

**Consultoria em Marketing: Uma Análise em Período de Crise**  
***Marketing Consulting: An Analysis in the Period of Crisis***

Marcelo Fernandez Fonseca<sup>1</sup>

Jurarestes Romildo Soares Fonseca<sup>2</sup>

Erika Gonçalves Santos Queiroga de Deus<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo propõe verificar se a consultoria focada em marketing pode ser efetiva para uma dada empresa, em período de crise econômica, auxiliando a mesma a superar o panorama desfavorável. Foi utilizado um estudo de caso único da empresa Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais. Utilizou-se a abordagem qualitativa, tendo como método as pesquisas exploratórias e bibliográficas. Através da análise de dados e informações obtidas, foi possível concluir que a consultoria em marketing pode sim ser um diferencial, não apenas mantendo a empresa no mesmo patamar, mas também proporcionando avanços, mesmo em período de crise econômica.

**Palavras-chave:** consultoria; marketing; crise econômica.

**Abstract:** This article proposes, through the analysis of a case study carried out in the company Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Minas Gerais, to analyze if the consultancy focused on marketing can be effective for a given company during a period of economic crisis, to overcome the unfavorable outlook. Through the qualitative approach, using exploratory and bibliographical research as a method, the analysis of data and information obtained, it was possible to conclude that marketing consulting can be a differential, not only keeping the company at the same level, but also providing advances, even in a period of economic crisis.

**Keywords:** consulting; marketing; economic crisis.

---

<sup>1</sup>Graduando em administração pela Faculdade Promove

<sup>2</sup>Graduando em administração pela Faculdade Promove

<sup>3</sup> Professora orientadora, mestre em Administração – Inovação e Competitividade, especialista em docência do ensino superior, MBA em gestão estratégica de negócios e especialista em marketing estratégico e bacharel em Administração – Habilitação em Comércio Exterior.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se em um cenário de intensa crise econômica, o que impacta diretamente os negócios, gerando insegurança entre empreendedores, gestores, colaboradores e consumidores, afetando drasticamente os resultados.

De acordo com dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016)<sup>4</sup> o Brasil em 2014 fechou mais empresas do que abriu, sendo 944 mil empresas fechadas enquanto apenas 763 mil empresas abriram no mesmo ano. O país não apresentava um resultado tão negativo desde 2008. Também segundo o IBGE (2017), menos de 38% das empresas sobrevivem mais de cinco anos em atividade.

Segundo De Paula e Pires (2017), a partir de 2014 o país sofreu uma brusca redução em seu crescimento, passando nos anos de 2015 a 2017 por uma forte recessão. Neste mesmo período, tivemos uma taxa média do PIB (Produto Interno Bruto) negativa em 3,7% além de uma queda em diversos indicadores sociais.

Neste cenário, a consultoria empresarial especializada surge como uma alternativa relevante para assessorar as empresas a transpassar momentos de grande complexidade, equilibrar suas contas, e identificar oportunidades de melhoria de processos internos e externos. Permite a maximização dos resultados e consolidação do posicionamento no mercado.

A consultoria em marketing influi de forma direta no posicionamento estratégico da empresa frente ao mercado, sugerindo na captação de novos clientes e aplicando ferramentas de fidelização. Atua de forma a obter a lealdade dos clientes, a redução de perdas materiais e intelectuais e viabiliza a elaboração de um plano estratégico para o negócio, o qual é base para enfrentar as dificuldades mercadológicas, através de uma análise ambiental acurada e a identificação de oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

De acordo com Giglio (2013), consultoria é o processo de serviço de apoio aos gestores ou proprietários de empresas, para auxiliar na tomada de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização. Trata-se de um aconselhamento estratégico dado aos gestores. O foco é definir a melhor alternativa de ação num ambiente de negócios repleto de

---

<sup>4</sup> A divulgação dos dados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, tem periodicidade bienal.  
Revista Pensar Tecnologia, Vol. 7, No.2, JUL/2017

incertezas, riscos, competição e possibilidades desconhecidas, que representam para os gestores da empresa um problema complexo e de grande importância.

