, a tratativa mais comum adotada pelos gestores é a redução de custos. Os consumidores, ao se depararem com um período instável pela frente, tornam-se mais inseguros, adotando maior cautela em seus gastos e investimentos e acabando por comprar menos. A queda no volume de vendas muitas vezes faz com que os líderes empresariais adotem como primeira opção cortar custos, evitando que o fluxo de caixa da empresa fique prejudicado.

Em momentos economicamente turbulentos, portanto, o pânico e a ansiedade tendem a se propagar e fazer com que os gestores tomem decisões precipitadas, como por exemplo, cortar custos de modo indiscriminado, sem que se faça uma análise aprofundada sobre os impactos dessas reduções. Kotler (2009) afirma que os primeiros departamentos afetados pelos cortes de custos são o departamento de marketing, seguido pelo departamento de novos produtos. Porém, cortes indiscriminados nesses departamentos podem prejudicar ainda mais a empresa a curto e a longo-prazo.

Em dezembro de 2008 foi realizado um estudo em 4700 empresas pertencentes à base de dados globais da *Compustat*, analisando os dados financeiros dessas companhias durante três recessões econômicas. Os dados analisados foram do período de crise em si, além de três anos antes e três anos após ela. Esse estudo mostrou que 83% das empresas sobreviveram, mas apenas 9% dessas empresas sobreviventes conseguiram sair financeiramente mais fortes desse período em relação ao período anterior à crise. Essas empresas que saíram mais fortes apresentaram um lucro no mínimo 10% maior comparado ao das concorrentes no mesmo setor. As principais estratégias adotadas por essas companhias no período de recessão foram o corte de custos seletivo, continuidade de investimentos em marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e novos ativos. As outras empresas que sobreviveram encontraram bastante dificuldade para se recuperar, sendo que 40% delas, três anos após a crise, ainda não haviam atingido níveis de vendas e lucros iguais ao período anterior à crise. (GULATI, et. al, 2014).

Durante a crise também surgem diversas oportunidades que em tempos normais não apareceriam, portanto cabe aos gestores identificarem quais estratégias podem ser adotadas de modo a aproveitar as novas oportunidades que surgiram.

Em tempos turbulentos, os empreendimentos devem ser gerenciados tanto para suportar golpes súbitos quanto para aproveitar oportunidades repentinas e inesperadas. Isso significa que em contextos de turbulência os fundamentos devem ser gerenciados, e bem gerenciados. (DRUCKER, 1980 apud KOTLER, 2009, p. 142)

Adaptar-se ao momento enfrentado pelo consumidor também é essencial para que a empresa consiga sobreviver à crise. Os hábitos de consumo se alteram e, portanto, a empresa também deve realizar ajustes para que continue satisfazendo as necessidades do seu público. De acordo com Kotler (2009) esses ajustes devem ser cuidadosamente realizados para que não alterem os valores, cultura e posicionamento da empresa. Mudanças no mix de produtos e serviços também podem ocorrer desde que não prejudiquem a imagem da marca e não comprometam o futuro da companhia.

Este trabalho tem o objetivo analisar e sugerir estratégias a serem adotadas pelos gestores de Marketing em um período de crise econômica. Para tanto, a metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico e o estudo de caso. O presente artigo está estruturado em capítulos, da seguinte forma:

- Capítulo 2: Este capítulo traz uma breve explicação da crise econômica e apresenta os principais efeitos dessa crise no consumo.
- Capítulo 3: Este capítulo trata das estratégias de marketing a serem utilizadas durante a crise. É dividido em dois subcapítulos, onde o primeiro apresenta os erros mais comuns adotados pelos gestores ao enfrentarem a crise econômica e o segundo sugere quais as melhores estratégias a serem utilizadas neste período para que a companhia não seja prejudicada.

- Capítulo 4: Neste item são apresentadas estratégias para as empresas adotarem durante a crise, que as permitam sair mais fortes deste período turbulento.
- Capítulo 5: É apresentado um estudo de caso ilustrando o tema do artigo.
- Capítulo 6: São apresentadas as considerações finais.

