

Meios de Hospedagem

Descubra quem são seus clientes e mercado-alvo



*GESTÃO EMPRESARIAL PARA A
MICRO E PEQUENA EMPRESA*

SEBRAE
SP

Importância

Qual a razão de existência de um negócio? Essa pergunta divide opiniões e provoca certa polêmica entre os empresários. Existem basicamente quatro justificativas dadas pelos empreendedores para abrir um negócio próprio. Confira:

1. Alguns alegam que o principal motivo para abrir uma empresa é o interesse em ganhar dinheiro com o empreendimento.
2. Outros, com uma visão mais social, argumentam que o objetivo essencial é promover o emprego e o crescimento da economia.
3. Existem também aqueles que declaram abertamente a vontade de deixar de ser funcionário para se tornar patrão, com uma rotina mais flexível e aparentemente mais “descompromissada”.
4. Há quem aponte oportunidades de mercado em setores mal ou não atendidos pelas empresas existentes e vislumbre a chance de crescimento pela oferta de algo novo e exclusivo.

Todas essas são explicações oferecidas pelos fundadores na hora de abertura de uma companhia ou pelos sócios no momento de aquisição de um negócio. Entretanto, a razão de existência do negócio em si é outra, completamente diferente dos desejos dos seus proprietários.

Uma empresa existe, fundamentalmente, para atender os seus clientes. “Quem manda é o consumidor” e “O que realmente importa é o freguês comprar” são ditados populares antigüíssimos. O conceito por trás deles pode parecer velho e batido, mas nunca sai de moda porque sua importância é incontestável. Os compradores são a razão de existência de um empreendimento comercial. Sem eles, não há motivo para o negócio permanecer aberto.

É a partir da definição do tipo de cliente e de suas necessidades e desejos que todos os demais elementos de uma organização são determinados. As escolhas dos produtos e dos serviços oferecidos, da qualidade, do preço, da localização do empreendimento, da variedade de opções no cardápio e da forma de atendimento serão induzidas, direta ou indiretamente, pelas vontades dos compradores. A lucratividade, os empregos gerados e o crescimento do negócio são consequências do bom atendimento aos consumidores. Se os clientes não gostarem de algo ou não quiserem determinada oferta, tudo irá por água abaixo. Se o contrário for válido e muitos consumidores se interessarem pelo que está sendo ofertado, o caminho para o sucesso do negócio está bem pautado.

Esse conceito pode parecer simples e lógico, porém muitas vezes ele não é seguido pelo pequeno empresário. Muitas empresas, de vários segmentos da economia e portes distintos, se esquecem de olhar para seus compradores como o objetivo principal da sua existência. Atire a primeira pedra quem nunca teimou contra as vontades do mercado! Levante a mão quem já achou que estava certo e os clientes errados em relação a oferta de um produto ou serviço. Reconheça o próprio equívoco quem abriu um negócio sem antes avaliar as reais oportunidades de mercado. Admita a incongruência aqueles que já tomaram decisões estratégicas sem antes fazer uma pesquisa junto aos clientes para embasar suas escolhas.

Como consequência da proliferação desses equívocos por parte dos empresários, as micro empresas sofrem para permanecer abertas e pouquíssimas conseguem crescer no ritmo esperado pelos seus proprietários. Segundo o Book de Pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas Paulistas de 2014 do SEBRAE-SP, 58% dos pequenos negócios fecham suas portas antes de completar cinco

anos de operação e apenas 2,9% conseguem ter altos índices de crescimento.

Infelizmente, há muitas organizações que olham exclusivamente para os aspectos técnicos dos seus produtos e serviços, não conseguindo enxergar que eles não agradam muitas pessoas. Outras tentam adivinhar o que os clientes querem sem nunca ter perguntado diretamente o que eles realmente desejam. Há também aquelas empresas que são guiadas pelos gostos e vontades de seus proprietários, os quais infelizmente não agradam um público variado e seletivo. Alguns empreendimentos comerciais lutam bravamente para cativar seu público, mas não conseguem mesmo com os investimentos dos proprietários e os esforços de toda a equipe de funcionários.