Ainda segundo Giglio (2013), em geral, a consultoria é a prestação de serviços de atividade profissional que busca diagnosticar anomalias dentro das organizações, objetivando gerar possíveis soluções acerca de um determinado problema ou dificuldade.

O presente artigo se pauta em analisar o processo de desenvolvimento de uma consultoria voltada para o marketing na empresa Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil, explorando como este pode favorecer de forma efetiva a sobrevivência e manutenção da mesma em momentos de crise econômica.

O problema proposto foi “Como a consultoria empresarial voltada para o marketing pode favorecer a atuação empresarial em momentos de crise econômica?”.

O Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais é uma associação sem fins lucrativos localizada no bairro Lourdes, em Belo Horizonte. Seu objetivo é expandir a divulgação do protesto de títulos no Estado de Minas. A empresa visa também unificar todos os Cartórios de Protesto do Estado, facilitar o serviço dos tabeliães de protesto e, através da divulgação, aumentar o número de apresentantes<sup>5</sup> que utilizam tal serviço em Minas Gerais. A empresa conta com 29 funcionários atualmente, divididos em oito setores. Os principais concorrentes do protesto em Minas Gerais são o Serasa e o SPC. Sua renda é formada através de uma pequena parcela da movimentação de cada apresentante que se convenia a empresa e utiliza seu sistema, chamado Central de Remessa de Arquivos-MG, criado para agilizar o processo do protesto de título. Dentre seus apresentantes há bancos, conveniados públicos e conveniados privados.

Os objetivos que norteiam a pesquisa analisam o papel da consultoria em marketing em uma empresa e como a mesma pode auxiliar em um cenário de crise. Para tanto definiu-se a pesquisa bibliográfica para dar uma sustentabilidade aos conceitos e teorias sobre o tema, bem como o estudo de caso, como a metodologia mais adequada para atingir o propósito do trabalho.

---

<sup>5</sup>**Apresentante:** É a parte que faz o pedido de entrada do protesto.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O que é Consultoria Empresarial

A consultoria empresarial é um processo que assume a responsabilidade de auxiliar os empresários e profissionais da empresa contratante nas tomadas de decisões. Sempre que você aconselha alguém, está dando a essa pessoa uma consultoria, de acordo com Block (2001).

Ainda segundo Block (2001), a consultoria tem como sua finalidade máxima definir a melhor ação a ser tomada em um ambiente instável como o mundo dos negócios, tão cheio de altos e baixos e com enormes riscos.

A consultoria, segundo BarcuseWilkinson (1995), pode ainda ser definida como uma prestação de serviços de aconselhamento, possuindo foco objetivo e autonomia própria, sendo prestado por alguém qualificado de forma a ajudar a empresa contratante do serviço a identificar e analisar problemas, assim como as oportunidades administrativas. Ele deve, também, recomendar possíveis soluções assim como ações, tendo também o papel de auxiliar em sua implementação, se assim for requisitado.

Ainda segundo Barcuse Wilkinson (1995), a consultoria pode ser definida como um conjunto de serviços que tem como objetivo apoiar os empresários, gestores, diretores, etc. por meio de orientação nas tomadas de decisões que visam a melhoria da empresa e que impacte no futuro da organização frente aos problemas que estejam afetando a empresa.

De acordo com Oliveira (1999), a consultoria é um dos segmentos de prestação de serviço que mais vem crescendo no mundo, incluindo também o Brasil, devido a crescente necessidade de renovação do conhecimento, técnicas e metodologias de gestão de empresas.

### 2.2 O que é Consultor

Para Mocsányi (1997), o consultor interno é alguém que está encaixado diretamente na hierarquia da empresa. Ele tem um gerente e até certo ponto precisa satisfazê-lo;

geralmente age mais por ordem do que por vontade ou por escolha própria. Assim, se ele “camuflar” resultados visando a ordem ou mesmo tentando amenizar situações que não condizem com o esperado, corre-se o risco da consultoria não gerar os resultados almejados. Já os consultores externos não enfrentam esse problema, pois estando de fora da empresa, não possuem compromissos, laços ou “amizade” com os gestores, podendo assim opinar e interagir mais livremente após o diagnóstico dos problemas. O mercado é potencialmente mais amplo para eles.

