

Termo de Referência

Acesso a Mercados pelas MPE



Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae Nacional

Associação Brasileira dos Sebrae/UFs – Abase
Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais - Anpei
Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – Anprotec
Confederação das Associações Comerciais do Brasil – CACB
Confederação Nacional da Agricultura –CNA
Confederação Nacional do Comércio – CNC
Confederação Nacional da Indústria – CNI
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio - MDIC
Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento – ABDE
Banco do Brasil S.A – BB
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES
Caixa Econômica Federal – CEF
Financiadora de Estudos e Projetos – Finep

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae Nacional

Armando Monteiro Neto

Diretor-Presidente

Paulo Tarciso Okamoto

Diretor-Técnico

Luiz Carlos Barboza

Diretor-Financeiro

César Acosta Rech

Gerente Unidade de Acesso a Mercados

Raissa Rossiter

Coordenação Técnica

Aristóteles Abreu Filho

Patrícia Mayana

Pedro Paulo Beck

Concepção e Execução

Unidade de Acesso a Mercados

Consultores

Carlos Augusto Guimarães Baião

Johann Schneider

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO.....	5
2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	6
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO DAS MPE.....	9
4. BASES CONCEITUAIS	11
4.1. MERCADO	11
4.2. VISÃO DE MERCADO.....	11
4.3. MERCADO -ALVO	12
4.4. ACESSO A MERCADOS.....	12
4.5. MARKETING.....	13
5. EIXOS E PRESSUPOSTOS PARA ATUAÇÃO.....	16
5.1. EIXOS DE ATUAÇÃO	16
5.1.1. Conhecimento de mercado.....	16
5.1.2. Articulação interna e Externa	16
5.1.2.1. Articulação Interna	16
5.1.2.2. Articulação externa	17
5.1.3. Desenvolvimento de Soluções e Instrumentos para acesso a mercados.....	17
5.2. PRESSUPOSTOS DA ATUAÇÃO	17
5.2.1. Foco no mercado	17
5.2.2. Foco no beneficiário.....	17
5.2.3. Engajamento e Compromisso	18
6. VISÃO LÓGICA DE INTERVENÇÃO.....	18
6.1. CONHECIMENTO	19
6.1.1. Diagnóstico mercadológico das empresas	20
6.1.2. Do mercado de atuação	20
6.1.2.1. O mercado – dados e informações das empresas	20
6.1.2.2. O mercado – visão geral	21
6.2. DEFINIÇÃO E PESQUISA DO MERCADO-ALVO.....	22
6.2.1. Definição dos principais mercados-alvo potenciais.....	22
6.2.2. Pesquisa do mercado-alvo potencial.....	23
6.3. ESTRATÉGIA DE ACESSO A MERCADOS.....	24
6.3.1. Objetivos.....	24
6.3.2. Ajustes necessários.....	24
6.3.3. Posicionamento estratégico.....	25
6.3.4. Estratégia de segmentação.....	26
6.4. MIX DE MARKETING	27
6.4.1. Estratégia de produto	28
6.4.2. Estratégia de Preço.....	30
6.4.3. Estratégias de Distribuição e Comercialização.....	31
6.4.4. Estratégia de Comunicação.....	36
7. APLICAÇÃO DA LÓGICA DE INTERVENÇÃO A COLETIVOS (GRUPOS) DE EMPRESAS	45
7.1. CONHECIMENTO DA REALIDADE.....	46
7.2. MERCADO -ALVO	47
7.2.1. Definição dos Mercados-alvo	47
7.2.1.1. Agrupamento em função do mercado-alvo.....	47
7.2.3. Pesquisa do Mercado-alvo potencial.....	50
7.3. ESTRATÉGIA DE ACESSO A MERCADOS.....	50

7.3.1. <i>Objetivos</i>	50
7.3.2. <i>Ajustes necessários</i>	51
7.3.3. <i>Posicionamento estratégico</i>	51
7.3.4. <i>Estratégia de segmentação</i>	52
7.4. MIX DE MARKETING	52
7.4.1. <i>Estratégia de Produto</i>	52
7.4.2. <i>Estratégia de Preço</i>	53
7.4.3. <i>Estratégias de Distribuição e Comercialização</i>	53
7.4.4. <i>Estratégia de Comunicação</i>	55
8. IMPLEMENTAÇÃO	55
11. ANEXOS	60
11.1. RELAÇÃO DE PARTICIPANTES DA OFICINA ESTRATÉGICA – 17 E 18/03/2005	60
11.2. RELAÇÃO DE PARTICIPANTES DA 1ª SEMANA DE CAPACITAÇÃO DO SISTEMA SEBRAE - 04 A 08/04/2005	61
11.3. MEMBROS DO COMITÊ DE ACESSO A MERCADOS DO SISTEMA SEBRAE.	62

Apresentação

Com o presente termo de referência busca-se atender ao imperativo de se estabelecer com clareza, no âmbito do Sistema Sebrae, a modelagem conceitual e instrumental que deverá orientar suas ações de promoção do Acesso a Mercados pelas MPE.

Consagrada mais uma vez como prioridade estratégica no documento “Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2006/2010”, e explicitada através da diretriz (...) “Que se intensifiquem iniciativas de promoção e facilitação do acesso das MPE nos mercados externo e interno, incluindo o mercado governamental”, as ações daí decorrentes necessitarão contar com um referencial que dê um mínimo de sistematização aos esforços da organização aplicados nessa área, a serem incorporados nos diversos projetos que desenvolve em benefício das MPE.

Neste sentido, destaca-se afirmação contida no “Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados – GEOR” que registra:

“a predominância de uma lógica de organização focada na oferta de produtos e serviços, ao invés de centrada nas necessidades dos mercados e dos clientes, em muitos casos, tem levado à realização de diversas iniciativas paralelas e desarticuladas, com perdas de foco, efetividade e sinergia”.

Por meio deste documento objetiva-se, portanto, estimular e promover a difusão de novas práticas mercadológicas que têm surgido a partir da dinâmica incorporada pelas modernas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e, ainda, pelos impactos não de todo assimilados pelas MPE, oriundos dos processos de abertura do mercado nacional e da globalização da economia em todas as suas dimensões.

Inteligência Comercial, *E-procurement*, Comércio Justo e Compras Governamentais, dentre outras, são algumas ferramentas ou nichos de mercado que podem e devem ter sua aplicabilidade e acesso viabilizados para as empresas de menor porte, proporcionando-lhes perspectivas de crescimento em ambientes altamente competitivos.

Trata-se, dessa forma, de promover a *função mercado* em todos os níveis hierárquicos do Sistema Sebrae, dando-lhe a devida importância de modo a vê-la refletida nos programas, projetos e demais ações que o mesmo implementa, cujos resultados devem, necessariamente, levar ao desenvolvimento, ao aumento da competitividade, bem como a um maior grau de sustentabilidade das MPE assistidas.

Raissa Rossiter
Gerente da Unidade de Acesso a Mercados

TERMO DE REFERÊNCIA ACESSO A MERCADOS

1. Justificativa e objetivos

Empresários de MPE enfrentam grandes desafios para garantir a sobrevivência de suas empresas, pelas razões já conhecidas por todo o Sistema SEBRAE.

Em pesquisa realizada pelo Sebrae, no primeiro trimestre de 2004, sobre “Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil”, foram avaliados os principais motivos que, na opinião dos empresários, levaram as empresas ao encerramento de suas atividades. A pesquisa de campo levantou, ainda, os fatores que explicam o sucesso nos negócios, ou seja, as condições que, estando presentes na condução do empreendimento, contribuem para diminuir as causas de fracasso das empresas.

Antecipando a discussão das causas do fechamento citadas nas entrevistas, os fatores de sucesso apresentados foram agrupados segundo três características comuns:

- 1) habilidades gerenciais;
- 2) capacidade empreendedora;
- 3) logística operacional.

Os primeiros dois fatores apontados integram as chamadas Habilidades Gerenciais que espelham a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio. A tabela a seguir apresenta os principais resultados.

Tabela 1

Fatores condicionantes do sucesso empresarial, segundo as Habilidades Gerenciais		
Categoria	Fatores de Sucesso	Percentual de Empresários
Habilidades Gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%

Obs: A questão admitia respostas múltiplas

Os fatores acima foram considerados os mais importantes entre todas as indicações dos empresários sobre os condicionantes de sucesso nos negócios, alcançando 49% e 48% de respostas. Esses fatores indicam que, para se obter o sucesso nas vendas, o empresário deve ter **bom conhecimento do mercado**, que pode ser traduzido em alguns aspectos fundamentais da condução dos negócios, como, por exemplo, conhecer a clientela potencial

e quais produtos ela procura, avaliar e buscar as melhores fontes para a aquisição dos bens para a formação do estoque da empresa, entre outros. Ademais, como indica o segundo fator, o empresário deve ter conhecimentos sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, a concepção e implementação de estratégias de promoções das mercadorias e serviços, dentre outros.

Entretanto, quando se analisam os mecanismos de acesso das MPE aos mercados são identificadas algumas dificuldades que, em maior ou menor grau, vêm impedindo que o seu desempenho seja o desejado, justificando uma intervenção estruturada do SEBRAE em relação à questão. Em Oficina Estratégica realizada pela instituição em março de 2005, contando com representantes de todo o Sistema, foram destacados os principais pontos julgados como merecedores de tratamento prioritário:

- *Dificuldade de acesso a informações sobre o mercado.*

A dificuldade se caracteriza pelo desconhecimento do empresário em relação às fontes de informações, em razão delas não estarem consolidadas e organizadas de forma que o seu acesso seja rápido e simples, bem como, também, pela ausência de informações específicas para suas necessidades e para seus produtos e serviços.

- *Desconhecimento do mercado.*

A maioria das MPE desconhece o mercado em que atua, seus principais concorrentes e nichos que poderiam se transformar em oportunidades de negócio, além das tendências e os rumos que o mesmo está tomando.

- *Falta de orientação para o mercado.*

Com sua cultura voltada para a produção, o empresário não é orientado pelo mercado (quase sempre faz o que gosta e não, obrigatoriamente, o que o mercado está demandando).

- *Inadequação dos produtos às necessidades do mercado.*

A MPE tem dificuldade para adaptar seus produtos às necessidades do mercado, em relação a especificações, normas técnicas, qualidade, embalagens etc., por falta de meios e instrumentos e, também, por desconhecer o que, como, quanto e quando os clientes demandam.

- *Logística deficiente.*

O empresário de MPE encontra dificuldades para transportar e distribuir seus produtos (vendas internas e externas). Desconhece elementos básicos de logística que poderiam otimizar suas entregas, em termos de modais, prazos, custos etc.

- *Dificuldade para participar de compras governamentais.*

Causada pela ainda elevada burocracia e obstáculos para que a MPE possa se tornar uma fornecedora governamental. Quando vende não tem a capacidade financeira para resistir aos habituais atrasos nos pagamentos efetuados pelos órgãos públicos.

- *Dificuldade de acesso aos mercados internacionais.*

Em princípio, a busca do mercado internacional é uma expansão natural da empresa que já tem uma posição relativamente consolidada em seu mercado interno. A pequena empresa evolui naturalmente de um alcance mercadológico local para o regional e para o nacional. Atuar no mercado internacional é o estágio mais avançado deste processo de evolução de uma empresa que já demonstrou capacidade empreendedora de produção e gestão, de superar dificuldades, tendo alcançado um certo grau de maturidade empresarial.

Esta maturidade é absolutamente necessária, exatamente porque o ambiente internacional é mais complexo e exigente. Por isso, o acesso ao mercado internacional merece tratamento específico que agregue instrumental com características próprias para as MPE.

- *Uso inadequado de canais de distribuição.*

Tem dificuldade em selecionar e usar os canais de distribuição existentes. Pelo seu pequeno porte, a MPE é desqualificada nas grandes redes varejistas. Sente dificuldade em identificar, selecionar e contratar representantes comerciais.

- *Falta de capacitação em vendas.*

Acha-se despreparada para negociar com clientes mais experientes, notadamente os de maior porte. Desconhece e não domina a gestão de vendas e de negociação que poderiam ajudá-la em seus negócios.

Assim sendo, no âmbito do Sistema SEBRAE, é necessário, mais do que nunca, buscar harmonizar a linguagem adotada para as questões relacionadas a mercado, fazendo com que, a partir daí, se estabeleçam práticas comuns que possam vir a se multiplicar nas ações territoriais, setoriais, coletivas e individuais, e também a sua adequação aos diversos estágios de desenvolvimento em que se encontram as empresas a serem atendidas.

Trata-se, portanto, de promover a adoção da cultura de mercado em todas as dimensões que isso possa implicar, enfatizando-se que os resultados mercadológicos, que se procuram atingir, serão robustecidos pela compreensão de que estes se originam do mercado para a empresa, e não ao contrário.

Assim, para assegurar a efetividade de suas ações de acesso a mercados, o SEBRAE estabelece o presente referencial de atuação.

3.

Contextualização do mercado das MPE

Diante dos imensos desafios que MPE enfrentam no seu dia-a-dia, certamente são as dificuldades inerentes à comercialização de seus bens e serviços que apresentam posição de destaque nos esforços despendidos pelos empresários, à frente de seus negócios.

Acessar novos mercados, ou mesmo manter posições já conquistadas, requerem das MPE um esforço permanente na busca de estratégias que lhes permitam atingir o grau de sustentabilidade necessário à continuidade de suas atividades.

Questões como internacionalização das empresas de menor porte, comércio exterior, mercado interno (local, regional e nacional), comércio justo, vendas para os governos, comércio eletrônico, logística, inteligência comercial, crédito para comercialização e cultura da comercialização passam a freqüentar o ambiente negocial das MPE sendo que, na maioria das vezes, os empresários não conseguem sequer avaliar a importância de tais temas para a sobrevivência de suas micro e pequenas empresas.

Neste contexto, nas últimas décadas, a intensificação da globalização e da liberalização acentuou, significativamente, a competição em mercados, caracterizados por constante processo de mudança, afetando de formas variadas empresas de quaisquer portes, sobretudo as pequenas.

Os reflexos dessas mudanças, de caráter estrutural, vêm afetando não somente empresas com perfil exportador, mas também as que operam com foco no mercado doméstico.

A participação das MPE no esforço de exportação brasileiro, por conseqüência, tem se dado de forma bastante tímida (2,4%), principalmente se a compararmos com posições alcançadas por outros países como a Itália, Alemanha ou França, cuja participação dos pequenos negócios atinge até 40 % de suas exportações, de forma direta e indireta.

Constata-se, ainda, que uma parte considerável das MPE não ultrapassou o chamado envolvimento experimental, refletido num pequeno compromisso e esforço voltados aos mercados internacionais, respondendo passivamente a estímulos externos, empregando estratégias domésticas de marketing a mercados culturalmente próximos, e alocando recursos a atividades exportadoras com algum grau de relutância. Se considerarmos que as exportações representam apenas a estratégia mais comum de entrada das MPE em mercados internacionais e o estágio inicial de um processo mais amplo de internacionalização, percebemos o longo e árduo caminho a ser trilhado pelas empresas brasileiras de pequeno porte nessa área.

De outro lado, o comércio eletrônico subverte a lógica de funcionamento dos mercados tradicionais, impondo-lhes novas características como fácil acesso à informação e diminuição dos custos de transação, além da substituição dos intermediários tradicionais

por novos tipos de agentes que atuam na ponta da cadeia produtiva, junto ao consumidor final, fazendo, eles mesmos, toda a conexão com os produtores de bens e serviços, possibilitando a eliminação das distâncias físicas e funcionamento ininterrupto em todas as regiões do mundo.

Como decorrência, produtos e serviços ofertados via redes eletrônicas passaram a ter como foco tipos diferenciados de consumidores, que podem estar em qualquer ponto do planeta e, apesar da distância física, receber tratamento personalizado.

