

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PLANO DE MARKETING PARA
IMPLANTAÇÃO DE CONSULTORIAS PRESENCIAIS
CAD - 922**

HAROLDO SANTOS ARAÚJO

**PLANO DE MARKETING PARA
IMPLANTAÇÃO DE CONSULTORIAS PRESENCIAIS NO SEBRAE-MG**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
APRESENTADO AO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO ESTRATÉGICA (PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSO)
DO CEPEAD/CAD/FACE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MINAS GERAIS
COMO REQUISITO PARCIAL
À OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE
ESPECIALISTA EM
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
APRESENTADO À BANCA EXAMINADORA
EM 05 DE JULHO DE 2010.**

ORIENTADOR: PROF.: RICARDO VEIGA

Belo Horizonte/MG

2010

PLANO DE MARKETING PARA
IMPLANTACÃO DE CONSULTORIAS PRESENCIAIS NO SEBRAE-MG

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATU SENSO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM
MARKETING

Aprovado em: Belo Horizonte, __/__/__

Orientador: Prof. _____

Examinadores: Prof. _____

Prof. _____

Universidade Federal de Minas Gerais

CEPEAD

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estabelecer um planejamento de Marketing para implantação de um novo serviço de consultoria oferecido pelo SEBRAE-MG, de forma presencial e com funcionários da casa.

O planejamento considerou as diretrizes da instituição estabelecidas pelo planejamento estratégico do SEBRAE-MG e os aspectos econômicos projetados pelo estudo “Cenários para as MPE’s 2009-2015”, realizado pelo SEBRAE-SP.

Este Plano de Marketing se divide entre o que é o serviço de consultoria individual e presencial, as justificativas do porque serem transferidas para o corpo técnico do SEBRAE-MG, tendo como base as expectativas econômicas nacionais e as diretrizes do planejamento estratégico para o período 2009 – 2015 e um resumo financeiro do plano.

Foram inseridos, de forma prática, conceitos obtidos durante o curso nos seguintes aspectos:

- Comportamento do consumidor;
- Gestão estratégica de produtos e serviços;
- Marketing Business to Business.

Este projeto tem o caráter educacional, não tendo objetivo de implantação, aprovação ou implantação no SEBRAE-MG conforme descrito, sendo a aplicabilidade dos conhecimentos obtidos como base para elaboração deste Plano de Marketing, seu principal objetivo.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	07
1.1 – UMA OPORTUNIDADE DE MERCADO	07
1.2 – UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING	07
1.3 – O COMPOSTO DE MARKETING	11
1.4 – GERANDO VALOR PARA O CLIENTE PELO MARKETING	15
2 – O SERVIÇO	18
3 – ANÁLISE INTERNA	18
4 - ANÁLISE EXTERNA	24
5 - PRECIFICAÇÃO	33
6 - CAPACIDADE E DEMANDA	34
7 - ESTRATÉGIA DE MARKETING	35
8 - SUMÁRIO EXECUTIVO	36
9 - BIBLIOGRAFIA	37
10 – ANEXOS	38

SUMÁRIO DE TABELAS E GRÁFICOS

1- 4 P'S DO MARKETING	12
2- SEGMENTO ECONÔMICO PRIORIZADO.20
3 - PERSPECTIVA: CLIENTE E MERCADO	21
4 - PERSPECTIVA: PROCESSOS	22
5 - PERSPECTIVA: PESSOAS, ORGANIZAÇÃO E TECNOLOGIA	23
6 - PERSPECTIVA: FINANCEIRA	24
7 – ORIGEM / HISTÓRICO	24
8 – VARIÁVEIS DA CRISE INTERNACIONAL.....	25
9– ESPECIFICIDADES DA ECONOMIA BRASILEIRA	26
10 – IMPACTOS POTENCIAIS PARA AS EMPRESA NO BRASIL	26
11 – IMPACTOS IMEDIATOS DA CRISE DO BRASIL	27
12 – TENDÊNCIAS PARA A CRISE BRASILEIRA	27
13 – OPERAÇÕES DE CRÉDITO	28
14 – ESPECIFICIDADES DA ECONOMIA BRASILEIRA	28
15 – IMPACTOS IMEDIATOS DA CRISE DO BRASIL	29

16 – SALÁRIO MÍNIMO REAL	29
17 – BALANÇA COMERCIAL	30
18 – TRANSAÇÕES CORRENTES DO PAÍS COM O EXTERIOR	30
19 – TRANSAÇÕES CORRENTES DO PAÍS COM O EXTERIOR	31
20 - CÂMBIO	31
21 – RESERVAS INTERNACIONAIS DO BRASIL	32
22 – RESERVAS INTERNACIONAIS – COMPARAÇÕES	32
23 – IPCA	33
24 – TESTE DE CONSULTORIA ENTRE JULHO/07 E DEZ/08	34
25 – TESTE DE CONSULTORIA PROJEÇÃO 2009	34

1 - INTRODUÇÃO

O objetivo deste plano é a implantação de novo modelo de consultoria individual no portfolio dos serviços oferecidos pelo SEBRAE-MG, às micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais.

Este plano busca definir ações para apresentar e consolidar o novo modelo de consultorias no âmbito interno, bem como junto às micro e pequenas empresas do estado. Estas ações estarão baseadas no planejamento estratégico do Sebrae-MG para o período 2009-2011, e em uma análise conjuntural da macroeconomia para o mesmo período.

1.1 – UMA OPORTUNIDADE DE MERCADO

“A oportunidade de marketing da empresa é uma área de importante ação mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial.

A chave da oportunidade de marketing da empresa repousa sobre a questão de se ela pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes. Consideremos as seguintes hipóteses:

Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso:

1. A empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem;
2. A empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.”

A implantação das consultorias individuais e coletivas busca preencher uma lacuna dos órgãos de apoio as MPE, na divulgação de conhecimento de forma individualizada e específica e não somente de forma ampla e generalista realizadas em cursos e palestras. Também atende a diretriz do SEBRAE-MG de “Ser reconhecida como a instituição de referência no país em soluções para gestão de MPE e empreendedorismos”.

1.2 – UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING

“A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano. Ela é fundamental no processo. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um

produto novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto.

Estratégia de marketing no estágio de introdução: Ao lançar um produto novo, a administração de marketing pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de marketing, como: preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Considerando apenas preço e promoção, a administração da empresa pode seguir uma das quatro estratégias mostradas a seguir:

- A estratégia de desmatamento rápido consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com elevado gasto em promoção.

Objetivos: maior lucro unitário possível e acelerada penetração no mercado.

- A estratégia de desmatamento lento consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com pouca promoção.

Objetivos: maior lucro possível e baixo custo promocional aplicam-se quando mercado e concorrência são limitados.

- A estratégia de penetração rápida consiste em lançar o novo produto a um preço baixo e com alto gasto em promoção.

Objetivos: acelerada penetração e conquista de maior participação no mercado.

- A estratégia de penetração lenta consiste em lançar o novo produto a preço baixo e com pouca promoção.

Objetivos: maior aceitação no mercado e maior lucro líquido devido aos baixos custos. Estratégia de marketing no estágio de crescimento: Nesta fase a empresa utiliza diversas estratégias para sustentar o crescimento rápido do mercado, enquanto possível:

- Melhorar a qualidade do produto e acrescenta novas características e estilos;

- Entrar em novos segmentos do mercado;

- Aumentar a cobertura de mercado e entrar em novos canais de distribuição;

- Mudar o apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para preferência do produto;

- Baixar os preços para atrair faixa de compradores sensíveis a preço.

Estratégia de marketing no estágio de maturidade: Neste estágio algumas empresas abandonam seus produtos mais fracos. Preferem concentrar seus recursos nos produtos mais rentáveis e em novos produtos, mas podem estar ignorando o alto potencial que muitos produtos antigos ainda possuem. As empresas devem sistematicamente considerar as estratégias a seguir:

Modificação de mercado: a empresa deve tentar expandir o mercado para a sua marca madura de três maneiras - Converter não usuários em usuários - Entrar em novos segmentos de mercado - Conquistar os consumidores dos concorrentes. O volume pode também ser aumentado convencendo-se os usuários atuais da marca a aumentar sua taxa anual de uso - Uso mais frequente: convencer os consumidores a usarem mais a marca. Ex. Tomar suco de laranja em outros horários além do café da manhã. - Maior uso por ocasião: convencer o usuário a consumir mais o produto em cada ocasião. Ex. O xampu é mais eficaz com duas aplicações por banho. - Usos novos e mais variados: a empresa pode tentar descobrir novos usos para o produto. Ex. Variadas receitas nas embalagens de alimentos.

Modificação do produto: Os administradores também podem tentar estimular as vendas modificando as características do produto: - Melhoria da qualidade: aumentando o desempenho funcional do produto - durabilidade, confiabilidade, velocidade, sabor, etc. - Melhoria das características: acréscimo de novas características - tamanho, peso, materiais, aditivos, acessórios, etc. - Melhoria de estilo: aumentando o apelo estético do produto. - Modificação do composto de marketing: - Preço - Distribuição - Propaganda - Promoção e vendas - Venda pessoal – Serviços.

Estratégia de marketing no estágio de declínio: Uma empresa enfrenta algumas tarefas e decisões ao lidar com seus produtos antigos. A estratégia de declínio apropriada depende da atividade e da força competitiva da empresa. Se a empresa escolher aproveitar o máximo, isso exige a redução gradual de custos do produto ou negócio e, ao mesmo tempo, a tentativa de manutenção de vendas. Se a empresa decidir abandonar a marca, pode tentar vendê-la para uma empresa menor e se não encontrar comprador, deve decidir se liquida a marca rápida ou lentamente. Deve também decidir sobre o nível de estoque de componentes e sobre os serviços a manter aos consumidores. Em uma estratégia de marketing devemos levar em consideração vários fatores a fim de obtermos o máximo de sucesso:

Mercado-alvo: Através da escolha e do estudo do mercado-alvo a empresa definirá qual o perfil e segmentos de clientes a ser atingido. Ele pode ser definido por desejos, poder e atitudes de compra, classe social, sexo, idade, profissão, geografia, religião etc., ou ainda pela combinação entre os segmentos. Estudando-se o mercado-alvo podemos também distinguir as necessidades dos clientes: - Necessidades declaradas: o consumidor deseja um produto barato - Necessidades reais: o consumidor está interessado em um produto de manutenção barata, não em seu preço inicial. - Necessidades não declaradas: O consumidor espera bons serviços do revendedor. - Necessidades de prazer: O consumidor compra o produto e recebe um brinde ou acessório. - Necessidades secretas: O consumidor deseja ser visto pelos amigos como alguém de bom senso orientado para o valor do produto.

Posicionamento: A empresa deve desenvolver sua imagem, de modo que o mercado alvo compreenda e aprecie o que ela oferece em relação a seus concorrentes. O posicionamento da empresa deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas entre as empresas concorrentes. As tarefas de posicionamento consistem em três etapas. - A empresa identifica as possíveis diferenças de produto, serviços, recursos humanos e imagem que podem ser estabelecidos em relação à concorrência. - A

empresa aplica critérios para selecionar as diferenças de seus concorrentes. - A empresa tem que sinalizar eficazmente ao mercado-alvo como ela se diferencia de seus concorrentes.

Produtos: A empresa deve reconhecer a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de produtos e serviços. Seus produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por produtos mais novos. Entretanto, os novos produtos podem fracassar. Os riscos da inovação podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de desenvolvimento do novo produto. O processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em oito estágios: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a chance de as idéias fracas seguirem em frente e as boas serem rejeitadas.

Preço: Primeiro a empresa tem que decidir sobre o que ela deseja realizar com um produto específico. Se a empresa selecionou cuidadosamente seu mercado alvo e posicionamento de mercado, sua estratégia de composto de marketing, incluindo preço, estará no caminho certo. Por exemplo, se uma empresa fabricante de veículos de recreação deseja produzir um trailer de luxo para consumidores ricos, isto implica a cobrança de um preço alto. Assim, a estratégia de preço é largamente determinada pela decisão anterior de posicionamento de mercado. Quanto mais claros forem os objetivos de uma empresa, mais fácil ela estabelecerá seus preços.

Distribuição: A empresa deve decidir sobre a melhor maneira de estocar e movimentar seus bens e serviços em seus mercados de destino. A natureza da distribuição envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de materiais e bens finais dos pontos de origem aos pontos de uso, para atender às exigências do consumidor e com o objetivo do lucro. A empresa sabe que a eficácia da distribuição terá grande impacto sobre a satisfação do consumidor e sobre seus custos. A distribuição será eficaz quando a empresa processar os pedidos com agilidade, possuir boa rede de armazenagem, níveis de estoques compatíveis com a demanda e em sintonia com a rede de varejo (lojas, lojas especializadas, magazines) e/ou atacado (grande distribuidores), escolher o meio de transporte adequado e ágil aliados ao controle de custos.

Força de vendas: É a equipe responsável pelas vendas da empresa, ela é formada vendedores internos e externos e coordenadas a nível territorial, geográfico, por setor industrial ou por produto. Desenvolve as estratégias de abordagem junto ao marketing e se faz valer das promoções de vendas (que veremos abaixo) para atingir seus objetivos.

Serviços: A empresa precisa ter consciência da intangibilidade dos serviços e montar uma estratégia composta de serviços que inclua serviços pré-venda, como orientação técnica e confiabilidade de entrega, bem como de serviços pós-vendas, como conserto imediato e treinamento. A empresa tem que decidir entre o composto, qualidade e a fonte de vários serviços de apoio ao produto exigido pelos consumidores.

Propaganda: A tomada de decisão de propaganda envolve um processo de cinco etapas - Fixação de objetivos: os anunciantes precisam estabelecer metas claras e se a propaganda destina-se a informar, persuadir ou lembrar os compradores. - Decisão de orçamento: pode ser estabelecida com base na disponibilidade de recursos, porcentagem sobre as vendas, paridade competitiva e em objetivo-tarefa. - Decisão de mensagem: inclui sua geração, avaliação, seleção e sua execução eficaz. - Decisão de mídia: envolve a definição de cobertura, frequência e as metas de impacto, escolha entre os principais tipos de mídia, seleção de veículos específicos de mídia e previsão de mídia. - Avaliação e eficácia do anúncio: inclui a avaliação da comunicação e os efeitos da propaganda sobre as vendas, antes, durante e após sua execução.

Promoção de vendas: A empresa deve escolher entre as várias ferramentas de incentivo que dispõe em sua maioria em curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciantes. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferecerá um incentivo à compra. - Promoção ao consumidor: amostra grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações, concursos, etc. - Promoção aos intermediários: descontos, condições especiais de compra, concursos, propaganda cooperativa, etc. - Promoção para a força de vendas: bônus, concursos, competições de vendas, etc. - Pesquisa e desenvolvimento: As equipes de pesquisa e desenvolvimento devem trabalhar conjuntamente com a equipe de marketing durante os projetos, pois assim a empresa terá a área técnica e mercadológica lado a lado, o que proporcionará mais qualidade aos produtos em desenvolvimento, pois uma possui o conhecimento técnico do produto e a outra a necessidade do cliente e do mercado. Esta cooperação pode ser feita de várias maneiras: - Realizar seminários conjuntos para discussão das metas e problemas de cada um. - Atribuir o projeto a equipes funcionais que incluam profissionais de P&D e de marketing. - Manter a participação de P&D no período de vendas, incluindo seu envolvimento na preparação de manuais técnicos, participando de feiras, conduzindo pesquisas juntos aos consumidores e até mesmo fazendo algumas vendas. - Envolver a alta administração e adotar procedimentos claros para a solução de conflitos. Em uma empresa, recomenda-se que P&D e marketing se subordinem ao mesmo presidente.

Pesquisa de marketing: Envolve a coleta de informações relevantes para a empresa, ter conhecimento das necessidades do seu mercado-alvo, satisfação do cliente, posicionamento do seu produto comparado com os da concorrência e obter informações relevantes para um problema específico da empresa. O processo dividi-se em cinco etapas: - Definição dos problemas e objetivos da pesquisa - Desenvolvimento do plano de pesquisa - Coleta de informações - Análise das informações - Apresentação dos resultados. Uma boa pesquisa de marketing é caracterizada por método científico, criatividade, metodologias múltiplas, construção de modelo, mensuração do custo/benefício do valor das informações, ceticismo saudável e marketing ético.”

1.3 - O COMPOSTO DE MARKETING

“Diversas são as definições para Marketing Mix, também chamado, em português, de Composto de Marketing.

Todas elas, no entanto levam à mesma conclusão: "é o conjunto de elementos que compõe as atividades de Marketing". Diversos autores tem se esforçado em minimizar as variáveis em número não maior que 4. Assim, MC Carthy desenvolveu os 4 Ps, Richers, um professor brasileiro os 4 As, e Lauterborn, mais recentemente, os 4 Cs. Cada uma acaba representando um melhor papel em usos específicos. Cabe ao profissional de Marketing determinar qual o melhor modelo para ser usado naquele projeto. Enquanto os 4 Ps são reconhecidos internacionalmente, os 4 As se mostraram eficazes no Brasil, enquanto que os 4 Cs, mais do que um composto de Marketing, se torna apropriado para um "Composto de Vendas".

Os 3 principais modelos são:

a) Os 4 Ps de Mc Carthy

O Marketing Mix, pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing. O conceito se baseia nos estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. Borden afirma em sua obra que o termo lhe veio à cabeça ao ler os estudos de outro autor de sua época (James Culliton), que chamava os executivos de liquidificadores (mixers), já que a sua função era a de materializarem receitas, seja misturando os ingredientes, mudando suas quantidades ou inventando novos elementos. A partir de então a expressão Marketing Mix (mistura de Marketing) ou Composto de Marketing, como é conhecida no Brasil, passou a ser a teoria mais aceita para efetivar atividades de Marketing.

Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, aprimorou a Teoria de Borden e definiu os 4 grandes grupos de atividades que representariam os ingredientes do composto e os separou em:

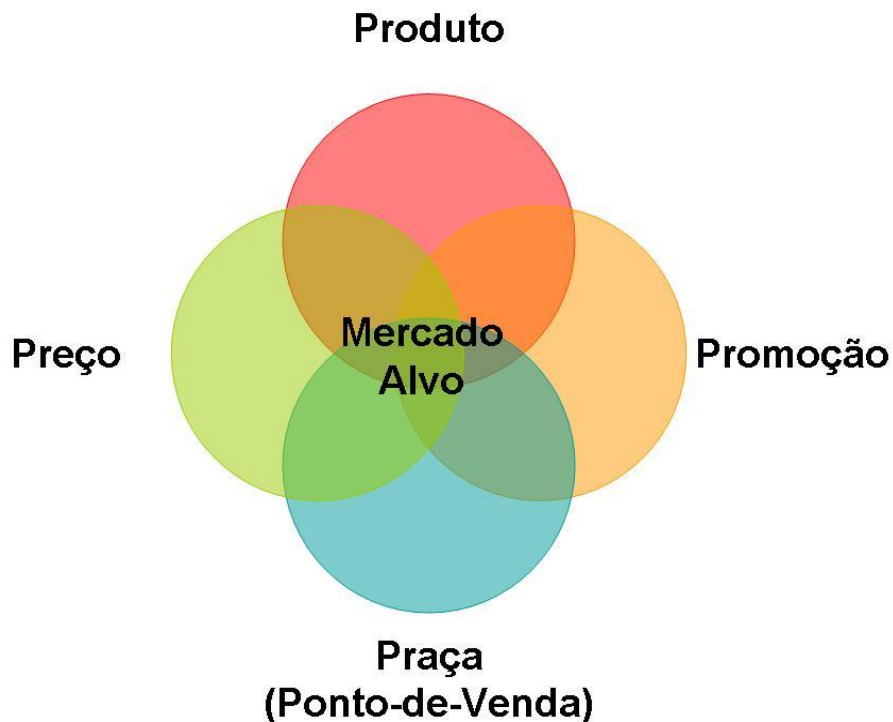
1. Product;
2. Price;
3. Promotion;
4. Place.