A consultoria é um dos serviços que mais se tem requisitado. Consultor é o nome dado à pessoa que trabalha na identificação de problemas, propondo soluções. Dolatim *consultar*, “aconselhar” é aquilo que o consultor precisa fazer.

Segundo Drucker (1980), o consultor é responsável por dizer aquilo que o cliente não quer ouvir. Além do mais o consultor deve ser aquele com quem o cliente possa discutir a respeito dos seus problemas. Se para melhorar determinada área de uma empresa é preciso dizer que apesar do extraordinário esforço o setor de planejamento não corresponde às expectativas da organização, o consultor deverá alertar e propor soluções para que medidas sejam tomadas, de forma que tais problemas sejam sanados.

Block (2001) afirma que o consultor tem como principais atividades exercer alguma influência sobre um indivíduo grupo ou organização, mas que não possui poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação.

Ainda de acordo com Block (2001), consultoria empresarial não deve ser vista ou levada como uma terceirização.

O consultor pode orientar sobre decisões a tomar na empresa. Ele pode facilitá-las ajudando as pessoas a compreenderem os processos adotados pela organização.

De acordo com Oliveira (1999), “consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, o controle direto da situação”.

O consultor tem como sua função e também responsabilidade o ato de desenvolver o projeto de consultoria.

Segundo Barcus e Wilkinson (1995), existem três grandes benefícios trazidos pela utilização de um consultor. São elas o fato de o consultor trazer um ponto de vista independente, trazer qualificações específicas e especiais, e seu método de ação

ser de profissional temporário. Estes são pontos extremamente importantes, pois desta forma ele não pertence e não está incluído na mesma cultura organizacional da empresa em questão, o que é favorável para que ele possa trazer novas ideias à corporação.

### 2.3 Marketing e Consultoria

De acordo com Zoschke e Lima (2006), o marketing empresarial é um termo de denominação abrangente, incluindo elementos de duas áreas fundamentais, que são o marketing e o empreendedorismo. A maior parte dos autores que abordam este tema tem tendência a focar no marketing tradicional direcionado para pequenas empresas, sem se ajustar ao contexto dessas organizações, enquanto um número reduzido faz uma abordagem diferenciada, procurando entender o marketing realizado por empreendedores em pequenas empresas. A principal prioridade dos estudos de marketing no Brasil atualmente é referente ao Comportamento do Consumidor. Portanto, é considerado um tema fundamental e prioritário nos estudos de marketing no Brasil, e também é o principal tema de pesquisas inclusive em nível mundial.

Segundo estudo feito por Vieira (1998), a pesquisa de marketing realizada nos cursos de pós-graduação em administração no Brasil, está voltada diretamente para a análise do Comportamento do Consumidor. A segunda prioridade dos estudos atuais no Brasil é sobre a pesquisa de Database marketing. Os acadêmicos de marketing de nosso país consideram como essencial estudar a criação, a formatação, a modelagem e também a gerência de bancos de dados. Já no âmbito internacional, a segunda preocupação principal dos estudos de marketing são a Integração e Comércio Internacional. Nota-se uma influência dos efeitos da crescente globalização entre as relações econômicas nas últimas décadas, que veio causando uma integração entre os mercados mundiais e aumentando o desenvolvimento de marcas em novos mercados pelo mundo.

Segundo Kotler (2006), os fundadores de empresas são indivíduos que percebem a oportunidade e tentam chamar a atenção para seu produto. Quando empresas menores chegam a alcançar o sucesso, elas se tornam mais profissionais no campo de marketing. Empresas que se aprofundam muito no marketing burocrático tendem

a perder uma parte da criatividade e da paixão que as empresas do marketing empreendedor possuem. O resultado é que o marketing efetivo pode ter diversas formas, porém o marketing profissionalizado sempre conflitará com o marketing mais criativo. As empresas precisam ter informações a respeito de seus atuais e também potenciais clientes para que possam antecipar ou responder as necessidades dos clientes. É notório que diversas empresas criam seu próprio planejamento estratégico, sem antes possuir um estudo sobre o perfil, as necessidades, os desejos e as expectativas de seus clientes, ou seja, sem um estudo minucioso sobre o comportamento do consumidor.