As transações efetuadas por meio de redes eletrônicas passam a trazer vantagens tanto para os consumidores, quanto para as empresas. Os primeiros poupam tempo, ao evitar deslocamentos físicos, diversificam suas opções de compra, ganham meios mais ágeis de realizar pesquisas de mercado e de preços e podem ter assistência técnica diretamente pela própria rede.

As empresas vêem ampliadas suas chances de alcançar mercados em todo o país, e fora dele, assim como de reduzir os custos de suas operações comerciais e financeiras. A Internet torna-se também um meio muito eficiente de fazer publicidade direcionada ao mercado-alvo das empresas.

A difusão dos negócios eletrônicos está, portanto, modificando a estrutura das cadeias de suprimento e o conjunto de elos sucessivos entre fornecedores e compradores.

Alguns elos de distribuição e varejo estão se tornando dispensáveis, em função das transações mais diretas, propiciadas pelas redes eletrônicas, entre os diferentes agentes econômicos. Ao mesmo tempo, surgem novos tipos de intermediários, que atuam na distribuição de bens e serviços, através dessas redes.

Dados recentes indicam, contudo, o baixo índice de conectividade das MPE brasileiras à rede deixando, portanto, de ser beneficiárias desses avanços tecnológicos no campo da comercialização.

Outro aspecto a considerar como imprescindível no esforço de conquista e manutenção de mercados pelas MPE, sem dúvida nenhuma, refere-se à logística. A utilização da teoria, técnica e métodos do sistema logístico implementados pelas empresas têm provocado um grande aumento na eficiência da produção. Este desejável aumento na eficiência é obtido por meio de processos otimizados dos sistemas de fornecimento, produção, armazenamento, estoque, distribuição, informação e nível de serviços que as MPE almejam, e que ainda não lograram alcançar no país.

Quanto às compras governamentais, sabe-se que as MPE formam um tímido grupo de fornecedores no Brasil. Do total de compras do governo federal em 2004, estimado em R\$ 255 bilhões, as vendas de micro e pequenas empresas somaram R\$ 43,8 bilhões, representando 17% do valor global. Iniciativa, já em análise pelo governo federal, com apoio do SEBRAE, quer aumentar, em médio prazo, esta participação para 28,5%, elevando as aquisições públicas em mais R\$28,8 bilhões.

Percebe-se, por tudo que foi considerado anteriormente, que o acesso a novos mercados quer interno, quanto externo, por parte das MPE, apresenta no Brasil um quadro bastante crítico, que tem contribuído fortemente para as altas taxas de mortalidade dos pequenos negócios em nossa economia.

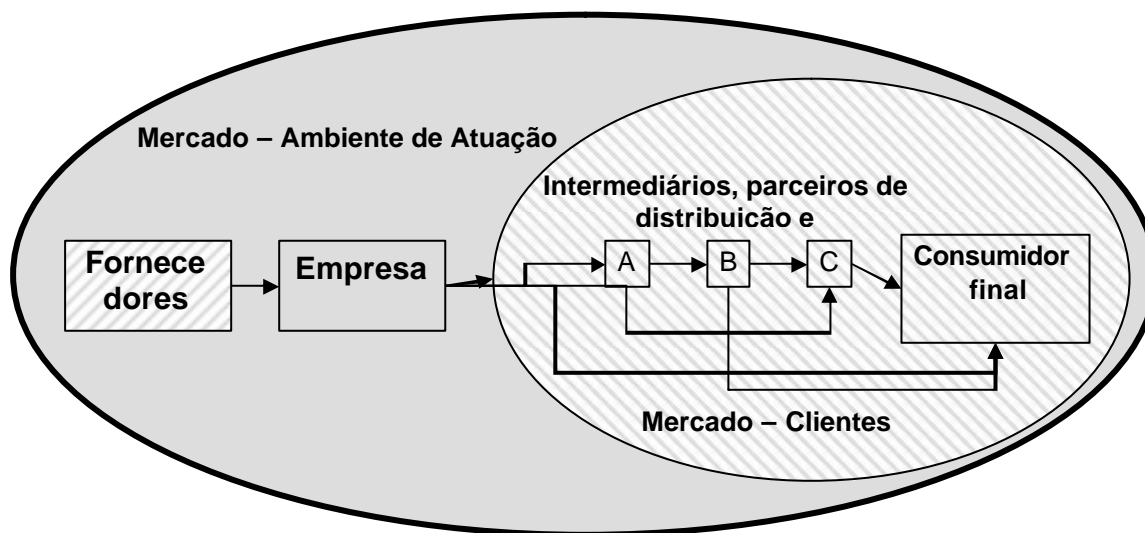
4. Bases Conceituais

Para efeito de harmonização dos conceitos e da linguagem a serem adotados pelo Sistema Sebrae são apresentadas a seguir as seguintes definições para as expressões: Mercado, Visão de Mercado, Mercado-Alvo, Acesso ao Mercado e Marketing.

4.1. Mercado

O termo mercado será usado principalmente em duas vertentes. A primeira descreve o contexto do macro-ambiente nos aspectos demográficos, econômicos, naturais, político-legais, tecnológicos, sócio-culturais e competitivos em que a empresa atua. Este conceito de mercado também é chamado de Ambiente de Marketing. A segunda, os diversos níveis de clientes, dentro da cadeia de comercialização e distribuição, a quem a empresa se dirige com o objetivo de oferecer seus produtos ou serviços, compreendendo os mercados governamentais e corporativos, dentre outros (fluxograma 1).

Fluxograma 1



4.2. Visão de mercado

Visão de Mercado significa compreender a total interdependência e influência recíproca entre produção, comercialização e distribuição de produtos e serviços que, por sua vez, precisa ser incorporada na ação do gestor e/ou do empreendedor.

Significa, além disso, dizer que o empreendimento faz parte do mercado, interage com ele, depende dele, mas pode também influenciá-lo. No entanto, o mais importante é que se compreenda que as oportunidades de negócios se originam no mercado e não dentro da empresa. Portanto, os programas/projetos devem considerar que os seus beneficiários precisam atuar em função e a serviço do mercado.

4.3. Mercado-alvo

Por mercado-alvo ou segmento-alvo se entende a parte do mercado que foi identificada como a potencialmente mais atraente e que deve ser focada pela empresa tal como um alvo a ser atingido. Os critérios de análise usados para descrever o(s) mercado(s)-alvo podem variar bastante em função do tipo de produto e do setor de atuação do empreendimento. O importante é descrever o perfil desejado dos clientes que sinalizam o melhor potencial de compra.

Uma pequena indústria de móveis de *design* contemporâneo e de alto padrão, por exemplo, terá como clientes-alvo determinados tipos de loja, mais adequados para alcançar os consumidores finais interessados neste tipo de móveis.

4.4. Acesso a Mercados

Acesso ao Mercado é o posicionamento sólido da empresa e de seus produtos no mercado de forma a garantir a sustentabilidade e, conseqüentemente, sua existência a longo prazo.

Promover o acesso de uma empresa ao mercado é um processo que precisa ir muito além da venda esporádica de seus produtos. Portanto, não se esgota na hora de se ter obtido o primeiro negócio.

No quadro a seguir busca-se evidenciar os principais estágios no processo evolutivo da postura de empresa em relação ao processo de acesso ao Mercado. A postura inicial, de menor envolvimento, é a de ser comprada, evoluindo, através da postura de foco em vendas para o Acesso a Mercados.

Quadro 1 – Ser comprado - Vendas - Acesso a Mercados

Aspectos de análise	Abordagem		
	Sem Foco – é comprado	Foco em Vendas	Foco em Acesso a Mercados
Horizonte temporal	Imediato	curto prazo.	longo prazo (3 - 5 anos).
Mercados-alvo (segmentos)	Desconhece	sem seleção sistemática.	seleção baseada no potencial de mercado.
Objetivo Principal	Subsistência	vendas imediatas.	construir uma posição permanente no mercado.
Alocação de recursos	Inexistente	o suficiente para gerar vendas imediatas.	o que for necessário para ganhar a posição permanente de mercado.
Estratégia de entrada	Inexistente	sem definição sistemática.	definição sistemática da melhor estratégia.
Desenvolvimento de novos produtos	Sob o demanda do comprador	Exclusivamente para mercado atual.	para ambos – atual e novos.
Adaptação produtos	Sob o demanda do comprador	somente adaptações obrigatórias (técnicas, legais etc.).	adaptações às preferências de consumidores, condições locais, busca por diferenciação e inovação.
Canais	Desconhece	nenhum esforço para controlar.	esforço de controle para ajudar a alcançar os objetivos.
Preço	Preço definido pelo comprador	definido por custo + margem pretendida com flexibilidade em negociações específicas.	estratégia de precificação em função de oportunidades em cada mercado.
Promoção	Inexistente	restrito principalmente à venda pessoal ou deixado para intermediários.	estratégia completa com <i>mix</i> de propaganda, promoções e venda pessoal e pós-venda.

Fonte: "Entry Strategies for International Markets" de Franklin R. Root
Adaptado por Johann W. Schneider

4.5. Marketing

“O objetivo do Marketing é tornar a venda supérflua” – Peter Drucker.

A venda é a consequência natural do marketing bem feito. Porém, ele ainda é confundido por muitos apenas como a sua parte mais visível, que são a propaganda e o esforço de venda. No entanto, marketing é, antes de mais nada, um processo de planejamento e gestão estratégica que envolve toda a empresa.

A American Marketing Association oferece a seguinte definição:

“Marketing (administração de) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Não é objetivo deste Termo de Referência dissertar sobre o tema de marketing, o que é possível consultar nas melhores publicações sobre a área. (vide bibliografia neste documento).

Entretanto, vale registrar, que um bom plano de marketing deve ser fundamentado num diagnóstico criterioso e consistente e compreender decisões sobre os níveis estratégico, tático e operacional dos elementos do produto, do preço, da distribuição, da comercialização e da comunicação da empresa, bem como um plano de implementação.

Originalmente a expressão “to market” significava levar o produto ao mercado. Na época de pouca concorrência, em que as indústrias e manufaturas ainda dominavam o mercado, o objetivo do marketing era apenas otimizar o processo de levar o produto até seus compradores e focava principalmente os elementos de comercialização e distribuição. Com o aumento da concorrência, as empresas procuraram se comunicar melhor com o mercado, a fim de fortalecer sua presença. No entanto, ainda era um processo unidirecional da empresa para o mercado. Somente na última fase de evolução do marketing, elas começaram a se preocupar em antes conhecer o mercado e, invertendo o processo antigo, desenvolver produtos e processos de distribuição e comercialização em função do consumidor e das oportunidades identificadas.

A evolução do Marketing no Brasil e o contexto da MPE

No Brasil, a verdadeira preocupação com o mercado ainda é muito recente. Até a abertura do mercado para a importação, promovida no início da década de 90, ele era dominado pela lógica da reserva e da partilha de mercado.

O processo de mudança de cultura empresarial foi lento e doloroso e, para muitos, ainda está em andamento. Aceitar que fatores externos têm maior influência sobre sua empresa do que o próprio dono ainda é difícil para muitos. E muitas vezes os mensageiros, tais como vendedores ou consultores, são responsabilizados pelo conteúdo “antipático” das informações trazidas do mercado.

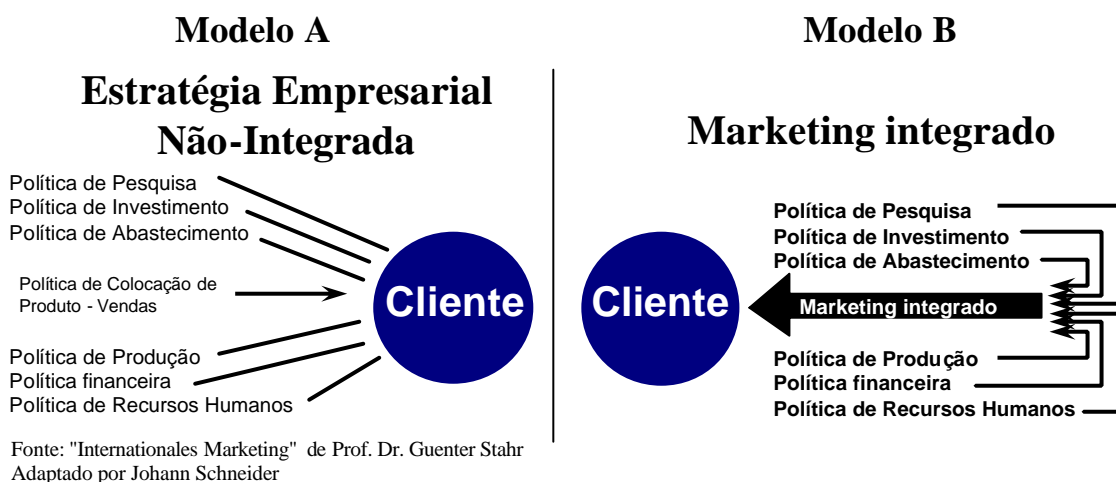
Outro problema é a legitimidade do marketing para interferir em aspectos estratégicos e táticos da empresa. Em muitas empresas ele ainda está subordinado ao departamento comercial com atribuições de promoção de vendas. Querer elevar o marketing a um nível de decisão e, conseqüentemente, poder, pode provocar graves problemas de relacionamento, principalmente em empresas familiares, afetando diretamente a implementação dos planos e, por último, os resultados.

O marketing, para poder contribuir com o sucesso do empreendimento na medida exata de seu potencial, também precisa ter o espaço, dentro da empresa, a altura de sua importância. A empresa moderna, como visto anteriormente, atua em função do mercado. Consequentemente o marketing, como ferramental, mas também como área gerencial, precisa estar na posição adequada para influir nas decisões do empreendimento, sob pena de perder toda força.

Os próximos dois modelos visualizam a diferença entre a Estratégia Empresarial Não-Integrada e o Marketing Integrado.

Na primeira abordagem (modelo A), cada área gerencial da empresa mantém uma relação independente com o cliente. A área comercial não é interligada com as demais e é tratada como sendo apenas de “colocação” do produto no mercado, ou seja, com o comportamento antigo de relação unidirecional. O resultado é um impacto fraco no cliente.

Na segunda abordagem (modelo B), todas as áreas e respectivas políticas dentro da empresa são integradas e convergem para chegar ao mercado com grande força, resultando em importante impacto no cliente.



Marketing internacional

Por definição, o marketing internacional é um **“conjunto de atividades que visa a captação e manutenção de clientes em países selecionados”**.

A principal diferença do marketing internacional para o doméstico, é que o primeiro trata de vários países/mercados, aumentando significativamente a complexidade das decisões a serem tomadas. No marketing internacional, a seleção dos mercados-alvo engloba, antes de tudo, a seleção dos principais países-alvo a serem trabalhados. Em seguida, para cada um deles, deve ser elaborada uma “estratégia de entrada de mercado”, que precisa ser bem mais

abrangente do que no caso do marketing doméstico, devido a questões tais como, mais não se resumindo a:

- distâncias físicas;
- idioma;
- moeda;
- diferenças entre o país de origem e o país-alvo:
 - de cultura de consumo;
 - de cultura empresarial;
 - no funcionamento do comércio no setor de atuação;
 - no padrão tecnológico;
 - nos impostos;
 - nas barreiras tarifárias, técnicas, fito-sanitários, etc.;
 - nas tendências de mercado;
 - no estágio de desenvolvimento do mercado no setor de atuação;
 - na presença e atuação de concorrentes locais e internacionais;

Para as MPE, o principal desafio no acesso ao mercado internacional, além do desconhecimento, é o de superar suas limitações estruturais nos aspectos de comercialização e distribuição.

5. Eixos e Pressupostos para Atuação

A atuação do Sistema SEBRAE visando apoiar as MPE no acesso a mercados estará assentada nos seguintes eixos e pressupostos de atuação, que por sua vez se apresentam perfeitamente integrados à Lógica de Intervenção enunciada no presente Termo de Referência, e demonstrada no capítulo seguinte.

