

## **Case: Gestão de Marketing na Pandemia**

### **Categoria: Comunicação**

#### **Contexto (1000 caracteres)**

A pandemia trouxe mudanças para toda a humanidade. Entre tantos fatos e acontecimentos desse período, uma das pautas mais discutidas foi a crise econômica que o mundo enfrentaria ao viver o *lockdown*. O comércio foi uma das frentes mais impactadas economicamente, principalmente para estabelecimentos de itens não essenciais, pois apenas os que ofereciam itens de necessidades básicas, como farmácias e supermercados, tinham liberação para operar. As lojas físicas da Lebes tiveram que fechar temporariamente e a empresa precisou encontrar novas formas de obter receita e de conter despesas.

#### **Problema (1000 caracteres)**

Diante do cenário de recessão em meio a pandemia, foram necessárias medidas para poder manter a empresa em atividade. Uma das iniciativas foi a contenção de despesas em todos os orçamentos dos setores da organização. E o Marketing não ficaria fora disso. Após diversas análises, se tomou uma decisão difícil: cancelar contratos com as duas agências de Marketing que atendiam o grupo. Após anos de trabalho com empresas parceiras dedicadas a diversas frentes de Marketing, como criação de campanhas e gestão de mídias, a Lebes passou a internalizar estas atividades com o time de Marketing próprio. Além deste passo, também foi realizada adesão da redução de jornada dos colaboradores, instituída no Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda do Governo Federal. Com o horário reduzido e o isolamento social, o home office passou a fazer parte da vida dos funcionários. No entanto, o trabalho não parou.

#### **Solução (1500 caracteres)**

Com encerramento das atividades das agências e o home office implementado, foi necessário entender os próximos passos para que o Marketing não parasse de atuar. Como realizar as mesmas entregas e resultados para empresa em meio a um cenário incomum? Foi necessário se reinventar. Para suprir a falta das agências, houve a internalização das demandas e assim a Lebes passou a ter campanhas totalmente desenvolvidas por seus colaboradores. Para isso, foi realizada uma reestruturação na equipe, com a organização de novos núcleos e agrupamento de outros existentes, visando produtividade. Também foi realizada a revisão das matrizes de responsabilidades dos colaboradores, com o intuito de entender cada atividade que é realizada e o formato que é desempenhada. A mudança também ocorreu em atividades que eram realizadas no período pré-pandemia e tiveram que ser encerradas, alteradas ou remarçadas, como eventos, visitas em lojas, produções de fotos, vídeos e reuniões presenciais. Essa transformação foi primordial para o desenvolvimento da equipe. O time de Marketing passou por uma mudança na sua rotina e precisou rever processos e aprender novas atividades. Mesmo distante fisicamente e com escalas de horários reduzidos, a equipe uniu-se digitalmente e entregou campanhas, projetos e resultados.

#### **Resultados (1000 caracteres)**

As mudanças, que tinham como principal objetivo conter as despesas para a saúde financeira da empresa, bem como mantê-la em atividade, tiveram resultados significativos para a operação do negócio. As despesas de Marketing foram reduzidas em 39% em relação ao plano de investimento

projetado para 2020. Junto a isso, o volume de entregas do time de Marketing se manteve estável em relação aos anos anteriores, mesmo com o sistema de escalas implementado e a redução de jornada em 70%, a equipe realizou mais de 74 mil atividades de janeiro a outubro. Ou seja, apesar de um cenário incomum, o Marketing da Lojas Lebes se reinventou e conseguiu continuar com o seu desempenho, mesmo com o encerramento dos contratos das agências e as mudanças e restrições estabelecidas em razão da pandemia.

### Resumo (500 caracteres)

O fechamento de lojas ocasionado pela pandemia trouxe a necessidade da redução de despesas. Com isso, houve o encerramento dos contratos com as agências e a internalização das suas demandas pelo setor de Marketing. Tudo isso em um novo cenário, de home office, reestruturação da equipe, revisão de responsabilidades e redução da jornada de trabalho. Além disso também foi preciso mudar atividades que eram realizadas no período pré-pandemia, como visitas em lojas, eventos e reuniões.

### Imagem