Informações sobre o ambiente, especialmente dados sobre os potenciais consumidores e também seus concorrentes, são essenciais para que a empresa possa alcançar o sucesso almejado. Por isso se considera que a pesquisa de mercado seja uma das principais ferramentas estratégicas do marketing empresarial. Ela reúne dados suficientes para que a organização e seus responsáveis possam tomar as decisões corretas de acordo com o mercado, reduzindo seus riscos e aumentando os impactos positivos na empresa.

Segundo Cobra (2003), as empresas que se encontram em situação de risco sentem necessidade de oxigenar suas ideias e buscar novos rumos tanto para seus produtos ou serviços atuais, como também para desenvolver novos produtos. Um produto que não agrega valor para seu público é rejeitado e acaba perdendo espaço dentro de um cenário que ainda consegue ser desfavorável por diversos motivos. As empresas são pressionadas de diversos modos e já não se há espaço para organizações omissas ou acomodadas. A internet é um bom exemplo de saída para empresas que precisam se recriar e construir uma nova ligação com seu público. Ela estabelece um novo patamar de comunicação e envolve novos grupos de consumidores, dentro de uma sociedade mais complexa e exigente. As empresas que decidirem fazer investimento em seu marketing deverão avaliar todo seu investimento feito, adquirindo assim um marketing rentável e efetivo.

Ainda segundo Cobra (2003), esse esforço em controlar o desempenho do marketing na empresa envolve novos importantes passos, como avaliar o grau de competitividade e de flexibilidade da empresa. Envolve também uma análise da performance dos produtos e serviços oferecidos, juntamente com análise de sua comunicação e distribuição. É preciso que se identifique parâmetros para que seja

feita uma avaliação do desempenho em marketing proposto pela empresa, possibilitando também um vislumbre do que deverá ser melhorado na comunicação com seu público alvo e em estabelecer sua imagem frente ao mercado.

### **3. METODOLOGIA**

No presente artigo, utilizou-se a abordagem qualitativa, tendo como método as pesquisas exploratórias e bibliográficas. Segundo Mattar (2005), a pesquisa exploratória permite a formulação da hipótese, utilizando técnicas mais precisas, visando prover ao autor o maior conhecimento possível a respeito do tema proposto. Já a pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (1990), é um estudo sistematizado baseado em livros, publicações e artigos acadêmicos, ou seja, material disponível para o público em geral.

Complementando a metodologia trazendo resultados mais tangíveis e reais, utilizou-se um estudo de caso único da empresa Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais, situada em Belo Horizonte/MG, analisando as estratégias de marketing adotadas pela empresa para captação de novos clientes, bem como manutenção da carteira atual.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é a investigação de um fenômeno contemporâneo, o caso, dentro de seu próprio contexto.

Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com o objetivo de conhecer a opinião, percepção e situações vivenciadas pelos envolvidos diretamente no plano de consultoria que resultou em uma mudança na postura organizacional da empresa. Foi feita uma triangulação das informações repassadas no mesmo, buscando relação nas respostas obtidas, possibilitando a formação da hipótese. Utilizou-se também dados informados pela empresa.

“O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI E LAKATOS, 2010). Ainda segundo Marconi e Lakatos (2010), a estrutura do questionário permite respostas livres e emissão de opiniões, e é capaz de conferir resultados inatingíveis por outros métodos.



Portanto, quanto a aplicação do instrumento de coleta de dados desse artigo, tendo como o objetivo ter acesso a informações reais e efetivas, o mesmo foi direcionado ao consultor externo contratado pela empresa, Sr. Hermann Rainer Kraus, e ao Diretor da empresa IEPTB-MG e Tabelião do Cartório de Protestos de Santa Luzia, Sr. Bruno Gonçalves Fonte Boa, visto que foram os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e controle do planejamento de marketing proposto.