5.1. Eixos de Atuação

5.1.1. Conhecimento de mercado.

É papel do Sebrae desenvolver *expertise* em mercado; manter banco de dados; efetuar pesquisas; captar, acumular, desenvolver e disponibilizar conhecimentos sobre mercados e sua dinâmica, enfim utilizar inteligência comercial.

5.1.2. Articulação interna e Externa

5.1.2.1. Articulação Interna

Deverão ser ampliadas e aperfeiçoadas as articulações entre todas as unidades do SEBRAE/NA e dos SEBRAE/UF visando à sinergia de ações e otimização de recursos disponíveis para apoiar as MPE no acesso a mercados, notadamente nas áreas de, mas não se resumindo a:

- Políticas Públicas - atuando na sugestão de políticas que favoreçam a inserção das MPE nos mercados nacional e internacional, além de facilitar a sua transformação em fornecedoras nas compras governamentais;
- Capacitação de Clientes - ofertando aos empresários programas de capacitação sobre mercados, relacionamento com clientes, inteligência comercial, estratégias de marketing e vendas, uso de informações de mercado;
- Capacitação Interna - ofertando programas de capacitação para dirigentes, técnicos e gestores de projetos do Sebrae sobre mercados, relacionamento com clientes, inteligência comercial, estratégias de marketing e vendas, uso de informações de mercado, dentre outros conteúdos; e,
- Tecnologia e Inovação – potencializando as soluções relacionadas à design, embalagem, diagnóstico tecnológico, incubadoras e empresas incubadas entre outras possibilidades.

5.1.2.2. Articulação externa

Com os governos federal, estaduais e municipais; agências especiais; universidades; centros tecnológicos; entidades de classe; grandes empresas e também organismos internacionais que deverão receber atenção especial para potencializar os resultados das ações do Sistema SEBRAE.

5.1.3. Desenvolvimento de Soluções e Instrumentos para acesso a mercados.

Atualizar e aperfeiçoar os existentes e desenvolver novos produtos para acesso a mercados pelas MPE.

5.2. Pressupostos da Atuação

5.2.1. Foco no mercado

Foco no mercado significa dirigir a empresa em função das oportunidades e ameaças do mercado. No entanto, é fundamental reconhecer que estas oportunidades e ameaças podem afetar cada empresa de forma diferente, em função de características intrínsecas específicas, que são seus pontos fortes e fracos.

Portanto, o sucesso de qualquer estratégia de acesso ao mercado depende não somente do conhecimento do mercado, mas da consistência na sintonia entre as oportunidades e ameaças externas e as potencialidades e limitações internas da empresa, incluindo a capacidade de tomar decisões e agir sobre as oportunidades e ameaças.

5.2.2. Foco no beneficiário

Visando sempre a geração de resultados finalísticos, o atendimento deve ser em função das necessidades e do real potencial do beneficiário, e não em razão de programas ou procedimentos internos.

A eficácia da estratégia de acesso ao mercado depende fundamentalmente do grau de harmonia da estratégia proposta com as potencialidades e limitações da empresa, de um lado, e as oportunidades e ameaças do mercado, do outro. Tem que haver um verdadeiro processo de sintonia entre as partes.

Às vezes é mais prudente almejar um mercado menos ambicioso, porém mais acessível dentro das condições da empresa e, conseqüentemente, mais seguro para gerar resultados concretos.

Por outro lado há empresas que têm maturidade e produtos com potencial de mercado interessante, mas que, por estarem inseridas em projeto coletivo, com padrão médio abaixo do seu, não recebem a atenção que merecem. Devido a isso, estão sendo desperdiçadas oportunidades de gerar melhores resultados finalísticos, frustrando também as expectativas dos empreendedores.

5.2.3. Engajamento e Compromisso

Principalmente em projetos coletivos o risco do “não-engajamento” dos beneficiários é grande. A criação de uma associação, ou o atendimento coletivo por uma entidade pré-existente, parece criar um ambiente favorável para que muitos empreendedores “deleguem” algumas de suas responsabilidades para terceiros. Isso freqüentemente acontece com as atividades ligadas à comercialização.

Evitar esse comportamento, certamente, é um grande desafio para os técnicos do Sistema. Deve, por isto mesmo, proceder-se a uma análise correta, ou seja, objetiva e realista, do grau de motivação e engajamento dos empreendedores, durante a fase de conhecimento, sob risco de se estar comprometendo os resultados finalísticos dos projetos.

6. Visão Lógica de Intervenção

O processo de planejamento da intervenção para Acesso a Mercados segue a seguinte lógica:

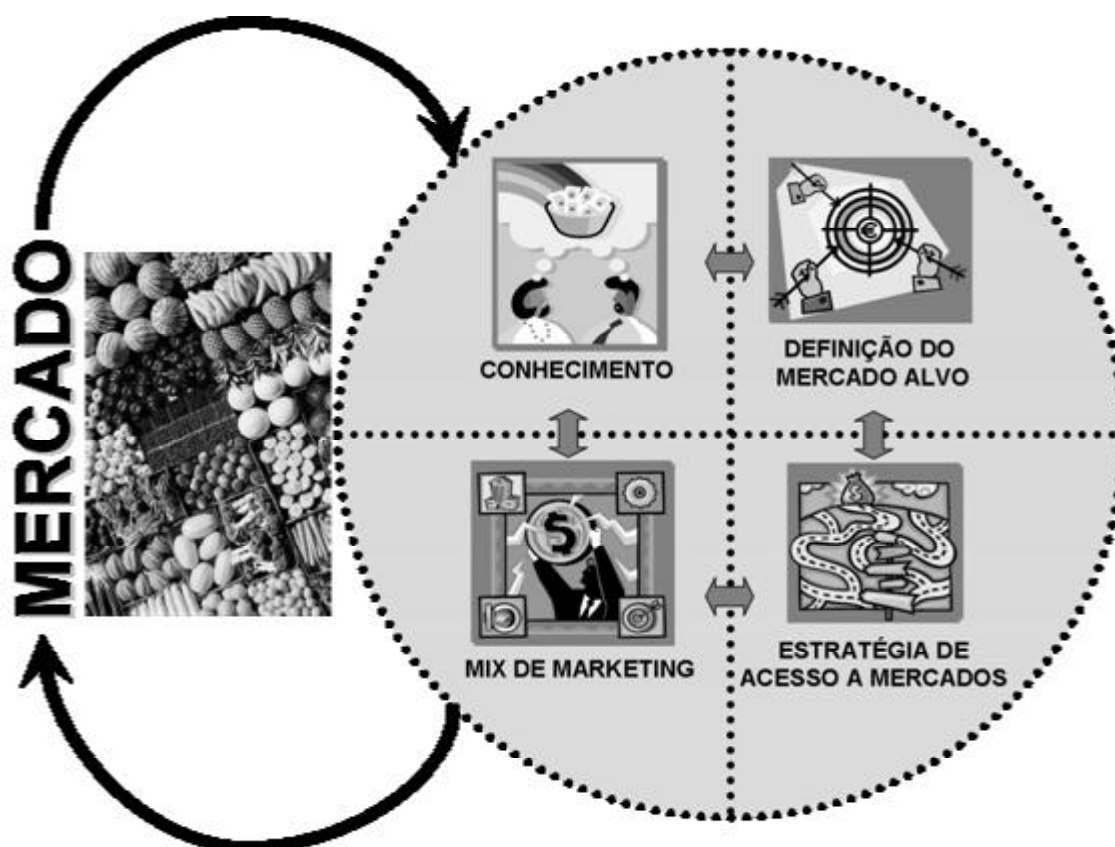
- I. Conhecimento
- II. Definição e pesquisa do mercado-alvo
- III. Definição da estratégia de acesso a mercados
- IV. Definição do *Mix* de Marketing

Visto que as ações a serem implementadas no processo de Acesso a Mercados serão praticamente todas descritas nestes quatro capítulos, foi considerado desnecessário incluir a

fase da Implementação na Visão Lógica de Intervenção. Ela será abordada à parte, no capítulo 8, nos aspectos que dizem respeito ao papel do técnico.

O seguinte quadro visualiza a Lógica de Intervenção.

Modelo C – Lógica de Intervenção para Acesso a Mercados



Vale ressaltar que a lógica deve ser seguida independentemente da situação da empresa. Usando a analogia do atendimento médico - mesmo para aquele paciente que chega em estado de emergência na UTI não se pode dispensar o diagnóstico, sob pena de em não o fazendo prescrever um tratamento que pode levá-lo à morte. Certamente há níveis diferentes de aprofundamento da fase de conhecimento em função do grau de complexidade do negócio e da situação que o empreendimento está enfrentando. Nada, porém, deve justificar a dispensa completa da fase de conhecimento.

6.1. Conhecimento

“A realidade é o que é, não como desejamos que fosse” – Maquiavel, século 17

Para poder definir uma eficaz estratégia de Acesso a Mercados é fundamental conhecer a realidade em que se situa e atua o empreendimento, tanto em seus aspectos internos quanto externos.

A ênfase, nessa fase, deve ser na objetividade com que é levantada a realidade da empresa – quanto mais realista a análise, menor o risco de se comprometer a eficácia da estratégia.

Em todo processo de planejamento o principal esforço deve ser investido na fase de diagnóstico e pesquisa. Quanto melhores e mais completas as informações levantadas mais consistente será o plano e mais fácil será o próprio processo de planejamento.

É imprescindível que a empresa conheça o mercado em que está atuando, senão será difícil, talvez impossível, definir com segurança um caminho para sair da situação atual e chegar à situação desejada.

A situação é comparável a de um viajante que está perdido em terra desconhecida, sem mapa nem guia, à mercê de fatores externos e desperdiçando precioso tempo e recursos nas tentativas de encontrar um caminho.

O objetivo da fase de conhecimento, portanto, é levantar os dados gerais, transformá-los em informações e conhecimentos, a fim de elaborar um mapa geral do ambiente de atuação da empresa, que permita identificar as posições de partida e de chegada.

6.1.1. Diagnóstico mercadológico das empresas

Esta fase diz respeito aos aspectos internos da empresa a serem analisados, vale ressaltar, sob um ângulo mercadológico.

No levantamento inicial deve constar, entre outras, as seguintes informações sobre o empreendimento:

- Linhas de produtos;
- pontos fortes e fracos;
- vocação - em que é bom; o que gosta de fazer;
- diferencial – inovação ou elemento singular de seu produto ou serviço;
- perfil do empreendedor – capacidade técnica e nível de engajamento esperado;
- estágio de desenvolvimento – maturidade do empreendimento;
- capacidade mercadológica – nível de competitividade;
- capacidade produtiva.

6.1.2. Do mercado de atuação

6.1.2.1. O mercado – dados e informações das empresas

Os empreendedores e colaboradores das empresas normalmente detêm muitas informações mercadológicas importantes cuja utilidade muitas vezes não se dão

conta. Pode ser de grande valia levantar essas informações antes de partir para as pesquisas de mercado, pois podem ajudar, dentre outros, a:

- indicar contatos e fontes;
- direcionar melhor as atividades dos pesquisadores;
- formular hipóteses e perguntas mais específicas a serem verificadas.

As seguintes informações, dentre outras, podem ser úteis neste sentido:

- clientes atuais > nomes de contatos, perfil do comprador/empresa, volume de compras, gama de produtos que compra, atuação geográfica, perfil do público final;
- funcionamento e empresas da cadeia de distribuição e logística;
- linhas de produtos, perfil e atuação dos principais concorrentes;
- tendências aparentes;
- exigências de certificação;
- eventos e organizações/entidades importantes no setor.

Estas informações podem ser levantadas com a aplicação de um questionário. É recomendável aplicá-lo ou tê-lo aplicado por algum técnico, já que a experiência mostra que os empreendedores, na maioria das vezes, não o fariam sozinhos sem acompanhamento e orientação.

6.1.2.2. O mercado – visão geral

O objetivo desta fase de trabalho é se chegar a uma visão geral do mercado em que o empreendimento atua¹ em seus aspectos econômicos, demográficos, socioculturais, político-legais, tecnológicos e, por fim, competitivos.

Este levantamento pode ser feito recorrendo-se a fontes secundárias, tais como entidades de classe, institutos de pesquisa, revistas especializadas, atas e anuários de eventos profissionais e científicos, dentre outras. A internet é uma excelente ferramenta para esta fase, tanto para levantar informações quanto para identificar outras fontes. As informações levantadas desta forma podem então ser complementadas através de entrevistas com algumas das fontes indicadas pelos empreendedores.

As informações a serem levantadas nesta fase devem permitir a identificação das tendências gerais no setor e, principalmente, das principais oportunidades a serem exploradas, assim como mapear as possíveis ameaças que possam afetar os negócios do empreendimento em análise.

¹ Este mercado é também chamado de Ambiente de Marketing

Vale lembrar que a empresa deve realizar este tipo de levantamento regular e continuamente de maneira a estar sempre atualizada em relação às tendências de mercado.

Nesta fase, como ponto de partida de intervenção, deve-se consultar estudos e pesquisas já realizados e disponíveis no Sistema SEBRAE.

6.2. Definição e Pesquisa do Mercado-alvo

O diagnóstico mercadológico da empresa e a visão geral do mercado, que dão base ao conjunto das informações colhidas, devem permitir a definição dos principais mercados-alvo a serem explorados na pesquisa de mercado a ser aprofundada.

A importância da definição do mercado-alvo para a estratégia de Acesso a Mercados se deve ao fato de que o mercado para o qual o empreendimento está direcionado no momento talvez não seja, necessariamente, o de maior potencial de retorno. Caso o levantamento geral revelar que a empresa já está atuando no mercado-alvo de maior potencial, ela pode descartar preocupações sobre eventuais melhores oportunidades em outros segmentos e se concentrar na otimização da exploração do mercado atual.

O objetivo, portanto, de direcionar os esforços mercadológicos para determinados mercados potenciais ativamente selecionados é de otimizar o aproveitamento do potencial de negócios do empreendimento.

6.2.1. Definição dos principais mercados-alvo potenciais

A definição dos mercados-alvo é o resultado do cruzamento entre as informações levantadas na fase de conhecimento sobre as oportunidades e ameaças no ambiente externo, por um lado, e a capacidade da empresa de explorar as primeiras e se defender das segundas, do outro lado.

O principal critério a ser aplicado na seleção destes mercados/segmentos-alvo é o potencial de negócios que se espera deles, levando sempre em consideração o atual estágio de desenvolvimento da empresa e sua capacidade de explorar as oportunidades. Portanto, isto significa dizer que podem existir oportunidades no mercado para as quais a empresa ainda não está preparada. Neste caso, este segmento, pelo menos por enquanto, não deve ser considerado um mercado-alvo potencial.

Os segmentos-alvo selecionados devem ser descritos de forma a ajudar a direcionar a pesquisa de mercado aprofundada. Os critérios a serem aplicados na descrição variam de acordo com o setor de atividade e a situação específica da empresa. Os seguintes exemplos servem de ilustração:

Exemplo 1: Uma cooperativa de apicultores, que hoje vende somente a granel para atravessadores, identificou, na fase da pesquisa secundária geral, que há uma tendência de valorização do mel como alimento e que os consumidores finais de maior poder aquisitivo estão dispostos a melhor remunerar produtos de qualidade.

Agora, para poder sair da dependência dos atravessadores e definir sua própria estratégia de acesso ao mercado, ela precisa conhecer detalhadamente como funciona este comércio até chegar ao varejo especializado. O mercado-alvo potencial, neste caso, seria definido como:

- o comércio de produtos naturais, incluindo toda a cadeia de distribuição, comercialização, varejo, feiras etc., até o consumidor final; (critério - perfil de público-alvo)
- na região Sudeste (critério - geográfico)

Exemplo 2: Uma fábrica de móveis populares no Nordeste tem dificuldades para competir com seus concorrentes de grande porte do Sul do país, que conseguem vender mais barato. Ela trabalha através de representantes independentes e tem poucas informações sobre o mercado. No entanto, ela tem uma estrutura de produção boa e uma competência de trabalhar com madeira maciça. A partir da pesquisa geral foi identificado que ela poderia ter condições de direcionar seus esforços a segmentos de maior valor agregado que apreciam e melhor remuneram móveis de madeira maciça.