2 A CRISE ECONÔMICA E SEUS EFEITOS NO CONSUMO

A crise econômica ocorre quando o Produto Interno Bruto (PIB) de um país deixa de crescer. Este fenômeno faz com que a renda da população permaneça estagnada ou até mesmo diminua, reduzindo assim o consumo e conseqüentemente os números nas vendas das companhias. (CUNHA, sem data)

Com a perspectiva de períodos turbulentos pela frente, o consumidor em geral se torna mais cauteloso com seus gastos. Kotler (2009) cita três comportamentos prováveis dos consumidores nesse período:

- Consumo de produtos de marcas mais baratas;
- Redução ou adiamento de compras opcionais;
- Preferência de consumo em locais próximos de casa;

De acordo com Quelch e Jocz (2011), durante o período de recessão é possível dividir os consumidores em quatro segmentos:

- Pé-no-freio: É o segmento que corta todos os tipos de gasto, eliminando ou adiando. Esse grupo é o que se sente mais vulnerável financeiramente.
- Abalado-mas-paciente: É o maior grupo dentre os quatro. Os consumidores deste grupo tendem a ser mais otimistas em relação ao longo prazo, porém, no curto prazo são mais inseguros.
- Consumidor em situação tranquila: Mantém os hábitos de consumo semelhantes ao período pré-recessão, porém, se torna mais seletivo.
- Vive-o-presente: Dificilmente este grupo altera seus hábitos de consumo, a tendência é que continuem com os padrões de consumo anteriores à crise.

É possível que os consumidores mudem de grupos durante a recessão caso sua situação econômica mude.

Quelch e Jocz (2011) também afirmam que, independentemente do grupo a que pertencem, os consumidores classificam produtos e serviços em quatro grupos:

- Artigos essenciais: Necessários à subsistência ou ao bem-estar;
- Agrados: Consumo justificável;
- Adiáveis: A compra pode ser postergada;
- Dispensáveis: Itens cuja compra é injustificável ou desnecessária;

Os autores também disponibilizam um quadro demonstrando como o comportamento de cada segmento muda, de acordo com a classificação de produtos e serviços:

FIGURA 1 – ALTERAÇÕES COMPORTAMENTAIS DE CADA SEGMENTO

Como o comportamento de cada segmento muda

■ **MERCADO ESTÁVEL**
Mudança pequena ou nula em oportunidades para empresas
 ■ **MERCADO MISTO**
Mudança pequena ou nula para concorrentes mais fortes; redução para outras
 ■ **MERCADO EM QUEDA**
Redução considerável em oportunidades para empresas

	RISCO DE QUEDA NAS VENDAS				MUDANÇA DE COMPORTAMENTO
	BAIXO			ALTO	
	ESSENCIAIS	AGRADOS	ADIÁVEIS	DISPENSÁVEIS	
Pé-no-freio	Vai buscar artigos mais baratos e alternativas como produtos de marca própria do varejo	Vai cortar radicalmente ou eliminar o consumo de agrados, ou ainda buscar substitutos mais baratos	Vai adiar a compra de qualquer bem durável, salvo se obrigado a fazer uma compra de emergência; vai postergar consertos e serviços pessoais como uma limpeza dental	Vai deixar de comprar artigos dessa categoria	ALTA
Abalado-mas-paciente	Vai buscar marcas favoritas com desconto, mas se contentará com alternativas mais baratas, menos desejadas; fará estoque se oferta for boa	Vai reduzir de certa forma a frequência e a quantidade e dar ênfase ao custo-benefício	Vai adiar compras de grande monta, consertar em vez de trocar, buscar o que é bom, barato e tem baixos custos de operação — em vez de recursos adicionais — e pechinchar no ponto de venda	Vai reduzir radicalmente consumo de dispensáveis	
Situação tranquila	Vai continuar comprando artigos de marcas favoritas em níveis pré-recessão	Vai ser mais seletivo na compra de artigos de luxo	Vai buscar maior qualidade pelo mesmo preço; vai pechinchar mais no ponto de venda	Raramente considera qualquer compra como injustificável, mas pode reduzir o consumo mais ostentador nessa categoria	
Vive-o-presente	Vai continuar comprando artigos de marcas favoritas em níveis pré-recessão	Vai continuar comprando artigos de marcas favoritas em níveis pré-recessão	Pode até comprar se o negócio for muito bom; caso contrário, talvez adie	Reluta em considerar injustificável qualquer compra habitual; talvez não queira incluir novos tipos de produtos ou serviços na lista de compras	BAIXA

FONTE: QUELCH E JOZ (2011).