#### **4. Análise dos Dados**

As informações disponibilizadas durante as entrevistas, conforme informações dos entrevistados foram obtidas pela própria empresa e dizem respeito aos dados de 2016 quando do início da implementação da consultoria e em 2017, já com resultados inerentes ao processo. Foi constatado principalmente um aumento na captação de clientes conveniados, que constitui grande parte da renda da empresa IEPTB-MG, neste período.

Ao constatar que o país passava por um período de instabilidade econômica, a qual estava afetando diretamente os negócios, inclusive impactando o faturamento e número de clientes em carteira, a direção da empresa concluiu que seria necessária uma reformulação estrutural e que para tanto seria necessário assessoramento externo para um processo mais robusto e eficaz com resultados efetivos. Com isso optou pela contratação do consultor externo Hermann Rainer Kraus, da empresa H. R. Kraus Consultoria Empresarial Ltda. Este fez uma análise inicial em todos os setores da empresa, reformulando-os em sua maioria, mas de forma mais incremental, entretanto, por ser o elo entre empresa e cliente, o setor de Marketing foi o foco da mudança, sofrendo inovação disruptiva.

Inicialmente, foi feita uma análise SWOT da empresa, possibilitando assim encontrar seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, conforme podemos verificar no quadro abaixo.

<b>Análise SWOT</b>	
<b>Força</b>	<b>Fraqueza</b>
Por ter amparo legal e fiscalização do poder público, o protesto é o meio mais rápido e eficaz para recuperação de crédito.	Divulgação para o público alvo anteriormente era extremamente escassa e mal direcionada; acesso burocrático por parte do inadimplente.
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

Num período onde há aumento da inadimplência, o cenário pode melhorar se a empresa oferecer facilidades na limpeza do nome do inadimplente.

Concorrentes fortes, como Serasa e SPC.

Um dado importante é que o investimento no setor de marketing em 2016 foi de R\$178.500,00 e passou a ser R\$492.488,52 no ano de 2017, incorrendo em um significativo aumento de 175,90%, conforme o gráfico 1 abaixo.

**Gráfico 1**



Fonte: Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais

A empresa focou em reestruturar seu posicionamento no mercado, alterando de forma positiva sua imagem frente aos clientes, atingindo também mudança de percepção de seus fornecedores e concorrentes. Foram então elaboradas estratégias de marketing, abrangendo posicionamento estratégico, imagem da marca, comunicação com os clientes, segmentação de mercado.

Como plano de ação de curto prazo, criou-se um setor próprio de Tecnologia da Informação - TI, grande aliado do setor de Marketing para atingir as estratégias estabelecidas. Com isso, foi feita uma reformulação completa do site corporativo (vide figura 1), incluindo uma ferramenta gratuita de pesquisa de CPF (vide figura 2), permitindo ao usuário verificar se há algum protesto no nome pesquisado, isso foi um valor percebido pelos clientes atuais e potenciais.

**Figura 1**



Fonte: <https://protestomg.com.br/>

**Figura 2**



Fonte: <https://protestomg.com.br/>

Além disso, desenvolveu-se, um sistema possibilitando ao usuário pagar e emitir certidões negativas ou de inteiro teor pela internet, reduzindo a burocracia e morosidade que, anteriormente, era a característica mais marcante dos cartórios. Outro ponto de extrema relevância foi a alteração da logomarca, a qual se tornou visualmente mais atrativa e percebida pelo mercado, conforme a figura 3.