Mercado-alvo potencial:

- comércio e varejo especializado multimasas de padrão médio-alto; (critério - perfil de público-alvo)
- comércio e varejo especializado em móveis para ambientes externos; (critério - perfil de público-alvo)
- na região Norte-Nordeste (critério - geográfico)

6.2.2. Pesquisa do mercado-alvo potencial

Caso as informações na fase de conhecimento não forem suficientes para formular estratégias de Acesso a Mercados e de *Mix* de Marketing, será necessário realizar uma pesquisa de mercado-alvo mais aprofundada.

O objetivo desta fase é obter um conhecimento específico e aprofundado sobre o(s) segmento(s) mais atraentes do mercado, selecionados na fase anterior, a fim de subsidiar a elaboração da estratégia de acesso ao(s) mesmo(s), incluindo a definição do marketing-mix. Portanto, as informações devem ser bastante específicas e consistentes.

Para garantir a obtenção de informações completas e com o equilíbrio necessário entre os aspectos quantitativo e o qualitativo² da pesquisa, a consistência do

² Aspectos quantitativos de uma pesquisa se referem a dados estatísticos, ou seja, informações em forma de números, enquanto os aspectos qualitativos se referem a questões tais como o comportamento de compra ou funcionamento da cadeia de distribuição.

“*briefing*”³ é essencial. Ele deve orientar o trabalho de quem for realizar a pesquisa, incluindo, dentre outros:

- o contexto global de trabalho em que a pesquisa está inserida;
- a justificativa para a pesquisa;
- a indicação clara das utilizações específicas das informações a serem levantadas;
- que informações já existem sobre o mercado;
- que respostas específicas se quer obter através de que perguntas da pesquisa.

Entre as perguntas a serem respondidas pela pesquisa aprofundada de mercado podem constar, dependendo do caso, dentre outras:

- Como funciona a cadeia de distribuição e comercialização?
- Quais os preços e as margens praticadas em cada fase desta cadeia?
- O que diferencia as empresas que têm o maior sucesso neste segmento?
- Quais as características de comportamento de consumo dos consumidores finais?

É importante ressaltar que o formato de pesquisa de mercado proposto neste Termo de Referência é uma resposta às necessidades gerais de conhecimento de mercado, identificadas nas pesquisas junto aos beneficiários. Portanto, não se trata de uma abordagem aplicável a uma demanda muito específica de uma pesquisa de marketing customizada.

6.3. Estratégia de Acesso a Mercados

6.3.1. Objetivos

A definição dos objetivos depende do contexto maior da realidade mercadológica da empresa, ou seja, da combinação dos fatores internos e das ameaças ou oportunidades externas, e podem variar bastante do ponto de vista de:

- I. Assegurar permanência no mercado;
- II. Consolidar posição;
- III. Expandir.

Em função dos objetivos, a postura da empresa no mercado e as necessidades de apoio na implementação serão, necessariamente, diferentes.

6.3.2. Ajustes necessários

A palavra “*briefing*” vem do inglês e é originalmente usado no jargão militar para descrever a reunião ou o documento em que se passa as orientações a quem deve realizar uma missão. No jargão de Marketing ela é usada para as orientações para as campanhas de propaganda, mas também na contratação de pesquisas.

Na maioria das empresas, no início da intervenção, há a necessidade de ajustes que vão além das questões diretamente ligadas à atuação mercadológica, mas que, no entanto, provocam impactos diretos na capacidade de atuação no mercado. Portanto, são ajustes que devem ser feitos antes de se dirigir ao mercado, seja a novos mercados ou no redirecionamento da atuação junto a mercados tradicionais, e podem estar ligados a áreas tais como, mas não se resumindo a:

- estrutura de produção;
- estrutura de produção;
 - padrão tecnológico;
 - capacidade inovativa;
 - capacidade de produção;
- estrutura econômico-financeira;
- gestão em geral;
- sistema de fornecimento;
- situação societária e legal;
- estrutura econômico-financeira;
- exigências de certificação;

É fundamental que as medidas tomadas para promover estes ajustes e o prazo de execução constem do Plano de Acesso a Mercados a fim de dar uma noção clara a todos os envolvidos sobre o real estágio de desenvolvimento da empresa.

Vários dos ajustes necessários identificados, principalmente os que têm a ver com as limitações estruturais das pequenas empresas, podem precisar de soluções coletivas. Por exemplo, um típico ponto fraco da pequena empresa é a falta de poder de negociação tanto junto a seus clientes, principalmente o grande varejo, quanto junto a seus fornecedores. A união, por exemplo, em centrais de compras, armazenamento e comercialização, é uma solução coletiva ideal. Os aspectos específicos do atendimento coletivo serão abordados no capítulo 7., no entanto, mesmo no atendimento individual podem/devem ser indicadas soluções coletivas, seja incentivando a criação de novos grupos ou a incorporação em grupos existentes.

Os ajustes nos elementos de produto, preço, distribuição, comercialização e comunicação, necessários para a exploração das oportunidades e/ou a defesa das ameaças identificadas nas pesquisas, serão descritos no capítulo sobre o *Mix* de Marketing.

6.3.3. Posicionamento estratégico

Posicionamento é a ação de posicionar, enquanto que a posição é o resultado disso, ou seja, um estado de coisa.

No contexto de Marketing e de Acesso a Mercados, posicionamento significa levar uma empresa, uma marca ou seus produtos a uma determinada posição no mercado.

Esta posição tanto se refere à posição real quanto à percebida, ou seja, a imagem que a empresa ou marca tem no mercado.

Na maioria das vezes esta posição e principalmente a imagem da empresa, são o resultado do acaso e nunca foram influenciadas, de forma pró-ativa, pela empresa.

Por conseguinte, um dos objetivos dos esforços de marketing visa promover o posicionamento pró-ativo com base em um plano de acesso ao mercado, com o objetivo de conseguir uma posição e uma imagem desejada pela empresa que beneficia os negócios como um todo.

Um reposicionamento, portanto, é o trabalho de mudar a imagem da empresa ou da marca no mercado.

Para alcançar estes objetivos deverão ser tomadas medidas que abranjam todo o *mix* de marketing e não somente de comunicação.

É fundamental ressaltar que posicionamento estratégico não é algo restrito a grandes empresas e marcas. Uma cooperativa de produtores rurais, que talvez sofra de um preconceito de falta de estrutura e profissionalismo associado a pequenos produtores, pode querer mudar esta imagem para ser vista como uma organização séria e capaz de assumir compromissos senão maiores, mas, pelo menos, regulares e com produtos de qualidade.

No objetivo de agregar valor aos produtos, o trabalho do reposicionamento é fundamental. Ora, o uso da indicação de origem geográfica ou do território, por exemplo, para algum produto alimentício pode ser muito interessante para ser usado neste sentido, desde que seja feito também um trabalho para posicionar a região ou o território como algo diferenciado.

Agregar valor social a um produto é outra possibilidade para pequenos produtores e que pode ser explorada num posicionamento no segmento de Comércio Justo.

6.3.4. Estratégia de segmentação

“A segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa.” Philip Kotler, Administração de Marketing

A pequena empresa precisa utilizar seus poucos recursos de maneira otimizada, sendo a segmentação uma das ações-chave de um marketing eficaz.

O objetivo da segmentação é, ao invés de dispersar os esforços de marketing, concentrar os mesmos em um ou mais segmentos de clientes que a empresa tem maior chance de atender bem.

“Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de consumo, similares.”⁴

As principais variáveis usadas na segmentação de mercados são ⁵:

Para os consumidores finais:

- geográficas;
- demográficas (idade, sexo, nível de instrução, religião, classe social, entre outras);
- psicográficas (estilo de vida, personalidade)
- comportamentais (ocasiões, índice de utilização, estágio de prontidão, entre outras.)

Para mercados empresariais:

- demográficas (setor, porte, localização);
- operacionais;
- tecnológicos;
- abordagens de compra (critérios de compra, relacionamento, entre outras);
- fatores situacionais (urgência, aplicação, tamanho do pedido);
- características pessoais (perfil do comprador).

Para a exploração eficaz do mercado, a empresa deverá oferecer um *Mix* de Marketing adequado a cada segmento do mesmo.

Por exemplo, um grupo de produtores de artesanato à base de sementes e materiais da floresta, tendo em sua gama de produtos bijuterias, objetos de decoração e presentes, dependendo de seu padrão de qualidade, poderá ter vários segmentos de mercado como alvo, dentre outros:

- turistas em geral, nacionais e internacionais;
- varejo de móveis e objetos de decoração;
- varejo de artigos de beleza, acessórios e bijuterias;
- Comércio Justo nacional e internacional.

A segmentação é fundamental para a micro e pequena empresa porque lhe permite explorar seus pontos fortes, tais como, flexibilidade, maior velocidade na resposta, capacidade e flexibilidade em adequar produtos e serviços, para fazer aquilo que, hoje é decisivo para o sucesso da MPE - se diferenciar frente aos concorrentes de maior porte.

6.4. Mix de marketing

⁴ Kotler, Administração de Marketing

⁵ Adaptado de Kotler, Administração de Marketing

As definições em relação ao *Mix* de Marketing devem ser consubstanciadas em função dos resultados das pesquisas, devendo estar em estreita sintonia com as estratégias globais de Acesso a Mercados vistos nas fases anteriores. Aliás, com as pesquisas bem feitas, em termos qualitativos, as estratégias surgem naturalmente.

O *Mix* de Marketing é um conjunto de elementos sobre os quais precisa-se tomar decisões para definir estratégias específicas. São elas :

- Decisões de Produto;
- Decisões de Preço;
- Decisões de Distribuição e logística;
- Decisões de Comercialização;
- Decisões de Comunicação.

O principal desafio na elaboração do *Mix* de Marketing é conseguir a consistência e coerência na definição do conjunto das estratégias. Coerência significa que este conjunto precisa “fazer sentido” para o consumidor final. Ou seja, determinado produto ou serviço, que apresente determinado benefício por um preço compatível, é oferecido ao público-alvo específico, nos lugares que ele frequenta, comunicado através dos meios que ele mais acompanha e direcionado para suas características de comportamento de consumo.

Para o pequeno produtor, que tem mais dificuldade de competir nos segmentos de grande volume e baixo preço, as principais Estratégias de Marketing recomendadas são:

- buscar segmentos ou nichos específicos, focando em um diferencial estratégico (vide também o capítulo sobre Segmentação);
- agregar valor no produto/serviço a fim de buscar uma remuneração mais elevada e uma posição diferenciada;
- buscar caminhos mais diretos aos consumidores, eliminando atravessadores e intermediários desnecessários, a fim de buscar uma remuneração mais elevada, bem com uma posição menos dependente.

6.4.1. Estratégia de produto

Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.⁶

“Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

Nesta fase devem ser tomadas as decisões sobre as características com as quais o produto deve chegar ao mercado, considerando-se principalmente:

⁶ Philip Kotler, Administração de Marketing

- o próprio produto;
 - as características físicas, incluindo qualidade intrínseca, design, durabilidade, cumprimento de normas técnicas e legais, aplicabilidade, reposição, descarte, etc.;
 - o benefício a oferecer;
 - outros valores intangíveis do produto;
- serviços complementares, tais como garantia, instalação, entrega etc.
- a embalagem;
- a marca;
- a linha de produtos.

No caso de uma cachaça, por exemplo, envolve:

- a própria bebida - sua qualidade, graduação alcoólica, o processo de fabricação - de alambique ou de coluna - a matéria-prima utilizada;
- a garrafa - tamanho, *design*, tampa;
- o rótulo;
- a marca;
- as variedades - clara, envelhecida, orgânica, caipirinha pronta;
- uma eventual caixa ou embalagem individual ou caixa de presente;
- a embalagem de transporte;
- indicação geográfica.

Com base nas informações colhidas nas pesquisas sobre o perfil dos segmentos-alvo, as decisões sobre o(s) produto(s) devem visar a melhora da posição competitiva do mesmo, agregando valor ou diferenciando-se dos concorrentes.

Um excelente exemplo é o do pequeno produtor de Cachaça de alambique que investiu em um novo design de rótulo e conseguiu aumentar suas vendas significativamente, tanto vendendo mais nos pontos de venda antigos quanto abrindo novos clientes.

A agregação de valor é uma estratégia muito importante e válida para o pequeno empreendedor em busca de uma melhor remuneração. Neste sentido é fundamental entender que o valor agregado também deve ser percebido pelo cliente. Significa dizer que é preciso comunicar, principalmente, através dos elementos de *design*, que o produto é melhor e vale mais. Às vezes nem precisa melhorar as características intrínsecas do produto, basta melhorar a apresentação para posicioná-lo num segmento mais caro.

Principalmente para produtos de consumo, que são vendidos através do varejo, a presença diferenciada na prateleira é decisiva para influenciar a decisão de compra, tanto do consumidor final quanto do varejista, que decide se vai dar-lhe uma chance de maior exposição ou não em sua área de venda.

No caso de um restaurante, por exemplo, o ambiente, a higiene, a arquitetura e a decoração representam a embalagem, enquanto que a comida e o atendimento, representam o "produto". Neste caso, vale lembrar, o cliente não busca apenas o

benefício da comida, mas também a experiência vivencial. Aliás, há empreendimentos que atraem seus clientes mais por este benefício, do que pela competência com que preparam seus pratos. Bares, boates e restaurantes temáticos são um bom exemplo disso.

A inovação, como fator de diferenciação e agregação de valor, é fundamental para garantir a consolidação e expansão da pequena empresa no mercado competitivo. Ela, no entanto, deve também estar baseada na percepção das necessidades e dos desejos do público-alvo, e não partir do empreendedor, sem a validação pelo mercado, sob pena de desperdiçar tempo e recursos.

Entre os principais desafios dos pequenos produtores, na busca da adequação dos seus produtos às demandas do mercado, está a dificuldade de comprar matéria-prima, embalagens e insumos em condições de igualdade com seus concorrentes de maior porte, comprometendo sua capacidade de criar produtos competitivos. Neste caso, a união de forças, por exemplo, em centrais de compras, redes de troca ou outras formas associativas, formais ou informais, pode fazer toda a diferença para conseguir competir. (vide no capítulo sobre a aplicação da Lógica de Intervenção a coletivos.)

6.4.2. Estratégia de Preço

Uma estratégia de preço consistente é vital para a viabilidade do negócio como um todo. No entanto, a lógica do preço também deve começar no mercado. O produtor não pode mais simplesmente praticar o “Custo + Margem de Lucro desejada” para definir o preço de venda.

A pergunta chave deve ser: “Quanto o mercado está disposto a pagar por um produto deste tipo?”. A partir desta resposta, que deverá ser obtida na pesquisa, deve-se fazer o cálculo “de volta”, tirando impostos, margens dos canais de distribuição etc., até chegar ao nível de preço que o produtor necessita atingir para ter acesso ao mercado.

Obviamente é imprescindível conhecer profundamente a estrutura de custos da empresa e de cada produto, a fim de definir corretamente o preço, a política de descontos e as margens de negociação. Estes dados devem ter sido levantados na fase de conhecimento da realidade, e as informações devem estar disponíveis nesta etapa da elaboração do *mix* de marketing.

Neste contexto vale destacar a importância do conhecimento da tributação vigente no setor, em cada nível de canal de distribuição.

Caso a estrutura de custos seja incompatível com o nível de preço praticado no mercado, inviabilizando o negócio, a empresa precisa tomar decisões estratégicas para redirecionar suas atividades. Porém, estas decisões já deveriam ter sido tomadas na fase dos Ajustes Necessários, descrita no capítulo 6.3.2.

