

ESTUDO DE CASO PUMA: CRISE FINANCEIRA E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

FONTES LOPES, Angela ^{1*}

ALVES DOS SANTOS, Mayara ^{2*}

RESUMO

O artigo em questão resume-se em apresentar um trecho da história da empresa alemã PUMA, focando em sua crise financeira no ano de 1993 e em como se deu sua recuperação por meio de estratégias de marketing.

No decorrer do artigo serão apresentadas as principais ferramentas do Marketing utilizadas para reestruturação, desenvolvimento e fortalecimento da marca, além de reforçar sua importância nos resultados da empresa até os dias atuais, conquistando uma posição de destaque no mercado como uma das principais marcas do ramo esportivo.

Palavras-chave: Marketing; Marketing digital; Marketing de nicho; Estratégias; Puma.

^{1*} Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, mayara.alves@sou.unifeob.edu.br; ^{2*} Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, angela.lopes@sou.unifeob.edu.br; ^{3**} Professor orientador: Doutor Marcelo Alexandre C. da Silva, UNIFEOB, marcelo.silva@unifeob.pro.br.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como intuito mostrar a história da empresa PUMA, de sua ascensão, sua queda e, sua reação, conseguindo se reerguer.

A PUMA foi fundada em 1948 na cidade de Herzogenaurach na Alemanha, sua origem foi através de dois irmãos com o intuito de criar uma empresa juntos. Porém, após uma briga, resolveram seguir rumos diferentes, onde Schuhfabrik Rudolf Dassler fundou a PUMA e seu irmão Rudolf Dassler fundou a empresa Adidas.

A empresa PUMA iniciou seus trabalhos com apenas 30 funcionários, e após dois anos já conseguia exportar produtos para os Estados Unidos, em 1952 a empresa conseguiu seu grande primeiro feito, onde o atleta Joseph Barthel de Luxemburgo ganhou sua primeira medalha olímpica em Helsinki, usando equipamentos da PUMA. Ao longo dos anos a marca conseguiu vários feitos no mundo do esporte ficando cada vez mais famosa. Entretanto, com vários feitos, a marca perdeu força dentro na Alemanha no início dos anos 90, onde encontrava-se à beira da falência e os produtos eram vendidos em liquidações.

Conforme descrito anteriormente, o decorrer desta pesquisa, o principal assunto abordado será a crise que a empresa enfrentou no ano de 1993, quando passava por seu oitavo ano consecutivo de prejuízo, até que, com apenas 3 anos de trajetória na PUMA e 30 anos de idade, Jochen Zeitz assumiu a presidência do Marketing e vendas da empresa.

Jochen elaborou uma estratégia dividida em três fases, com objetivo de reposicionar a empresa no mercado e torná-la competitiva novamente, visto o grande avanço da época de sua concorrente direta Nike. O jovem assumiu a tarefa de reformular de forma completa e imediata a marca. O plano de marketing desenvolvido em torno da marca foi o eixo principal para a transformação da PUMA, criando uma identidade baseada em três elementos: esporte, estilo de vida e moda.

Zeitz e sua equipe conseguiram criar uma estratégia que trouxe de volta a força da PUMA no mercado, trazendo um crescimento rentável e duradouro, que recuperou todo seu prejuízo no ano seguinte, em 1993.

No desenvolvimento desta pesquisa, serão abordadas as estratégias de marketing usadas pela empresa durante essas fases e após, ressaltando a importância do marketing para continuidade da empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

A primeira fase da estratégia de Jochen foi a de reestruturação da marca, o principal foco foi o financeiro. Ele negociou com credores, fechou fábricas, adotou a terceirização, cortou o quadro de funcionários pela metade, diminuiu os gastos de maneira que no ano seguinte conseguiu acabar com as dívidas e trazer lucro.

Já a segunda etapa serviu para fortalecer a imagem da PUMA e aumentar seu valor de marca, obtendo uma plataforma de forma sólida, posicionando a PUMA como a marca que combina as influências do esporte, o estilo de vida e a moda, transformando-a na marca de esportes mais cool do planeta.

A terceira etapa, que dura até hoje, teve como objetivo transformar a PUMA na marca esportiva com seu estilo de vida mais desejável e rentável. Sua estratégia de vendas baseada em lojas de conceito sendo o elemento fundamental da atual etapa, que tem por objetivo principal a inovação em todas as atividades da empresa, desde as iniciativas de marketing até os produtos e a continuidade do crescimento no longo prazo.