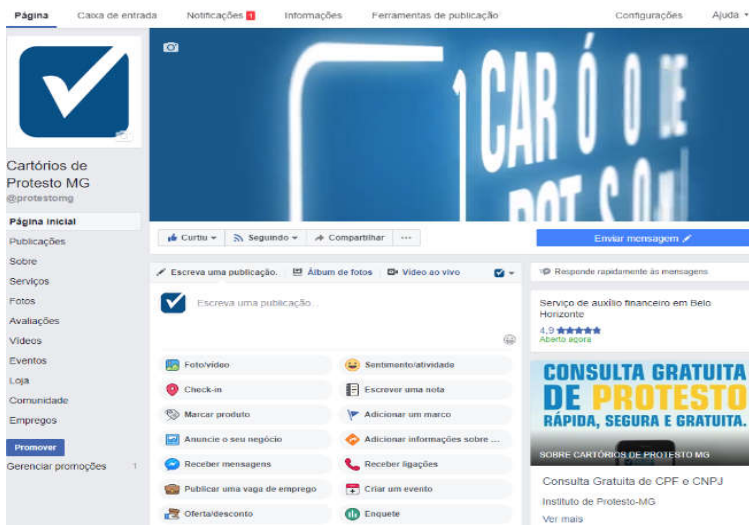
**Figura 3**



Fonte: Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais

A utilização das redes sociais para uma aproximação maior do mercado foi outra ação positiva. A empresa intensificou suas publicações de materiais de divulgação e postagens em geral em redes como Facebook (vide figura 4), Google e LinkedIn (vide figura 5). Priorizou-se a divulgação de material informativo e curiosidades referentes ao protesto de títulos, o que o *core business* da empresa.

Figura 4



Fonte: <https://www.facebook.com/protestomg/>

Figura 5



Fonte: <https://www.linkedin.com/company/instituto-de-protesto---mg/>

Foram realizadas também propagandas em estações de rádio de ampla divulgação e publicação de informativos próprios, como uma revista semestral com informações pertinentes sobre o Protesto no Estado (vide figura 6), com distribuição gratuita para os principais conveniados e outras diversas entidades, o que fortaleceu e consolidou a imagem da marca, além de disponibilizar uma versão digital para amplo público no site.

Figura 6

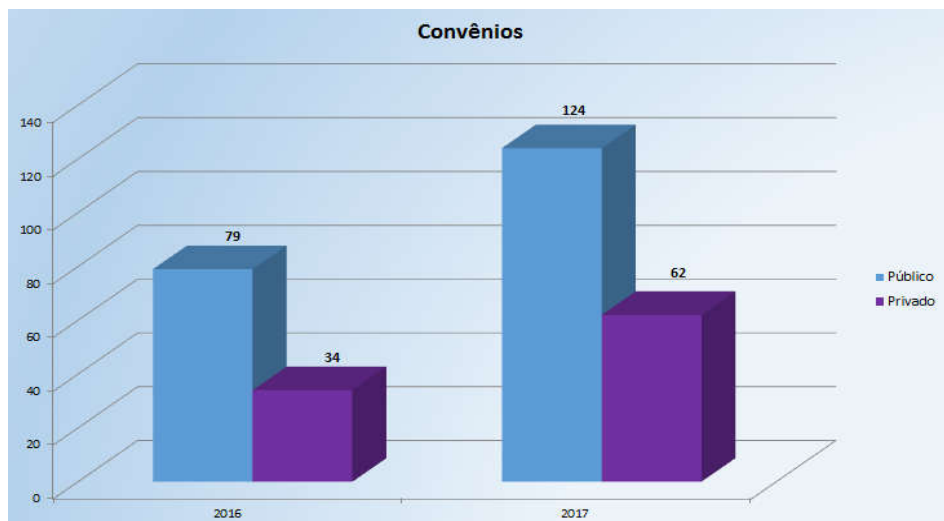


Fonte: Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais

Com todo esse incremento nas formas de comunicação e divulgação da empresa, além da alteração na estrutura organizacional, o resultado foi realmente um reposicionamento de mercado, o qual foi validado pela expansão no *marketshare* da empresa.

Houve um crescimento na carteira de clientes em 82,35% de empresas privadas conveniadas no período de 2016 a 2017. No âmbito das empresas públicas, o crescimento no mesmo período foi de 56,96%, o que mostra também as estratégias de segmentação de mercado implementadas, atingindo tanto o setor público, como privado, como pode ser visto no gráfico 2.