Em relação ao comportamento de cada segmento, com base no quadro acima, é possível concluir que o grupo mais vulnerável a mudanças nos hábitos de consumo durante a crise econômica é o pé-no-freio, pois alteram os padrões de consumo de todos os itens, sendo que cessam a compra de artigos dispensáveis.

O segmento abalado-mas-paciente também altera o padrão de consumo de todos os artigos, porém, continuará comprando de marcas favoritas caso estas ofereçam desconto. Nos artigos dispensáveis, reduzirá radicalmente os gastos, mas não necessariamente deixará de consumir.

Os consumidores em situação tranquila mantêm o consumo semelhante ao período anterior à crise no que diz respeito a artigos essenciais, porém, se tornarão mais seletivos na compra de artigos adiáveis e agrados, além de reduzirem o consumo de produtos considerados ostentadores.

O grupo que menos altera o padrão de consumo durante a crise econômica é o consumidor em situação tranquila. Os hábitos de compra de artigos essenciais e adiáveis se mantêm iguais ao período anterior à crise. No que diz respeito à compra de produtos considerados adiáveis, este grupo continuará comprando se o negócio for muito bom, caso contrário, podem adiar a compra. Em relação a produtos e serviços dispensáveis, este grupo mantém a compra, porém, não acrescenta novos itens para adquirir.

3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM PERÍODOS DE CRISE ECONÔMICA

A partir do conhecimento de alterações de comportamentos possíveis para o segmento em que estão presentes, as empresas podem adotar estratégias pontuais para o período que atravessam, adaptando sua oferta, de modo que consigam sobreviver à crise. Dependendo da estratégia adotada, algumas empresas conseguem sair ainda mais fortes desse período. As próximas seções têm como objetivo demonstrar os erros mais comumente cometidos por gestores de marketing durante a crise econômica e também apresentar algumas estratégias que podem ser adotadas pelas empresas para sobreviver a este período turbulento.

3.1 ERROS GERENCIAIS COMUNS EM PERÍODOS DE CRISE

Quando se deparam com um período de crise econômica, alguns gestores entram em pânico e acabam permitindo que o medo e a ansiedade guiem suas decisões. Assim, decisões erradas são tomadas e acabam prejudicando a empresa em longo prazo. Kotler (2009) listou alguns dos erros mais comuns em períodos de turbulência:

- Decisões sobre alocação de recursos que solapam a essência da estratégia e da cultura.

Nesta situação, Kotler (2009) dá principal destaque ao fato de existir a necessidade de redução de custos, mas que muitas vezes é planejada e/ou executada de maneira incoerente em relação à cultura e aos valores da empresa. Desta forma, a empresa pode vir a perder seu diferencial competitivo junto aos consumidores, deixando de atendê-los a contento e podendo dar abertura à concorrência que antes não teria espaço.

- Cortes de despesas generalizados, em lugar de iniciativas comedidas e convergentes.

Durante o período de turbulência os líderes empresariais devem ter ciência de que suas decisões causarão mais impacto do que em outros momentos, pois são essas decisões as responsáveis pelo futuro da empresa quando o período turbulento acabar. Portanto, antes de ordenarem a redução

de custos indiscriminada em todos os setores da empresa, devem pesar os prós e os contras desses cortes, para que a longo prazo os efeitos não sejam contrários ao esperado.

- Remendos para preservar a geração de caixa, em detrimento das principais partes interessadas.

O curto prazo é importante, porém, os gestores devem estar atentos ao futuro da empresa também. Os cortes de custos para melhorar imediatamente o fluxo de caixa podem vir a se tornar um grande problema para o futuro da empresa. Demitir funcionários, por exemplo, pode vir a melhorar o fluxo de caixa, mas pode fortalecer a concorrência - que pode vir a contratar esses funcionários, e prejudicar a empresa no longo prazo, pois ao sair da crise, encontrará dificuldade para contratar profissionais de qualidade novamente.