As estratégias desenvolvidas durante o plano de três fases seguem sendo aplicadas na PUMA, a empresa está cada vez mais buscando se manter bem posicionada no mercado esportivo, como uma das principais marcas.

Como afirma Graham Hooley (2007, p. 16):

"A organização bem-sucedida do futuro terá seu foco no cliente, não no produto ou na tecnologia, e será apoiada por uma competência de informação de mercado que ligue a voz do cliente a todos os processos de entrega de valor da empresa. (...) Organizações bem-sucedidas em marketing terão as habilidades necessárias para gerenciar processos múltiplos de marketing estratégico, muitos dos quais apenas recentemente têm sido considerados como parte do campo de ação de marketing."

Anteriormente mal compreendido e visto apenas como uma nova nomenclatura para propagandas e vendas, hoje o marketing passou a ser um conceito importante na forma como as empresas devem ser geridas.

A seguir seguem estratégias de marketing utilizadas pela PUMA que continuam sendo trabalhadas atualmente.

2.1. Marketing de nicho

Uma das estratégias de marketing usada pela PUMA, é o marketing de nicho que consiste em atingir as necessidades de um público alvo específico, podendo ser um grande diferencial para a empresa, pois com o tempo a empresa ganha cada vez mais autoridade no

assunto tornando-se uma referência no mercado. A marca ia bem nos negócios, até que no ano de 1991 ela sofreu uma forte desvalorização de seus produtos, onde não acompanham as novas tendências de mercado, em menos de três anos ela perdeu três presidentes, teve de demitir metade de seus funcionários, o que durou oito anos de crise com um valor equivalente a US\$ 250 milhões.

Com a ajuda do marketing de nicho, ela adotou um plano a longo prazo que consistia em três etapas, como citado anteriormente, o que foi de grande ajuda para a empresa, onde ela conseguiu se reestruturar novamente, conseguiu sair das dívidas e veio a se reposicionar uma grande marca do esporte.

Para manter essa posição a PUMA buscou inovar em parcerias e no marketing digital, aplicar o que já era feito em outras empresas porém alinhado aos valores da marca, principalmente levando em consideração o fator autenticidade.

2.2. Marketing Digital - Parceria com influenciadores

Desde 2013 o ex-jogador de futebol noruegues Bjorn Gulden assumiu completamente a presidência da PUMA, sua primeira ação foi repensar o design e o portfólio de produtos para resgatar a essência esportiva que a PUMA havia perdido e conseguir conquistar ainda mais consumidores, investindo muito na estratégia do marketing digital.

O marketing digital consiste nas ações estratégicas realizadas em ambientes virtuais, como nas mídias sociais, ferramentas de pesquisa, email, entre outros. Segundo Kotler (2013), "À medida que o ritmo de mudança acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade". A presença no meio digital é fundamental para qualquer negócio, principalmente para uma grande marca como a PUMA, que está constantemente ameaçada por suas concorrentes Nike e Adidas.

O ano de 2014 entrou para a história da marca, pois foi um divisor de águas nas estratégias de marketing digital da empresa. A marca alemã iniciou uma parceria com a cantora barbadense Rihanna, com objetivo de inovar e trazer mais espontaneidade ao seu processo criativo, deixando de lado a forma tradicional das parcerias onde os artistas participavam apenas de campanhas publicitárias.

Com Rihanna como embaixadora, diretora criativa e garota propaganda, originou-se uma das linhas de maior sucesso da marca, a PUMA Fenty by Rihanna. O primeiro tênis da linha, o Creeper, foi lançado em setembro de 2015 e em 2016 ganhou o prêmio de Sapato do

ano, após isso também foi lançado uma linha de roupas e posteriormente foram abertas pop ups shops e Lojas físicas, alavancando o êxito da parceria ano após ano.

A combinação de parcerias com influenciadores de diversas áreas, atletas, artistas e criadores de conteúdo, somente reforçou as fases implementadas para reestruturação da PUMA, este movimento causou um crescimento de 17% das vendas globais até o terceiro trimestre de 2017. Este posicionamento global se expandiu para a operação da empresa no Brasil e no mundo todo, com parcerias de sucesso com artistas e atletas como Bruna Marquezine, Ludmilla, Shantal Verdelho, Gabriela Rippi, Leo Picon, The Weekend, Selena Gomes, Big Sean e Dua Lipa.