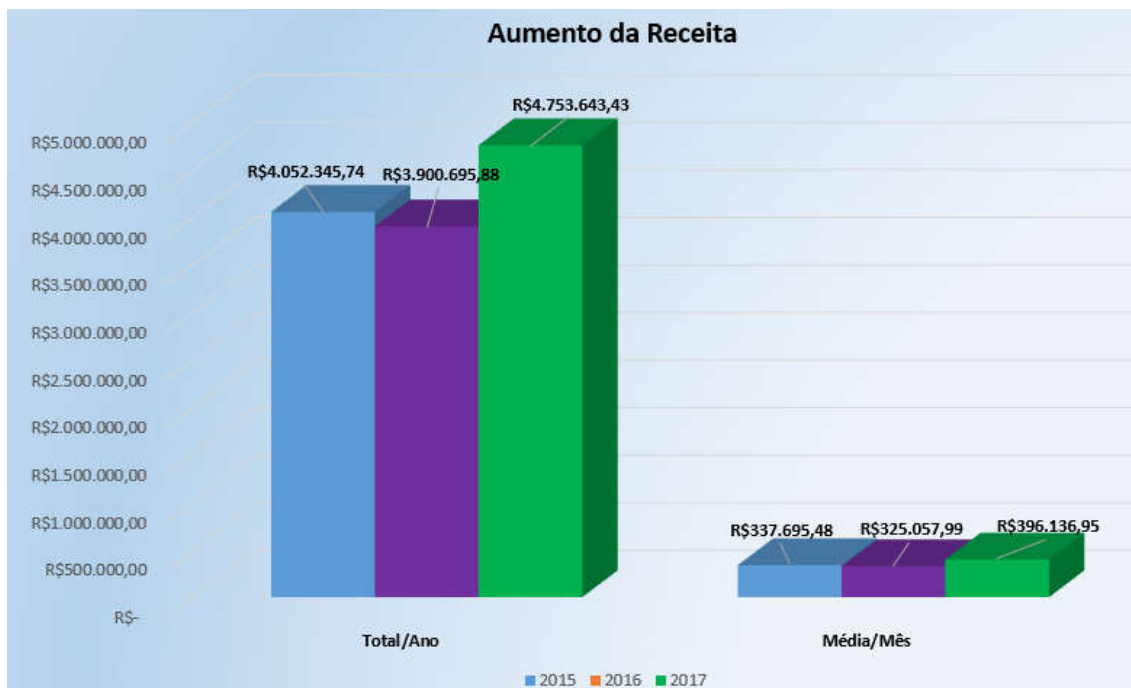
**Gráfico 2**



Fonte: Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais

Ainda como consequência desse planejamento estratégico de marketing desenvolvido pelo consultor externo juntamente com a direção da empresa, verificou-se o aumento na arrecadação da empresa, cuja média de arrecadação anual em 2015 havia sido R\$ 4.052.345,74, sofrendo queda para R\$ 3.900.695,88 no ano de 2016, em 2017 aumentou para R\$ 4.753.643,43. Ou seja, houve uma queda de 3,74% de 2015 para 2016, e um crescimento de 21,87% de 2016 para 2017, conforme podemos verificar no gráfico 3.

**Gráfico 3**



Fonte: Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais

## Conclusão

De acordo com as informações obtidas através das pesquisas, bem como os dados quantitativos disponibilizados pela empresa através do questionário aplicado foi possível responder ao problema de pesquisa de forma positiva.

Os resultados obtidos mostram que com a implementação da consultoria externa focada em marketing, contratada pela empresa Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais houve uma mudança no cenário

corporativo, conseguindo inicialmente um maior equilíbrio dentro de uma situação de grande instabilidade, seguindo para um avanço dos negócios.

Constatou-se que a estratégia proposta pelo consultor em focar na reestruturação do Marketing da empresa, foi eficaz para se estabilizar e avançar. A empresa conseguiu resultados positivos não só com o aumento de carteira de clientes, como também incremento dos resultados financeiros, mesmo durante um período turbulento de crise econômica no país, adotando estratégias de crescimento e desenvolvimento.

Com este estudo de caso, constatamos a importância da interface estratégica entre o Marketing e as outras áreas da empresa, inclusive em períodos de instabilidade econômica.