Quem é o cliente escolhido pela sua empresa para virar consumidor? Você tem um mercado-alvo devidamente selecionado para atender?

Sua pequena empresa trabalha tendo como foco um segmento ou um nicho de mercado? Quais são os diferenciais competitivos da sua empresa que atraem os compradores?

Esta publicação abordará como os empresários devem fazer para escolher o cliente certo e para atender as demandas existentes no segmento ou no nicho de mercado. A definição do público a ser atendido é a base de um empreendimento comercial. Se ele não for bem definido, infelizmente os demais elementos do plano de negócio não estarão bem ancorados, colocando em risco o futuro e a saúde financeira do negócio.

Conheça e aplique os conceitos de “Cliente e Mercado-alvo” deste fascículo e tenha um tipo de consumidor para chamar de seu.



Conceito

A razão de existência de uma empresa: o cliente

Quando perguntamos para um pequeno empresário, qual é o tipo de cliente que ele atende ou deseja atender em sua empresa, normalmente ouvimos duas classes de respostas: "Aqueles que entram no meu estabelecimento" e "Todo mundo que quiser comprar". Esses comentários do dono do negócio indicam a falta de um mercado-alvo determinado para atender. Quando queremos agradecer todo mundo, acabamos não criando uma oferta de valor para ninguém específico.

O contrário também é válido. Quando queremos atender apenas uma categoria de clientes, acabamos atendendo muita gente desse grupo.

Esse é um dos conceitos mais difíceis do pequeno empresário compreender. Ele acha que se reduzir a oferta de seus produtos e serviços para apenas uma parcela do mercado, suas vendas serão menores ao invés de maiores. E é exatamente o contrário do que acontece.



Mercado-alvo: quando menos é mais

A escolha de um público menor e bem definido é melhor para o negócio do que a opção por atender a todo mundo. Quando temos um mercado-alvo específico, nossos concorrentes são menores (a maioria das médias e grandes empresas não tem interesse em atender um segmento menor de mercado) e em número reduzido, nossos consumidores se sentem mais identificados com a nossa proposta e tendem a se tornar mais fiéis, podemos cobrar preços maiores e nossos produtos são mais adequados às necessidades dos nossos consumidores.

Ou seja, ao invés de levar o negócio à obscuridade, a escolha de um mercado-alvo torna-o mais atrativo para uma parcela dos consumidores que queremos atingir, fazendo o empreendimento crescer. Pode parecer estranho, no primeiro momento, afirmar que quando diminuimos o público que queremos atender, aumentamos o número de clientes, mas é exatamente isso o que acontece. O empresário não pode ficar com medo de fazer sua escolha.

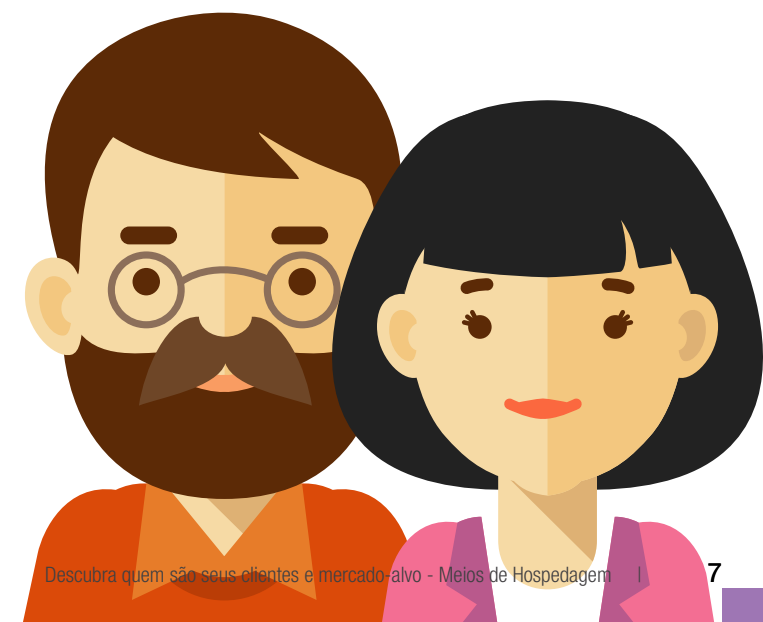
É por isso que dizemos "Menos é Mais". Menos clientes selecionados para atendermos aumentam as chances desses consumidores valorizarem nossa proposta e voltarem mais vezes a frequentar nosso estabelecimento. Tão importante quanto gerar movimento no negócio, é criar compradores fiéis e com vontade de regressarem em novas oportunidades.