Por outro lado, também é possível que o mercado permita que se pratique um preço mais elevado, desde que se agregue algum valor ao produto, mesmo que seja somente um valor percebido. Não raras vezes a qualidade intrínseca do produto do pequeno produtor é igual ou até superior ao do concorrente de maior porte, mas a embalagem e o restante da apresentação deste não lhe permite alcançar um nível de preço mais elevado.

Reposicionar um produto, visando uma melhor remuneração, no entanto, exige decisões também nos outros elementos de *Mix* de Marketing, principalmente do Produto, como já foi visto no capítulo anterior.

Outro grande obstáculo para a pequena empresa ter acesso ao varejo convencional é a falta de capital de giro para agüentar 60 a 90 dias, ou mais, para receber por seus produtos vendidos. Encontrar soluções para este problema deve ser abordado também na fase de Ajustes Necessários.

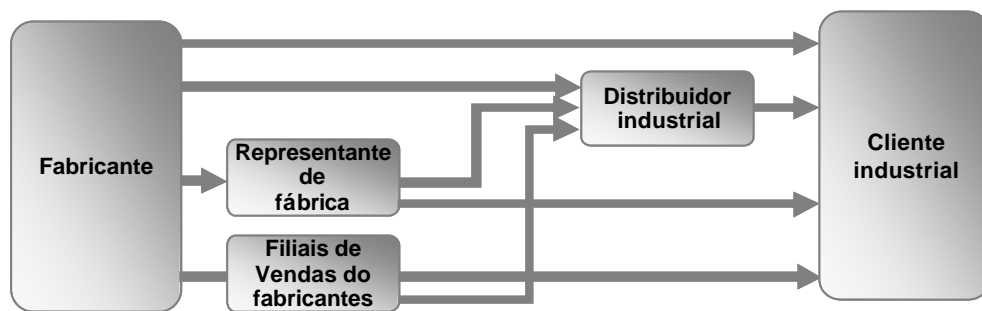
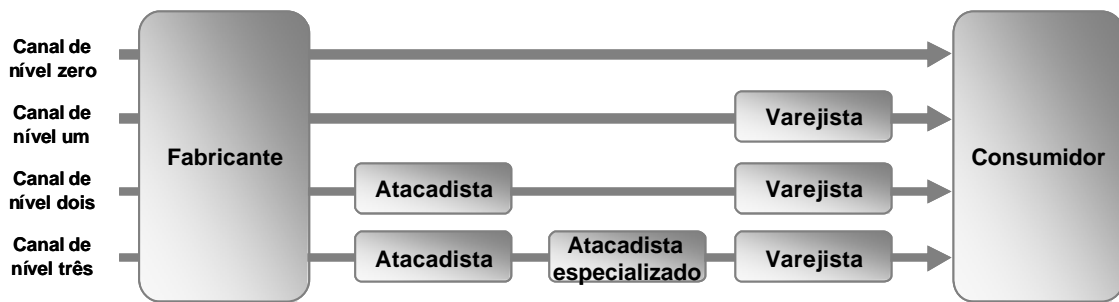
No segmento de Comércio Justo, que cresce a cada dia nos países industrializados e já tem vários fornecedores no Brasil, o pagamento de um preço justo, normalmente definido conjuntamente entre comprador e produtores, é um elemento-chave desta forma alternativa de comércio. Além do valor da remuneração justa e adequada à realidade local, o comprador normalmente se compromete a pagar o produto na hora em que o receber. Além disso, os produtores ainda recebem um prêmio adicional a ser aplicado na comunidade e o comprador pode até chegar a financiar a produção, se houver necessidade.

Já há casos de varejistas também no Brasil que, reconhecendo o crescimento de uma consciência social em seus consumidores, aceitam praticar margens e prazos de pagamento menores em cima de produtos de cooperativas de pequenos produtores, viabilizando assim seu acesso a este mercado.

6.4.3. Estratégias de Distribuição e Comercialização

Este capítulo é o que mais diretamente tem a ver com o Acesso a Mercados – é a ação de se levar o produto para comercialização, sob os aspectos de logística e de venda. Os dois aspectos são tratados em conjunto neste capítulo, já que vários canais da cadeia de distribuição também cuidam da comercialização, ou seja, compram e revendem o produto. O termo *canal de distribuição* ou de *comercialização* se refere a uma empresa, organização ou pessoa física que leva o produto do fabricante ao consumidor final.

Os níveis de canal identificam quantos intermediários têm entre o fabricante e o consumidor final. Desta forma, no segmento de marketing de bens de consumo, o *Nível 0* representa a venda direta, sem intermediário, o *Nível 1* envolve um atacadista, o *Nível 2* envolve um atacadista e um varejista e o *Nível 3* envolve ainda um atacadista especializado entre o atacadista geral e o varejista. (vide quadro)



Fonte: "Administração de Marketing" de Philip Kotler.

Também há os intermediários da cadeia de comercialização, tanto no setor de bens físicos, como os representantes de venda ou corretores de imóveis, por exemplo, quanto no setor de serviços, como agências de turismo, corretores de planos de saúde e seguros, entre outros.

A tecnologia e a evolução do mercado revolucionaram e continuam a revolucionar este elemento do Marketing nos últimos anos. A internet, por exemplo, permite alcançar os consumidores finais sem intermediários nem vendedores, sendo a entrega do produto realizada por terceiros. Porém, o que pode ser uma oportunidade para a indústria ou determinados prestadores de serviço, também pode constituir-se em uma ameaça a muitas pequenas empresas, tais como agências de turismo ou corretoras de quaisquer naturezas.

Ora, fazer chegar o produto até o consumidor-alvo e definir corretamente os canais de distribuição pode ser decisivo para o sucesso do negócio da pequena empresa e/ou pequenos produtores. As principais limitações do micro e pequeno empreendedor neste contexto, e em relação a estes elementos do marketing, compreendem, dependendo dos casos a:

- pequeno volume de mercadoria;
- falta de estrutura logística de transporte e/ou de armazenamento;
- falta de capital de giro para financiar a comercialização e entrega;
- falta de conhecimento do funcionamento da cadeia;
- falta de conhecimento e de capacidade técnica além da produção;

Portanto, em relação a estes elementos do marketing, o empreendedor precisa tomar decisões sobre:

- que canais usar para:
 - chegar com a maior eficácia ao consumidor final;
 - obter a melhor remuneração;
 - chegar a um preço viável para o consumidor final.
- como encurtar o caminho até o consumidor final, sem comprometer eficácia e cobertura de distribuição;
- como ter mais controle sobre o que acontece com seus produtos até chegar ao consumidor final;
- como escolher os melhores parceiros de distribuição e comercialização de seus produtos;
- como superar suas limitações para conseguir o acesso ao mercado e aos consumidores finais.

Vale lembrar que intermediários não são necessariamente negativos para os produtores. Muitos agregam serviços importantes que têm seu valor reconhecido na cadeia de distribuição e comercialização. Quando, no entanto, a margem aplicada pelo intermediário for excessiva, sem que algum benefício chegue aos pequenos produtores, esta relação deve ser questionada e alternativas devem ser buscadas.

Exemplo 1: A falta de estrutura própria, de volume de mercadoria e de capital de giro de pequenos produtores rurais, por exemplo, de apicultura, os expõe à exploração por intermediários e atravessadores. Neste caso, o principal meio de superar este obstáculo é através da união, na organização, por exemplo, de cooperativas e de centrais de negócios.

Exemplo 2: Para fabricantes de variados produtos de determinada região, que têm o mesmo mercado-alvo geográfico, pode-se pensar na implantação de um entreposto avançado comum, viabilizando assim o acesso a um mercado que, de outra forma, estaria fora do alcance de todos. Neste caso, os outros elementos do marketing permaneceriam independentes para cada empresa.

O marketing direto, na forma de equipes de venda próprias ou independentes, é uma estratégia muito interessante e que pode ser considerada para muitos casos, a exemplo de perfume, alimentos funcionais e dietéticos, bijuteria e acessórios de moda, entre outros.

No acesso a mercados internacionais, a distribuição e a comercialização estão entre os principais fatores a dificultar o processo. Por um lado, negócios de pequeno volume têm maiores dificuldades para conseguirem um frete viável. Além disto, este setor exige um

conhecimento específico bastante grande sobre o funcionamento dos canais de comercialização nos mercados-alvo, questões técnicas e de logística. Mesmo quando se pretende vender apenas nas condições FOB – Livre à Bordo do navio⁷, os pequenos empresários têm que se envolver com questões operacionais e burocráticas muito além de suas capacidades administrativas.

Como solução poder-se-ia pensar na criação de uma Empresa Comercial Exportadora - ECE conjunta, que cuidaria das questões operacionais no Brasil e das negociações com parceiros no exterior.

O Exporta Fácil dos Correios⁸ tem viabilizado o acesso ao mercado internacional para muitos pequenos produtores, no entanto, funciona melhor para produtos de maior valor agregado.

Além de atuar no apoio a na facilitação das ações de comercialização das empresas clientes, o Sebrae pode/deve atuar na promoção e no apoio à promoção de encontros empresariais, por exemplo, em feiras e rodadas de negócios. Ao mesmo tempo deve buscar formas alternativas de comercialização e apoiar os empreendedores a se organizarem para elas.

Em seguida serão apresentadas, e comentadas brevemente, algumas das estratégias não-convencionais de distribuição e comercialização, com o objetivo de estimular a reflexão sobre maneiras alternativas e criativas de se fazer negócios:

Compras governamentais

Compras governamentais no âmbito local ou regional podem ser usadas por boa parte de produtores/empresas organizados. Esta estratégia exige um esforço comercial menor, já que requer menos contatos comerciais a tratar, desde que as oportunidades sejam bem pesquisadas e as ações bem dirigidas. Pode-se, ainda, usar o argumento do “compre localmente e apóie sua própria comunidade” para convencer os agentes de compras governamentais.

Neste caso, o acesso direto ao comprador constitui um canal nível 0. Quando ainda há uma empresa habilitada para as compras que subcontrata ou compra dos produtores, trata-se de um canal nível 1.

Há exemplos interessantes de apicultores e produtores rurais que conseguiram que seus produtos fossem incluídos nas merendas de escolas, em suas regiões.

Vale ressaltar a necessidade dos produtores terem capacidade de produção e entrega regular sob pena de comprometer os negócios.

⁷ FOB – Free On Board, Livre a Bordo do Navio, é uma expressão do comércio internacional do INCOTERMS, Termos Internacionais de Comércio, um código de siglas que representam as condições de negociação e entrega de mercadorias.

⁸ O programa Exporta Fácil dos Correios é uma modalidade de exportação para pequenas empresas que permite o envio de mercadorias em pequeno volume e até R\$ 10.000,00 ao exterior, incluindo também o recebimento do pagamento.

Compras institucionais

Seguem o mesmo raciocínio das compras governamentais com a diferença que se dirigem a empresas privadas ou instituições semi-estatais ou não-governamentais. Pode ser muito interessante para brindes e presentes para o segmento de artesanato.

Cooperativas de compra

Cooperativas de compra são grupos de consumidores que se organizam e se cotizam para viabilizar um espaço para o qual produtores podem levar seus produtos, viabilizando assim o acesso direto dos produtores aos compradores, eliminando intermediários, constituindo um canal nível 0 e, conseqüentemente, elevando sua remuneração, ao mesmo tempo que barateia os produtos para os clientes.

Grupos de troca de mercadorias ou escambo

A troca de mercadorias e serviços ou escambo é bastante usada em alguns meios empresariais, principalmente em nível local, como forma de evitar o envolvimento de dinheiro “vivo”, que é escasso ou caro para se tomar emprestado. Em algumas cidades já existem iniciativas de grupos de troca que visam intensificar as relações e os negócios locais. Nestes casos, nos segmentos onde não há choque com fornecedores locais, produtores poderiam fazer parte da rede e se beneficiar de outros produtos e serviços. Ou então, podem pensar em provocar a criação de novos grupos.

Redes de produtores

A criação de redes regionais e supra-regionais de produtores pode ser muito interessante para a troca de informações sobre os mercados e para a troca das próprias mercadorias entre regiões de perfis produtores diferentes, a fim de equilibrar a heterogeneidade da oferta, sem ter que passar por todo o processo convencional de vender/receber/comprar, que agrega custos desnecessários. Desta forma, produtores, antes limitados em suas ofertas, poderão se apresentar com uma gama maior de produtos e serem mais agressivos comercialmente.

Por exemplo, pode-se criar uma plataforma de troca de informações sobre a produção de todos os núcleos regionais de produtores. Se uma determinada região tiver uma vocação para produzir arroz, mas não tiver batatas, ela poderá obter estas últimas em troca do arroz que ela produz em abundância.

Comércio eletrônico

O comércio eletrônico surge como uma alternativa de acesso direto ao consumidor final ou ao cliente empresarial (um canal de nível 0). No entanto, para que este meio seja efetivamente de comércio, ou seja, para que sejam realizadas compras através da internet, há a necessidade de um investimento maior na plataforma de informática e na estrutura de armazenamento, estoque e distribuição, o que pode tornar esta modalidade inacessível para

a pequena empresa. A internet será apresentada no próximo capítulo como alternativa de comunicação com o mercado.

Marketing direto - Venda porta a porta

A venda direta, através de vendedores independentes, pode ser uma alternativa interessante para pequenas fábricas de alimentos, perfumes ou confecções, bijuteria e acessórios de moda, para atingir diretamente o consumidor (NÍVEL 0), remunerando a força de vendas somente em função do resultado.

Marketing de rede

Similar à venda porta-a-porta, a força de vendas é independente e cuida também da comunicação direta com os consumidores. No formato usual desta forma de vendas, os próprios vendedores buscam montar sua própria equipe para aumentar sua presença no mercado. Uma vez que este sistema esteja implementado e dependendo do sucesso do produto, ele pode funcionar de forma praticamente autônoma. O desafio, no entanto, é desenvolver toda a sistemática comercial, o material e a didática dos treinamentos das equipes, entre outros

Feiras

Os tipos de feiras que se enquadram neste capítulo de distribuição e comercialização são, principalmente, as de produtos agrícolas ou de artesanato, onde o produtor vende diretamente o produto ao consumidor final. Participar destas feiras pode ser interessante desde que elas já tenham um fluxo de visitantes adequado e o público-alvo identificado para os produtos a serem levados esteja realmente frequentando-as.

6.4.4. Estratégia de Comunicação

Deste capítulo consta também, além dos elementos de propaganda e comunicação institucional, todo o material de comunicação e de apoio à venda e à promoção, tais como catálogos, *folders* etc.

O principal desafio nesta área para o MPE é a falta de verba para campanhas de propaganda e similares, exigindo bastante criatividade. Neste aspecto, o conhecimento profundo do público-alvo e uma boa estratégia de segmentação podem fazer toda a diferença. Enquanto as propagandas caras dispersam recursos, atingindo públicos muitas vezes desnecessários, o pequeno empresário precisa aprender a tirar proveito de mídias alternativas que possam lhe oferecer melhor custo-benefício no atingimento de seus potenciais clientes.

A seguir são apresentados os principais elementos do *Mix* de Comunicação, que é composto por:⁹

⁹ Adaptado de Kotler, Administração de Marketing

- Propaganda – qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante;
- Promoção de Vendas – uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço;
- Relações Públicas e Publicidade – uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos;
- Vendas pessoais – interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais, visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos;
- Marketing direto – utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

O objetivo da comunicação é levar os clientes atuais e potenciais a comprarem ou experimentarem os produtos e serviços e/ou estimulá-los a irem aos locais onde poderão encontrá-los.

Nesta fase do trabalho o empreendedor precisa, portanto, tomar decisões sobre, entre outras coisas:

- o que dizer;
- a quem;
- através de que meios de comunicação;
- que conjunto de comunicação escolher;
- em que momento;
- com que intensidade.