Atualmente, o composto de Marketing é conhecido internacionalmente como “Os 4 Ps do Marketing”. Por esse motivo, diversos países trataram de traduzir para o seu idioma, os 4 grupos, em palavras que mantivessem a grafia iniciada por “P”. Dessa forma, no Brasil as atividades passaram a ser: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou Ponto-de-Venda).

Apesar das inúmeras tentativas de se incluírem mais P’s aos 4 originais, como por exemplo, Profit (lucro), People (pessoas), Public Relations (Relações Públicas), todas elas se mostraram infrutíferas, ficando claro que os 4 originais englobariam as demais.

Dessa forma “Promotion” que em português pode induzir ao erro de ser entendido como Promoção de vendas, é o guarda chuva que engloba Propaganda, Relações Públicas, Trade, a própria Promoção de vendas e todas as demais atividades relacionadas.

Assim, os grandes nomes do Marketing, incluindo-se nessa relação Philip Kotler, a maior autoridade em Marketing da atualidade, ainda consideram a teoria original e mantém o composto de Marketing com “apenas” 4 Ps. Ele define o composto de Marketing como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”.



Cada variável engloba uma série de atividades. As mais comuns em cada um dos quatro P's são:

Variável	Atividades
Produto	Diferentes tipos de Design Características Diferenciais com a concorrência Marca Especificações Política de Garantia Embalagem

Preço	Financiamentos Condições de Pagamento Prazo médio Número de Prestações Descontos Crediário
Promoção	Propaganda Publicidade Relações Públicas Trade Marketing Promoções
Praça (Ponto-deVenda)	Lojas Canais de distribuição Logística Armazenamento Distribuição

b) Os 4 As de Richers

Raimar Richers definiu um modelo que compreende as funções básicas de uma Administração de Marketing. Para Richers, essas funções se dividiriam em 4 fases: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação. Este modelo batizado de Sistema Integrado de Marketing ficou mais conhecido como os 4 As do Marketing, em contraposição aos 4 Ps de Mc Carthy (Produto, Preço, Praça e Promoção).

Richers sempre tentou desenvolver estudos voltados à realidade brasileira. Chegou a comentar certa vez que a palavra Marketing "*circulava no Brasil com quase a mesma freqüência e intensidade que expressões como Democracia ou goiabada*". Foi ele que usou, pela primeira vez, o termo "Mercadologia" para definir "Marketing" em português. As fases e atividades correspondentes aos 4As são:

Análise	É a fase de identificação de Forças do Mercado: Política Sociedade
---------	--

	Legislação Tecnologia Concorrência
Adaptação	É a fase de adaptação dos Produtos ou Serviços às necessidades levantadas na Fase de Análise
Ativação	É a fase de concretizar os planos
Avaliação	É a fase de análise dos esforços dispendidos e das forças e fraquezas organizacionais.

c) Os 4 Cs de Lauterborn

Robert Lauterborn desenvolveu em 1990 uma nova visão para o Marketing Mix. Ao contrário de Mc Carthy que afirmava que a mistura de variáveis para uma atividade de Marketing deveria ser dosada com os 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção, Lauterborn ofereceu 4 novos ingredientes.

Para o Autor, os 4 Ps poderiam perfeitamente ser substituídos por 4Cs:

- Consumers Wants and needs;
- Cost To Satisfy;
- Convenience to buy;
- Communication.

No Brasil os 4Cs foram traduzidos como:

- Necessidades e Desejos do Consumidor;
- Custo para satisfazer o Consumidor;
- Conveniência para comprar;
- Comunicação.

Cada um dos 4 Ps de Mc Carthy teria um substituto no novo Marketing Mix dos 4 Cs. Dessa forma a equivalência seria:

4 Cs	4 Ps
------	------

Necessidades e Desejos do Consumidor	Produtos
Custo para satisfazer o Consumidor	Preço
Conveniência para comprar	Praça
Comunicação	Promoção

1.4 – GERANDO VALOR PARA O CLIENTE PELO MARKETING

“Um dos pontos mais relevantes ao buscar um determinado mercado-alvo, é criar Valor para o consumidor, elaborar produtos que muito além da sua forma física, ou então sua utilização no caso de serviços, causem um impacto na mente do consumidor e seus benefícios sejam realmente percebidos pelos consumidores.

Os profissionais de Marketing devem estar atentos aos fatores que influenciam neste impacto causado por um produto que possua em seus atributos o Valor, desde a idéia inicial até a elaboração das estratégias adequadas ao mercado e público-alvo, direcionando ou focando um Segmento ou Nicho de mercado, mas sem esquecer dos estudos que envolvem as variáveis dentro da Segmentação de mercado, como fatores Demográficos, Geográficos, Psicográficos ou Comportamentais.

Com a inclusão do Valor nos produtos e serviços, deve-se compreender que tal fator está muito além das medições imaginadas, pois dentro de um mesmo grupo de consumidores não há como satisfazer todas as necessidades e desejos dos consumidores, este também é um fator muito importante e que faz do Marketing uma ciência que sempre tenha estudos constantes e aprendizado contínuo, pois as pessoas mudam seu comportamento, sua forma de pensar, mudam de residência e até de classe social.

Cada vez mais é importante conhecer profundamente o mercado, os desejos do consumidor e os concorrentes, mesmo que tudo pareça fácil quando a empresa possui um produto que gera vendas espetaculares no mercado, sendo a detentora de uma fatia muito maior que os demais, pode-se então cair no erro e deixar com que o ego tome conta de todas as ações e perdem-se chances de continuar cativando consumidores, manter consumidores por meio da fidelização e gerar uma prospecção de novos clientes muito menor do que poderia ser realizado ao entender que muito além do termo Marketing existe o profissional, que não descansa na busca por ofertar seu melhor produto ao consumidor, dar ao mercado não apenas mais um concorrente, mas sim fazer com que os demais tenham ficado para trás e percamos mercado não somente por erros próprios, mas por competência do profissional de Marketing.

Com as evoluções em determinadas áreas, como o advento da Internet, o consumidor está muito mais exigente, sabe o que procura e não está disposto a perder tempo e dinheiro com um

produto frágil e que não traga benefícios para si, é neste ponto que entra o Valor, não apenas dar ao consumidor o que ele procura, mas dar-lhe um produto que o surpreenda em certos pontos, mas que acima de tudo faça com que este mesmo consumidor diga “meu dinheiro foi muito bem aplicado neste produto, já sei onde comprar novamente”.

Para chegar neste ponto, muito mais do que Marketing é necessário, são estratégias que buscam em certos dados o ponto exato para que seu consumidor tenha prazer ao comprar, pois no ato da compra sua análise passa não somente pelo preço, mas por tudo o que a empresa imaginou e muito além disso, quanto aos usos dos produtos ofertados.

As estratégias de Marketing não devem somente preocupar-se com o Valor, o produto é o passo inicial de todo este processo e que na reta final demonstrará o Valor ao consumidor, pois o mercado possui inúmeros concorrentes, são Segmentos diferentes, públicos-alvo diferentes, estratégias diferentes, empresas e produtos diferentes, mas a empresa que proporcionar ao consumidor o maior Valor ao produto, terá que usar muito bem os dados coletados, as pesquisas realizadas e o Marketing fará uso das melhores estratégias para demonstrar ao consumidor que ao levar seu produto está certo.

A concorrência pode tomar espaços no mercado, pode ter produtos similares e fazer com que as percepções do consumidor tornem-se cada vez mais aguçadas, então cabe ao profissional de Marketing não deixar seu ego tomar conta de tudo, porque a partir deste momento o encanto, paixão e a humildade ao fazer o que se gosta perdem o sentido e leva somente ao desaparecimento da empresa e seus produtos.

Há muita importância ao informar o consumidor sobre as qualidades dos produtos, só não há motivos para esquecer que antes de tudo o profissional de Marketing e toda a sua equipe devem ser os primeiros a comprar o que ofertam ao consumidor.

Segundo a Wikipedia, uma oferta de Marketing só alcançará êxito se proporcionar Valor ao seu mercado-alvo. O cliente recebe benefícios e assume custos, por isso definimos Valor como a razão entre tudo aquilo que o cliente recebe e tudo o que sacrifica ao fechar um acordo. É muito mais complexo do que uma simples troca comercial. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais, os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

O cliente está sempre optando entre diferentes ofertas de valor, e escolherá sempre aquela que lhe oferecer a melhor relação benefício/custo. O profissional de Marketing deve aumentar o valor da oferta para o cliente com diversas estratégias:

- Aumento de benefícios;
- Redução de custos;
- Aumento de benefícios e redução de custos;

- Aumento de benefícios em proporção maior do que o aumento de custos;
- Redução de benefícios em proporção menor do que redução de custos.

Estima-se que o custo de atrair um novo consumidor é cinco vezes o custo de manter um consumidor fiel. Assim, uma das principais tarefas do Marketing é manter seus consumidores satisfeitos. A satisfação do mercado-alvo depende diretamente do desempenho da oferta em relação as expectativas dos clientes. A expectativa por sua vez é construída a partir de experiências anteriores dos consumidores e da reputação, promessas e informações fornecidas pela empresa.

O cliente ficará satisfeito se o desempenho alcançar suas expectativas, e insatisfeito se não alcançar. Se o desempenho for além e superar as expectativas, o cliente então ficará altamente satisfeito ou encantado. Um cliente encantado, vale dez vezes mais para a empresa do que um cliente satisfeito, isso porque os altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar para a concorrência quando parece surgir oferta melhor. Os diferentes aspectos que contribuem na gestão desta satisfação podem ser contemplados pelo Composto mercadológico.”

Considerando os aspectos teóricos apresentados iremos estabelecer os parâmetros deste plano de marketing.

A política de preços terá como diretriz a busca de novas fontes de recursos e a busca do efeito subjetivo de que algo barato ou gratuito não é bom, sendo pois cobrado um preço que represente o valor percebido pelo clientes e abaixo dos valores de mercado e em eventos estratégicos do SEBRAE-MG um preço simbólico.

As ações de publicidade e marketing terão como orientação a implantação e fortalecimento das ações ao longo do tempo, respeitando o crescimento da capacidade, momento interno e externo e as variações nas demandas das MPE. Primeiramente deve-ser estabelecidos canais de comunicação interna de forma constante e organizada, com o objetivo de tornar as consultorias parte integrante do mix de produtos e serviços existentes na casa. A comunicação externa visará primeiramente a apresentação em regiões estratégicas e setores prioritários definidos no planejamento estratégico para o período 2009-2011.

2 - O SERVIÇO

Até Julho de 2007, as consultorias individuais eram realizadas por consultores terceirizados e contratados conforme demanda. A partir desta data as ações passaram a ser

realizadas por consultores internos do Sebrae-MG, todos com formação mínima em nível de especialização nas respectivas áreas de atuação – Marketing, Finanças e Planejamento, Recursos Humanos e Legislação. Este serviço de consultoria era oferecido de acordo com demandas regionais, sem um padrão e solicitados pelos técnicos coordenadores das micro regiões do estado, diretamente aos consultores terceirizados. Durante o segundo semestre de 2007 e o ano de 2008, foram realizadas avaliações buscando definir o melhor modelo para as consultorias, incluindo consultorias em grupo, com focos temáticos e restrições do número de participantes, modelo até então inexistente no portfólio de ações do Sebrae-MG. Este sistema de consultoria em grupo esta sendo estruturado e padronização para implantação em 2009.

Neste Plano de Marketing o foco será a implantação das consultorias individuais presenciais.

As consultorias individuais foram parametrizadas sendo suas características principais:

- com custos para o micro e pequeno empresário subsidiados;
- a duração de 1:30 Hs (uma hora e trinta minutos);
- objetivo de orientação especializada nas áreas de finanças, marketing, recursos humanos e legislação;
- realizados nas dependências do Sebrae-MG ou de seus parceiros locais;
- disponibilizado para todo o estado de minas gerais;
- as demandas dos empresários serão levantados por parceiros ou pontos de atendimentos do Sebrae-MG por todo o estado de minas gerais, que solicita os consultores para a sede do Sebrae-MG em BH, que disponibiliza os mesmos para atender às demandas.

3 – ANÁLISE INTERNA

Os serviços de consultoria terão como orientação o propósito, a missão e a visão da instituição. Assim como integração com os focos regionais prioritários e nos objetivos estratégicos e suas perspectivas; cliente e mercado; processos; pessoas, organização e tecnologia; e financeira.

O serviço de consultoria individual, é peça fundamental da missão e visão, bem como do propósito do SEBRAE/MG, por ser uma atividade não realizada por outras entidades de apoio às MPE, com base na disponibilização de informações técnicas individualizadas, atendendo a necessidades e características de cada empresário, diferenciado em relação ao

mercado que disponibiliza informações técnicas de forma ampla e não individualizada, sendo também diferenciada em relação aos serviços de consultoria das empresas privadas, que tem preços incompatíveis com a capacidade de pagamento das MPE's. Esta característica do serviço de consultoria esta em sintonia com o propósito, missão e visão da instituição, que se resume em se tornar uma referência em empreendedorismo, onde a transferência de conhecimento técnico de forma inovadora e simplificada para empreendedores novatos tem um de seus fundamentos, bem como a criação da cultura de utilização de serviços de consultorias pelas MPE's .

Segue abaixo as bases de análises:

“Propósito do SEBRAE/MG

Ser o centro de excelência em empreendedorismo e gestão a serviço dos negócios de micro e pequeno porte, atuando através de ações estruturadas e inovadoras voltadas para a evolução de empreendimentos sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento socio-econômico do estado e do país.”

“Missão Institucional

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável de micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismos.”

“Visão de Futuro

Ser reconhecida como a instituição de referência no país em soluções para gestão de MPE e empreendedorismos.”

Com base nos segmentos econômicos priorizados, abaixo descritos, haverá a oferta de consultorias aos grupos já estruturados nas áreas de conhecimento definidas, no modelo de consultorias em grupo, transferindo conhecimento técnico de forma sistemática e integrada a realidade dos participantes destes grupos. Não sendo excludente a demanda espontânea, que são os clientes que buscam informações técnicas, de forma espontânea, nos pontos de atendimento ou de parceiros, e sim complementar.

Regional	Segmento Econômico Priorizado
Oeste	Biotechnology, silvicultura, tecnologia da informação, turismo, comércio

	varejista, serviços de transporte, leite e café.
Sul	Confecção, eletroeletrônico, comércio varejista, turismo, café, leite e fruticultura.
Centro	Calçados, confecção, tecnologia da informação, biotecnologia e turismo.
Norte	Artesanato, serviços de saúde, turismo, cachaça e fruticultura.
Leste	Confecção, metal-mecânico, tecnologia da informação (software), biotecnologia, turismo, café, madeira e móveis e cultura.

Já em relação aos objetivos estratégicos, os parâmetros definidos para as consultorias foram com base nestes, e com isto se alinha à estratégia da empresa conforme abaixo;

- a duração de 1:30 Hs (uma hora e trinta minutos) – Perspectiva: Clientes e Mercado;
- objetivo de orientação especializada nas áreas de finanças, marketing, recursos humanos e legislação – Perspectiva: Clientes e Mercado e Pessoas, Organizações e Tecnologia;
- com custos para o micro e pequeno empresário subsidiados – Perspectiva: Financeira;
- realizados nas dependências do Sebrae-MG ou de seus parceiros locais – Perspectiva: Processos;
- disponibilizado para todo o estado de minas gerais – Perspectiva: Clientes e Mercado, Processos, e Pessoas, Organização e Tecnologia;
- as demandas dos empresários seriam levantados por parceiros ou pontos de atendimentos do Sebrae-MG por todo o estado de minas gerais, que solicita os consultores para a sede do Sebrae-MG em BH, que disponibiliza os mesmos para atender às demandas – Perspectiva: Processos e Pessoas, organização e tecnologia.

Segue objetivos estratégicos:

Perspectiva: Cliente e Mercado	
Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico

Fortalecer a imagem do SEBRAE/MG como uma instituição capaz de promover o desenvolvimento sustentável, aumentando a produção e emprego por meio das MPE	Buscar o fortalecimento da imagem do SEBRAE/MG mediante a geração e a divulgação adequada de produtos e serviços compatíveis com as necessidades das MPE
Aumentar o volume de negócios das MPE	Promover o crescimento do volume de negócios gerados nas MPE, disponibilizando ferramentas eficazes de gestão, com foco na competitividade
Aumentar o grau de inovação das micro e pequenas empresas	Incentivar a cultura de inovação nas MPE, buscando a ampliação dos seus canais de acesso à inovação e linhas de financiamento e editais públicos de inovação tecnológica, desenvolvimento diretamente e por meio de parceiros, novos modelos de negócios, gestão, processos e produtos a serem incorporados às MPE, ampliando sua competitividade
Fortalecer o acesso das MPE aos mercados internos e externo	Promover meios de manutenção e conquista de mercados, nacionais e internacionais, de forma a aumentar suas oportunidades de negócios
Ampliar a contribuição para a criação e a formalização de MPE	Disseminar a cultura empreendedora, de forma a incentivar a criação de MPE e desenvolver mecanismos que facilitem o acesso à formalização das mesmas
Promover o desenvolvimento com sustentação econômica, ambiental, social e cultura nas MPE	Estimular a inclusão da dimensão de sustentabilidade no foco dos projetos desenvolvidos para instituição e seus parceiros

Perspectiva: Processos	
Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico
Articular políticas voltadas para o	Atuar junto ao poder público de forma a estimular

desenvolvimento das MPE	a implementação de políticas voltadas para as MPE nos seus diversos aspectos legais (implementação e regulamentação da lei geral, compras governamentais, desburocratização, entre outras)
Articular a ampliação do acesso das MPE a serviços financeiros	Articular soluções, atividades e ações junto ao Sistema Financeiro, entidades não reguladas, organismos internacionais e projetos do SEBRAE/MG (coletivo e individual), visando a ampliação do acesso e redução dos custos dos serviços financeiros para empreendedores e MPE
Estabelecer alianças estratégicas para mobilizar recursos, competências e conhecimentos	Articular e fortalecer as parcerias institucionais do SEBRAE/MG, estimulando a troca de experiências e o fortalecimento de competências em prol do empreendedorismo e do desenvolvimento das MPE. Estimular iniciativas de colaboração entre as MPE e entre estas e instituições de apoio.
Implantar novo processo de atendimento individual espontâneo	Promover a reestruturação dos processos de atendimento, privilegiando os mecanismos virtuais. Agregar maior valor aos conteúdos entregues.
Promover a cultura empreendedora da população	Desenvolver competências empreendedoras e disponibilizar soluções educacionais que viabilizem o incremento do empreendedorismo nos segmentos de atuação das MPE.
Buscar a eficiência na gestão dos projetos	Desenvolver mecanismos para aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da instituição, por meio da capacitação dos colaboradores e melhoria dos processos, visando melhoria dos resultados. Acompanhar e estimular a adoção das melhores práticas na gestão de projetos.
Melhorar a eficácia operacional dos processos internos do SEBRAE/MG	Desenvolver mecanismos que viabilizem o aumento da produtividade do trabalho, com maior

	eficiência na alocação de recursos materiais, financeiros e humanos.
--	--

Perspectiva: Pessoas, Organização e Tecnologia	
Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico
Prover soluções de tecnologia da informação e comunicação que atendam as necessidades do negócio	Disponibilizar soluções de tecnologia e comunicação que facilitem a atuação do SEBRAE junto ao seu público-alvo, dinamizando seus processos. Promover a atualização tecnológica da Instituição de modo a garantir a eficácia e segurança dos sistemas de informação
Capacitar o corpo técnico, atrair e reter talentos	Promover a capacitação do corpo técnico, envolvendo as dimensões técnica e comportamental, visando a excelência da atuação institucional
Promover o aprimoramento do ambiente organizacional	Assegurar um bom clima organizacional, proporcionando a satisfação, o bem-estar, a qualidade de vida e a motivação dos colaboradores
Criar e implantar a gestão do conhecimento sobre e para as MPE	Desenvolver análises e criar processos sistemáticos de acompanhamento de temas relevantes para as MPE, de modo a intensificar e aprimorar a atuação do SEBRAE junto às mesmas. Aprimorar a disseminação do conhecimento acerca da realidade das MPE junto à sociedade

Perspectiva: Financeira	
Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico
Buscar fontes complementares de recursos	Canalizar recursos de instituições públicas e

	privadas que venham a se somar aos recursos orçamentários, viabilizando a ampliação do escopo de atendimento e geração de sinergias
--	---

4 – ANÁLISE EXTERNA

Com base em estudo realizado pelo SEBRAE/SP, no programa “Observatório das MPE”, conforme o site abaixo, temos;

Site: http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/estudos_tematicos/cenarios_2009_2015

A perspectiva de crescimento econômico para o ano de 2008 é de 3,9%, em detrimento dos 5,0% no ano de 2007 e com projeção de 3,0% para 2009, com recuperação a partir de 2010. As estimativas para as economias dos BRIC’s (Brasil, Rússia, Índia e China), foram avaliadas com as mesmas variações acima descritas. As causas apontadas são a crise financeira nos EUA, seus reflexos no crédito internacional e nacional, e a consequente queda na confiança da população, reduzindo o consumo e consequentemente a velocidade do ciclo econômico.

