



Créditos da Imagem: Depositphotos

MARKETING

SETE LIÇÕES DA CRISE PARA A GESTÃO DE MARCAS, MERCADOS E CLIENTES

por **ÁUREA RIBEIRO** e **LUCIANA FALUBA**

O mundo não será mais o mesmo após o Coronavírus, em função das experimentações e dos aprendizados proporcionados pela crise advinda da pandemia que se instalou no ambiente de negócios.

Novos desafios e muitas oportunidades emergiram, tanto ações voltadas para a sobrevivência quanto para aproveitar as oportunidades do momento precisaram ser ágeis, exi-

gindo dos gestores um foco simultâneo no curto e no longo prazo. De outro lado, o consumidor ficou mais cauteloso, mais consciente e desenvolveu um olhar atento e crítico para os movimentos das marcas ao longo desse processo.

Um dos legados da crise são as lições e os ensinamentos. Nesse sentido, conversamos com 15 líderes de mercado de grandes empresas de diversos setores, que compartilharam seus aprendizados e práticas bem-sucedidas, implementadas ao longo da pandemia. Entendemos que grande parte das mudanças vieram para ficar. Portanto, organizamos esses aprendizados em 7 lições compartilhadas a seguir.

1ª LIÇÃO: ATENÇÃO ÀS OPORTUNIDADES GERADAS PELAS TURBULÊNCIAS

“Um olho no peixe e outro no gato”, ou seja, a gestão da crise não deve ser feita voltada somente para estratégias de sobrevivência. Enquanto um time cuida do comitê de crise, onde majoritariamente são discutidas estratégias de sobrevivência, deve-se também mobilizar um time específico para um “comitê de oportunidades”, direcionado para a análise do contexto em busca de oportunidades de mercado que possam ser aproveitadas.

O comitê de oportunidades faz o mapeamento de novos comportamentos e práticas do mercado, além de monitorar alertas e alternativas para navegação em ambientes incertos, como também identificar caminhos para transformação de modelos operacionais e de negócios.

A iniciativa desse comitê não deve ser desmobilizada após a crise, mas sim fortalecida para encorpar os processos de inteligência de mercado nas organizações, que subsidiarão a tomada de decisão estratégica, e também para liderar as mudanças predominantes no futuro.

2ª LIÇÃO: A FORÇA DO PROPÓSITO DAS MARCAS

Nunca se falou tanto em propósito das marcas como durante essa crise. As empresas, operando em ambientes cada vez mais transparentes devido ao

acesso à informação, ficaram expostas e suas marcas foram colocadas em xeque. A forma como responderam foi analisada, julgada, e aquelas empresas movidas por propósitos transformadores se sobressaíram por sua conexão com a sociedade, agilidade e criatividade.

Para ter efeito, o propósito deve ser verdadeiro e funcionar como motor da organização, respondendo à pergunta “por que existimos além do que fabricamos, fazemos ou vendemos?”. Com isso, o propósito cumpre as seguintes atribuições:

- **Conecta a empresa com seus consumidores**, a partir da conexão entre os valores pessoais dos consumidores e os valores da marca que estão embutidos no propósito.
- **Oferece soluções e alternativas para a superação das incertezas** – em momentos de incerteza, o propósito ilumina o caminho a ser trilhado para prestar um serviço relevante, criar soluções e apontar saídas.
- **Mobiliza colaboradores e promove agilidade**, porque é capaz de engajar colaboradores e parceiros em torno de uma causa; promove também agilidade para as ações, uma vez que as decisões são tomadas baseadas no alinhamento com o propósito.

Portanto, espera-se que marcas com propósitos transformadores continuem sendo de alta relevância para um mundo que permanecerá em mudança.

3ª LIÇÃO: A CENTRALIDADE NO CLIENTE ATIVA A IMAGINAÇÃO EM MARKETING

Os modos de consumo foram transformados nessa pandemia. Maior abertura para soluções *on-line*, maior sensibilidade às questões humanitárias e sanitárias e estima por marcas que melhor respondem aos anseios da sociedade são alguns dos novos valores dos consumidores recorrentes nas pesquisas publicadas. Somam-se a esses valores novos comportamentos de compra que se referem à priorização de alguns produtos e famílias de produtos em detrimento

de outros, alterações dos locais preferidos para o abastecimento, tipos de mensagens que geram maior empatia e engajamento.

Durante a crise, alguns gestores experimentaram o conceito de centralidade no cliente, percebendo que, quando tudo escurece ou quando o mercado se transforma, a melhor alternativa é voltar-se para a maior fonte de inspiração ou razão de existir da empresa: o cliente e os problemas para os quais ele está buscando solução. Movimentos de empatia com esse cliente, buscando compreender profundamente as suas necessidades, mostraram-se muito úteis nas estratégias de enfrentamento da crise.