Há duas linhas estratégicas principais na comunicação com o mercado:

- “*Push*”, do inglês empurrar, que visa ir ao potencial cliente, envolvendo o uso da equipe de vendas e da promoção empresarial para induzir os intermediários a expor, promover e vender o produto aos usuários finais;
- “*Pull*”, do inglês puxar, que visa induzir o consumidor final a pedir o produto aos intermediários, fazendo com que eles o encomendam, utilizando a propaganda e a promoção.¹⁰

Para tomar estas decisões com segurança, o empreendedor precisa do conhecimento de sua realidade, de inteligência comercial e do apoio profissional especializado.

¹⁰ Adaptado de Kotler, Administração de Marketing

Mais uma vez a união pode fazer a força. A participação em projetos coletivos, por exemplo, de missão comercial, pode viabilizar a produção conjunta de material informativo que, sozinha, a pequena empresa não conseguiria bancar.

Por último, mas não menos importante, após a definição das linhas mestre com base nas pesquisas, criatividade na definição de ações para gerar visibilidade e impacto, pode fazer toda a diferença.

Em seguida serão apresentadas algumas das alternativas de estratégias de comunicação mais interessantes para pequenas empresas:

Internet - Website

Um *website*, quando bem elaborado, é um excelente meio de apresentar a empresa e seus produtos, dando uma imagem profissional e moderna. E não precisa ser tão caro quanto se imagina. Principalmente na promoção comercial, doméstica e internacional, o *website* serve de catálogo ou portfólio virtual, que pode ser indicado para potenciais clientes levantarem primeiras informações.

Certamente a internet não vende sozinha para clientes novos. Estes ainda terão de ser estimulados a visitarem o *website*. No entanto, ele pode servir de material informativo de apoio às vendas, ao mesmo tempo em que agrega muito valor à imagem da empresa, se for bem feito, é claro.

Para economizar, o mesmo conteúdo do *website* pode ser gravado em CD para ser entregue, por exemplo, em feiras, evitando altas despesas com material impresso.

Internet - E-mailing

A mala direta usando e-mail é muito barata, mas precisa ser bem elaborada e direcionada para gerar resultados mensuráveis na captação de novos clientes. Com a profusão de e-mails de propaganda existentes atualmente é difícil diferenciar-se. No entanto, para a manutenção de clientes e a intensificação do relacionamento a comunicação eletrônica pode ser um meio de comunicação muito útil.

“Product placement” – inserção de produtos

Alguns projetos de apoio a pequenos produtores conseguiram articular a inserção de seus produtos em programas de televisão, tipo novelas ou shows, obtendo com isso uma visibilidade muito grande e repercussões fora do comum nos negócios. É claro que o apelo social destes projetos ajudou muito a sensibilizar as mídias, já que este espaço normalmente é muito caro. Uma outra abordagem em uma linha similar de busca de visibilidade é a participação em shows e eventos como doador de produtos.

Promoção no Ponto de Venda

A degustação e ações similares no Ponto de Venda são exemplos de ações de alto impacto que pode ser direcionadas ao público potencial. É relativamente caro quando se analisa

somente o custo das promotoras. Porém, se o resultado em vendas imediatas geradas por elas cobrir as despesas diretas, o residual de compras continuadas após esta fase poderá ser considerado o ganho da ação.

Merchandising

Uma estratégia muito interessante é a inserção de produtos em programas de televisão, tipo novelas ou shows, ou procurar um espaço na mídia através de doações, dentre outros. Alguns grupos de artesanato ganharam muita visibilidade e negócios desta forma.

Missões comerciais

Missões comerciais têm por objetivo visitar potenciais clientes ou parceiros. Seu benefício reside na possibilidade de ir diretamente ao cliente independente de uma feira ou outro evento, e de expor o empreendedor à vivência do mercado, contribuindo assim para seu amadurecimento.

Para gerar resultados consistentes, uma missão comercial, no entanto, precisa, tal qual as feiras e rodadas de negócio, ter uma preparação criteriosa, buscando a sintonia entre vendedores e potenciais compradores e parceiros. Fatores como heterogeneidade e nível de engajamento dos participantes precisam ser observados para evitar perda de efetividade.

Feiras setoriais ou multi-setoriais

Nos vários tipos de feiras há muitas oportunidades para micro e pequenas empresas. No entanto, o potencial de gerar resultados concretos é proporcional à consistência do trabalho de preparação, execução e “follow-up”¹¹ realizado pela empresa. Neste sentido, o apoio e a orientação muito próxima pelo técnico responsável é fundamental para o sucesso de seus clientes.

Rodadas de negócios

Vinculadas ou não a feiras setoriais, rodadas de negócios são excelentes oportunidades para promover negócios. No entanto, os resultados serão tão bons quanto a sintonia que se possa conseguir entre as empresas que delas participam. O desafio dos organizadores, portanto, é tanto ajudar a preparar as empresas vendedoras, para que se apresentem de forma profissional, quanto identificar e atrair as empresas potencialmente compradoras com o perfil adequado para as vendedoras.

Para isso, mais uma vez, a análise criteriosa da empresa é primordial para o sucesso deste instrumento de promoção de negócios.

Os resultados a serem almejados em rodadas de negócios são contratos efetivamente firmados, a médio e longo prazo, e não a quantidade de encontros realizados ou a

¹¹ Follow-up, do inglês “to follow”, seguir, significa acompanhamento, dar seguimento aos contatos e compromissos assumidos.

expectativa, sempre muito vaga, de negócios futuros. Dessa forma, a avaliação efetiva dos resultados deverá ser realizado após um prazo de seis meses.

EXEMPLO COMPLETO DE ATENDIMENTO INDIVIDUAL PARA ACESSO A MERCADOS

Os exemplos serão apresentados de forma muito resumida apenas para exemplificar a aplicação da Lógica de Intervenção.

Salão de Beleza – Collore

Apresentação geral:

Empreendimento informal, localizado em um bairro de classe média alta/alta onde também tem hotéis principalmente de turismo de negócio.

A proprietária é formada em Relações Públicas mas não domina as técnicas de cabeleireira adquiriu o empreendimento como repasse. Tem 4 funcionárias remuneradas em regime de comissionamento, o que é usual no meio.

CONHECIMENTO DA REALIDADE

1. Diagnóstico mercadológico da empresa

O Diagnóstico revelou a seguinte situação:

- pontos fortes:
 - localização
 - base de clientela regular
 - empreendedor disposto a investir algo
- pontos fracos:
 - funcionários viciados e sem controles
 - pouco material de uso de boa qualidade
 - equipamento antigo e ambiente muito simples e descuidado
 - situação informal, vulnerável à ação de fiscais
- vocação:
 - nova proprietária ainda não sabe;
 - a proprietária anterior achava que era atender público feminino de meia idade;
- perfil do empreendedor:
 - formação superior em Relações Públicas
 - não tem conhecimento técnico da profissão

- espírito empreendedor e criativa na área de marketing
- pouco envolvimento na gestão do dia-a-dia
- estágio de desenvolvimento:
 - inicial
- capacidade mercadológica:
 - potencialmente boa, dentro de um segmento não muito exigente em relação a ambiente e equipamento

2. Do mercado de atuação

2.1. Informações da empresa (levantadas com funcionárias antigas)

- a clientela atual é principalmente das vizinhas mais próximas e de alguns turistas espontâneos que encontram o salão graças à localização;
- as clientes perguntam por serviços complementares, tais como mani- e pedicure, depilação, tratamentos profundos, etc.
- há maneiras de comprar matéria melhor e mais barato que não estavam sendo aproveitadas;
- tem funcionários de estabelecimentos comerciais vizinhos como potencial público;
- não havia uma política de preço diferenciada, nem programas de fidelidade;
- não havia nenhuma forma de divulgação;

2.2. Visão geral do mercado

- havia um salão dentro de um dos hotéis, mas que fechou, provavelmente devido ao alto nível de preço e a pouca demanda da clientela do hotel;
- há outros salões no bairro, um pouco mais distantes, melhor aparelhados e com apresentação e equipe mais profissional;
- o público feminino consome regularmente estes serviços;
- neste setor a aparência parece contar muito;
- por outro lado, a disponibilidade de recursos da clientela não está melhorando;
- tendências no setor:
 - atrair clientes com promoções e buscar lucratividade com produtos e serviços complementares;
 - criar pacotes para segmentos específicos;

MERCADO-ALVO

1. Definição dos principais mercados-alvo potenciais

- mercado-alvo geográfico: bairro estendido
- segmentos potenciais de público-alvo:
 - feminino
 - senhoras donas de casa
 - profissionais com pouco tempo

- hóspedes dos hotéis
- funcionários do bairro e taxistas

2. Pesquisa do mercado-alvo potencial

A pesquisa foi realizada através de entrevistas informais com uma amostragem de representantes de cada segmento, buscando mais informações qualitativas do que quantitativas, revelando: (principais características)

- Público-alvo feminino – dona de casa
 - Na faixa média-alta de renda, apesar de valorizar a aparência, a relação custo-benefício ainda é um argumento muito forte;
 - A conveniência da proximidade é um fator importante, principalmente para serviços regulares menores;
 - Consome em média uma vez por semana um serviço básico e pelo menos uma vez por mês um serviço mais completo;
 - Vai, pelo menos uma vez por mês para alguma festa;
 - Aprecia a convivência social no salão;
- Público-alvo feminino – profissionais
 - O fator tempo e horário é decisivo;
 - a relação custo-benefício também é um argumento importante;
- Hóspedes dos hotéis
 - Maioria masculina;
 - Precisa de serviços básicos rápidos;
 - O público executivo feminino precisa de serviços de urgência;
 - O preço não é decisivo;
 - Conveniência e agilidade são importantes;
- Funcionários do bairro
 - Preço é decisivo;
 - Consomem uma a duas vezes por semana serviços básicos;

ESTRATÉGIA DE ACESSO A MERCADOS

1. Objetivos

- consolidação e expansão
- dobrar o faturamento em 6 meses

2. Ajustes necessários

- pessoal
 - diminuir giro de funcionários
 - atrair profissionais qualificados
 - qualificar funcionários de confiança
- administração

- implantar sistema de controle de caixa e de serviços
- melhorar sistema e fontes de compra de material e insumos

3. Posicionamento estratégico

- o pequeno salão do bairro, simples mas aconchegante
- excelente relação custo - benefício

4. Estratégia de segmentação

Foco nos seguintes segmentos

- Público-alvo feminino – dona de casa
 - Segmento de boa rentabilidade através da regularidade de consumo
 - Buscar fidelização e intensificação do consumo
- Público-alvo feminino – profissionais
 - Segmento de alta rentabilidade através do atendimento de urgências
 - Buscar fidelização
- Hóspedes dos hotéis
 - Segmento de alta rentabilidade
 - Buscar estratégia de comunicação eficaz
- Funcionários do bairro
 - Segmento de baixa rentabilidade, mas de boa contribuição para o faturamento e ocupação nos horários de baixa frequência
 - Buscar fidelização

Desenvolver Mix de Marketing para cada segmento.

MIX DE MARKETING

Neste exemplo, apenas serão mencionadas as principais estratégias que se diferenciam do mix básico para exemplificar. Nos casos reais, cada Elemento do Mix deve ser descrito detalhadamente para cada segmento.

1. Geral - em relação à empresa

1.1. Estratégia de Produto

- investir em alguns novos equipamentos
- investir em alguns elementos da decoração

1.2. Estratégia de Comunicação

- colocar uma placa grande e um toldo na fachada para chamar atenção
- colocar placas chamativas sobre promoções na vitrine

2. Segmento-alvo feminino – dona de casa

2.1. Estratégia de Produto

- desenvolver pacotes completos direcionados
- oferecer materiais mais sofisticados do que antes como opção

2.2. Estratégia de Preço

- nível de preço 10% abaixo da concorrência
- promoções constantes e variadas
- dependendo do nível de fidelidade – formas de pagamento facilitadas

2.3. Estratégia de Distribuição e Comercialização

- direto – canal nível 0

2.4. Estratégia de Comunicação

- Usar indicação de clientes através de incentivo
- Comunicação via email para clientes sobre promoções e novos produtos

3. Segmento-alvo feminino – profissional

3.1. Estratégia de Produto

- oferecer pacotes adequados atendendo à necessidade de agilidade e urgência
- oferecer atendimento em casa
- oferecer horários especiais

3.2. Estratégia de Preço

- buscar remunerar melhor no atendimento especial
- dependendo do nível de fidelidade – formas de pagamento facilitadas

3.3. Estratégia de Distribuição e Comercialização

- direto – canal nível 0

3.4. Estratégia de Comunicação

- Usar indicação de clientes através de incentivo
- Comunicação via email para clientes sobre promoções e novos produtos

4. Segmento Hóspedes

4.1. Estratégia de Produto

- oferecer atendimento nos hotéis
- flexibilidade e agilidade para atender demandas fora do padrão

4.2. Estratégia de Preço

- flexível em função do cliente

4.3. Estratégia de Distribuição e Comercialização

- direto – canal nível 0

4.4. Estratégia de Comunicação

- Buscar convênio com hotéis para deixar placa no saguão e informativos com os funcionários
- Usar rede informal de funcionários e taxistas para indicar clientes

5. Segmento – funcionários do bairro

5.1. Estratégia de Produto

- padrão com material simples

5.2. Estratégia de Preço

- econômico

5.3. Estratégia de Distribuição e Comercialização

- direto – canal nível 0

5.4. Estratégia de Comunicação

- fazer campanha inicial de venda pessoal com funcionários do salão
- direcionar boca-a-boca, com incentivos de fidelização e descontos

7. Aplicação da Lógica de Intervenção a Coletivos (grupos) de Empresas

A Lógica de Intervenção se aplica tanto a empresas individuais quanto a coletivos de empresas.

No entanto, vale a pena chamar a atenção para alguns aspectos importantes no trabalho com grupamentos de empresas que, se não forem tratados com a devida atenção, podem comprometer os resultados finalísticos dos projetos.

O principal desafio na gestão das ações de Acesso a Mercados de projetos coletivos é a heterogeneidade entre os empreendimentos participantes, principalmente nas categorias de:

- Porte da empresa;
- Estágio de desenvolvimento do empreendimento; (maturidade?);
- Perfil do empreendedor; (Capacidade técnica e potencial nível de engajamento no projeto);
- Tipo e padrão do produto/serviço;
- Mercados-alvo.

Ignorar estas diferenças e atender todas as empresas da mesma forma, como se formassem um grupo homogêneo, pode acarretar sérios riscos para o processo de gestão, tais como:

- empreendimentos de menor estágio de desenvolvimento freiam o ritmo de todo o grupo, provocando:
 - atraso no cronograma;
 - frustração e até desistência das empresas em estágio de desenvolvimento mais avançado e, portanto, com maior potencial de gerar resultados;
- desperdício de oportunidades de mercado devido a direcionamento mercadológico vago ou incorreto;

A abordagem sugerida para minimizar o eventual impacto negativo da heterogeneidade segue a seguinte lógica:

1. Aplicar a fase de conhecimento a cada empresa individualmente;
2. Analisar o resultado do conjunto a partir dos resultados individuais da fase de conhecimento, a fim de identificar em que áreas há congruência de necessidades entre as empresas;
3. Agrupar as empresas e seus produtos e serviços em função de mercados-alvo em comum;
4. Definir as estratégias de acesso a mercados das empresas para seus respectivos mercados-alvo, observando também os objetivos estratégicos de cada uma, a ver:
 - a. Assegurar permanência no mercado;
 - b. Consolidar posição;
 - c. Expandir.

7.1. Conhecimento da Realidade

Nas fases de *Diagnóstico mercadológico das empresas (6.1.1.)* e *Mercado de Atuação – informações das empresas (6.1.2.1.)*, as empresas deverão ser atendidas em separado, como se estivessem em atendimento individual individual, a fim de garantir que o diagnóstico não seja comprometido por algum viés do coletivo.