Conforme os gráficos das página 04 a 09 do arquivo “Cenário 1”, os BRIC’s vinham tendo crescimentos do PIB acima da média mundial, demonstrando forte estabilidade política, econômica e financeira, com forte dependência do consumo interno como locomotriz do ciclo econômico, fatores estes que sustentam a elevação do PIB. As MPE brasileiras representam forte parcela de geração de emprego e renda e participam de uma aceleração do ciclo econômico assim como de uma desaceleração do ciclo econômico, afetando a geração de emprego e renda da economia.

Crise internacional **SEBRAE SP**

ORIGEM/HISTÓRICO:


- Forte crescimento da economia mundial:
 - PIB mundial
 - Comércio exterior
 - Disponibilidade de recursos para empréstimo
- Fortíssimo crescimento da especulação no mercado imobiliário norte-americano
- Fortíssima expansão do crédito (com pouca seletividade. Ex. mercado *subprime* nos USA)
- Crescimento da inadimplência no mercado norte-americano/prejuízos organizações financeiras
- Crise de **liquidez e confiança** nas organizações financeiras norte-americanas e europeias
- Lenta "reação" dos governos dos países centrais (até set/2008)
- Resultados:
 - Oscilação e queda violenta das bolsas de valores (perda de patrimônio/renda)
 - Estancamento violento das operações de crédito (*p/ giro*/investimento/comércio exterior/duráveis)
 - **Medo e retração do consumo** das famílias e das empresas
 - Retração da atividade econômica mundial

Fonte: SEBRAE-SP 4

Crise internacional **SEBRAE SP**

Variável	Situação Inicial	Curto prazo	Médio/longo prazo
Liquidez internacional	Queda	- Redução da oferta de crédito internacional (crise de liquidez) - Redução da confiabilidade do sistema financeiro (crise de confiança)	- "Maior" seletividade (maiores exigências); crédito mais caro, prazos mais curtos - "Saneamento": - Aporte de recursos (socorro); - Esatização (X-acionária, empréstimos, etc) - Maior concentração do setor - Maior regulamentação do setor Lenta recuperação das operações de crédito
Crescimento econômico mundial	Desaceleração	- Recessão nos países centrais - Crescimento mais "modesto" nos países emergentes, tais como os países do BRIC (Brasil, Rússia, China e Índia)	- Recuperação lenta nos países centrais, condicionado à: - Eficiência das políticas anticíclicas - Recuperação da confiança do consumidor - Rapidez/velocidade/eficiência das reformas - "Inclusão" mais lenta das camadas C e D, nos países emergentes
Preço das commodities internacionais	Queda	- Redução da rentabilidade dos países/empresas exportadoras (em US\$) - Redução da pressão inflacionária (em US\$)	- Recuperação lenta dos preços das <i>commodities</i> internacionais
Taxa de Câmbio (R\$/US\$)	Aumento	- Aumento da rentabilidade das empresas exportadoras (em R\$) - Menor pressão concorrencial dos produtos importados - "Risco" de pressão inflacionária em R\$	- Novo patamar de equilíbrio da cotação R\$/US\$ - "Risco" de desaceleração mais forte da economia brasileira, caso a SELIC permaneça "elevada".


Fonte: SEBRAE-SP 5

Crise internacional 

ESPECIFICIDADES DA ECONOMIA BRASILEIRA:

- Reservas internacionais elevadas (próximas a US\$ 190 bilhões)
- Sistema financeiro sólido e capitalizado
 - Proer (1995/2000) + lucros de exercícios recentes;
 - Encaixes elevados (encaixe compulsório + voluntário)
 - Relativamente baixa alavancagem (1x6 Brasil, 1x15 recomendável e 1x25 USA)
 - BACEN: órgão "centralizado", profissional e atuante
- Em fev/09 havia 1,0 milhão de empregos formais a mais do que em fev/08
- Taxas de juros SELIC (reversão da tendência de alta)
- 15 anos de estabilidade econômica
- Redução das desigualdades (recuperação dos salários mais baixos)
- Crescimento econômico puxado pelo consumo interno (das famílias)
- Maior diversificação dos mercados de destino das exportações brasileiras, nos últimos anos
- Avaliações positivas das agências de risco (*rating* ou risco-país)

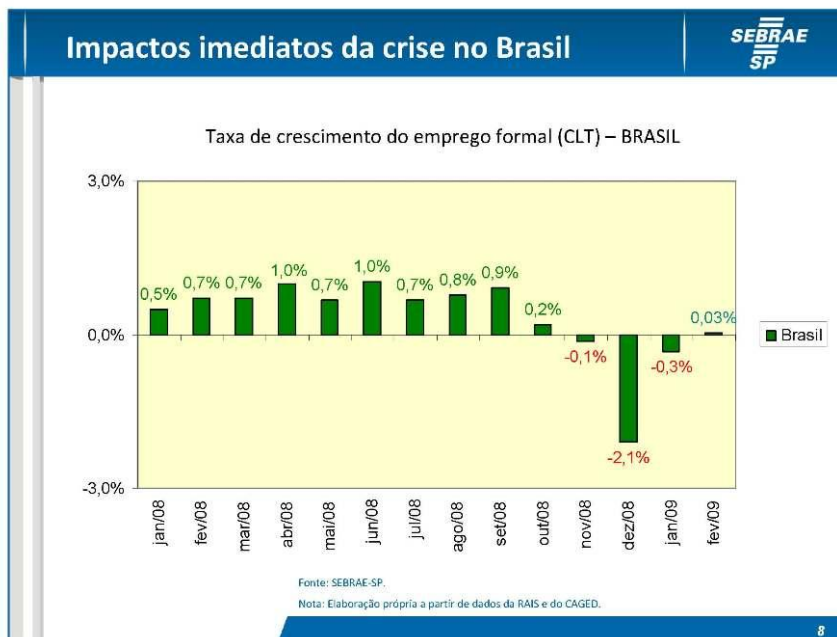
Fonte: SEBRAE-SP 6

Crise internacional 

IMPACTOS POTENCIAIS PARA AS EMPRESAS NO BRASIL:

- Existe potencial de impactos **NEGATIVOS** para:
 - empresas que consomem insumos importados
 - empresas que exportam para o eixo USA-Europa
 - empresas que produzem e exportam *commodities* agrícolas ou metálicas
 - empresas cujas vendas dependem muito de financiamento (ex. BD, BK, móveis, c.c., etc.)
 - empresas que dependem muito de capital de 3ºs para giro/investimento
 - todas as empresas se houver queda forte do consumo interno
- Existe potencial de impactos **POSITIVOS** ou **NEUTROS** para:
 - empresas que exportam (rentabilidade em US\$/unidade de produto)
 - empresas que exportam para o Leste Asiático
 - empresas que consomem *commodities* agrícolas ou metálicas (soja, aço, ferro, cobre, alumínio, etc)
 - empresas que concorrem diretamente com produtos importados
 - empresas que produzem/vendem produtos populares no mercado interno
 - empresas que não dependem de capital de 3ºs para giro/investimento
 - empresas capitalizadas e que podem adquirir ativos mais baratos

Fonte: SEBRAE-SP 7

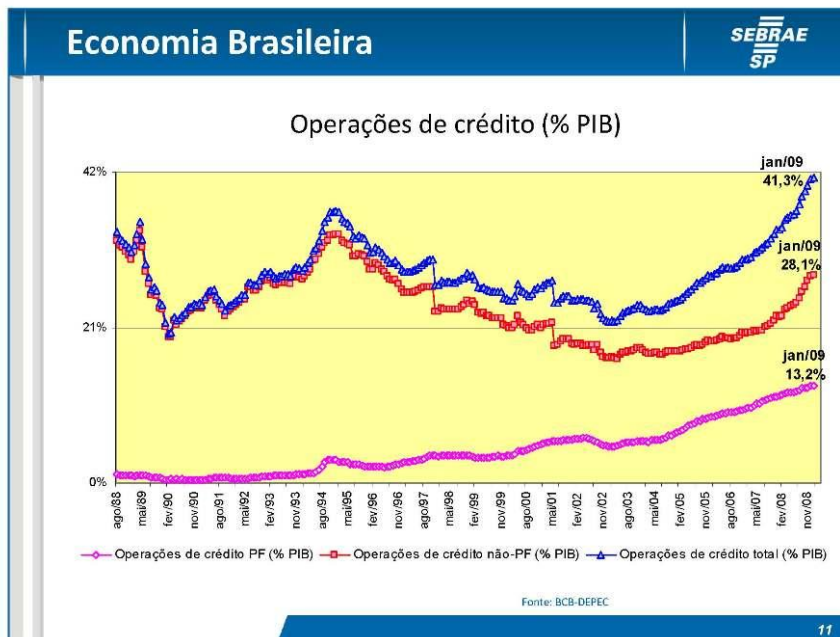


SEBRAE SP

Tendências para a Economia Brasileira

“Manutenção das políticas de controle da inflação e crescimento lento da economia (puxado pelo mercado interno)”

De acordo com o gráfico da página 11 do arquivo “Cenário 1”, o crescimento populacional mundial passará de 6,6 bilhões em 2008 para 7,1 bilhões em 2013, sendo que no Brasil além do crescimento populacional há uma elevação da renda média apresentada nos últimos anos e com previsão de elevação para os próximos 07 anos.



No gráfico da página 06 do arquivo “Cenário 2” temos a demonstração da evolução de consumo por classes sociais nos últimos 03 anos, sendo importante a ampliação do consumo da classe média e seus impactos na economia – ciclos econômicos.

Crise internacional **SEBRAE SP**

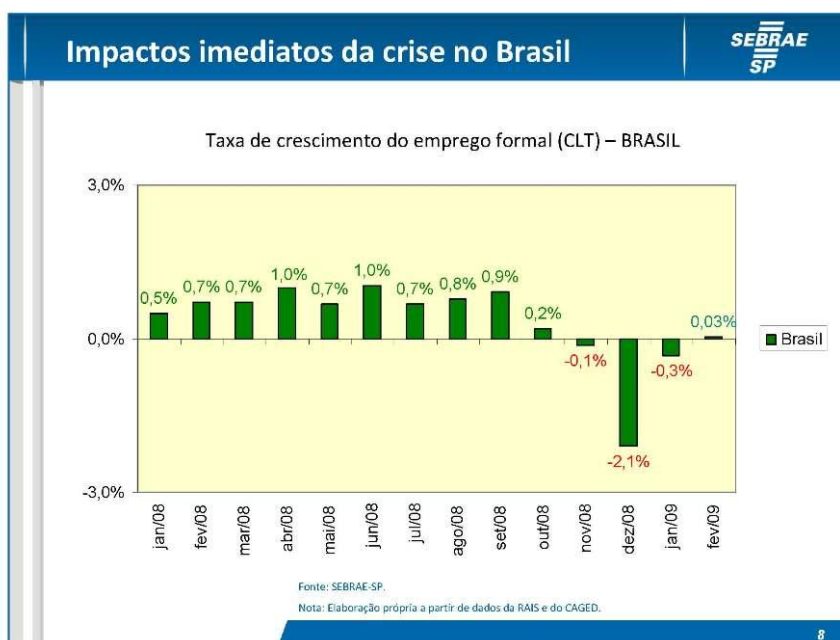
ESPECIFICIDADES DA ECONOMIA BRASILEIRA:

- Reservas internacionais elevadas (próximas a US\$ 190 bilhões)
- Sistema financeiro sólido e capitalizado
 - Proer (1995/2000) + lucros de exercícios recentes;
 - Encaixes elevados (encaixe compulsório + voluntário)
 - Relativamente baixa alavancagem (1x6 Brasil, 1x15 recomendável e 1x25 USA)
 - BACEN: órgão “centralizado”, profissional e atuante
- Em fev/09 havia 1,0 milhão de empregos formais a mais do que em fev/08
- Taxas de juros SELIC (reversão da tendência de alta)
- 15 anos de estabilidade econômica
- Redução das desigualdades (recuperação dos salários mais baixos)
- Crescimento econômico puxado pelo consumo interno (das famílias)
- Maior diversificação dos mercados de destino das exportações brasileiras, nos últimos anos
- Avaliações positivas das agências de risco (*rating* ou risco-país)

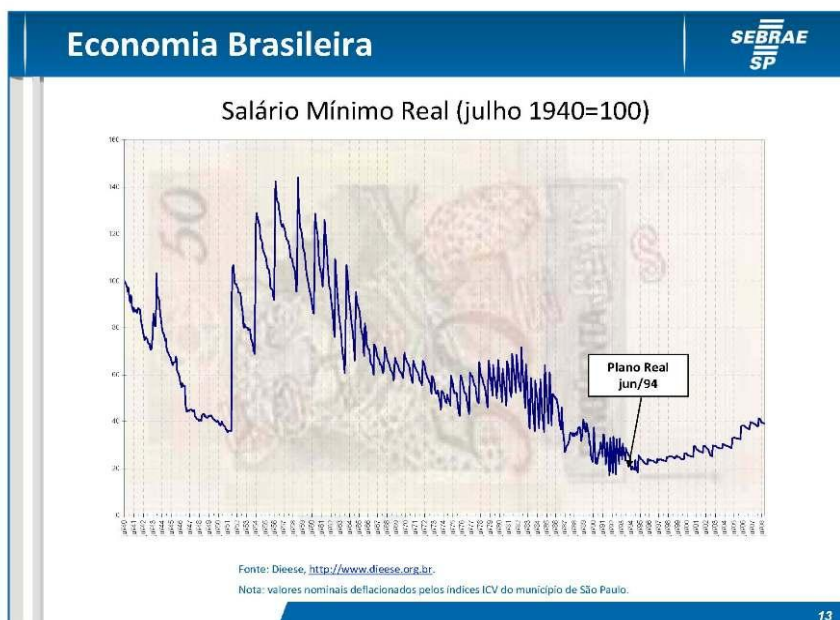
Fonte: SEBRAE SP

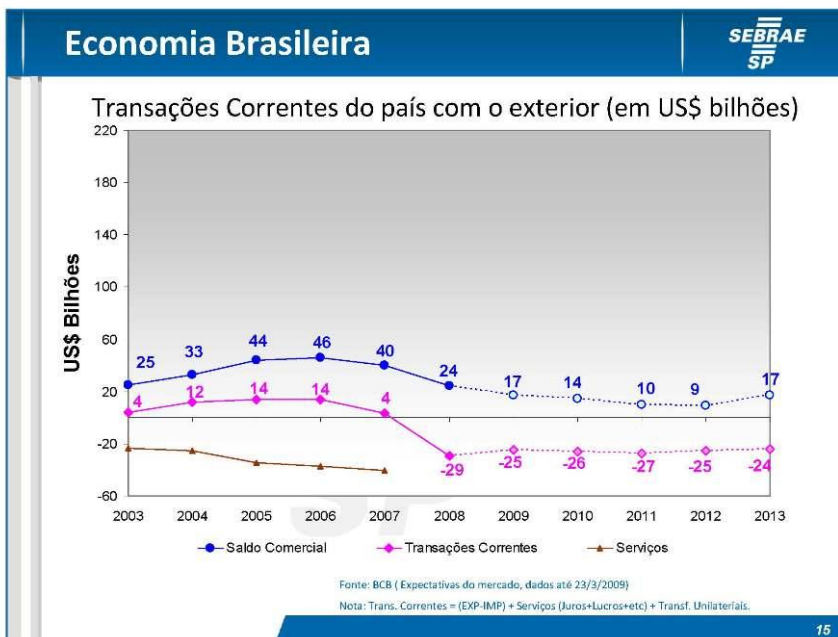
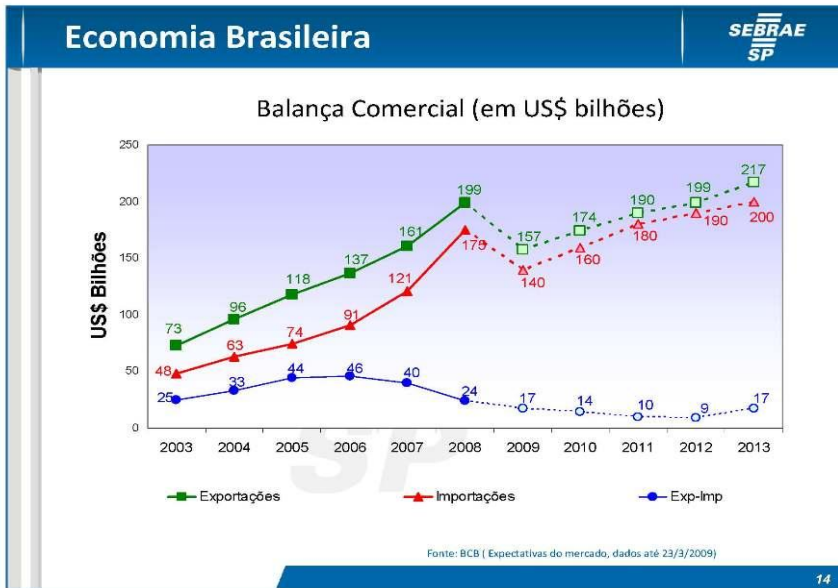
6