A imaginação em marketing dá um salto das respostas óbvias para o disruptivo, inspirando gestores a focarem em soluções para os problemas ou dores dos clientes, desapegando-se das soluções existentes. Portanto, em tempos de incerteza, desapegar-se das ofertas conhecidas, da maneira que sempre se fez, torna-se novamente fundamental. E colocar o cliente no centro dos processos organizacionais é uma das melhores formas de inspirar a imaginação em marketing.

4ª LIÇÃO: A IMAGINAÇÃO EM MARKETING INSPIRA NOVAS ESTRATÉGIAS DE GTM

As estratégias de *go to Market* (GTM) mais bem-sucedidas nessa crise nasceram a partir do conhecimento das (novas) missões de compra do cliente. Identificar quais aspectos funcionais, emocionais e sociais o consumidor está procurando solucionar em suas missões de compra; e, para cada uma dessas missões, identificar também onde e o que está comprando foram compreensões que impactaram o redesenho das estratégias de GTM.

Esse entendimento orientou a reorganização das estratégias de canais, de mix de produtos e as ações de comunicação, na definição das mídias e mensagens mais adequadas para o momento. As experiências bem-sucedidas relativas ao GTM durante a crise devem se consolidar no período pós-crise e para tempos

turbulentos. Nesse sentido, deve ser dada uma atenção especial ao redesenho do modelo de distribuição para atender à nova dinâmica do mercado, mais especificamente sobre os seguintes aspectos:

- **Modelos de GTM alinhados aos atributos de valor dos clientes:** observou-se que, durante a crise, os atributos de valor “facilidade de compra” e “rapidez na entrega” foram ainda mais relevantes para a escolha do fornecedor.
- **O novo papel dos formatos de lojas:** a tendência de transformar as lojas em CDs facilitando o processo de entrega aos clientes foi acelerada nessa pandemia. As vendas *on-line* se ancoraram nos estoques das lojas para executarem as entregas com maior rapidez.

Novas parcerias: a necessidade de respostas rápidas durante a crise fez com que as empresas desenvolvessem novas parcerias para acessar os consumidores e prestar melhor serviço, principalmente em serviços de entrega e plataformas de venda *on-line* que tendem a perpetuar.

5ª LIÇÃO: NOVOS MODELOS DE CONSUMO INSPIRAM OS PROCESSOS COMERCIAIS

O *e-commerce* ganhou relevância, em função do distanciamento social e das restrições de circulação impostas pela pandemia, assim como as lojas de conveniência e de vizinhança em detrimento das grandes lojas, como o formato de Atacarejo, por exemplo.

Durante a crise, os clientes sumiram das lojas físicas e os vendedores do varejo foram “empurrados” para o *e-commerce*. Aqueles que já operavam com esse canal, apenas intensificaram e organizaram as suas operações. Mas esse não era o caso da maioria. Alguns recorreram a parcerias com plataformas digitais, avaliando qual a melhor opção para a comercialização dos seus produtos. Para essa decisão, é preciso avaliar à luz da estratégia o quanto as categorias de produtos têm relevância nas plataformas de terceiros e o quanto a parceria cria

valor para ambas as partes. Ou, ainda, se a empresa teria melhor desempenho com plataforma própria.

Outros passaram a usar o WhatsApp para acessar seus clientes e, assim, recuperar parte do faturamento. Os gestores do varejo acreditam que esse modelo de vendas não retrocederá quando o comércio nas lojas retornar ao normal.

A mudança no comportamento do consumidor, privilegiando os varejos de vizinhança, impulsionou políticas comerciais mais alinhadas à nova realidade. Para atender à necessidade da indústria de utilizar esse canal para acessar os clientes, foi fundamental alterar as políticas de crédito e de suprimento desses pequenos varejistas, que passaram a ser prioridade.

6ª LIÇÃO: O PODER DE DATA ANALYTICS

A aceleração da transformação digital nas organizações foi uma realidade ao longo da pandemia. Em marketing, será cada vez mais relevante a utilização de dados para identificar oportunidades de negócios e aumentar a eficiência e lucratividade nos processos comerciais. A intensificação da utilização do universo *on-line* gera um grande volume de dados que, se utilizados de forma apropriada, possuem potencial para impulsionar o negócio e gerar vantagem competitiva em várias direções:

- **Maior eficiência e produtividade do ponto de vista da oferta.** Do lado da oferta, tem-se acesso a grandes volumes de dados e, com o uso de analíticas avançadas e *machine learning*, pode-se prever com alto grau de precisão as oportunidades de vendas mais valiosas, a redução de desperdícios e o uso mais racional dos recursos promocionais, por exemplo, gerando maior produtividade nas atividades de vendas.
- **Maior assertividade do ponto de vista da demanda.** Do lado da demanda, os consumidores passam a valorizar cada vez mais uma abor-

dagem consultiva, uma vez que o abastecimento pode ser automático. Portanto, as informações sobre o desempenho do cliente serão cada vez mais relevantes nas relações comerciais.