- Redução das despesas com marketing, com a gestão de marcas e o desenvolvimento de novos produtos.

De acordo com Kotler (2009), quando o objetivo é cortar despesas, o primeiro alvo sempre parece ser o departamento de Marketing, seguido pelo departamento de desenvolvimento de novos produtos. Com esta atitude, a empresa estará perdendo mercados anteriormente dominados e possibilitam a entrada de outras empresas, principalmente as concorrentes que mantiverem os investimentos em marketing e busquem novos clientes. Neste tópico, também é citado o departamento de desenvolvimento de produtos. Cortar despesas neste departamento é negligenciar o futuro da empresa. Em épocas de dificuldade as empresas optam por serem mais conservadoras, porém, não investir em desenvolvimento nesse período trará dificuldades para a companhia no momento após a crise.

Para exemplificar a importância do investimento em inovações, Kotler (2009) cita o exemplo da Gillette, que na recessão do início dos anos 90 lançou a marca Sensor de produtos e sete anos depois colhia os resultados disso, com 49% das vendas sendo oriundas dessa linha.

- Quedas nas vendas e desconto nos preços.

Quando uma empresa opta em dar descontos nos produtos devido à queda nas vendas, deve levar em consideração que estará aumentando seus custos e assim sendo, diminuirá seu lucro. Portanto, o autor sugere que antes de começar a dar descontos, as empresas busquem outras estratégias, como por exemplo: aumentar o valor agregado no produto oferecido, criar novas linhas de produto com menores custos e também diminuir as porções oferecidas, de modo a melhorar o preço para o consumidor, sem impor ônus ao lucro da empresa.

- Descasamento com os clientes em consequência da redução das despesas com vendas.

Neste tópico, Kotler (2009) cita que em períodos turbulentos é natural querer atender clientes transacionais, porém, esses clientes estão em busca de preço e não vão pensar duas vezes antes de realizar negociações com a concorrência caso encontrem oportunidades melhores. Além disso, a crise é o momento de priorizar os clientes relacionais, pois são esses clientes que se manterão fiéis à empresa mesmo que encontrem opções mais baratas, por exemplo.

- Corte de despesas com treinamento e desenvolvimento.

Ao cortar custos com treinamento e desenvolvimento, a empresa estará abdicando de minimizar seus pontos fracos e aperfeiçoar áreas que ainda não estão funcionando como deveriam. Além disso, a empresa pode ficar vulnerável perante a concorrência que estiver disposta a investir em treinamento e desenvolvimento, ganhando vantagem competitiva no mercado e atraindo os melhores profissionais para si.

- Menosprezo aos fornecedores e aos distribuidores.

Os gestores devem ter ciência de que os fornecedores e distribuidores são parceiros da empresa, e não o contrário. São eles que podem auxiliar a companhia em processos de inovação e desenvolvimento de novos produtos.

É importante que os gestores tenham ciência de que o impacto de suas decisões é muito maior em um período de crise econômica. Quando tomados

pelo pânico, os líderes podem vir a ter atitudes imediatistas, tomando decisões focadas apenas no momento atual, mas há que se ter consciência de que a crise acabará e a empresa precisará estar robusta também após a crise. Escolher estratégias que sejam efetivas no momento, mas que no longo prazo possam comprometer o sucesso da empresa, apenas adiará o fracasso da companhia.