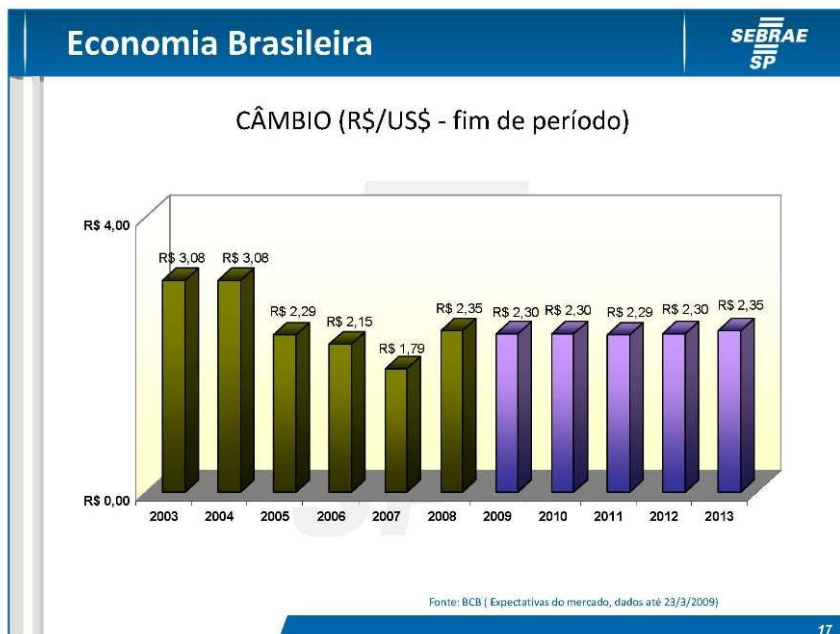
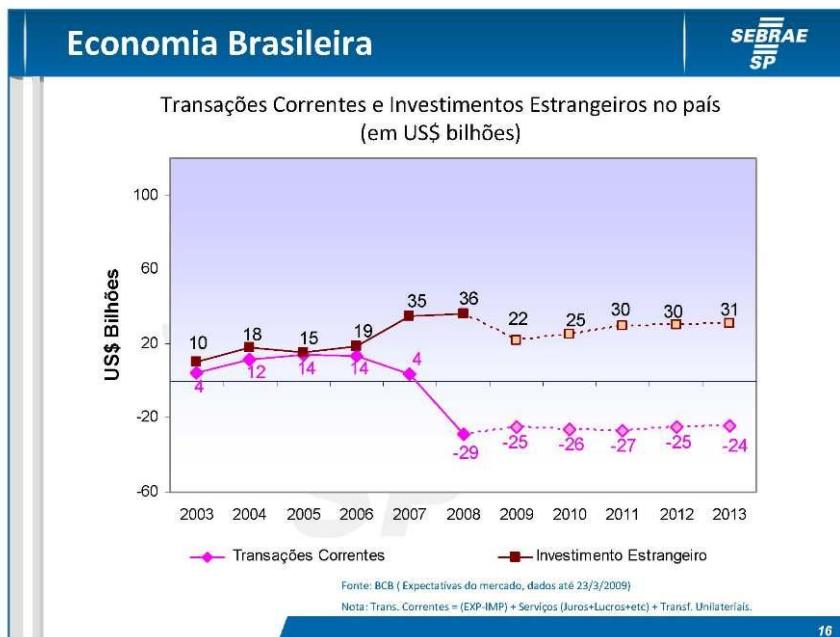
Os efeitos da estabilidade econômica no Brasil a partir da década de 90, estão demonstrados no gráfico da página 08 do arquivo “Cenário 2”, que apresenta a queda no índice do Coeficiente de Gini – índice que mede a desigualdade socio-econômica dos países.

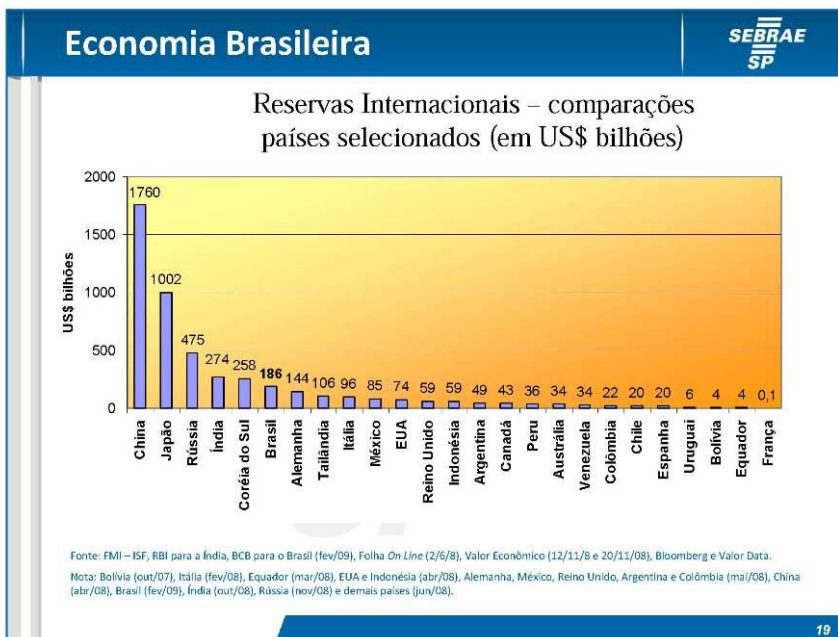
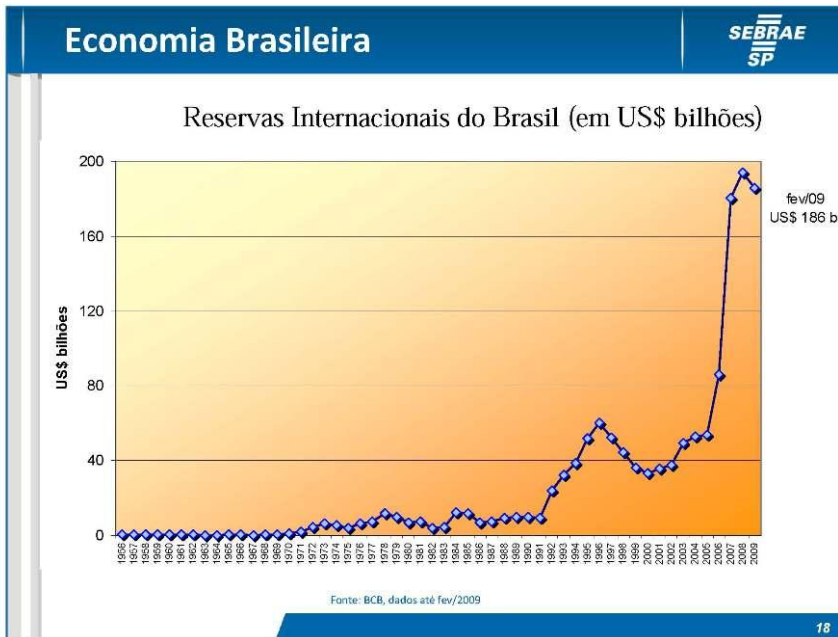


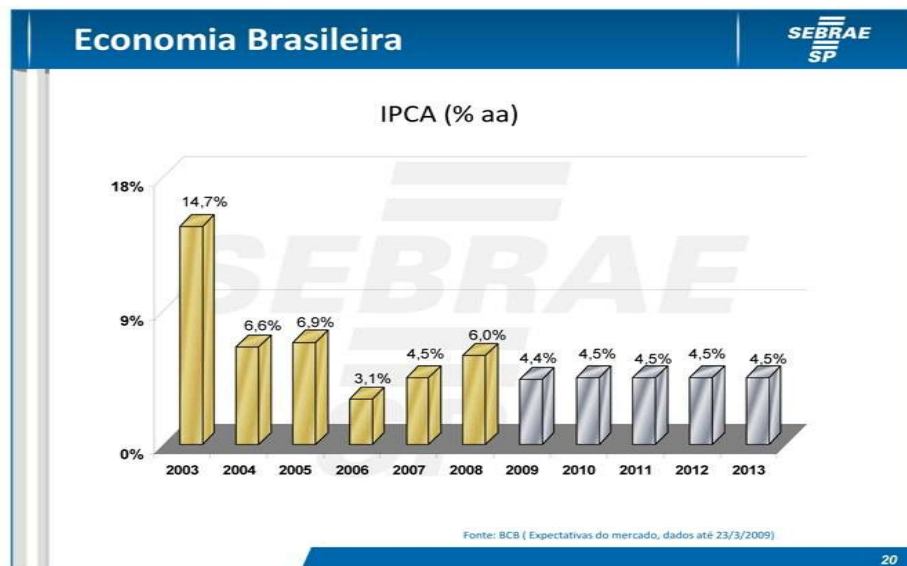
Já nas páginas 13 a 20 do arquivo “Cenário 2” apresenta a evolução do envelhecimento da população brasileira o que afeta o consumo, o perfil dos empresários e a relação emprego renda da economia.











Com base nestes dados temos condições de construir uma análise dos fatores que afetam às MPE, permitindo um melhor direcionamento de ações de marketing na implantação dos serviços de consultorias do SEBRAE/MG. Como característica geral temos observado, durante o ano de 2008, que a maioria das MPE busca orientação quando os reflexos de problemas diversos atinge o caixa da empresa, demandando elevado volume de atendimento na área financeira, sendo a área de marketing a segunda mais demandada por falhas no posicionamento e na definição do conceito do negócio. Em momentos de crise como os atuais, estes fatores serão mais relevantes, principalmente os financeiros, devido a escassez de crédito e restrição da atividade econômica. Isto posto, a orientação geral para os trabalhos de consultoria deverá inserir na análise das demandas das MPE, os impactos deste ambiente e perspectivas para os próximos anos, onde as orientações fornecidas se interrelacionam com o ambiente ora apresentado.

5 – PRECIFICAÇÃO

Os valores considerados estão de acordo com as análises acima, com valor máximo de R\$ 100,00 o período de 1:30Hs para consultorias individuais, sendo permitido variações negativas a critério do gerente de cada macro-região, e definido que em eventos do próprio SEBRAE/MG como Sebrae em Ação e Meu Primeiro Negócio as consultorias serão gratuitas como todas as outras atividades.

A política de preços se torna flexível de acordo com as características de cada microrregião, tendo dois focos importantes, sendo o primeiro um aspecto subjetivo que é a valorização pelo empresário, tendo em vista a noção generalizada de que se algo é barato não é bom, mantendo uma equiparação com o mercado de consultorias para MPE. O outro aspecto seria a geração de renda alternativa para o SEBRAE/MG.

6 – CAPACIDADE E DEMANDA

Considerando o período de teste que compreende os meses entre Jul/07 a Dez/08, que geraram os dados abaixo e considerando uma melhor eficiência em logística e estruturação dos atendimentos, bem como no aumento do número de consultores, podemos projetar uma capacidade de atendimento para o ano de 2009, no mesmo patamar do executado nos 18 meses anteriores. Os custos estão projetados conforme o período anterior, considerando uma elevação das consultorias em grupo e melhoria no planejamento, com foco em otimização de tempo e deslocamento.

Período de teste entre Jul/07 a Dez/08

Temas	Quantidade de consultores	Número de atendimentos	Custo médio por atendimento
Finanças	03	4800	65,00
Marketing	02	3500	69,00
Legislação	01	1600	79,00
Recursos Humanos	01	1500	86,00
Totais	07	11.400	70,96

Projeção para 2009, com base no período de teste.

Temas	Quantidade de consultores	Número de atendimentos	Custo médio por atendimento
Finanças	04	4.800	65,00
Marketing	03	3.500	69,00
Legislação	01	1.600	79,00
Recursos Humanos	01	1.500	86,00
Totais	09	11.400	70,96

O faturamento a ser projetado se torna complexo, exigindo a elaboração de matriz de probabilidade que não se justifica, por não se caracterizar como um fator de sobrevivência para a empresa, mas sim um fator estratégico e flexível de acordo com a região do estado e suas características.

7 – ESTRATÉGIA DE MARKETING

As ações de marketing, se dividem em duas características, sendo:

- Capacidade limitada de atendimento;
- Foco nas necessidades específica de cada microrregião e suas MPE's.

No âmbito da comunicação interna, serão realizadas as seguintes ações:

- Semanalmente haverá notícias sobre as consultorias em banners na intranet, a cargo do setor de atendimento;

- Anexar os serviços de consultorias ao maior numero de ações estruturadas do SEBRAE/MG, independente de qual o setor interno que esteja promovendo a ação, de acordo com a orientação de integração das ações;

- Realizar reunião de planejamento e nivelamento de informações sobre ambiente das MPE's, com os consultores, em períodos não superiores a 3 (três) meses;

- Elaboração e atualização de material de apoio, a ser entregue aos participantes das consultorias, elaborado pelos próprios consultores e com renovação em períodos não superiores a 06 (seis) meses;

- Apresentação do conceito e resultado das consultorias em todos os encontros de técnicos a nível estadual ou de macro região, por um período de 02 (dois) anos, com objetivo de ajustar ações e percepção dos resultados pelos técnicos de micro região.

No âmbito da comunicação externa serão realizadas as seguintes ações:

- Banners no site do Sebrae-MG, a cargo do setor de atendimento;

- Folders eletrônicos a serem disponibilizados a todas as micro regiões do Estado de Minas Gerais, para que possa auxiliar na divulgação dos serviços de consultorias;

- Comunicados oficiais a todos os parceiros e entidades ligadas às MPE, informando sobre este novo serviço, seguindo orientação de clareza e transparência das ações da instituição;

- Apresentação do novo serviço em palestras, seminários e cursos promovidos pelo SEBRAE-MG, seguindo as características de capacidade e necessidades de cada microrregião.

8 – SUMÁRIO EXECUTIVO

Plano de MKT	Ano: 2009				Atividade: Consultorias de Gestão			
	Data: 28/12/2008				Elaboração: Haroldo Santos Araújo			
	2007		2008		2009		2010	
Totais em N de Atendimentos	2960		8440		11400		15000	
Finanças em unidade de Real	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Faturamento previsto	384.800	100	1.266.000	100	2.052.000	100	3.000.000	100
Faturamento real	-	-	29.000	2,29	684.000	33,33	1.350.000	45
Sub-total	-	100	29.000	2,29	684.000	33,33	1.350.000	45
Mão de Obra	300.000	75,38	600.000	60,73	900.000	64,52	1.100.000	61,01
Deslocamento consultores	98.000	24,62	325.000	32,89	400.000	28,67	600.000	33,28
Deslocamentos diversos	-	-	22.000	2,23	50.000	3,58	50.000	2,77
Gráfica	-	-	7.000	0,71	15.000	1,08	18.000	1
Equipamentos, computadores, data-show, etc.	-	-	14.000	1,42	5.000	0,36	10.000	0,55
Treinamentos	-	-	10.000	1,01	15.000	1,08	15.000	0,83
Diversos	-	-	10.000	1,01	10.000	0,72	10.000	0,55
Sub-total	398.000	100	988.000	100	1.395.000	100	1.803.000	100
Total Realizado	-398.000	-	-959.000	-	-711.000	-	-453.000	-
Total previsto	-13.200	-	278.000	-	657.000	-	1.197.000	-
Subsídio Sebrae-MG	-398.000	-	-959.000	-	-711.000	-	-453.000	-

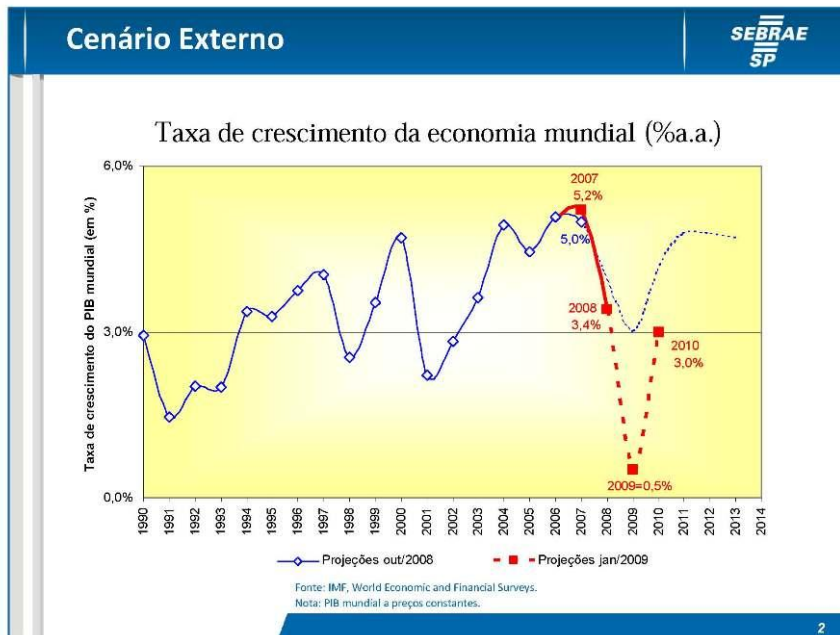
09 - BIBLIOGRAFIA

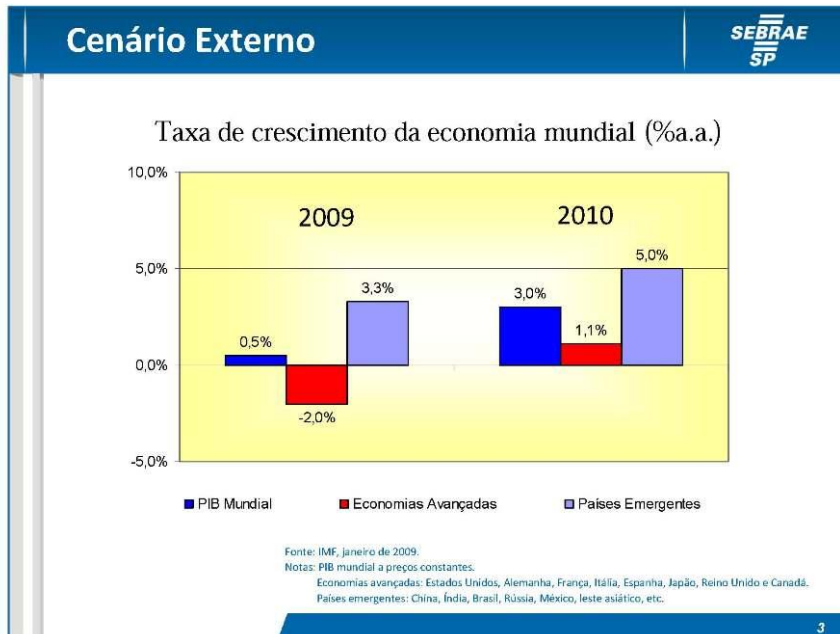
- Cenário para as MPE's 2009 – 2015 – OBSERVATÓRIO, Sebrae-SP, disponível no Site: http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/estudos_tematicos/cenarios_2009_2015, acessado em 08 de Maio de 2010.
- Planejamento Estratégico 2009 – 2015 – Sebrae-MG, disponível no Site: [http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_conteudo=4334&cod_area superior=36&cod_areaconteudo=1454&navegacao=SOBRE_NÓS/Planejamento Estratégico](http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_conteudo=4334&cod_area superior=36&cod_areaconteudo=1454&navegacao=SOBRE_NÓS/Planejamento_Estratégico), acessado em 08 de Maio de 2010.
- AMBROSIO, V. Plano de marketing passo a passo: um roteiro prático para lançar com sucesso produtos, serviços e idéias. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.
- URBAN, F. T., URBAN, A. T. Gestão do composto de marketing. São Paulo, Atlas, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000