Muitas pequenas empresas cresceram e se tornaram grandes exatamente por definirem corretamente o segmento de mercado que desejavam atender. A escolha de um segmento de mercado para atendermos é algo delicado e que exige alguns cuidados para ter a eficiência desejada.

Quando escolhemos um determinado tipo de cliente para atender, estamos determinando um

alvo para atingirmos e mobilizamos toda a organização (recursos financeiros, pessoas e tempo) para pensar em soluções para este tipo de público. Os demais tipos de cliente não contemplados nessa estratégia serão ignorados. Eles podem até aparecer no nosso empreendimento e consumir nossos produtos e serviços, porém não serão alvo do nosso esforço de captação.

A escolha do alvo certo é um dos elementos essenciais de uma organização. O psicólogo Daniel Goleman, em seu livro "Foco - A atenção e seu papel fundamental para o sucesso", define: "Direcionar a atenção aonde ela precisa ir é uma tarefa básica da liderança. O talento neste caso está na capacidade de voltar a atenção ao lugar certo na hora certa, percebendo as tendências, revelando realidades e aproveitando oportunidades". E ele vai além: "A atenção nas organizações, assim como ocorre com os indivíduos, tem uma capacidade limitada. As organizações também precisam escolher onde investir a atenção, focando nisso enquanto ignoram aquilo".



Níveis de segmentação de mercado

O cuidado que o pequeno empresário precisa ter é saber escolher um mercado-alvo do tamanho adequado para suas pretensões.

Quanto maior for o segmento escolhido, maior será a concorrência e mais difícil será competir. Quanto menor for o segmento abordado, mais difícil será conseguir ter volume para prosperar, apesar da concorrência ser menor. O tamanho certo de um mercado a ser atingido é o “x” da questão.

Para compreender o tamanho de um mercado, precisamos entrar na definição do que é um mercado de massa, o que é um segmento, o que é um nicho, o que é um mercado local e o que é um mercado individual. Essas classificações são apresentadas por Philip Kotler em seu livro Administração de Marketing.



MERCADO DE MASSA

O mercado de massa é aquele formado por vendedores engajados em produzir, distribuir e promover produtos e serviços para todos os compradores, independente das suas classes sociais, credos, idades, poder aquisitivo e perfis sócio culturais.

A grande vantagem para quem produz para todo mundo é o maior potencial de mercado, os custos menores, os preços mais baixos dos produtos e serviços e as margens totais maiores. O problema é grande competição.

Tradicionalmente são as grandes companhias que atendem ao mercado de massa e acabam se tornando rivais cruéis das pequenas empresas que inadvertidamente se enveredam por esse caminho.

SEGMENTOS

Os segmentos de mercado são formados por grande número de compradores com características próprias, diferentes da maioria da população.

As empresas que atuam em segmentos de mercado reconhecem as diferenças de desejos, de poder de compra, de localização geográfica, de atitudes e de hábitos de compra do tipo de cliente escolhido por ela em relação aos demais. Ao invés de atender todo mundo, escolhe-se atender um grupo homogêneo apenas.

As vantagens de atuar com um segmento de mercado determinado, em comparação com o mercado de massa, são: a empresa pode criar uma oferta de produto/serviço mais compatível e cobrar um preço apropriado à audiência-alvo, as escolhas dos canais de comunicação e de distribuição se tornam mais fáceis e as margens individuais dos produtos e dos serviços são maiores.