Este reposicionamento incluiu o chamado storydoing como base nas ações da marca, aumentando e fortalecendo a comunicação com seus parceiros e clientes, criando uma relação mais próxima e direcionada com os ideais da PUMA. Cada parceria com marcas, celebridades e atletas traz a oportunidade para o público alvo ter a opção de escolha com o que mais se identifica. O principal resultado dessa estratégia foi trazer autenticidade nas criações para seu público alvo, respeitando os limites e a essência de cada influencer, resultando em produtos e campanhas de estilos diversos.

Além disso, após o sucesso da parceria com a cantora Rihanna e diversas outras mulheres do ramo artístico, a PUMA decidiu criar ações focadas em mulheres, trazendo a importância de incentivar e apoiar o público feminino no esporte.

2.3. Foco em mulheres

Uma das grandes jogadas de marketing da PUMA foi criar uma ação focada em mulheres, criando uma campanha global chamada #SheMovesUs, seu objetivo era convidar mulheres a se movimentarem juntas e atingir conquistas por meio do esporte, da cultura e de seus próprios valores. Com isso a página oficial da empresa ganhou um novo layout, totalmente focado no público feminino, entrando no ar também uma nova loja online especializada PUMA.com/mulheres, para que assim possa garantir uma comunicação diferenciada com seu público. Contudo, Rubia Dalla Pria, que é responsável pelo projeto na Puma Brasil afirma, "Como marca esportiva, precisamos sim reforçar a conexão entre mulheres e esportes como forma de bem-estar".

Contudo essa iniciativa da PUMA se deu ao fato de que ser uma mulher no esporte é um grande desafio, pois segundo o último levantamento do IBGE feito em 2015, 68% das mulheres no Brasil nunca praticaram esportes. No Brasil a PUMA apoia o time feminino do

Palmeiras, a cantora Malia, as atrizes Maisa Silva e Bruna Marquezine, a skatista Isadora Pacheco e a jogadora Ludmila Silva. Entretanto para marcar ainda mais o lançamento da marca no Brasil, a PUMA reúne uma produção formada somente por mulheres, com a direção de Camila Cornelsen, com o objetivo de criar um filme chamado “Para cada novo começo tem uma de nós”, que mostra como é a realidade de começar algo novo entre as mulheres e como é importante o apoio inicial na prática esportiva. Sebastian Diaz presidente da Puma Brasil, declara que "Temos um longo caminho a percorrer no relacionamento com as nossas consumidoras mulheres e estamos só começando", e conclui dizendo, "O importante é que estamos fazendo um trabalho sem precedentes de reestruturação da marca e do negócio, focando no público feminino e investindo mais em nossas iniciativas para garantir melhores condições do futuro esportivo e de bem-estar das mulheres".

3. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que a empresa alemã Puma, que passou por uma grande dificuldade financeira que quase ocasionou em sua falência, teve a ajuda de um jovem chamado Jochen Zeitz que inovou com estratégias de marketing, trazendo novas ideias e planejamento para conseguir que a empresa se recuperasse. Seu plano foi dividido em três fases, com o objetivo de reposicionar a empresa no mercado e torná-la competitiva novamente.

A primeira fase do plano de Zeitz foi a reestruturação da empresa focada na parte financeira, onde negociou com credores e diminuiu os gastos, conseguindo assim acabar com as dívidas no ano seguinte. Durante este período de reestruturação, que teve como eixo principal as estratégias de marketing, o objetivo foi fortalecer a imagem da Puma e aumentar seu valor, obtendo uma plataforma de forma sólida, posicionando a empresa como a marca que combina as influências do esporte, o estilo de vida e a moda. A terceira e última fase, dura até hoje, o seu objetivo foi transformar a Puma na marca de esporte com o estilo de vida mais desejável e rentável. Sua estratégia de vendas é baseada em lojas de conceito sendo o seu elemento fundamental, com seu principal objetivo de inovação em todas as atividades da empresa, desde as iniciativas de marketing até os produtos e a continuidade do crescimento no longo prazo.

A empresa Puma segue até hoje com as estratégias desenvolvidas no plano de três fases, buscando se manter bem posicionada no mercado do esporte como uma das principais marcas, como também usa outras estratégias de marketing, como o marketing de nicho, que consiste em atingir as necessidades de um público alvo específico; o marketing digital com parceria com influenciadores como a ex-jogador de futebol Bjorn Gulden como presidente, e a cantora Rihanna como embaixadora, direto criativa e garota propaganda da empresa; e o foco em mulheres criando a #SheMovesUs, uma campanha global com o objetivo de convidar mulheres a se movimentarem juntas e conseguir conquistas por meio do esporte.