Haroldo Santos Araújo


Gestão Estratégica de MKT - 2010

10 - ANEXOS





Crise internacional



ORIGEM/HISTÓRICO:

- Forte crescimento da economia mundial:
 - PIB mundial
 - Comércio exterior
 - Disponibilidade de recursos para empréstimo
- Fortíssimo crescimento da especulação no mercado imobiliário norte-americano
- Fortíssima expansão do crédito (com pouca seletividade. Ex. mercado *subprime* nos USA)
- Crescimento da inadimplência no mercado norte-americano/prejuízos organizações financeiras
- Crise de **liquidez e confiança** nas organizações financeiras norte-americanas e européias
- Lenta "reação" dos governos dos países centrais (até set/2008)
- Resultados:
 - Oscilação e queda violenta das bolsas de valores (perda de patrimônio/renda)
 - Estancamento violento das operações de crédito (*p/ giro/ investimento/ comércio exterior/ duráveis*)
 - **Medo e retração do consumo** das famílias e das empresas
 - Retração da atividade econômica mundial

Fonte: SEBRAE-SP

4

Crise internacional		SEBRAE SP	
Variável	Situação Inicial	Curto prazo	Médio/longo prazo
Liquidez internacional	Queda	- Redução da oferta de crédito internacional (crise de liquidez) - Redução da confiabilidade do sistema financeiro (crise de confiança)	- "Maior" seletividade (maiores exigências); crédito mais caro, prazos mais curtos - "Saneamento": - Aporte de recursos (socorro); - Estatzização (K-acionário, empréstimos, etc) - Maior concentração do setor - Maior regulamentação do setor Lenta recuperação das operações de crédito
Crescimento econômico mundial	Desaceleração	- Recessão nos países centrais - Crescimento mais "modesto" nos países emergentes, tais como os países do BRIC (Brasil, Rússia, China e Índia)	- Recuperação lenta nos países centrais, condicionado a: - Eficiência das políticas anticíclicas - Recuperação da confiança do consumidor - Rapidez/velocidade/eficiência das reformas - "Inclusão" mais lenta das camadas C e D, nos países emergentes
Preço das commodities internacionais	Queda	- Redução da rentabilidade dos países/empresas exportadoras (em US\$) - Redução da pressão inflacionária (em US\$)	- Recuperação lenta dos preços das commodities internacionais
Taxa de Câmbio (R\$/US\$)	Aumento	- Aumento da rentabilidade das empresas exportadoras (em R\$) - Menor pressão concorrencial dos produtos importados - "Risco" de pressão inflacionária em R\$	- Novo patamar de equilíbrio da cotação R\$/US\$ - "Risco" de desaceleração mais forte da economia brasileira, caso a SELIC permaneça "elevada".

Fonte: SEBRAE-SP

6

Crise internacional		SEBRAE SP	
<u>ESPECIFICIDADES DA ECONOMIA BRASILEIRA:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • Reservas internacionais elevadas (próximas a US\$ 190 bilhões) • Sistema financeiro sólido e capitalizado <ul style="list-style-type: none"> - Proer (1995/2000) + lucros de exercícios recentes; - Encaixes elevados (encaixe compulsório + voluntário) - Relativamente baixa alavancagem (1x6 Brasil, 1x15 recomendável e 1x25 USA) - BACEN: órgão "centralizado", profissional e atuante • Em fev/09 havia 1,0 milhão de empregos formais a mais do que em fev/08 • Taxas de juros SELIC (reversão da tendência de alta) • 15 anos de estabilidade econômica • Redução das desigualdades (recuperação dos salários mais baixos) • Crescimento econômico puxado pelo consumo interno (das famílias) • Maior diversificação dos mercados de destino das exportações brasileiras, nos últimos anos • Avaliações positivas das agências de risco (<i>rating</i> ou risco-país) 			

Fonte: SEBRAE-SP

6

Crise internacional



IMPACTOS POTENCIAIS PARA AS EMPRESAS NO BRASIL:

- Existe potencial de impactos **NEGATIVOS** para:
 - empresas que consomem insumos importados
 - empresas que exportam para o eixo USA-Europa
 - empresas que produzem e exportam *commodities* agrícolas ou metálicas
 - empresas cujas vendas dependem muito de financiamento (ex. BD, BK, móveis, c.c., etc.)
 - empresas que dependem muito de capital de 3^{os} para giro/investimento
 - todas as empresas se houver queda forte do consumo interno
- Existe potencial de impactos **POSITIVOS** ou **NEUTROS** para:
 - empresas que exportam (rentabilidade em US\$/unidade de produto)
 - empresas que exportam para o Leste Asiático
 - empresas que consomem *commodities* agrícolas ou metálicas (soja, aço, ferro, cobre, alumínio, etc)
 - empresas que concorrem diretamente com produtos importados
 - empresas que produzem/vendem produtos populares no mercado interno
 - empresas que não dependem de capital de 3^{os} para giro/investimento
 - empresas capitalizadas e que podem adquirir ativos mais baratos

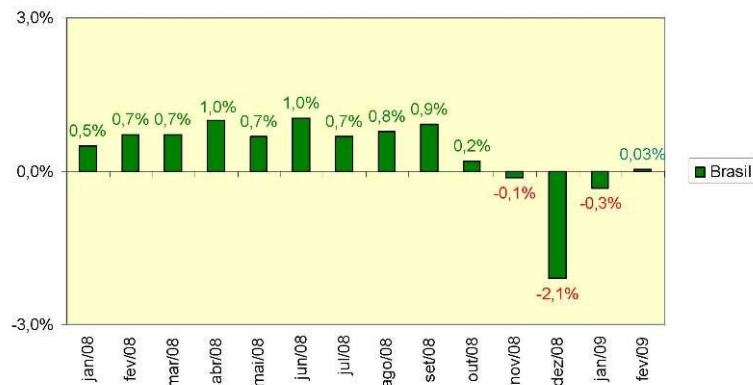
Fonte: SEBRAE-SP

7

Impactos imediatos da crise no Brasil



Taxa de crescimento do emprego formal (CLT) – BRASIL



Fonte: SEBRAE-SP.

Nota: Elaboração própria a partir de dados da RAIS e do CAGED.

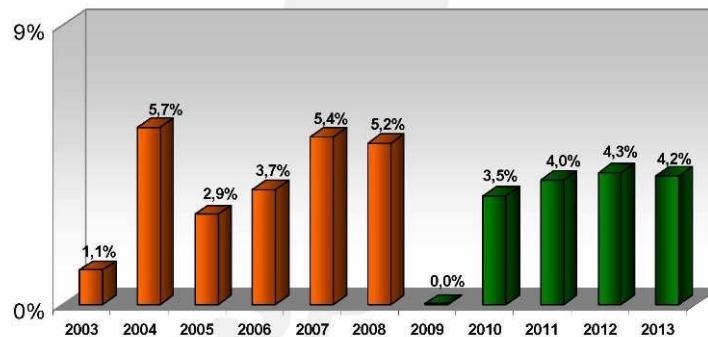
8

Tendências para a Economia Brasileira

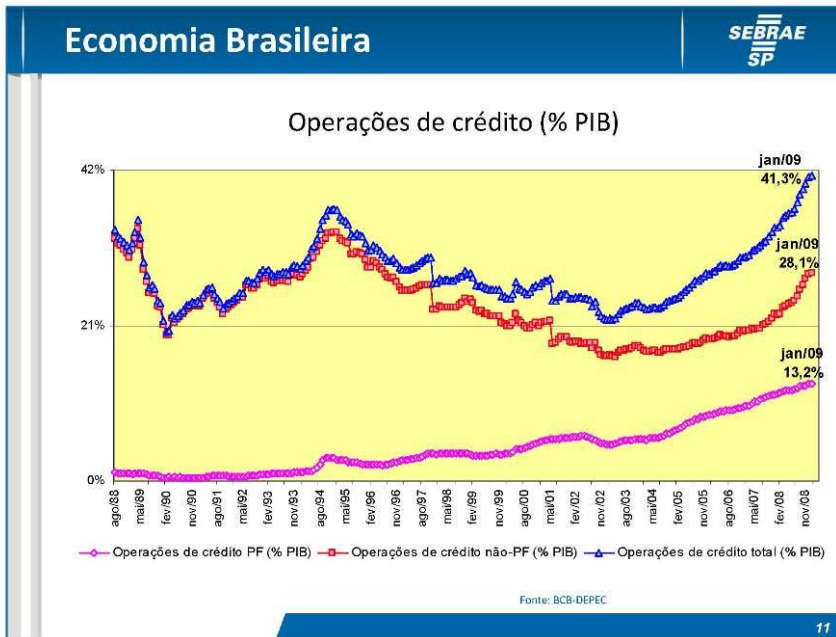
“Manutenção das políticas de controle da inflação e crescimento lento da economia (puxado pelo mercado interno)”

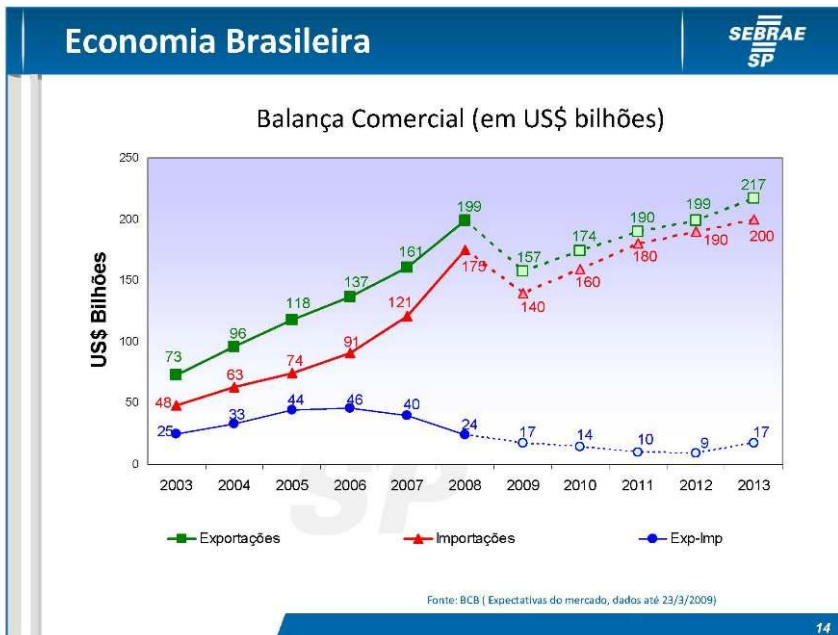
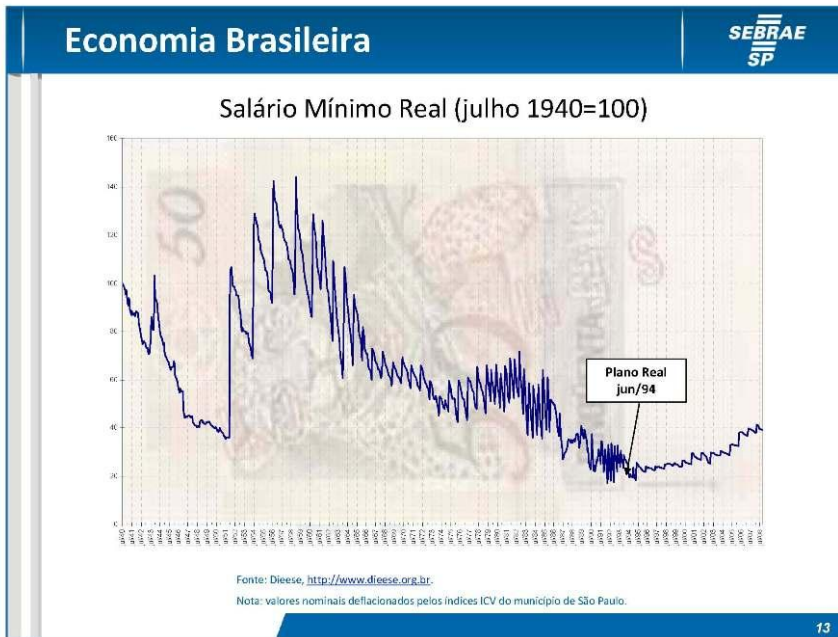
Economia Brasileira

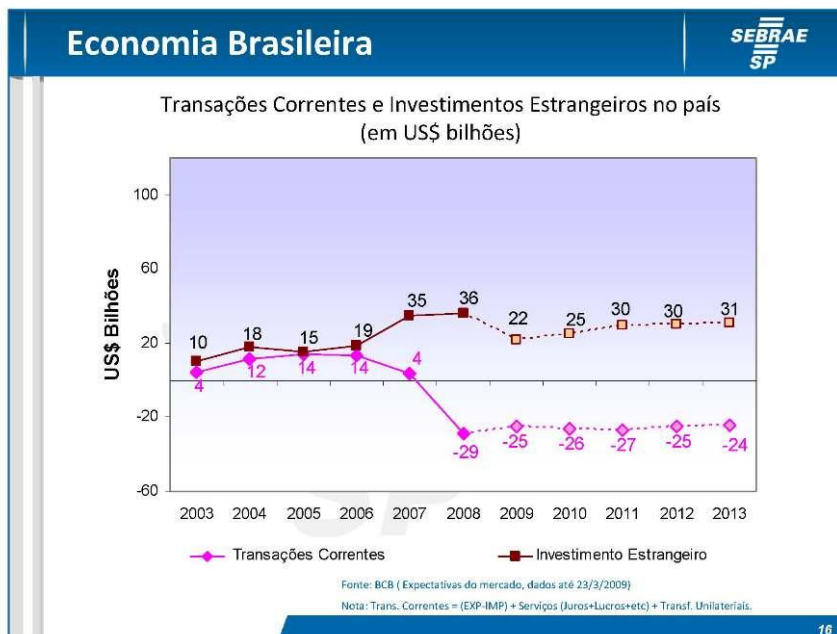
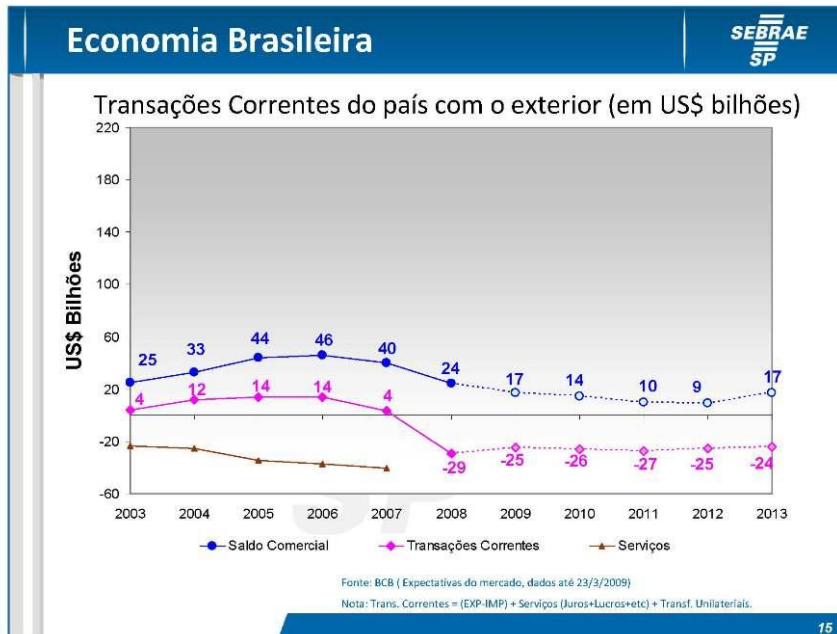
Expectativa de evolução do PIB – 2009/2013 (% ao ano)

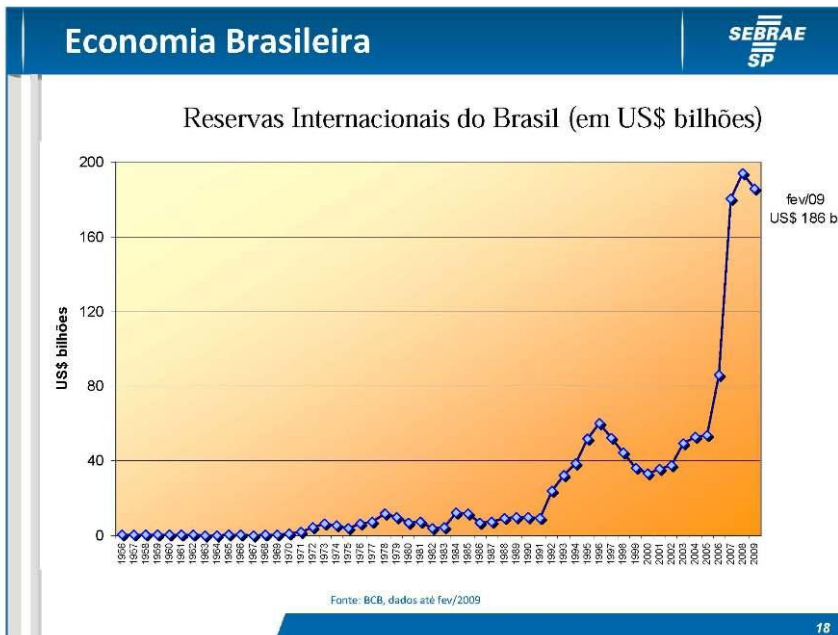
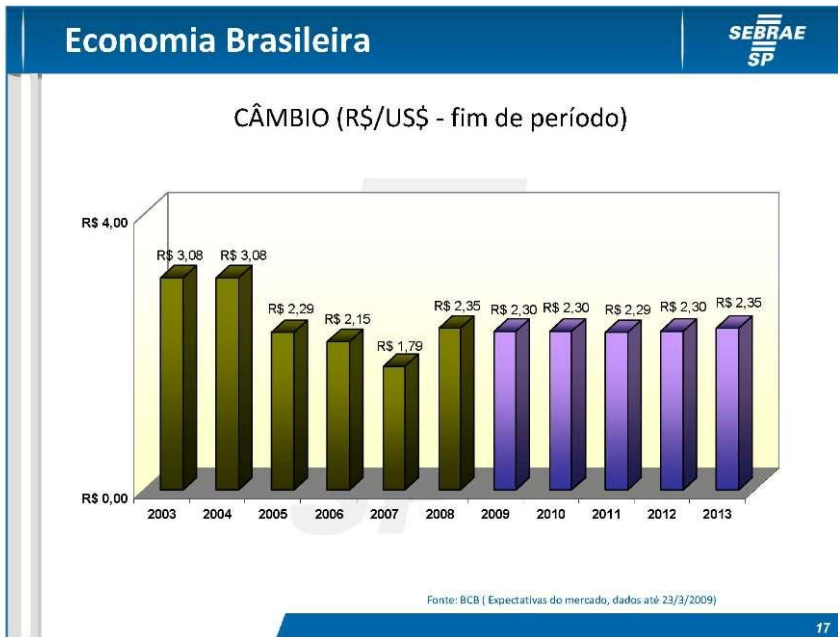