3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA SOBREVIVER À CRISE ECONÔMICA

Kotler (2009, p.148) afirma que:

O mais importante a se lembrar durante períodos de turbulência é que os clientes estão mudando e, portanto, você precisa mudar. É importante não só saber para onde os clientes estão indo, mas também estar preparado para ajustar suas ofertas. Não basta cortar custos. É preciso adaptar a linha de produtos e o pacote de serviços. (KOTLER, 2009, p. 148)

Ao elaborar estratégias para gestão de marketing da empresa durante a crise, Kotler (2009) afirma que os profissionais devem levar em consideração oito fatores, são eles:

1. Garantir a permanência dos clientes principais da empresa, evitando que a concorrência os atraia.
2. Após garantir a base, procurar ampliar segmentos de clientes-chaves, até então pertencentes a concorrentes mais fracos.
3. Manter pesquisas de marketing com o objetivo de identificar o padrão de consumo dos clientes principais, já que durante a crise seus hábitos podem ser alterados diversas vezes.
4. Manter ou, se possível, aumentar o orçamento destinado ao departamento de Marketing.
5. Transmitir aos clientes que é seguro continuar a fazer negócios com a empresa.
6. Eliminar o quanto antes desperdícios com programas de marketing ineficazes.

7. Não dar descontos nas melhores marcas para não transmitir a mensagem de que antes do desconto os preços estavam elevados, e após o término dele, continuarão acima do necessário. Para atender às necessidades de clientes que querem gastar menos, é possível criar novas marcas com produtos e serviços novos.
8. Direcionar os gastos para as melhores marcas. Não se deve perder tempo e dinheiro com marcas marginais, que não possuem bases sólidas de consumidores.

3.2.1 Adaptações na oferta

Durante períodos de economia caótica os hábitos de consumo se alteram. Após realizar pesquisas de mercado para entender como seu consumidor estará agindo, a empresa deve fazer adaptações na sua oferta para corresponder às expectativas dos seus clientes.

Para definir as estratégias a serem adotadas, Kotler (2009, p. 149) ressalta que “é importante considerar o que os concorrentes estão fazendo (ou podem fazer). Se os concorrentes estiverem reduzindo preços, você terá pouca escolha a não ser também reduzir preços”.

Segundo Quelch e Jocz (2011), uma alternativa interessante para não prejudicar a imagem da marca ao conceder descontos durante a crise é criar “marcas de combate”, ou seja, uma versão com preço reduzido de determinado produto, vendida com nome diferente e baixa publicidade. Exemplo disso são duas cervejarias que, durante a recessão dos anos 90, lançaram cervejas mais baratas: A Anheuser-Busch lançou a Natural Pilsner, uma versão mais barata da Budweiser e a Miller lançou a Colders 29. Após a crise, a empresa pode optar em manter a versão alternativa e mais barata, ou retirá-la aos poucos do mercado.

Para evitar reduções no preço, Kotler (2009) sugere que sejam oferecidos benefícios adicionais aos produtos, como por exemplo, assumir despesas com fretes ou aumentar o prazo de garantia. Porém, caso essa

estratégia não funcione e realmente seja identificada a necessidade de reduzir o preço, são apresentadas duas alternativas:

- Lançar versões mais enxutas dos produtos. Como exemplo, Kotler (2009) cita que as impressoras são frequentemente comercializadas com um ano de manutenção gratuita. Neste caso, uma estratégia seria diminuir esse prazo de manutenção gratuita para assim poder diminuir o custo do produto e conseqüentemente o preço de venda.
- Promover liquidações e/ou descontos para a compra de produtos em estoque. O autor sugere que estes descontos tenham como objetivo limpar o estoque, porém, deve-se ter cuidado com este tipo de estratégia para não prejudicar a imagem da marca, nem fazer o consumidor acreditar que o produto não vale o preço original.

3.2.2 Equilíbrio financeiro

Outra tarefa dos gestores do departamento de marketing durante a crise é a missão de traçar estratégias para ajudar a empresa a se manter equilibrada financeiramente. Conforme mencionado anteriormente, é importante salientar que os cortes de custos não devem ser generalizados, portanto os gestores devem analisar essas reduções minuciosamente para que não venham a prejudicar a companhia.

De acordo com Kotler (2009), nas diversas áreas do marketing, algumas estratégias possíveis para ajudar no equilíbrio financeiro da empresa incluem:

- Adiar pesquisas de marketing que não tenham grande relevância em períodos de crise.
- Postergar o lançamento de produtos que não trarão grandes inovações, nem diferencial competitivo.
- Reduzir complementos oferecidos gratuitamente a outros produtos e serviços.
- Repensar os gastos com propaganda, priorizando os que trazem mais retorno com menor custo.