Contudo nos dias de hoje, a empresa Puma segue se desenvolvendo e sendo sucesso, crescendo cada vez mais e se preocupando com seu público alvo, buscando inovações para satisfazê-los.

REFERÊNCIAS

- [1] ARAUJO, Paulo. **Fenty PUMA**: a parceria entre PUMA e Rihanna que todos querem. A parceria entre PUMA e Rihanna que todos querem. 2017. Disponível em: <https://rihanna.com.br/fenty-PUMA/>. Acesso em: 17 set. 2022.
- [2] BENETTI, Rodolfo. **Por que o Marketing Digital é fundamental para sua empresa?** 2022. Disponível em: <https://www.organicadigital.com/blog/por-que-o-marketing-digital-e-fundamental-para-sua-empresa/>. Acesso em: 17 set. 2022.
- [3] FILIPPE, Marina. **PUMA reestrutura ações de marca para focar mais em mulheres.** 2021. Disponível em: <https://exame.com/marketing/PUMA-reestrutura-acoes-de-marca-para-focar-mais-em-mulheres/>. Acesso em: 09 set. 2022.
- [4] FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Normas para apresentação de monografia.** 3. ed. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Biblioteca Karl A. Boedecker. São Paulo: FGV-EAESP, 2003. 95 p. (normasbib.pdf, 462kb). Disponível em: <www.fgvsp.br/biblioteca>. Acesso em: 23 set. 2004.
- [5] IENH. **Manual de normas de ABNT.** Disponível em: <www.ienh.com.br>. Acesso em: 23 set. 2004.
- [6] INVENTTI. **Storydoing: a estratégia de comunicação que bota a mão na massa.** 2018. Disponível em: <https://inventti.com.br/storydoing-estrategia-de-comunicacao-que-bota-mao-na-massa/>. Acesso em: 17 set. 2022.
- [7] MARCAS, Mundo das. **PUMA.** Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/PUMA-competitividade-alem.html>. Acesso em: 24 ago. 2022.
- [8] MELLO, Junior de. **MARKETING DE NICHOS: caso PUMA.** Caso PUMA. 2013. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/jrmelloadm/marketing-de-nicho-caso-PUMA>. Acesso em: 24 ago. 2022.

[9] MIGUEL, Thiago. **Marca de Sucesso: PUMA**. PUMA. 2013. Disponível em: https://www.faecpr.edu.br/site/escola_negocios/conteudo_cases.php?param=11#:~:text=A%20empresa%20foi%20fundada%20em,Dassler%20com%20apenas%2030%20funcion%C3%A1rios.

Acesso em: 24 ago. 2022.

[10] OLIVEIRA, N. M.; ESPINDOLA, C. R. **Trabalhos acadêmicos: recomendações práticas**. São Paulo: CEETPS, 2003.

[11] PACETE, Luiz Gustavo. **Quatro coisas que a PUMA aprendeu com influenciadores**. 2017. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/11/14/quatro-coisas-que-a-PUMA-aprendeu-com-influenciadores.html>.

Acesso em: 09 set. 2022.

[12] PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia científica: abordagem teórico-prática**. 10. ed. ver. atual. Campinas, SP: Papirus, 2004.

[13] ROTHBARTH, Marcelo Flores. **GESTÃO DE MARCAS: um estudo de caso da PUMA. UM ESTUDO DE CASO DA PUMA**. 2006. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm293549.PDF>.

Acesso em: 18 ago. 2022.

[14] SANTIAGO, Marcelo Piragibe. **Gestão de marketing**. 2012. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/110555245/gestao-de-marketing>.

Acesso em: 24 ago. 2022.

[15] TECNOLOGIA, Bh1 - Marketing e. **Como a PUMA superou as dificuldades e virou o jogo**. 2018. Disponível em: <http://www.bh1.com.br/administracao-de-marketing/como-a-PUMA-superou-as-dificuldades-e-virou-o-jogo/>.

Acesso em: 24 ago. 2022.

[16] YUMPU. **A reinvenção da PUMA pela marca**. 2004. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/13469199/a-reinvencao-da-PUMA-pela-marca>.

Acesso em: 24 ago. 2022.

[17] DIGITAL, Tsuru Agência. **Philip Kotler e a importância do Marketing Digital**. 2022.

Disponível em:

<https://www.agenciaturu.com.br/blog/philip-kotler-e-defesa-marketing-digital/>.

Acesso em: 17 out. 2022.