



Metodologia do Projeto de Acesso a Mercados PAM



© 2008. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE-SP

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE-SP

UOAM - Unidade Organizacional de Acesso a Mercados

Rua Vergueiro, 1117 – 13º andar – Paraíso – São Paulo – SP – CEP: 01504-001

Telefone: (xx) (11) 3177-4500

Home: www.sebraesp.com.br

ELABORAÇÃO

Gerência

- Lílian Fusco Rodrigues

Equipe

- Gilberto Álvaro Campião
- Maria Aparecida Lemes da Silva
- Maria Eugênia Ruiz Borba

Consultores Credenciados

- Ivan Nicolas Dannias
- Tânia de Almeida Macriani

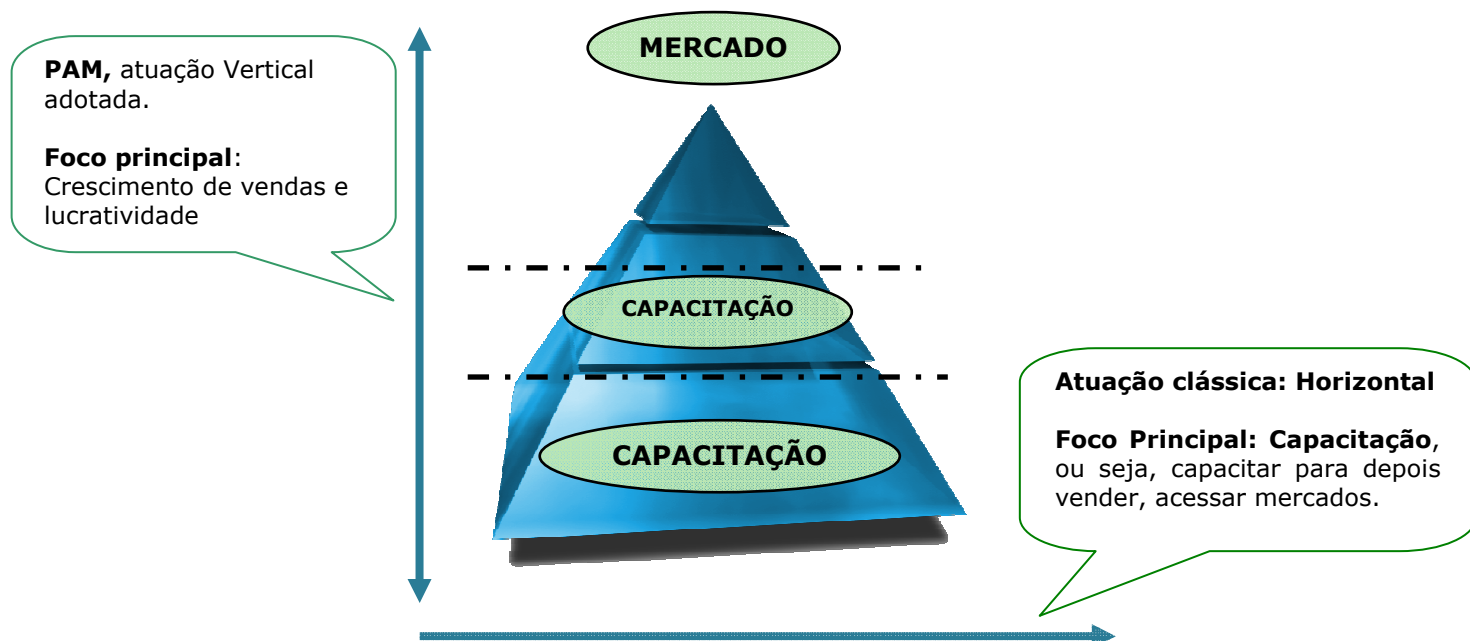
ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| APRESENTAÇÃO | 4 |
| - Público-alvo | 12 |
| - Duração | 13 |
| - Custos | 13 |
| ESTRUTURA DO PROJETO E DETALHAMENTO DAS ETAPAS | 14 |
| - Fase Preparatória | 14 |
| - 1ª Fase: Sondagem de Percepção | 16 |
| - 2ª Fase: Diagnóstico de Profundidade | 20 |
| - 3ª Fase: Elaboração e Implantação do Plano de Ação | 25 |
| - 4ª Fase: Acompanhamento | 27 |
| - Encerramento | 28 |
| - Follow-up | 29 |
| - Pagamentos | 29 |
| - Seqüência de trabalho | 30 |
| - Bibliografia | 32 |
| ANEXOS | 33 |
| - Anexo 1: Ficha de Identificação da Demanda | 34 |
| - Anexo 2: Termo de Compromisso | 36 |
| - Anexo 3: Convite de Reunião | 37 |
| - Anexo 4: Termo de Adesão | 38 |
| - Anexo 6: RAAHT | 40 |
| - Anexo 7: Relatório de Visita Técnica ao Mercado | 42 |
| - Anexo 8: Relatório de Sondagem de Percepção | 43 |
| - Anexo 9: Relatório de Diagnóstico de Profundidade | 47 |
| - Anexo 10: Plano de Ação | 54 |
| - Anexo 11: Tabela de Horas | 57 |
| - Anexo 12: Lista de presença | 58 |

PROJETO DE ACESSO A MERCADOS - PAM

Geralmente, as empresas começam a interagir com o SEBRAE-SP através de programas de atuação horizontal, onde as ações de mercado são realizadas somente no final do processo. Nós acreditamos que as ações de mercado devem ser realizadas em paralelo às ações de capacitação. Os resultados de mercado, são necessários para manter a empresa comprometida e o grupo coeso.