- **Relacionamentos com clientes mais sofisticados.** Novas práticas de relacionamento com clientes apoiadas pela ciência de dados serão fundamentais na diferenciação das ofertas. Isso exige times de vendas mais sofisticados e capacitados que, empoderados pelas ferramentas analíticas, podem cada vez mais comprometerem-se com o sucesso do cliente no longo prazo.

7ª LIÇÃO: CONFIANÇA E COLABORAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DAS SOLUÇÕES

A crise causada pelo Coronavírus trouxe muitas rupturas na forma como as empresas e pessoas se relacionam. A confiança passou a ser considerada um fator-chave para imprimir rapidez na tomada de decisões; e a colaboração foi considerada fundamental para a coordenação sistêmica das cadeias produtivas e retomada sem rupturas, bem como para a construção de soluções.

Candelon e outros (2020), em seu artigo sobre o papel da confiança para a recuperação econômica da Covid-19, realçam quatro dimensões que impactam a confiança em tempos de incerteza e no contexto de intensa utilização de ferramentas digitais:

- **Proximidade / Intimidade.** Em tempos de incerteza, a proximidade com os clientes é reconhecida como a principal fonte de criação de confiança. Em uma pesquisa realizada pela FDC sobre a crise de 2008, essa foi a variável que melhor explicou o sucesso das empresas.
- **Transparência.** Dados e informações compartilhados com certo nível de detalhes e em tempo hábil geram confiança. A falta de informação gera estresse e insegurança entre as partes.

- **Segurança e privacidade.** Compartilhamento de dados com segurança, atendendo aos requisitos da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), e resguardando a privacidade dos dados.
- **Confiabilidade / credibilidade.** Cumprimento das promessas e compromissos, com comunicação próxima e transparente, equilibrando o risco de subfornecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que aprendemos com a crise? As crises colocam à prova a resiliência das empresas e suas capacidades dinâmicas, ou seja, capacidades de, com rapidez, compreenderem os sinais de mercado, endereçarem esses sinais para a criação de soluções relevantes e de sustentarem as soluções e vantagens competitivas alcançadas ao longo do tempo.

Observamos, a partir das experiências compartilhadas pelos líderes de mercado entrevistados, que as empresas que alcançaram sucesso em suas iniciativas, utilizando as capacidades dinâmicas, foram também aquelas que uniram as virtudes humanas relativas à tomada de risco, criatividade, solidariedade e confiança às vantagens da transformação digital. Sendo assim, as organizações que em seus propósitos já privilegiavam a conexão com a sociedade e em sua cultura promoviam a autonomia, conseguiram engajar rapidamente seus colaboradores, fornecedores, clientes e outros parceiros em soluções movidas pelo desejo de sobreviver, mas também de realizar algo que trouxesse um bem maior ao seu entorno. Ferramentas antigas e novas foram utilizadas para conhecer, monitorar e acessar mercados e também para estabelecer relações valiosas e confiáveis com seus clientes. Utilizaram a imaginação em marketing prevaleceu, e, assim, essas empresas permaneceram, além de responsivas ao mercado, protagonistas liderando as mudanças que moldarão o futuro.

Reeves e Fuller (2020) publicaram um artigo na HBR em que afirmam que precisamos de imaginação agora, mais do que nunca. Os autores acreditam na

imaginação como um forte motor para as empresas em um mundo em constante transformação. A imaginação é a capacidade de criar, evoluir e explorar modelos de coisas ou situações que ainda não existem – portanto, passa a ser o fator crucial para apreender e criar novas oportunidades e encontrar novos caminhos para o crescimento.

Portanto, para colocar a imaginação em marketing em ação, duas práticas são relevantes, também sugeridas por Reeves e Fuller (2020):

- **O estímulo à criatividade centrada no cliente.** A criatividade envolve ir além dos precedentes e das alternativas conhecidas para fazer perguntas para os clientes que estimulam a exploração de novas ideias e abordagens. Por exemplo:
 - Quais são as suas maiores preocupações?
 - Como tem solucionado essas questões?
 - Para quais dessas preocupações ainda não encontrou solução?
 - Das soluções que está utilizando, o que mais gosta e o que não gosta?
- **O estímulo à experimentação.** Embora uma crise comprometa os recursos voltados para inovação, é importante incentivar experimentos mesmo com orçamento apertado. Reeves e Fuller (2020) afirmam que sistemas naturais são mais resilientes quando são diversificados, e essa diversidade vem da tentativa de novas maneiras de fazer coisas novas.

E, somando-se a tudo isso, como profissionais de marketing e líderes de mercado, aprendemos, principalmente, que as organizações e suas marcas só têm valor quando servem à sociedade.



ÁUREA
RIBEIRO



É professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral.



LUCIANA
FALUBA



É professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral, doutora em Administração pela UFMG.