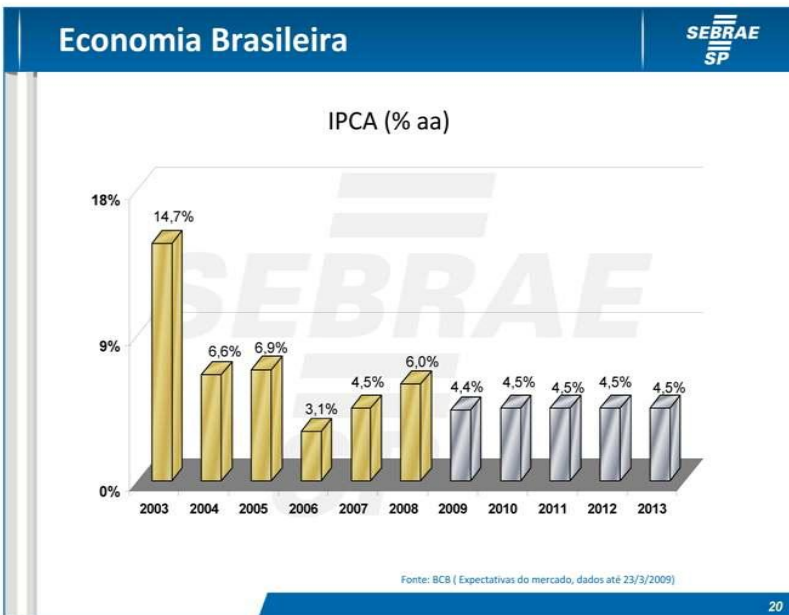
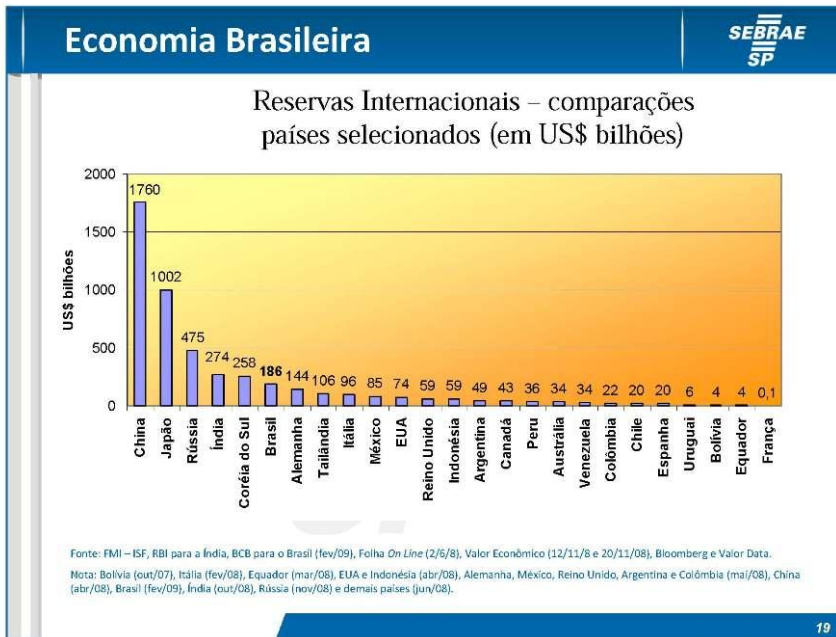
Fonte: IBGE e BCB (Expectativas do mercado, dados até 23/3/2009)

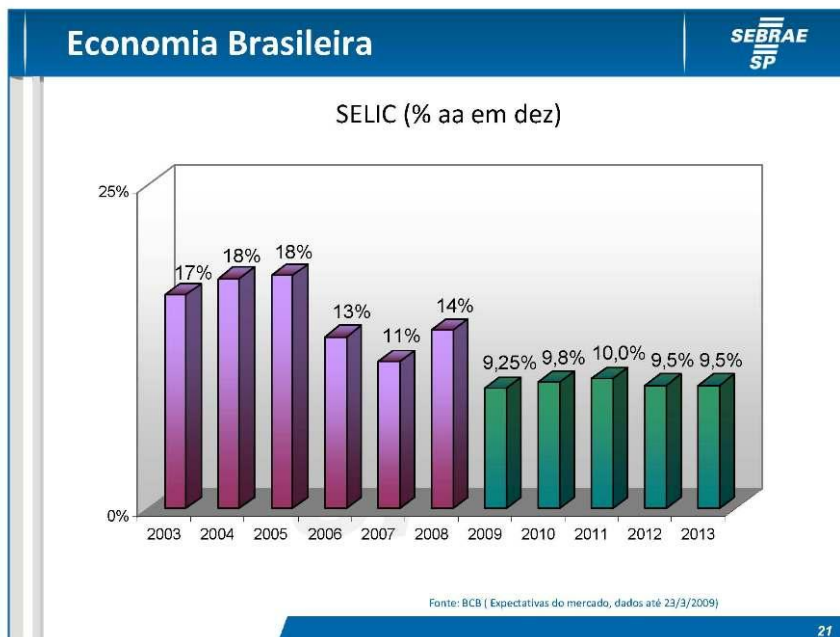












"Ameaças" ao Cenário Apresentado

Fonte de “Ameaças” ao Cenário Atual



- Piora/prolongamento da crise nos países centrais
- Acirramento do protecionismo mundial
- Postura “defensiva” de empresas e consumidores
- Desvalorização mais forte do câmbio (risco de inflação)
- Outros fatores:
 - Risco de deflação
 - Queda adicional dos preços de *commodities* internacionais
 - Preços do petróleo (nível de preços e volatilidade)
 - Emergência de nova guerra no cenário internacional
 - Ausência de reformas (tributária, trabalhista, previdenciária)
 - Mudança radical nas políticas sociais no Brasil

23



As fortes transformações em curso no país

*“A população brasileira continuará
apresentando uma evolução positiva nos
principais indicadores sociais*

BRASIL – Tendências na sociedade



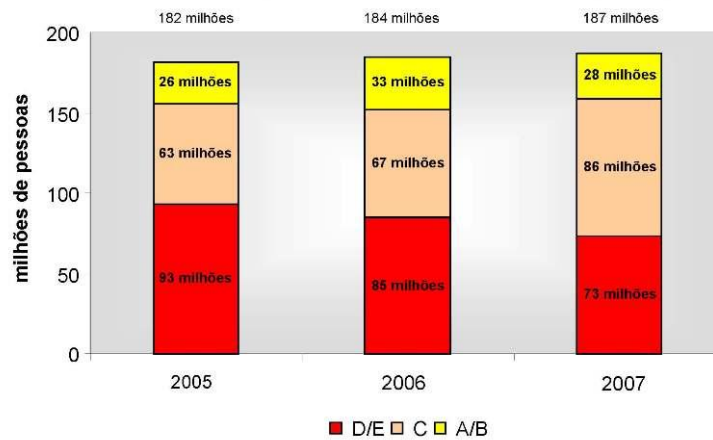
- *Expansão da renda real do trabalhador*
- *Redução na desigualdade de renda*
- *Expansão da escolaridade*
- *Expansão da expectativa de vida (e “envelhecimento”)*
- *Expansão da participação da mulher no mercado de trabalho*
- *Expansão desigual dos setores (em número de MPes):*
 - *acelerada do setor de serviços*
 - *moderada do setor comércio*
 - *modesta do setor industrial*
- *Terciarização das metrópoles*
- *Expansão de Cana e Soja*
- *Novas oportunidades: novas tecnologias + tendências citadas*
- *Expansão forte das TICs (informática, internet, celular, etc.)*

25

BRASIL – Tendências na sociedade

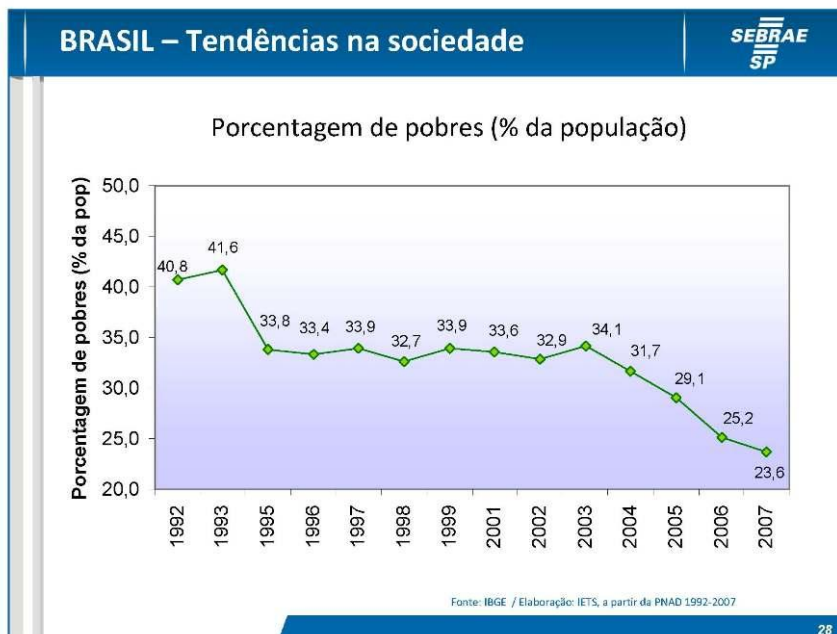


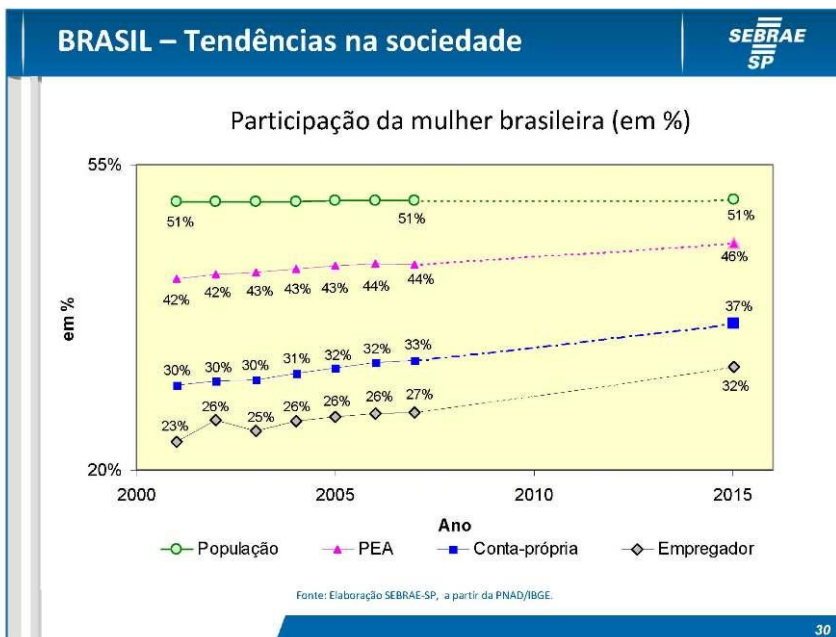
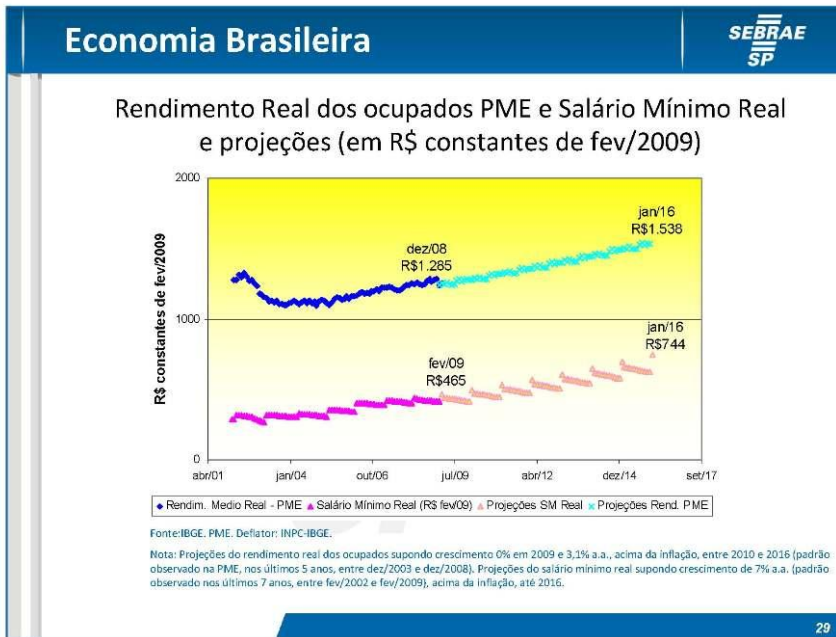
População brasileira por classe de consumo (em milhões de pessoas)

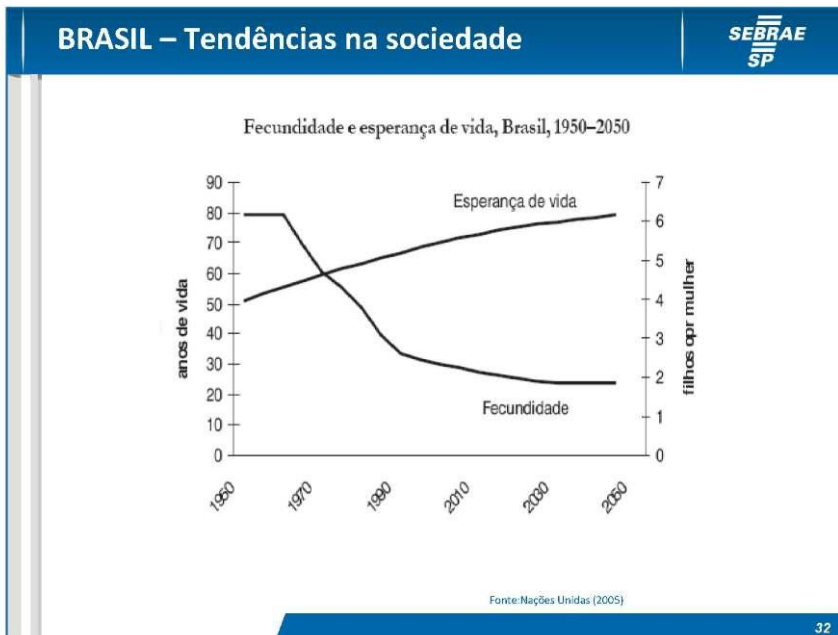
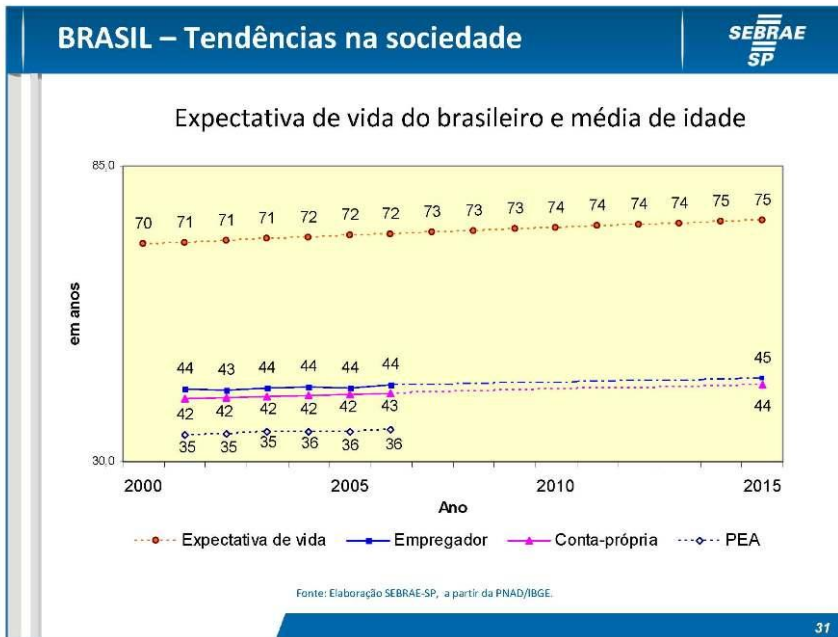


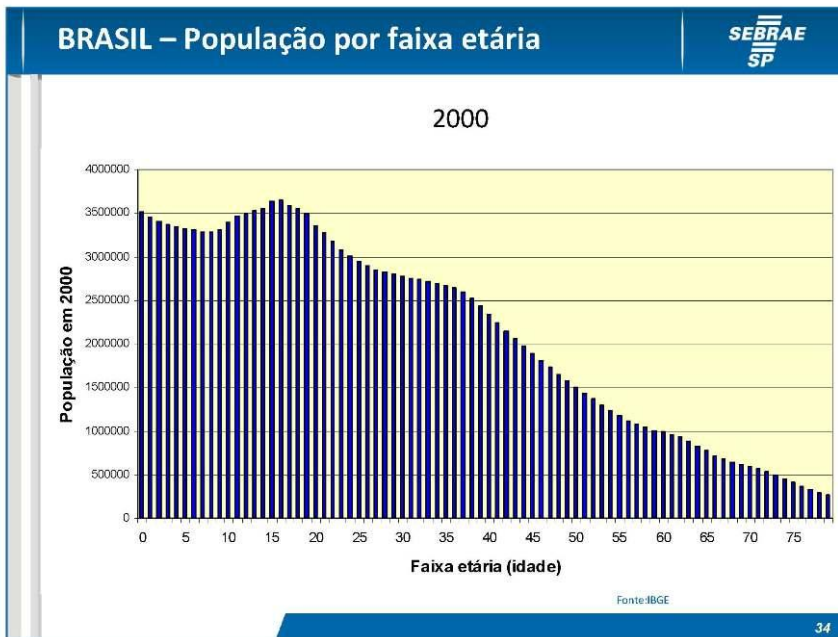
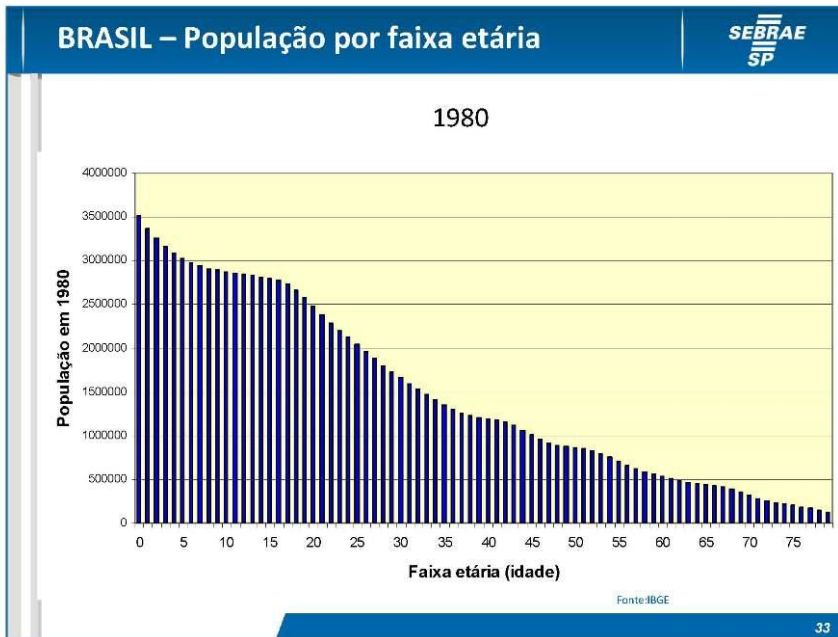
Fonte: Pesquisa Cetelem-IPSOS 2005/06/07 ("O Observador").