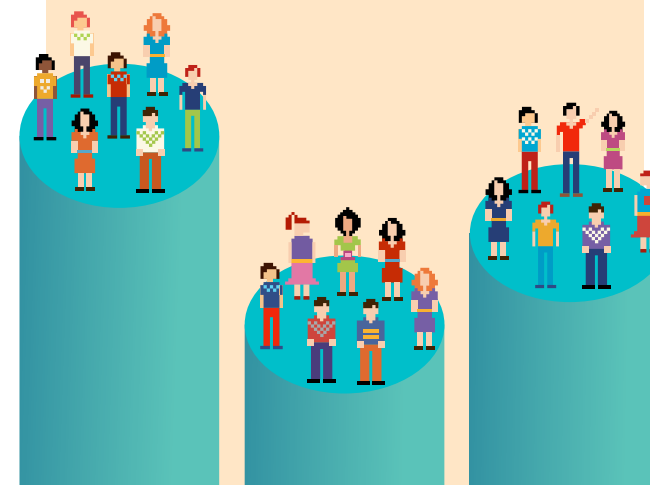
Normalmente, o número de concorrentes é menor e não há tantas grandes empresas atuando nesses segmentos.

MERCADO LOCAL

O mercado local é formado por consumidores com características, necessidades e desejos específicos daquele localidade. As diferenças demográficas, culturais e de estilo de vida de determinados bairros, cidades ou regiões do país definem os gostos e as preferências de seus habitantes.

O hotel Juma Amazon Lodge foi construído dentro da floresta Amazônica para conferir aos hóspedes a sensação deles estarem integrados o tempo todo à floresta. O empreendimento fica a três horas de barco de Manaus e é um sucesso comercial, com fila de espera de meses ou anos, dependendo da época. O público maior é formado por estrangeiros que querem conhecer de perto a vida na selva, algo que uma visita à Manaus não oferece com toda a intensidade. O Juma Amazon Lodge aproveita-se do interesse por uma atração local (a mata) para lucrar e ficar sempre lotado.

Tradicionalmente, as empresas locais conseguem criar mais afinidade emocional com os moradores da região (ou com os visitantes, no caso do hotel amazônico) do que as companhias de fora. A oferta de mercadorias e serviços é mais adequada aos gostos da vizinhança e os preços são superiores pois os custos de produção também são mais elevados. Os grandes concorrentes nacionais têm muita dificuldade ou não possuem interesse de entrar em uma concorrência direta com empresas que trabalham nos mercados regionais.



NICHO DE MERCADO

O nicho de mercado é formado por um grupo de consumidores menor do que o do segmento e que não tem suas necessidades bem atendidas pelas empresas do setor. Geralmente, as empresas que atuam em nichos dividem o segmento em subsegmentos. Existem muitos exemplos de companhias bem sucedidas atendendo nichos de mercado.

Apesar de terem um tamanho menor do que o segmento, os nichos de mercado possuem vantagens consideráveis por oferecer produtos e serviços mais compatíveis às necessidades do seu público. Assim, os consumidores acabam pagando preços bem maiores pelas ofertas especializadas e tendem a se tornar mais fiéis. A concorrência é muito limitada e não há a existência de médias ou grandes organizações nesses subsegmentos.

MERCADO INDIVIDUAL

O último nível de segmentação é o do mercado individual, que também recebe outras denominações: “segmento de um comprador”, “marketing customizado” e “mercado um a um”. Nesse estágio, os clientes são atendidos de maneira individualizada. O produto e o serviço são customizados inteiramente considerando as necessidades de cada consumidor. O alfaiate que faz a roupa sob medida para seu cliente, o sapateiro que faz o calçado exclusivo para determinado tipo de pé, a loja que vende móveis personalizados pensando nas características e nas medidas de cada residência e o restaurante que oferece um cardápio específico para um evento determinado atuam no mercado individual.

Quando a empresa chega nesse estágio de oferecer mercadorias e serviços exclusivos, a concorrência praticamente desaparece. Os produtos e serviços ofertados são 100% feitos pensando nos desejos de cada cliente e por isso agradam mais esses consumidores, apesar de custarem na maioria das vezes muito mais do que os itens comercializados no mercado massivo, no segmento ou no nicho.