- Melhorar as vendas através da adequação de preço dos produtos, seja alterando o que é oferecido ou concedendo descontos, desde que não impactem na imagem da marca e do produto.
- Manter as margens de lucro, aprofundando ainda mais a participação no mercado.
- Auxiliar na melhoria das vendas nos canais de distribuição, através de incentivos a serem utilizados pelos representantes de venda.

Outra alternativa para a redução de custos com publicidade é investir em ferramentas de marketing digital. De acordo com Carmona (2013 apud DENONE, 2013), o custo para realizar campanhas online é menor, se comparado com o custo de campanhas tradicionais. Além disso, ferramentas online facilitam o acesso a métricas, o que permite que a empresa ajuste suas campanhas para atingir o consumidor da forma esperada.

4 SAINDO DA CRISE MAIS FORTE

Um bom gestor de marketing não deve pensar somente em manter a empresa estável durante a crise, mas também em tornar a empresa mais forte no período após ela. Diversas oportunidades surgem em momentos de turbulência e cabe ao gestor analisar adequadamente essas oportunidades, para que possam ser aproveitadas de modo a tornarem-se um diferencial competitivo perante a concorrência.

Rhodes e Stelter (2011) afirmam que, na maioria dos casos, investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) não trarão resultados de imediato, mas sim em longo prazo. Entretanto, não realizar esses investimentos no momento adequado poderá comprometer o sucesso da empresa no futuro. Sabe-se que durante a crise econômica há uma grande tendência de haver dificuldade financeira, o que impedirá a empresa de realizar todos os investimentos que gostaria. Portanto, devem ser priorizados os investimentos que oferecem mais garantias de sucesso e poderão trazer mais impactos positivos ao resultado da companhia. Como exemplo, os autores citam o caso da Apple, que na recessão do início dos anos 2000 estava com em uma situação desconfortável: em 2001 seu faturamento havia caído 33% em relação ao ano anterior. Mesmo assim a Apple optou por aumentar, no ano de 2001, em 14% o investimento em P&D, e manteve esse investimento pelos dois anos seguintes. Como resultado disso, a Apple lançou em 2003 o software e a loja de música iTunes, e em 2004 lançou o iPod mini e o iPod Photo, dando início a um período de crescimento para a empresa.

Outra oportunidade que normalmente surge durante a crise é a retenção e atração de talentos. Os executivos podem aproveitar esse período para melhorar a qualidade das equipes, de acordo com Rhodes e Stelter (2011), pois nesse período a oferta de bons profissionais aumenta, tornando a disputa por grandes talentos menos acirrada, e o diminuindo os custos, o que facilita as negociações para as empresas.

5 ESTUDO DE CASO

A partir do tema do trabalho, foi realizado um breve estudo de caso sobre uma empresa onde foi adotada uma das estratégias acima apresentadas durante a recente crise econômica no Brasil. O período analisado foi de 2013 a 2016. O nome da empresa onde foi realizado o estudo e dos colaboradores que foram entrevistados serão mantidos em sigilo.

5.1 A EMPRESA

A empresa estudada se localiza e atende a cidade de Curitiba, atuando no ramo de mídia exterior, oferecendo espaços para divulgações publicitárias. O perfil de clientes atendido pela companhia é de empresas de médio e grande porte, que necessariamente têm atuação na cidade de Curitiba e buscam investir em comunicação que atinja grandes públicos. O principal diferencial competitivo oferecido pela companhia é a alta frequência de visualização e a boa visibilidade, tanto durante o dia quanto a noite, de seus equipamentos que veiculam as campanhas dos clientes.

A maior competitividade encontrada pela empresa é a disputa da preferência do cliente em relação ao meio que ele irá utilizar para divulgar seus produtos e serviços, pois existem diversos meios que podem ser escolhidos, como por exemplo: TV aberta, TV paga, mídia exterior, rádio, revista e jornal.