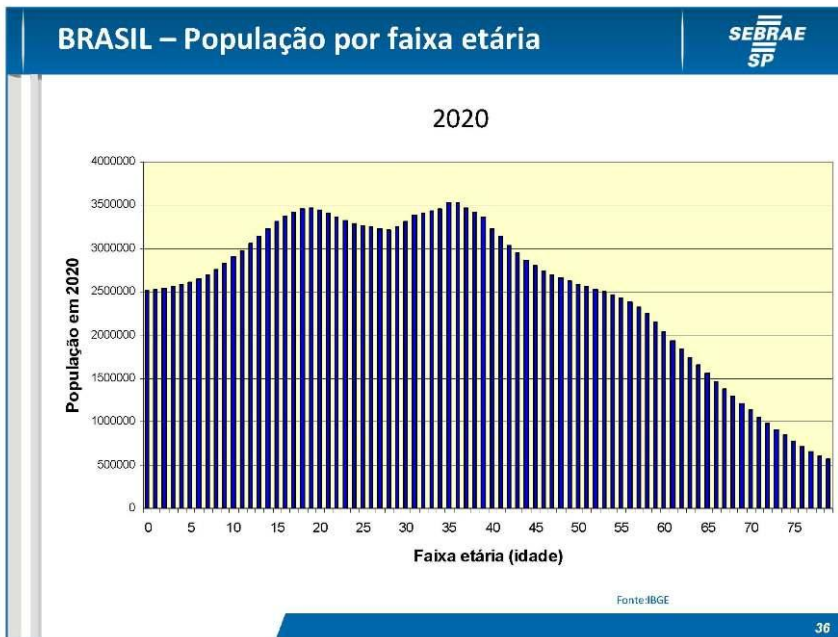
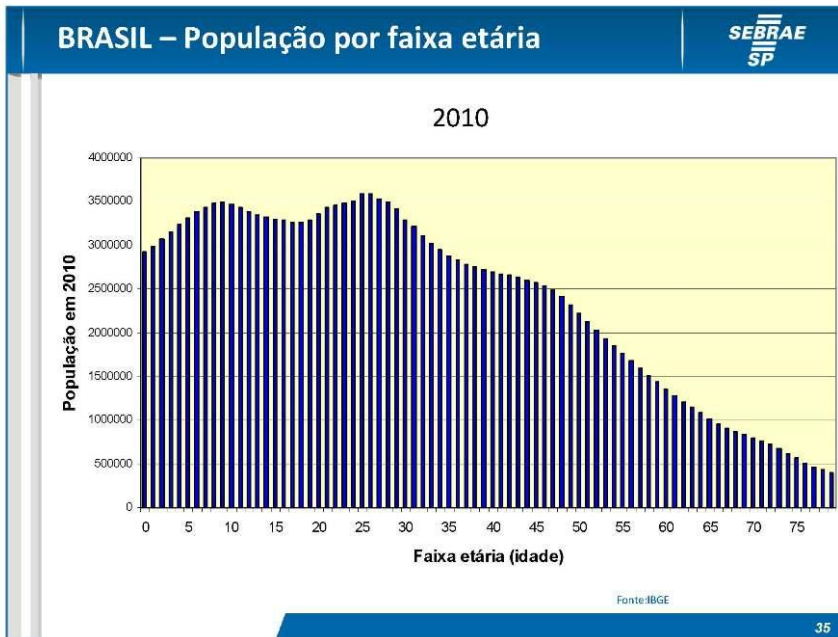
26



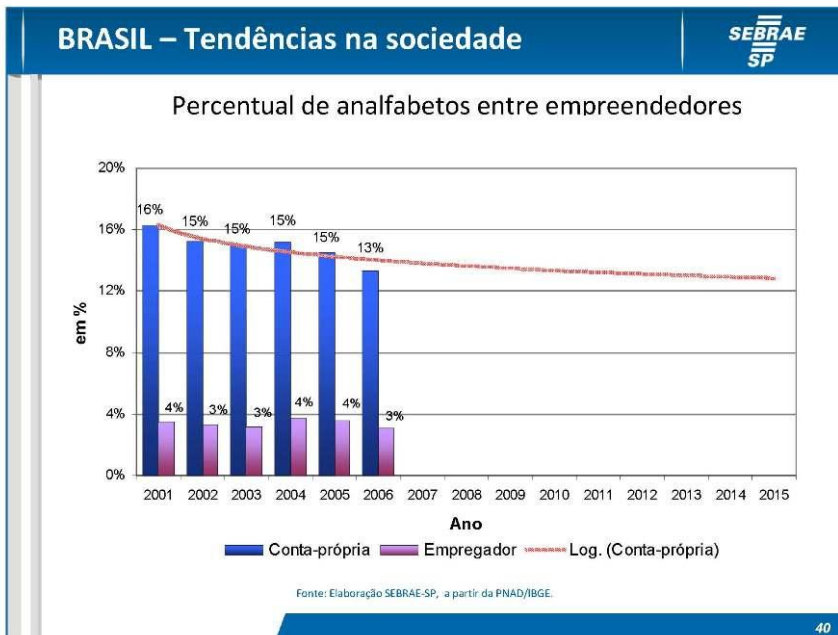
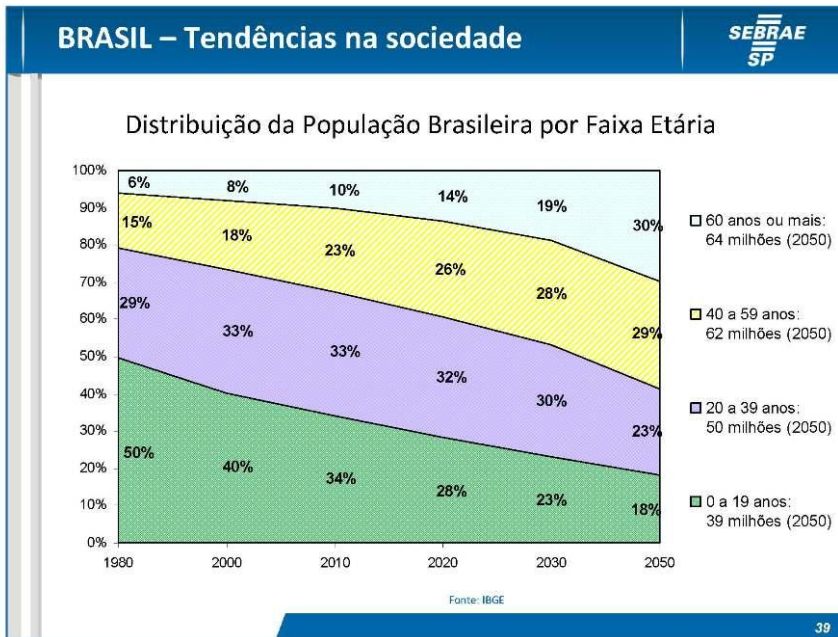


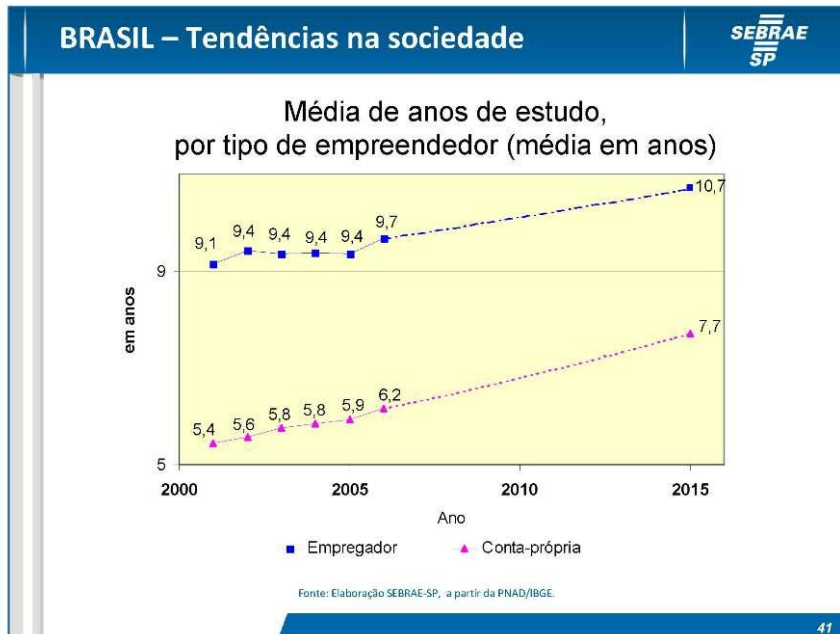


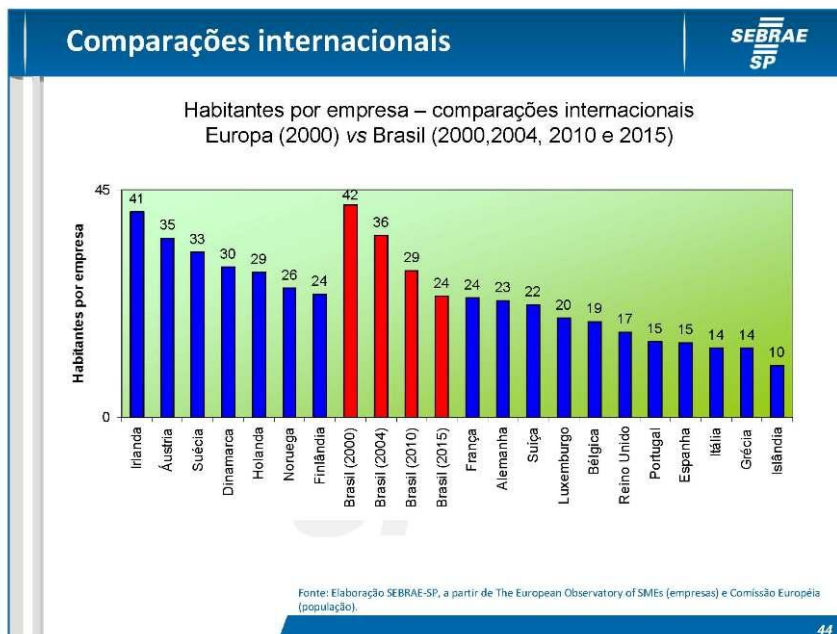
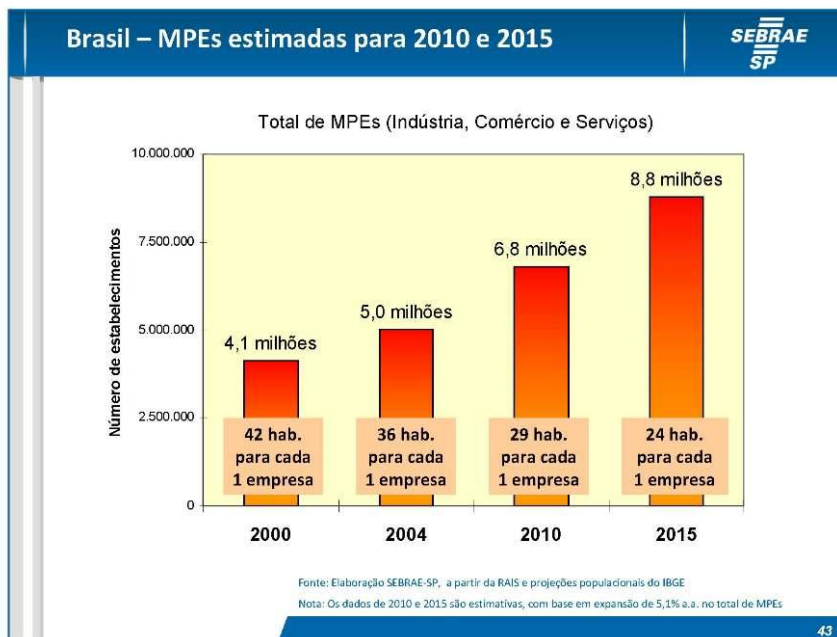


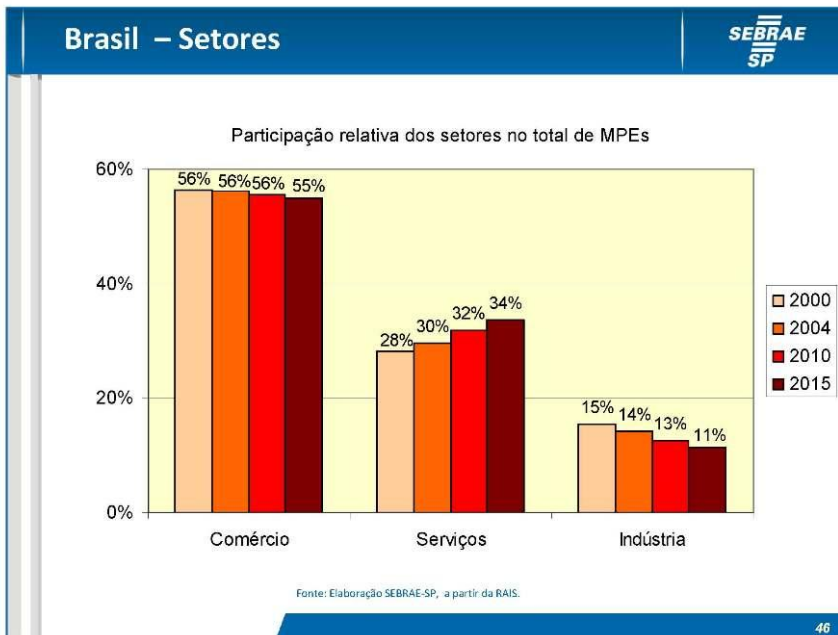
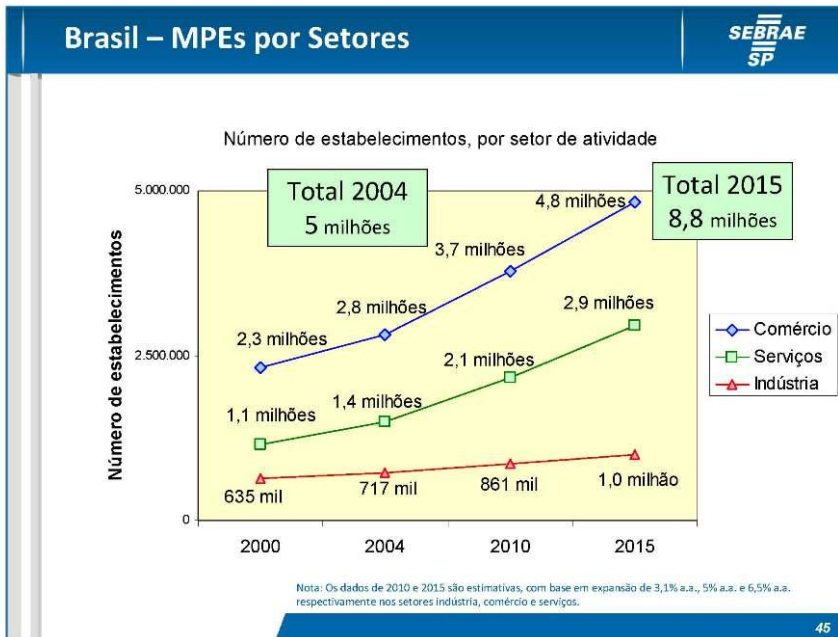


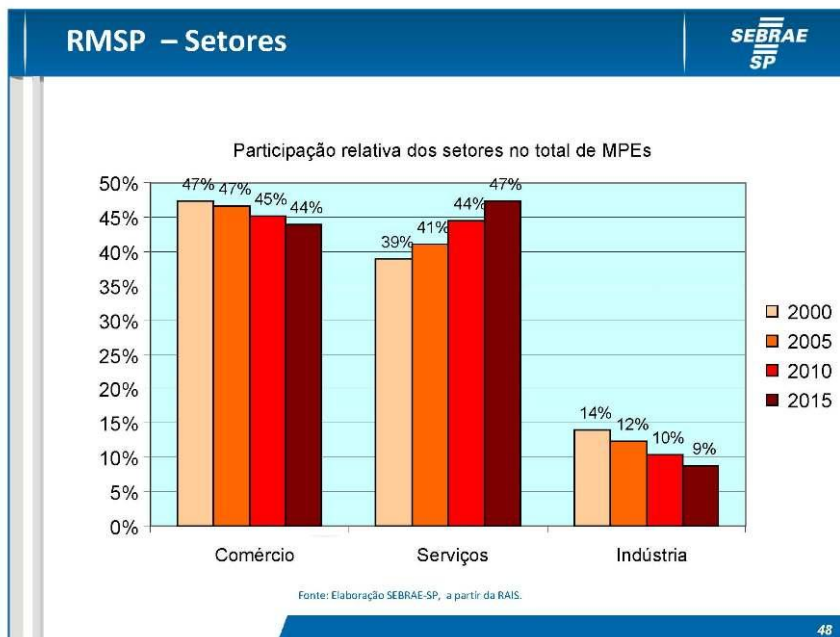
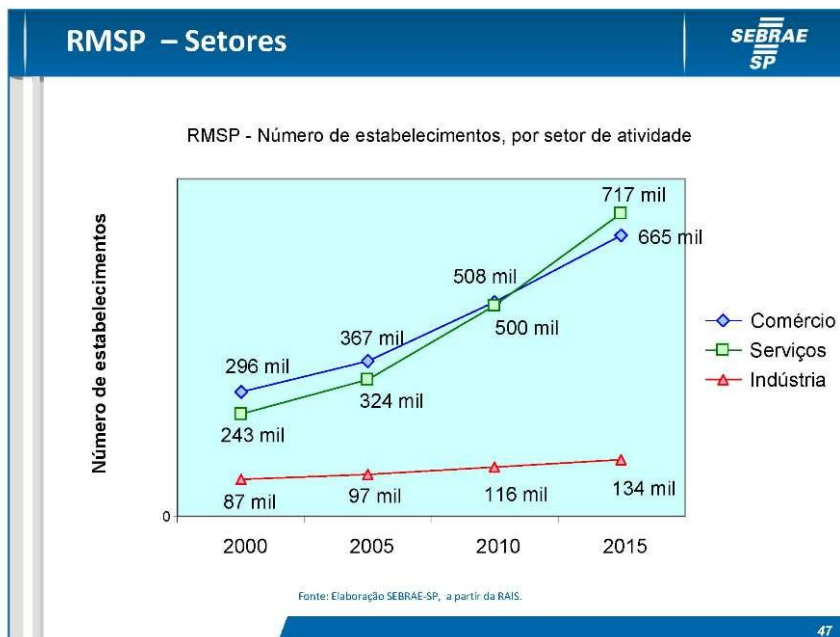