Apesar de, em princípio, a maioria dos coletivos de empresas terem o mesmo mercado de atuação, a partir da fase *6.1.2.2. Mercado de atuação – visão geral*, pode haver casos em que haja vários setores de atuação que deverão ser pesquisados independentemente. Este caso pode ocorrer principalmente em projetos multissetoriais.

Em alguns projetos de Arranjos Produtivos Locais- APL que envolvem cadeias produtivas mais complexas com subprodutos em mercados distintos, como no caso do projeto de Ovino-caprino-cultura, ou quando há produtores com várias outras linhas de produtos, como acontece com alguns grupos de produtores rurais, faz-se necessário o levantamento para cada setor.

No final desta fase de conhecimento deverá ser produzido um relatório compreendendo:

- o diagnóstico individual, de cada empresa em cada categoria de análise;
- o diagnóstico coletivo, identificando as congruências e necessidades de ajustes;
- a visão geral dos mercados de atuação identificados.

7.2. Mercado -alvo

7.2.1. Definição dos Mercados-alvo

A partir do relatório da fase anterior poderão ser definidos os mercados/segmentos-alvo para cada empresa individualmente, conforme descrito em *6.2.1. Definição dos principais mercados-alvo potenciais*.

7.2.1.1. Agrupamento em função do mercado-alvo

É nesta fase do trabalho que ocorre a principal diferença entre o atendimento coletivo para o individual.

Como visto, principalmente no capítulo de segmentação, a eficácia da estratégia de acesso a mercados depende do direcionamento correto dos esforços de marketing aos segmentos-alvo mais atraentes para a empresa. Portanto, o objetivo desta fase é agrupar as empresas que têm os mesmos mercados-alvo potenciais, a fim de unir forças no direcionamento comum, obtendo, desta forma, subgrupos com perfil mercadológico idêntico ou similar, e um certo grau de homogeneidade no que diz respeito ao público-alvo.

Neste sentido, é importante repetir, o principal critério para o agrupamento é o poder do foco mercadológico. Portanto, isto significa dizer que, mesmo que tenha um subgrupo com apenas uma

empresa, ela não deverá ser agrupada com outras, sob pena de desperdiçar seu potencial mercadológico de gerar resultados.

Da mesma forma poderão surgir situações em que empresas, que atuam em vários segmentos-alvo, estejam presentes também em vários subgrupos de mercados-alvo diferentes. Por exemplo, um grupo de produtores de artesanato em palha de bananeira, que fabrica tanto lembranças para turistas quanto objetos de decoração, deve estar presente tanto no primeiro mercado-alvo quanto no segundo.

Uma vez definidos os subgrupos, deve-se procurar outros pontos de reforço mútuo ou de aproximação em cada grupo ou entre os grupos. Por exemplo, se dois subgrupos de fabricantes de móveis, que atuam em segmentos de padrão de qualidade diferentes, mas que têm o mesmo mercado-alvo geográfico, podem procurar uma otimização de esforços naqueles aspectos que não comprometam o foco mercadológico, tais como a logística. Desta forma poderiam pensar em montar um entreposto avançado conjunto para atingir aquele mercado-alvo. As outras funções de marketing tais como Produto, Preço, Comercialização e Comunicação, permaneceriam independentes.

7.2.1.2. Seleção dos segmentos-alvo

Dentro de cada mercado-alvo identificado dever-se-á selecionar os segmentos-alvo específicos de maior potencial de retorno.

O quadro a seguir é uma sugestão de instrumento para visualizar o resultado do agrupamento. Adaptado de um caso real de um grupo de pequenas indústrias moveleiras, ele dá uma visão geral dos diversos subgrupos, agrupados em função dos mercados-alvo em comum (coluna 3), e facilita uma avaliação comparativa dos potenciais de cada um, com base no estágio de desenvolvimento e no perfil do empreendedor.

.Quadro 2 - Tabela de Agrupamento e Avaliação

TIPO / PADRÃO DE PRODUTO	EMPRESA	Mercado-alvo	ESTÁGIO de Desenvolvimento da empresa e linha de produto	Perfil do empreendedor
Móveis Populares até Médio em geral	Lima	Varejo popular e médio	3	A
	Mega		2	C
	Nova		2	C
	Santa		3	C
	Togo		2	B
	Vega		4	B
Design e contemporâneo	Alpha	Lojas de móveis de design de alto padrão, Projetos de hotéis, restaurantes e afins	3	B
	Penta		3	B
	Delta		2	A
	Omega		1	A
Mesas e cadeiras p/ restaurantes e afins	Alpha	Hotéis, restaurantes e afins	1	B
	Solo		2	A
Móveis especiais para quiosques de shopping e similares	Gama	Franquias, Telefônicas e similares	1	A
Móveis infantis	Gama	Lojas especializadas	4	A
Marcenaria especial	Penta	Construtoras de Hotéis e Hospitais	1	B
Móveis outdoor	Nova	Lojas especializadas, Hotéis	3	B
Móveis de escritório	Vaga	Lojas de escritório; Lojas de informática.	2	B

Obs.: Adaptado de um caso real, os nomes e os perfis das empresas foram mudados

Autor: Johann W. Schneider

Os critérios de avaliação apresentados a seguir são sugestões, e cada SEBRAE/UF pode desenvolver seus próprios mecanismos. São eles:

- Avaliação para o estágio de desenvolvimento da empresa e da linha de produtos:
 1. pronto para ir ao mercado-alvo
 2. pronto em 6 meses
 3. pronto em mais de um ano

4. sem previsão

- Avaliação do perfil do empreendedor:

Habilidade Gerencial, capacidade empreendedora e potencial de engajamento no projeto :

A – alto

B – médio

C – baixo

Neste caso, os segmentos de produtos e grupos de empresas de maior potencial, naquele momento, são:

- móveis especiais – empresa GAMA – 1 A
- móveis contemp. e de design – empresas DELTA e ÔMEGA – 1 A e 2 A;
- marcenaria especial – empresa PENTA – 1 B

7.2.3. Pesquisa do Mercado-alvo potencial

As pesquisas de mercado serão realizadas para cada um dos principais segmentos selecionados, seguindo as orientações do capítulo 6.2.2. *Pesquisa do Mercado-alvo potencial.*

7.3. Estratégia de Acesso a Mercados

7.3.1. Objetivos

Quanto maior a heterogeneidade do grupo de empresas, principalmente em relação aos fatores internos, tais como o estágio de desenvolvimento, o nível de competitividade, os perfis dos empreendedores, entre outros, tanto maior podem ser as diferenças nos objetivos estratégicos mercadológicos entre as empresas.

O estágio de desenvolvimento das empresas também pode variar dentro de cada subgrupo de mercado-alvo. Desta forma, a postura e a agressividade no mercado também deverão ser diferentes seguindo as três opções principais de objetivos estratégicos:

- a. Assegurar permanência no mercado;
- b. Consolidar posição; e,
- c. Expandir.

Em termos práticos isto significa que, enquanto uma empresa em condições de expandir e buscar novos mercados poderia participar de uma feira prospectando novos clientes, uma outra pode estar precisando estruturar sua produção, ou resolver questões internas de gestão, a fim de consolidar sua posição no mercado em que já atua. Uma terceira empresa, que ainda está lutando para garantir sua sobrevivência,

pode precisar investir na diferenciação e inovação para não continuar a perder espaço.

7.3.2. Ajustes necessários

É neste momento do processo de planejamento que pode/deve ser sugerida a criação de soluções coletivas para superar limitações estruturais e viabilizar e/ou facilitar o acesso a mercados, tais como centrais de negócio.

Neste contexto de estruturação e preparação interna da empresa reside um grande potencial de sinergias, independente da congruência dos mercados-alvo.

Os ajustes necessários para atuar com segurança nos segmentos selecionados normalmente variam bastante de um empreendimento para outro. Uma das principais armadilhas no atendimento coletivo é, nesta fase do processo, querer nivelar o máximo possível antes de começar o trabalho efetivamente mercadológico. Nesta abordagem há um grande risco de frustrar as empresas mais avançadas que têm, em princípio, o maior potencial de gerar resultados concretos.

Abordagem sugerida:

Além do agrupamento em função dos mercados-alvo, proceder a um agrupamento em função de objetivos estratégicos:

1. garantir sobrevivência;
2. consolidação; e,
3. expansão.

As necessidades em cada categoria são diferentes. Por exemplo, enquanto as empresas que estão buscando a sobrevivência precisam, além de outros aspectos internos mais ligados à reestruturação, de capacitações básicas em vendas e marketing, as que estão prontas para buscar a expansão podem precisar de consultoria específica sobre estratégias de posicionamento ou compras governamentais.

Apesar da reconhecida importância do atendimento às empresas em dificuldade, a atenção a elas dispensada não pode comprometer o atendimento às empresas com o maior potencial de gerarem resultados positivos em termos de consolidação e expansão, principalmente porque estas últimas servirão de referência e demonstração para as outras, e contribuirão de forma muito mais eficaz para a imagem institucional do Sistema Sebrae.

7.3.3. Posicionamento estratégico

Posicionamento estratégico se aplica a marcas, produtos ou empresas, sendo, portanto, um assunto individual de cada empreendimento, a não ser que um grupo de empresas decida ter uma linha de produtos comum, com uma marca conjunta etc.

7.3.4. Estratégia de segmentação

A estratégia de segmentação é fundamental para os projetos coletivos, tendo sido explicada já no capítulo anterior sobre *Agrupamento em função do mercado-alvo* (7.2.2.)

7.4. Mix de Marketing

O desafio no atendimento coletivo é maior porque tem que tomar decisões sobre quais dos elementos do Marketing podem ou devem ser definidos em conjunto e quais podem ou precisam ser tratados para cada empresa em separado. Se a análise da congruência e/ou complementariedade entre as empresas e seus produtos e serviços não for feita com a devida consistência, o ganho de força aparente, por exemplo, no compartilhamento de custos de divulgação e promoção comercial, podem levar a uma perda de foco e eficácia no direcionamento aos potenciais clientes.

7.4.1. Estratégia de Produto

Entre os principais desafios dos pequenos produtores, na adequação do produto, está a dificuldade de comprar matéria-prima, embalagens e insumos nas mesmas condições de seus concorrentes de maior porte, comprometendo sua capacidade de criar produtos competitivos. Neste caso, a união de forças, por exemplo, em centrais de compras, redes de troca ou outras formas associativas, formais ou informais, pode fazer toda a diferença para se conseguir competitividade.

Uma cooperativa organizada de produtores rurais, por exemplo, tem mais possibilidades de conseguir apoio financeiro de organismos nacionais ou internacionais de desenvolvimento.

Um exemplo interessante é o Grupo de Compra que foi criado por vários pequenos estabelecimentos comerciais na favela da Rocinha para aumentar o poder de barganha junto a seus fornecedores. Desta forma conseguem uma variedade maior, sem falar nos preços mais competitivos.

Outro exemplo interessante é um grupo de pequenas indústrias de beneficiamento de rochas ornamentais em Cachoeiro do Itapemirim que se juntaram em uma rede de troca de insumos, material e serviços de manutenção que elimina o intermediário e a própria circulação de dinheiro, sendo os negócios acompanhados por uma contabilidade débito e crédito entre as empresas.

Atender a grandes pedidos, além da capacidade de produção própria, é outro desafio para o qual há exemplos de soluções coletivas.

Algumas empresas do setor de couros e calçados e também de confecções, por exemplo, desenvolveram, ao longo dos anos, redes de subcontratadas, com tarefas específicas dentro da cadeia de produção, tais como tingimento, colocação de botões

e acabamento, que lhes permitiu atender a pedidos maiores com bastante flexibilidade, beneficiando, ainda, regiões inteiras com geração de empregos diretos e indiretos.

A formação de cooperativas também pode permitir a atuação de um grupo de pequenas empresas com modelos de gestão de grandes organizações. Na produção de alimentos com identificação de origem, como, por exemplo, as vinícolas do Vale do Vinhedo, alguns produtores conseguem agregar valor através de sistemas de controle de qualidade bastante rígidos, criados e aplicados por eles mesmos, tornando-se até referência na região.

A ação conjunta, por exemplo, em Arranjos Produtivos Locais- APL, é o meio ideal para pequenos empreendedores incorporarem, com menos preocupação em relação a investimentos, a filosofia da inovação em seus processos produtivos. A evolução e o amadurecimento conjunto permitem experimentar novos materiais e tecnologias, podendo chegar a desenvolver novos métodos, elevando assim o patamar de competitividade dos grupos formados.

7.4.2. Estratégia de Preço

Para conseguir preços competitivos as empresas precisam, além de ter uma estrutura enxuta, comprar de forma competitiva. As centrais de compra ou de negócios são soluções ideais para isso.

O Comércio Justo é uma alternativa importante para pequenos produtores conseguirem um preço justo por seus produtos (vide mais na Pesquisa mundial e no Termo de Referência de Comércio Justo)

7.4.3. Estratégias de Distribuição e Comercialização

Neste elemento do *Mix* de Marketing a ação coletiva gera uma das maiores contribuições para a pequena empresa.

A falta de estrutura própria, de volume de mercadoria e de capital de giro de pequenos produtores rurais, por exemplo, de apicultura, os expõem à exploração por intermediários e atravessadores. Neste caso, o principal meio de superar este obstáculo é através da união, na organização, por exemplo, de cooperativas e de centrais de negócios.

As Centrais de Compras, Comercialização e de Negócio são as principais soluções aplicadas.

As centrais de comercialização e negócios, quando organizados pelos próprios empreendedores, podem ser considerados parte ou extensão da empresa, portanto não seriam um nível de canal a mais, no sentido de intermediação ou distribuição. A

vantagem é que elas, normalmente, permitem “by-passar”¹² algum nível de canal e chegar mais perto do consumidor, vendendo, por exemplo, diretamente ao varejista, sem ter que passar por um distribuidor/atacadista.

Para fabricantes de variados produtos de determinada região, que têm o mesmo mercado-alvo geográfico, pode-se pensar na implantação de um entreposto avançado comum, viabilizando assim o acesso a um mercado que, de outra forma, estaria fora do alcance de todos. Desta forma as empresa podem reduzir o canal para o nível 1 entregando diretamente ao varejo, ou até o nível 0, no caso da venda institucional de alimentos, por exemplo, a hotéis e restaurantes. Neste caso, vale lembrar, os outros elementos do marketing permanecem independentes para cada empresa.

No acesso ao mercado internacional, a Distribuição e a Comercialização estão entre os principais fatores de dificuldade. Por um lado, negócios de pequeno volume têm maiores dificuldades para conseguirem um frete viável e, por outro lado, exige um conhecimento específico bastante grande sobre o funcionamento dos canais nos mercados-alvo e questões técnicas de logística. Mesmo quando se pretende vender apenas nas condições FOB – Livre à Bordo do navio¹³, os produtores têm que se envolver com questões operacionais e burocráticas muito além de suas capacidades.

Quando a entrada no mercado em determinado país exigir a presença de algum representante local, ou o envolvimento na distribuição, a complexidade da operação pode levar os empreendedores a desistirem da oportunidade, mesmo que o produto tenha uma boa chance.

Como solução pode-se pensar na criação de uma Empresa Comercial Exportadora - ECE conjunta, que pode cuidar das questões operacionais no Brasil, e das negociações com parceiros no exterior. Esta empresa funciona então como uma central de comercialização internacional.

A maioria do pequeno e médio varejo no exterior, em princípio os clientes ideais dos pequenos produtores brasileiros, está acostumada a receber a mercadoria entregue em suas lojas e não sabe, nem se interessa em saber, importar ou fazer um pagamento internacional.

Portanto, para garantir o sucesso no país-alvo, será fundamental buscar parceiros de representação e distribuição adequados à estrutura e aos propósitos do projeto.

O Comércio Justo internacional tem como um de seus princípios estabelecer o contato direto entre produtores e compradores, exatamente com o objetivo de eliminar níveis de canais de comercialização e viabilizar preços maiores para os

¹² Do inglês “to pass by”, passar ao lado.