5.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS DURANTE A CRISE ECONÔMICA

De acordo com o entrevistado, que atua como Analista Comercial, durante o período de crise econômica a maior dificuldade encontrada pela companhia foi a atração de novos clientes. O método tradicional de comercialização da empresa é através de pacotes, ou seja, a empresa não oferece veiculações individuais, e como estratégia para atrair novos clientes foi lançado um novo modelo que diminuiu a quantidade mínima oferecida para 50% da quantidade tradicional. Nessa modalidade o valor pago pelo cliente é 30% mais barato, porém, atinge apenas 70% do público que o método padrão de comercialização atingiria.

Essa estratégia na oferta vai de encontro com o que Kotler (2009) cita como alternativa a oferecer descontos. Ao oferecer um produto em porções reduzidas a companhia consegue melhorar o preço para o consumidor sem impor ônus ao lucro e prejudicar a imagem do produto.

Outra alternativa proposta por Quelch e Jocz (2011) para adaptar a oferta sem prejudicar a imagem da marca, é a criação de marcas de combate com preços reduzidos. No caso da empresa estudada essa alternativa não pôde ser aplicada pois a empresa teria que arcar com um investimento muito alto e de retorno lento para oferecer ao cliente novos modelos de divulgação cujo preço de aquisição para o fosse menor.

5.4 RESULTADOS

Com essa estratégia, no período de 2013 a 2016 a empresa conseguiu aumentar sua carteira de clientes em 23%, somente com esse novo método de comercialização. Comparando com períodos fora da crise, a empresa conseguiu manter sua média de atração de novos clientes, obtendo assim sucesso na estratégia adotada.

Em relação ao faturamento, a empresa obteve um aumento de 5% no mesmo período de três anos. Em comparação a períodos fora da crise esses números não são expressivos, porém, a companhia ganha na construção de novos relacionamentos com os clientes, que futuramente podem vir a adquirir o método tradicional de comercialização, impactando de maneira mais forte o faturamento da companhia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste trabalho é possível concluir que o papel do Marketing é muitas vezes menosprezado nas companhias ao enfrentar um período de crise econômica. Neste período, a pressão pelo equilíbrio financeiro aumenta, e muitas vezes o impulso faz com que decisões sejam tomadas pensando somente no curto prazo, o que pode vir a ser bastante prejudicial para as empresas.

Durante a crise, em geral o consumidor altera seus hábitos de consumo e as empresas precisam acompanhar de perto essas alterações de modo que possam rapidamente traçar estratégias para continuar satisfazendo seu público. Essas estratégias devem ser cuidadosamente analisadas para que não alterem a cultura e os valores da companhia, nem prejudiquem os produtos e linhas anteriormente oferecidos.

Também cabe aos gestores estarem atentos às oportunidades que surgem neste período para que a empresa possa até sair mais forte do período turbulento. Para tanto, a empresa deve estar atenta ao mercado, dando continuidade nos investimentos com pesquisa e desenvolvimento.

Espera-se que com esse trabalho os gestores possam pensar no departamento de marketing como essencial também no período de crise, podendo trazer estratégias para a empresa atravessar de forma mais tranquila esse momento, além de encontrar oportunidades para que a companhia possa se fortalecer após ele.

REFERÊNCIAS

CUNHA, Bruno. (sem data). **Crise econômica, o que é e como afeta meu bolso?**. Disponível em:

<<https://formacao.cancaonova.com/atualidade/economia/crise-economica-o-que-e-e-como-afeta-meu-bolso/>>

DENONE, Flávia. (2017). **Especialista dá dicas de marketing digital para empresas fugirem da recessão**. Disponível em:

<<http://economia.ig.com.br/2017-03-23/fuja-da-recessao-economica.html>>

GULATI, R., NHORIA, N., WOHLGEZOGEN, F. (2014). **Saia da crise tinindo**. HBR – Harvard Business Review. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/saia-da-crise-tinindo/>>

KOTLER, Philip. **Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência** / Philip Kotler e John A. Caslione ; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUELCH, J. A., JOCZ, K. E. (2011). **O marketing na crise**. HBR – Harvard Business Review. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/o-marketing-na-crise/>>

RHODES, D., STELTER, D. (2011). **Conquiste vantagem em uma crise**. HBR – Harvard Business Review. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/conquiste-vantagem-em-uma-crise/>>