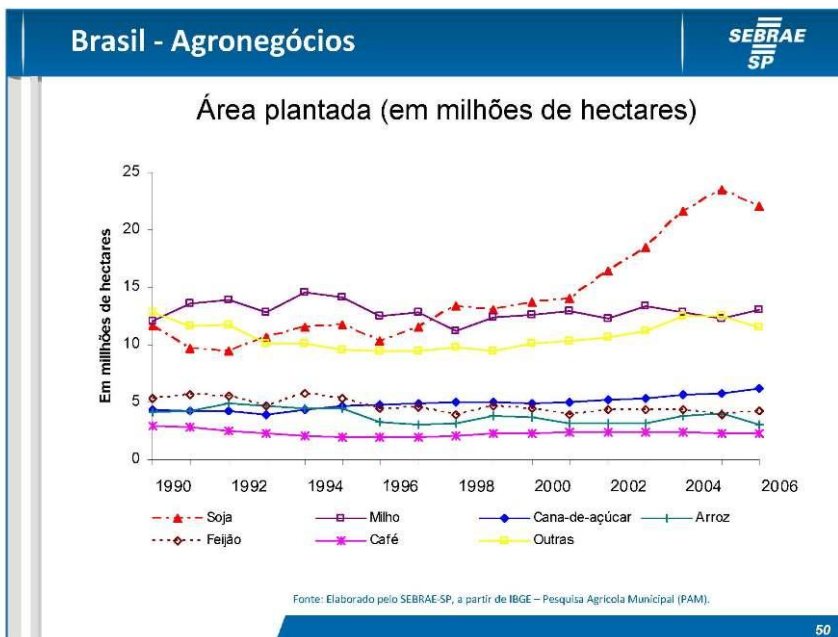


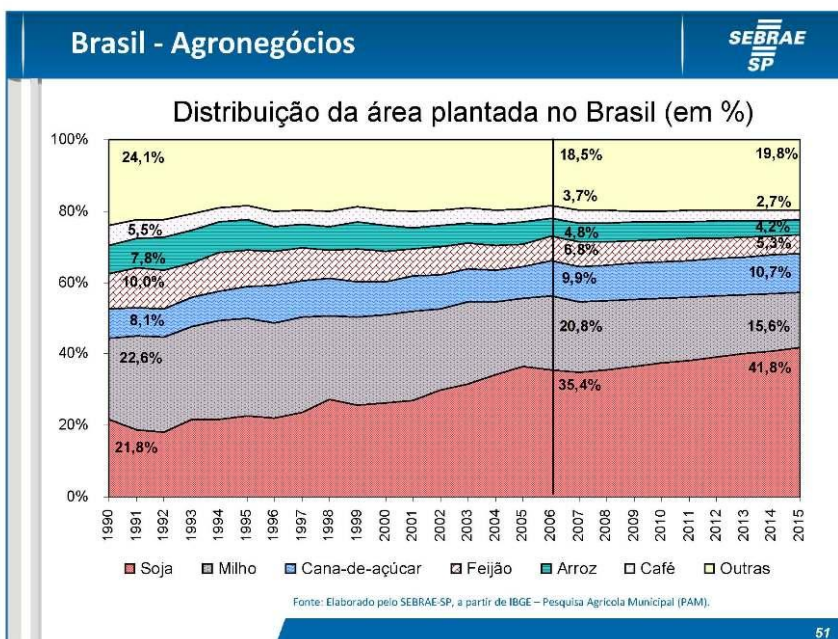












SEBRAE SP

Novas Oportunidades

Brasil - Oportunidades 

TRENDS - tendências e sugestões de negócios

Mundo digital	Educação on line; filtros especializados; shopping virtual (de bairro); etc.
População com + de 60	Lojas especializadas (ex. calçados, serviços, <i>revival</i> , etc.)
Preocupação com saúde	Cursos, atividades, lojas especializadas (ex. vitaminas, áreas da saúde)
Emancipação do consumo das crianças	Centros de experiência e lazer, brinquedos, cursos e livros para pais, etc.
Aumento dos animais de estimação	Pet shop, novos serviços (ex. passeio, hotel, convivência, cemitério, etc)
Responsabilidade social	Créditos de carbono, comércio justo, reciclagem, ações sociais, etc
Ecosoluções	Prédios ecológicos, cursos, brindes ecológicos, etc.
Busca espiritual e mística	Retiros, roupas, produtos, livros, etc
Estética e aparência	Cirurgias plásticas, serviços e produtos associados, etc.
Pessoas que moram sozinhas	Serviços domésticos especializados
Mais tempo em casa	Serviços do tipo "em domicílio" e "plug e use" (comodidade no lar)
Sensação de insegurança	Lojas de segurança, sistemas de segurança, serviço "leva e traz"

Fonte: "Trends Brasil: tendências de negócios para MPEx". SEBRAE/RS, 2007

53

Brasil - Oportunidades 

Fontes mais utilizadas sobre informações sobre o próprio negócio

A internet já é a 3ª fonte mais utilizada sobre informações relacionadas ao próprio negócio

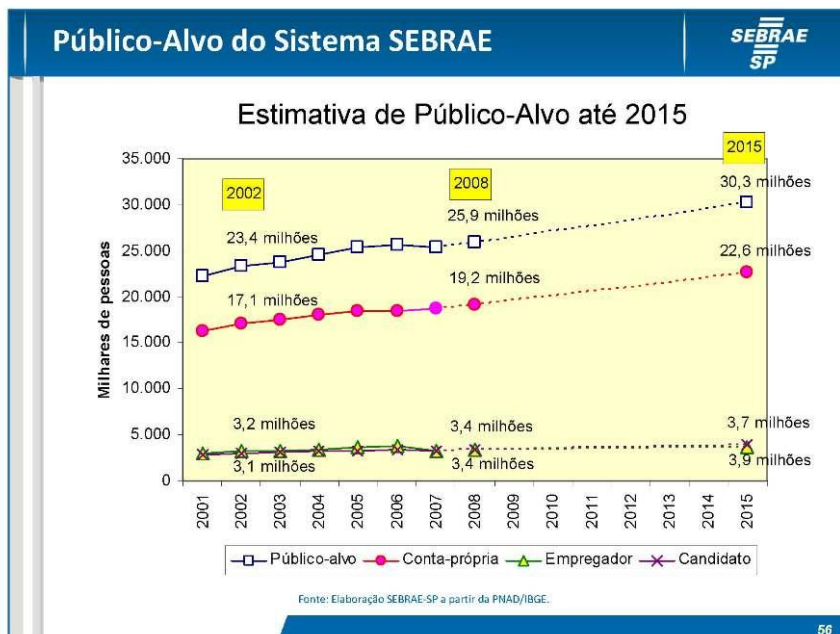
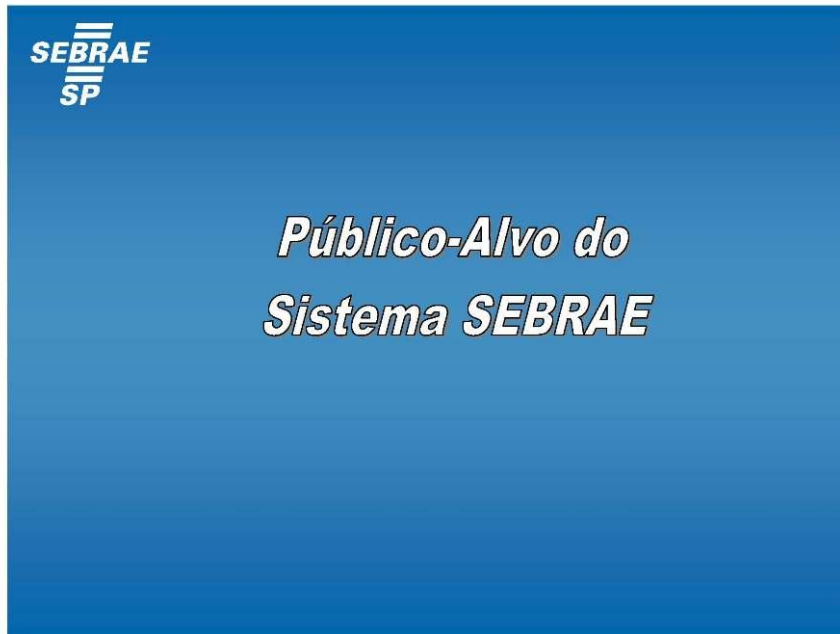
% de empresários (resposta: sim)

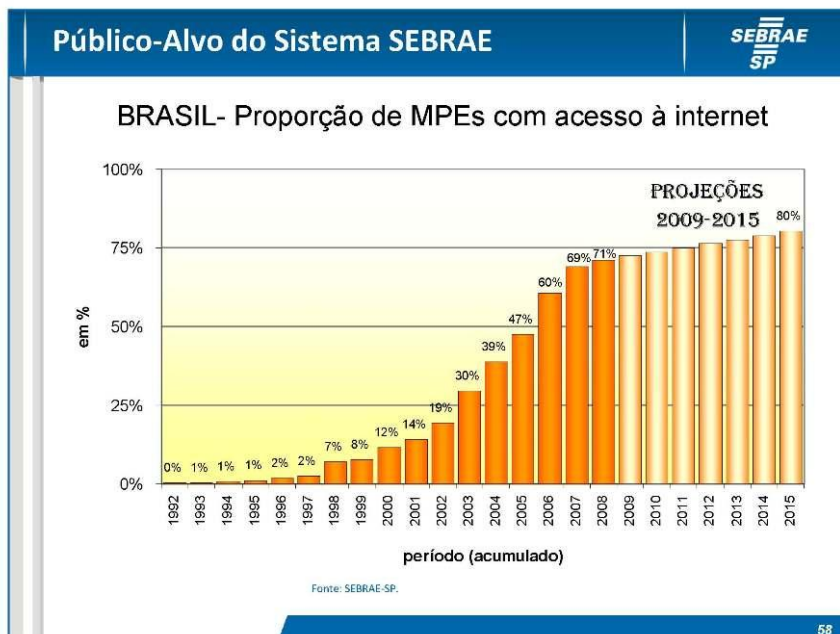
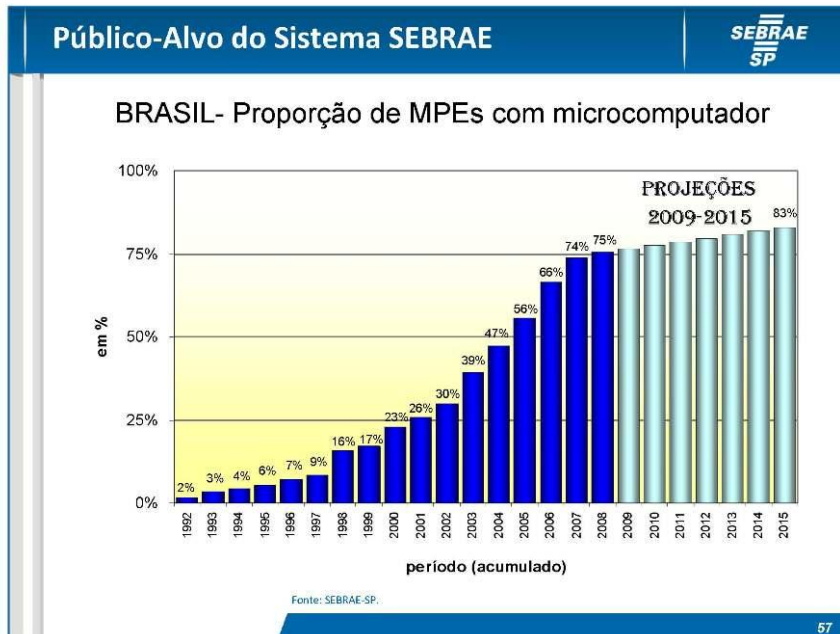


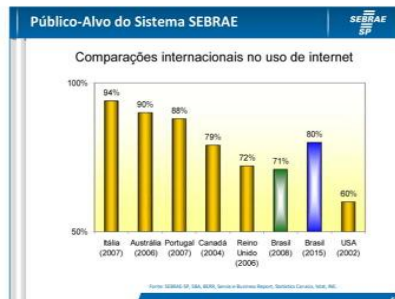
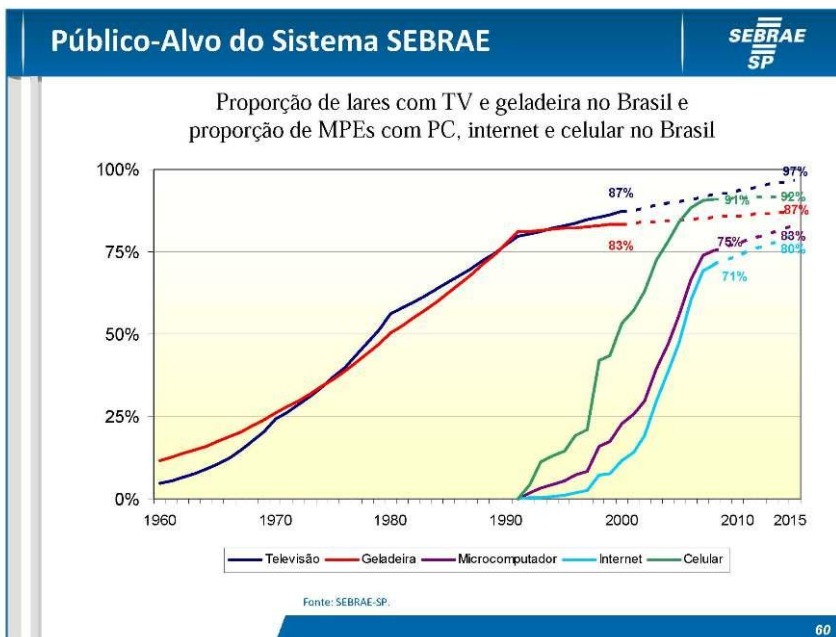
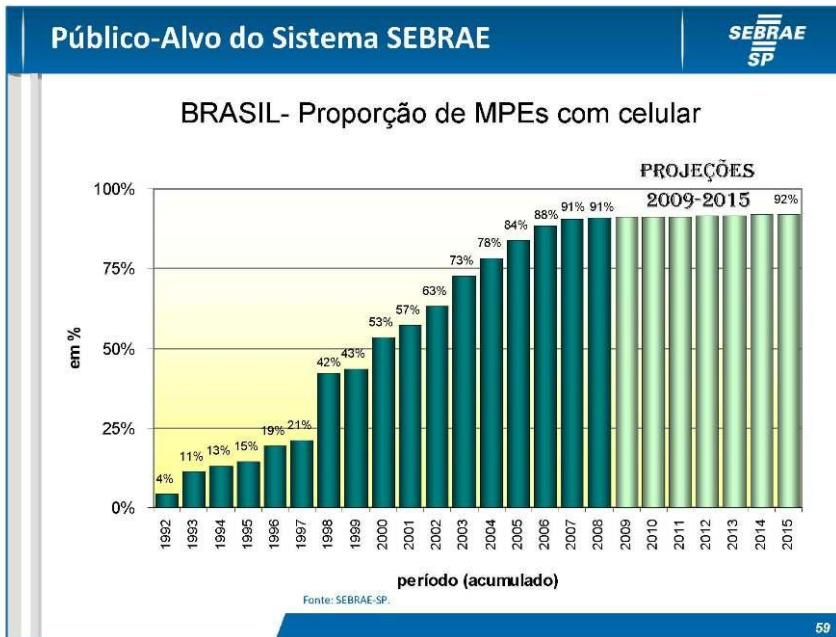
Fonte de Informação	% de empresários (resposta: sim)
Contador	87%
Pessoas ou empresários do mesmo ramo	72%
Internet	62%
Amigos e parentes	59%
Jornais impressos	59%
Programas de televisão	54%
Revistas	50%
Palestras e cursos	44%
Programas de rádio	34%
Associações empresárias e de classe	26%
SEBRAE	23%

Fonte: SEBRAE-SP. Pesquisa feita em 2008.


54








Principais Tendências



- **Economia mundial:**
 - Retomada do crescimento mundial 2010/2013 (após desaceleração de 2008/2009)
 - O mundo está mudando: "novo eixo econômico: leste asiático"
- **Economia brasileira:**
 - Taxa de câmbio: flutuação próximo a R\$2,30/dólar (após turbulência de 2008/2009)
 - Inflação com tendência ao centro da meta inflacionária em 2009 (4,5% a.a.)
 - Crescimento brasileiro "puxado" pelo consumo doméstico, em função:
 - do aumento de renda do trabalhador, do emprego e do crédito (demanda externa desaquecida)
- **Indicadores sociais:**
 - Aumento da classe C (queda das classes D e E)
 - Redução das desigualdades sociais
 - Aumento da expectativa de vida
 - Melhorar a renda
 - Melhorar dos indicadores sociais (ex. escolaridade)
 - Avanço das mulheres no mercado de trabalho
- **Tendências setoriais:**
 - O comércio continuará sendo o setor com maior número de MPFs
 - Forte expansão dos serviços (em especial nas regiões metropolitanas: > variedade, quantidade e sofisticação)
 - Expansão da cana e da soja, em detrimento da maioria das demais atividades agropecuárias
- **Público-alvo do Sebrae-SP:**
 - Em 2015 existirão pelo menos 8,8 milhões de empreendimentos registrados no país.
 - Os homens continuarão sendo a maioria dos empreendedores (apesar do forte avanço das mulheres empreendedoras)
 - Empreendedores terão maior renda, maior escolaridade, ficarão mais velhos (faixa etária 40/50 anos), utilizarão de forma mais intensiva de internet, computadores e celulares (TICs)
- **Outras tendências**
 - Novos negócios associados a novas necessidades nas áreas de saúde, educação, serviços pessoais, serviços para idosos, para pessoas com deficiência, "envelhecimento", qualidade de vida, etc.
 - Aumento do ritmo de inovações "incrementais" e "novas tecnologias" (nanotecnologia/biotecnologia/novos materiais/informática/microeletrônica/novos produtos/processos)

63

Recomendações durante a crise



Revisão das estratégias/negócio

- **Revisão dos custos**
 - Redução do desperdício (custos fixos)
 - Redução dos estoques desnecessários
 - Revisão do fluxo de caixa (entradas x saídas)
 - Redução da dependência de recursos de empréstimos
- **Revisão dos mercados de destino das exportações**
 - Atenção aos mercados com maior potencial de crescimento (leste asiático+emergentes)
 - Revisão dos produtos, adequando-os às novas exigências dos mercados de destino (ex. restrições ambientais, etc.)
- **Maior atenção ao mercado interno**
 - Classes C e D em expansão
 - Salário Mínimo em expansão
 - Escolaridade em expansão
 - Envelhecimento da população
 - Consumidor com maior acesso à informação
 - Maior exigência em termos de qualidade
- **Diferencial competitivo (diferenciação)**
- **Inovação**
 - Novos produtos/serviços
 - Novos processos
 - Novas tecnologias
 - Novos materiais
 - Novas formas de organização
 - Novos mercados

64



Ficha técnica

Realização: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP).

Equipe Técnica: Marco Aurélio Bedé (coord.), Pedro João Gonçalves, Hao Min Huai, Mariana Rutkowski Silva, Virginia Marella Neves da Silva e Gregory Augusto de Barros Giroto.

SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo
Rua Vergueiro, 1117, 2º andar | Paraíso
CEP 01504-001 | São Paulo | SP.

Homepage: <http://www.sebraesp.com.br>
e-mail: pesqeco@sebraesp.com.br

Informações sobre produtos e serviços do SEBRAE-SP: 0800 570 0800
Informações sobre este relatório: (11) 3177-4948/ 4849/ 4874/ 4877

Haroldo Santos Araújo

Gestão Estratégica de MKT - 2010