¹³ FOB – Free On Board, Livre a Bordo do Navio, é uma expressão do comércio internacional do INCOTERMS, Termos Internacionais de Comércio, um código de siglas que representam as condições de negociação e entrega de mercadorias.

primeiros e, ao mesmo tempo, promover o acesso ao mercado sem a dependência do atravessador. Para isso, os produtores precisam estar organizados em cooperativas ou associações. Vale lembrar que mesmo no Comércio Justo existem exportadores e importadores/distribuidores. Entretanto, estes funcionam ou devem funcionar apenas como prestadores de serviço logístico, e não como “tradings”¹⁴ ou atravessadores, no sentido convencional.

7.4.4. Estratégia de Comunicação

A exemplo das estratégias de Distribuição e Comercialização, a ação coletiva oferece grandes oportunidades na área de comunicação e promoção dos negócios.

A participação em feiras e a promoção comercial e de negócios através de consórcios de empresas é uma ferramenta aplicada com muito sucesso por pequenos produtores na Europa. Vários instrumentos de comunicação são desenvolvidos e contratados conjuntamente, tais como revistas e newsletters, viabilizando a promoção de negócios e o acesso a mercados importantes, tais como os EUA.

No entanto, o sucesso destas estratégias depende da consistência do direcionamento dos esforços, levando sempre em consideração não somente as oportunidades do mercado, mas, também, o estágio de desenvolvimento da empresa e do grupo. Daí a importância da aplicação criteriosa de toda Lógica de Intervenção apresentada neste Termo de Referência.

8. Implementação

O técnico responsável pela implementação das ações de Acesso a Mercados deve:

- atentar ao fato de que as ações de Acesso a Mercados ocorrem dentro de um processo de atendimento individual ou coletivo e, portanto, deve buscar dar consistência entre as ações de mercado e as demais ações do processo, de acordo com as necessidades dos clientes;
- conduzir as ações de forma a contribuir para o alcance dos resultados definidos nos projetos e no plano plurianual;
- conduzir os trabalhos de forma a dar a consistência necessária a cada etapa da intervenção antes de passar para a próxima;
- conhecer os instrumentos e soluções disponíveis nas Unidades de Acesso a Mercados e propor a utilização dos mais adequados;
- identificar a necessidade de, e promover a, articulação e interação interna e externa, visando:

¹⁴ Do inglês “trade”, comércio; são casas comerciais que compram e revendem mercadoria no mercado internacional.

- a utilização de instrumentos e soluções disponíveis nas diversas áreas, tais como, tecnologia, acesso aos serviços financeiros, capacitação, entre outros;
- a sugestão para o desenvolvimento de novos instrumentos e soluções cuja necessidade foi identificada durante o processo de intervenção;
- a busca de parcerias para viabilizar e/ou maximizar o potencial dos projetos finalísticos.

9. Glossário

Atacadista - Elementos da cadeia de distribuição que compra diretamente ao fabricante para vender a varejistas.

Atividade - Processo componente de uma ação. Cada atividade, por sua vez, pode exigir a realização de sub-atividades ou tarefas.

Briefing - Termo utilizado para designar a forma, normalmente escrita, como nas empresas, mas muito em particular na relação das empresas com fornecedores de serviços (estudos de mercado e campanhas de publicidade em especial) se apresentam os objetivos e ações a desenvolver para atingir determinados objetivos.

Canal de distribuição - Conjunto de formas/etapas que um produto segue entre o fabricante e o consumidor final.

Comércio Justo - Forma alternativa de comércio que visa aproximar pequenos produtores em países em desenvolvimento dos compradores nos países industrializados, através de apoio técnico e da remuneração justas de seus produtos. (vide mais na Pesquisa Mundial de Comércio Justo)

Competitividade - Capacidade de uma empresa concorrer em condições favoráveis contra suas concorrentes no seu mercado.

Comercialização – Detenção ou exposição com vista à venda, a colocação à venda, a venda, o fornecimento ou qualquer outra forma de colocação no comércio (Norma 2092/91 do MCE – Mercado Comum Europeu, Artigo 4º, item 4); processo intermediário entre o produtor e o consumidor, consistindo na colocação dos bens e serviços à disposição do consumidor, na forma (embalagem), tempo e local em que ele esteja disposto a adquiri-los.

Consumo – Utilização, aplicação, uso ou gasto de um bem ou serviço por um indivíduo ou empresa. É o objetivo e a fase final do processo produtivo, precedida pelas etapas de fabricação, embalagem, armazenagem, distribuição e comercialização.

Demanda – Também denominada procura. Quantidade de um bem ou serviço que um consumidor deseja e está disposto a adquirir por determinado preço e em determinado momento. Diz-se agregada se representa a totalidade dos consumidores; é a soma das despesas das famílias, do governo e das empresas. Importante no contexto dos APLs o conceito de demanda conjunta, derivada ou complementar, que é a procura por bens e serviços que têm entre si uma relação de complementaridade, direta ou indireta, como por exemplo a exploração de petróleo e o uso de uniformes, e os destes com botões e zíperes e a necessidade dos serviços de costura e embalagem dos produto e sua entrega ao destino.

Diagnóstico - Exame crítico de uma situação, visando identificar suas causas e efeitos e as alternativas possíveis de evolução da situação;

Efetividade - Grau de consecução dos resultados finalísticos e intermediários de um projeto. Ou seja, em que medida as ações em conjunto estão conseguindo os efeitos almejados expressos no objetivo do projeto.

Eficácia - Grau com que se alcançam as metas das ações de um projeto.

Follow-up - Termo muito utilizado para designar as atividades de acompanhamento das ações de marketing das empresas (em especial de campanhas de comunicação e promoção)

Logística Empresarial - Trata-se de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Marca (brand) - “Nome” do produto ou serviço. Pode igualmente falar-se de marca quando o produto é reconhecido por um símbolo ou logotipo.

Mark-up - Método elementar de fixação de preços que consiste em definir um preço a partir de uma taxa padrão aplicada sobre o custo total.

Resultado finalístico - Efeito que deve ser produzido no público-alvo ou junto a ele com a execução do projeto, compreendendo a transformação almejada, seu indicador de mensuração, meta e prazo de consecução.

Segmento de mercado - Grupo homogêneo de clientes, podendo ser objeto de quantificação, interessante em volume e suscetível de ser alvo de ações comerciais/marketing por parte das empresas.

Segmento-alvo (target) - Segmento de mercado a que a empresa decidiu dirigir um conjunto de ações comerciais de marketing, tendo como base o alcance dos objetivos estratégicos e táticos da Organização.

Sustentabilidade - Conjunto de fatores que assegura aos beneficiários do projeto que o impacto alcançado tenha longa duração ou seja conservado por um tempo razoável.

Valor percebido - Método que consiste em fixar o preço a partir do valor percebido do produto/serviço por segmentos de clientes.

Varejista - Elemento da cadeia de distribuição que vende ao cliente final após ter comprado os produtos de atacadistas ou fabricantes.

10. Bibliografia

AMBROSIO, Vicente. *Plano de Marketing: Passo a Passo*. 1. ed.: Reichmann & Affonso, 1999. 136 p.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 676 p.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Sociedade da Informação no Brasil Livro Verde*. Brasília: MCT, 2000. 195 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. 8. ed. Atlas

SANDHUSEN, Richard L. *Marketing Básico*. Saraiva

SEBRAE. *Pesquisa Mundial de Comércio Justo*. 2004.

SEBRAE. *Termo de Referência de Comércio Justo*. Brasília: Sebrae, 2005. 64 p.

SEBRAE. *Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Local – APL*. 2003.

SEBRAE. *Programa Sebrae de Artesanato: Termo de Referência*. Brasília: Sebrae, 2004. 77 p.

SEBRAE. *Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: Projeto Promos – Sebrae – BID*. Brasília: Sebrae, 2004.

SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa*. Brasília: Sebrae, 2004.

SEBRAE. *Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae*. Brasília: Sebrae, 2004.

SEBRAE. *Termo de Referência Inteligência Comercial*. Brasília: Sebrae, 2004.

SEBRAE. *Oficina Estratégica sobre a Atuação do SEBRAE na Promoção do Acesso a Mercados pelas MPE: Relatório*. Brasília: Sebrae, 2005. 21 p.

SEBRAE. *1ª Semana de Capacitação do Sistema Sebrae Atuação do Sistema SEBRAE na Promoção do Acesso a Mercados pelas MPE: Relatório*. Brasília: Sebrae, 2005. 48 p.

SEBRAE. *Plano de Trabalho da Unidade de Acesso a Mercados*. Brasília: Sebrae, 2005.

SEBRAE. *Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados*. Brasília: Sebrae, 2004.

11. Anexos

11.1. Relação de participantes da Oficina Estratégica – 17 e 18/03/2005

Alberto de Almeida Costa	Sebrae RR	Gestor de Acesso a Mercados
Andrea Faria	Sebrae Nacional	Analista
Andreza de Barros	Sebrae Nacional	Assistente
Angela Miki Saito	Sebrae PE	Analista II
Aristóteles Abreu Filho	Sebrae Nacional	Consultor
Armando Freire Ladeira	Sebrae RR	Superintendente
Carlos Augusto Guimarães Baião	Sebrae Nacional	Consultor Externo
Celso Eduardo Flores Lino	Sebrae Nacional	Consultor Externo
Edson Fermann	Sebrae Nacional	Assessor
Ênio Duarte Pinto	Sebrae Nacional	Gerente
Enio Queijada de Souza	Sebrae Nacional	Consultor
Eraldo Ricardo dos Santos	Sebrae Nacional	Assistente
José Maria Melim	Melim Consultoria	Moderador
Leide Garcia Novaes Katayama	Sebrae MT	Diretora Técnica
Louise Alves Machado	Sebrae Nacional	Analista
Luis Augusto de Castro Pacheco	Sebrae Nacional	Consultor
Manoel Antonio Vieira Alexandre	ABASE	Superintendente
Márcia Luciane Thier	Sebrae RS	Técnica em Agronegócios
Maria de Lourdes da Silva	Sebrae Nacional	Consultora
Maria José Alves da Silva	Sebrae AM	Diretora Técnica
Nair Andrade	Sebrae Nacional	Consultora
Oscar Ferreira da S. Júnior	Sebrae Nacional	Gerente
Paulo Íris Ferreira	Sebrae Nacional	Consultor
Pedro Paulo Medeiros Beck	Sebrae Nacional	Consultor
Raissa Alessandra Rossiter	Sebrae Nacional	Gerente
Sandra Bittencourt	Sebrae Nacional	Assistente
Sávio José Ferreira Ramos	Sebrae AM	Gerente
Sérgio de Sousa Alcântara	Sebrae CE	Diretor Técnico
Valéria Ayres Magalhães	Sebrae MG	Técnica
Vinícius Lages	Sebrae Nacional	Gerente

11.2. Relação de participantes da 1ª Semana de Capacitação do Sistema Sebrae - 04 a 08/04/2005

Adalberto Pinheiro	SEBRAE	AC	Gerente
Jorge Alberto Mazer de Souza	SEBRAE	AC	Gestor de Projeto
André Garcia	SEBRAE	AL	Gerente
Eligius Hoen	SEBRAE	AL	Consultor
Carlos Anderson T. Cardoso	SEBRAE	AM	Consultor
Allisson Rafael de Oliveira Frota	SEBRAE	AM	Consultor
Sávio Ramos	SEBRAE	AM	Gerente
Maria Nilda N. P. de Oliveira	SEBRAE	AP	Gerente
Suely de Paula	SEBRAE	BA	Gerente
Horácio de Oliveira Melo	SEBRAE	CE	Gerente
Daniel Barreto	SEBRAE	DF	Técnico
Lucimar Santos	SEBRAE	DF	Gerente
Christiane Barbosa e Castro	SEBRAE	ES	Gerente
Sebastião Umbelino de Souza	SEBRAE	GO	Gerente
José de Ribamar S. Morais	SEBRAE	MA	Consultor
Marcelo Carvalho	SEBRAE	MA	Analista
Danielle Fantini Lima	SEBRAE	MG	Assistente Técnico I
Vera Helena Lopes	SEBRAE	MG	Assistente Técnico I
Aldo L.C. Barrigosse	SEBRAE	MS	Gestor de Acesso a Mercados
Rodrigo Nogueira (interino)	SEBRAE	MS	Gerente
André Luiz Spinelli Schelini	SEBRAE	MT	Assistente
Alessandra Cunha Souza	SEBRAE	NA	Consultor
Andrea Faria	SEBRAE	NA	Analista
Andreza de Barros	SEBRAE	NA	Assistente
Aristóteles Abreu Filho	SEBRAE	NA	Consultor
Bruno Thiago Ogusuku Prado	SEBRAE	NA	Estagiário
Edson Fermann	SEBRAE	NA	Assessor
Enio Queijada de Souza	SEBRAE	NA	Consultor
Eraldo R. dos Santos	SEBRAE	NA	Assistente
Francisco José da N. Cesarino	SEBRAE	NA	Consultor
Hélcio Moreira	SEBRAE	NA	Consultor
Juarez de Paula	SEBRAE	NA	Gerente
Kelly Sanches	SEBRAE	NA	Analista
Louise Alves Machado	SEBRAE	NA	Analista
Luis Augusto de Castro Pacheco	SEBRAE	NA	Consultor
Maria de Lourdes e Silva	SEBRAE	NA	Gerente
Miriam Machado Zitz	SEBRAE	NA	Consultora
Nair Andrade	SEBRAE	NA	Consultora
Pedro Paulo Medeiros Beck	SEBRAE	NA	Consultor
Raissa Alessandra Rossiter	SEBRAE	NA	Gerente
Ricardo Vilela	SEBRAE	NA	Consultor
Sandra Bittencourt	SEBRAE	NA	Assistente
Vinicius Lages	SEBRAE	NA	Gerente
Eduardo Pereira Carneiro	SEBRAE	PA	Gerente Interino

Elinaldo Macedo Alves	SEBRAE	PB	Técnico
Maria Gorete Cirino	SEBRAE	PB	Gerente
Ângela Miki Saito	SEBRAE	PE	Analista II
Francisco das Chagas da Costa Holanda	SEBRAE	PI	Gerente
Ricardo Schiffini Dellamea	SEBRAE	PR	Consultor
Marcelo Weber	SEBRAE	RJ	Gerente
Marco Hupe	SEBRAE	RJ	Consultor
Cátia de Araújo Lopes Muniz	SEBRAE	RN	Consultor
Joao Helio Cavalcanti Jr.	SEBRAE	RN	Diretor Técnico
Wanderley Marques	SEBRAE	RO	Analista
Alberto de Almeida Costa	SEBRAE	RR	Gestor de Acesso a Mercados
Edgar Powarczuk	SEBRAE	RS	Gerente
Naira Maria Lobraico Libermann	SEBRAE	RS	Gerente
Siomara Costa Cals de Abreu	SEBRAE	SC	Consultora
Celso Eduardo Flores Lino	SEBRAE	NA	Consultor Externo
Carlos Augusto Guimarães Baião	SEBRAE	NA	Consultor Externo
Angela Maria de Souza	SEBRAE	SE	Gerente
Gilberto Campião	SEBRAE	SP	Consultor
Rogério Marcos M. Maracaípe	SEBRAE	TO	Gerente

11.3. Membros do comitê de acesso a mercados do Sistema SEBRAE.

Norte:

Representante: Sávio Ramos (AM)

Suplente: Eduardo Pereira Carneiro (PA)

Nordeste:

Representante: Angela Miki Saito (PE)

Suplente: Angela Maria de Souza (SE)

Centro-Oeste:

Representante: Lucimar Santos (DF)

Suplente: Aldo Licinio C. Barrigosse (MS)

Sudeste:

Representante: Marcelo Weber (RJ)

Suplente: Christiane Barbosa e Castro (ES)

Sul:

Representante: Naira Liebermann (RS)

Suplente: Ricardo Schiffini Dellamea (PR)