Atuação Vertical X Atuação Horizontal



Visando sempre a geração de resultados finalísticos, o **PAM, Projeto de Acesso a Mercados**, quer ser a “porta de entrada” ou “ponta dos processos” através da atuação e intervenção nas empresas de forma individual e vertical sob a ótica de mercado, orientado-as para desenvolver sua estratégia comercial sempre tomando em conta o grau de harmonia entre as suas potencialidades e limitações versus as oportunidades e ameaças do mercado. Tem que haver um verdadeiro processo de sintonia entre as partes.

Às vezes, é mais prudente almejar um mercado menos ambicioso, porém mais acessível à empresa em suas atuais condições, buscando sempre a geração de resultados concretos.

Outro aspecto importante é a constatação que em grupos de empresas atendidas, algumas 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. A intervenção homogeneizada, sem respeitar a realidade de cada empresa, pode desperdiçar recursos, limitar resultados e frustrar os empresários.





Nossa intervenção irá respeitar fundamentalmente os diferentes estágios de cada empreendimento.

Precisamos considerar as diferenças entre as empresas, tais como:

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




Ignorar essas diferenças e atender todas as empresas da mesma forma, como se fossem um grupo homogêneo, pode acarretar sérios riscos para o processo de gestão, conforme indicado anteriormente.

Para minimizar o eventual impacto negativo da heterogeneidade, a abordagem sugerida do PAM terá a seguinte lógica:

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

Nesse contexto, o PAM busca aprimorar o perfil do empreendedor, trazendo a cultura comercial para os seus empreendimentos, ou seja, **promover seu negócio a partir das necessidades dos clientes e do mercado**, sem perder de vista o objetivo final da empresa e com a geração de resultados efetivos.

O Projeto de Acesso a Mercados tem como diferencial os seguintes aspectos:

-  Trata-se de uma ferramenta “viva” e dinâmica, que embora siga uma abordagem estruturada, pode ser adequada à realidade de cada empresa, assim como ao grupo atendido pelo SEBRAE-SP;
-  Sua metodologia está em sintonia com o Termo de Referência de Mercado do Sistema SEBRAE;
-  Possibilita maior agilidade mercadológica para a empresa, permitindo resultados positivos e lucrativos, seja em menor ou maior grau, a partir da necessidade do cliente e do mercado;



Está alinhado com a missão da Unidade Organizacional de Acesso a Mercados que é “*Prover conhecimento e desenvolver soluções voltadas à promoção de acesso a mercados para o desenvolvimento sustentado das micro e pequenas empresas*”.

Seus principais benefícios são:

Para as empresas:

- Mudança da cultura empresarial aprimorando o perfil empreendedor com foco no mercado;
- Efetuar ajustes necessários que vão além das questões diretamente ligadas à atuação mercadológica, mas que provocam impactos diretos na capacidade de atuação no mercado, como: estrutura de produção; estrutura econômico-financeira; gestão em geral; sistema de fornecimento; situação societária e legal, exigências de certificação, etc., as quais têm que ser integradas e constadas no plano estratégico de acesso a mercados;
- Promover o posicionamento e/ou reposicionamento proativo no mercado de seus produtos ou marca, visando conseguir uma posição e uma imagem desejada;
- Capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura posição sustentável no mercado;

Para o SEBRAE-SP e seus Escritórios Regionais:

- Catalisar e organizar ações oferecidas aos grupos de empresas;
- Otimizar os resultados individuais das empresas e do grupo trabalhado;
- Maximizar investimentos em ações de acesso a mercados, capacitação e apoio tecnológico;
- Aproveitar o grupo para novas ações e projetos do SEBRAE-SP, capitalizando os resultados obtidos, a união conquistada e o interesse despertado.

PÚBLICO-ALVO

O Projeto de Acesso a Mercados pode ser aplicado a grupos de empresas que podem ser caracterizados como:

- Iniciantes;
- Intermediários;
- Avançados.

| Características de abordagem para cada grupo | |
|--|--|
| Grupos Iniciantes | Grupos Intermediários e Avançados |
| Possibilita que as ações do SEBRAE-SP, junto ao grupo, sejam iniciadas de forma estruturada e integrada; | Contribui para a integração das ações em andamento e de novas ações inerentes ao estágio do grupo; |
| Não apresentam vícios e não estão sobrecarregados de atividades; | É necessário um levantamento (inventário) de todas as ações já desenvolvidas e de seus respectivos resultados para conhecimento dos consultores e adequação da metodologia a ser aplicada; |
| Trabalha paralelamente a gestão, produção e comercialização indicando necessidades de capacitação e apoio técnico; | Potencializa as capacitações e apoio técnicos já recebidos no tocante à gestão, produção e comercialização; |
| Direciona os esforços da empresa para a dinamização da área comercial; | |
| A conquista de resultados motiva o grupo nas ações de capacitação e na busca pelos demais produtos do SEBRAE-SP. | |

O número ideal de participantes por grupo deverá estar em torno de 8 (oito) a 15 (quinze) empresas, que podem estar configuradas em:

- Grupos setoriais;
- Grupos multisetoriais;

O Projeto de Acesso a Mercados através de uma Sondagem de Percepção e do levantamento da *Visão Futura* dos empresários desenvolve diagnósticos customizados o que permite elaborar planos de ações individuais e atividades coletivas (IPT, INMETRO, Cursos, Sebratec, etc.), sob medida às necessidades de cada empresa e de cada grupo.