A crise é uma variável externa, incontrolável, mas a empresa através da consultoria focada em marketing conseguiu implementar ações através de variáveis controláveis, que permitiram maximizar suas forças, bem como identificar e trabalhar suas fraquezas, proporcionando ainda enxergar oportunidades no mercado.

Consolidou-se a ideia de que é essencial que a empresa se destaque, tente inovar, incremente e facilite o serviço para seu público-alvo e vislumbrando seu público potencial. A empresa deve se aproximar do cliente, entender necessidades e desejos, ou seja, buscar criar relacionamento e não somente realizar transações comerciais. Se a empresa não tiver uma reação ágil neste aspecto, ela estará fadada ao fracasso. Os concorrentes sempre aguardam um erro, um deslize do outro para criar oportunidades e mostrar seu diferencial.

Frente a todos estes fatos e dados, concluiu-se que, neste estudo de caso, a consultoria focada em marketing foi efetiva, aumentando o número de empresas conveniadas do Instituto e impactando até mesmo no aumento de sua arrecadação. Tal conclusão é respaldada pelos dados fornecidos pela própria empresa e também pela análise dos questionários aplicados.

A empresa não se deixou intimidar pela situação desfavorável. Ela buscou alternativas para voltar a crescer e se desenvolver, ao invés de permanecer estagnada sofrendo as consequências de um cenário de crise. Crise não é necessariamente um sinônimo absoluto de caos. Desde que a empresa consiga ter uma visão além da tradicional e arrisque, mensurando as consequências, criando cenários, ela terá grandes chances de sobreviver e até se destacar frente a um



período turbulento, sendo que outras empresas não vislumbram alternativas favoráveis e em muitos casos não conseguem nem mesmo sobreviver, conforme pesquisa apontada pelo IBGE (2017).

O importante é não ter uma visão fragmentada, traçar estratégias, mensurar riscos e não enxergar a crise como somente um cenário negativo, mas sim como oportunidade. Quando muitos concorrentes estão fragilizados, a sua empresa pode realmente se destacar se utilizar os instrumentos e ferramentas corretos para o momento.

## **REFERENCIAL**

BARCUS, Sam W.; WILKINSON, Joseph W. **Handbook of Management Consulting Services**. 2nd.ed. New York: McGraw-Hill, 1995.

- BLOCK, Peter. **Consultoria: O Desafio da Liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001;
- COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing: Manual do Consultor**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.
- DE PAULA, Luiz Fernando; PIRES, Manoel. **Crise e Perspectivas para a Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: UERJ, 2017.
- DRUCKER, Peter. **Administração em Tempos Turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980;
- GIGLIO, Wilson. 2013. **O que é uma Consultoria em Gestão Empresarial?**. 2013. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=08y8RCsAmK4>>. Acesso em: 10 de Junho de 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Demografia das Empresas 2014: taxa de saída das empresas aumenta para 20,7% e é a maior desde 2008**.<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/9822-demografia-das-empresas-2014-taxa-de-saida-das-empresas-aumenta-para-20-7-e-e-a-maior-desde-2008.html>> Último acesso em 12/06/2018. IBGE, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas 2015: taxa de saída recua, mas mercado empresarial perde 1,6 milhão de ocupados**.<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/17046-demografia-das-empresas-2015-taxa-de-saida-recua-mas-mercado-empresarial-perde-1-6-milhao-de-ocupados.html>> Último acesso em 12/06/2018. IBGE, 2017.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing - Metodologia, Planejamento, Execução e Análise**. 7ª ed. São Paulo: Elsevier, 2014. VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de Pesquisa em Administração**. 1990. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299\\_52.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf)>. Acesso em: 10/06/2018.
- MOCSÁNYI, Dino Carlos. **Consultoria: O que fazer, Como vender?** São Paulo: Gente, 1997;

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégicos- Conceitos Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 1999

VIEIRA, F. G. D. **Por quem os sinos dobram? Uma análise da publicação científica na área de marketing do ENANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2015.

ZOSCHKE, A. C. K., & LIMA, E. O. **Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas**. Revista Gestão e Planejamento, ano 7, nº 14: Salvador, 2006.