Seleção de um mercado-alvo

Empresário, defina um ou alguns públicos para sua empresa atender. Não queira atender a todos os perfis de consumidores porque dessa forma ou você não conseguirá agradar a nenhum dos diferentes compradores ou sofrerá com a acirrada concorrência das grandes companhias que atuam no mercado de massa, apresentando normalmente produtos com menores preços.

Para a escolha do mercado-alvo ser acertada é preciso antes fazer um levantamento ou um estudo das características dos segmentos ou dos nichos analisados. Na maioria das vezes não se trata de uma análise fácil. É preciso um bom aprofundamento das necessidades reais dos clientes. Vale a pena verificar os desejos segundo as diferentes características geográficas, demográficas (idade, sexo, renda, classe social e ciclo de vida da família), psicográficas (estilo de vida e personalidade) e comportamentais (ocasiões de uso, status do usuário e taxa de uso) de cada grupo.

Às vezes, o empresário pode partir de uma necessidade sua mal atendida para um levantamento da existência de outras pessoas (e em bom número) com a mesma dificuldade. Depois do estudo, dois

pontos precisam ser considerados pelo pequeno empresário: a atratividade do mercado e as características do seu negócio.

A atratividade do segmento ou do nicho de mercado potencial se refere à sua viabilidade técnica: tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escala, baixo custo, risco de entrada e quantidade e força dos concorrentes. Se no conjunto geral o segmento ou o nicho analisado for atrativo, trata-se de um bom ponto de partida para o empresário investir ali. Se o estudo apontar dificuldades para o sucesso do negócio, o mercado-alvo escolhido precisa ser alterado ou modificado.

Após a atratividade do mercado, o empresário precisa avaliar os recursos e os objetivos da sua empresa. Às vezes, alguns segmentos podem ser atraentes, mas não atendem às aspirações, aos interesses e às vontades do dono do negócio. Em outras circunstâncias, o empreendedor pode considerar que não tem competência/experiência ou recursos suficientes para apostar em tal empreitada. A empresa deve investir apenas nos segmentos ou nichos de mercado nos quais ela consegue oferecer um valor superior para os seus clientes.



Construindo uma oferta de valor a partir do conhecimento do cliente-alvo

A definição de um público específico para o negócio não é o final do trabalho do empreendedor e sim o começo. A partir da escolha do mercado-alvo, o empreendimento precisa ser inteiramente adaptado para atender aos anseios do público selecionado. As escolhas do perfil dos funcionários, o tipo de atendimento, a característica do estabelecimento, o ponto comercial, os produtos e os serviços fornecidos, os preços praticados, a comunicação desenvolvida, as promoções praticadas, os processos da empresa e a logística serão criadas única e exclusivamente para satisfazer e encantar os consumidores categorizados dentro do segmento ou do nicho atendido.

Vejamos como isso funciona. Um hotel que pretende atender ao público GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e transexuais) precisa treinar seus funcionários para eles não se comportarem de maneira preconceituosa, ofensiva ou surpresa quando se depararem com casais formados por pessoas do mesmo sexo. O atendente da recepção precisará perguntar com naturalidade o tipo de quarto e de cama para os hóspedes acompanhados. Além disso, é necessário conhecer e indicar os melhores pontos da cidade para este público. Os serviços ofertados e as características do estabelecimento precisam ser inteiramente pensados para agradar aos homens e às mulheres homossexuais.

O empresário Douglas Drumond inaugurou em abril do ano de 2014 o hotel Chilli Pepper voltado para os homens gays solteiros. A proposta do empreendimento é oferecer quartos pequenos compostos apenas de cama e televisão. Não há espaço para duchas ou pias nos espaços individuais. A ideia é que seus frequentadores usem ao máximo os espaços coletivos do hotel para se socializar e se conhecerem. Há piscina, sauna e banheiros com chuveiros coletivos que o hóspede pode utilizar gratuitamente. Mulheres não são aceitas como clien-

tes. A previsão de movimento, segundo publicado por Danilo Poveza em uma reportagem do portal UOL em abril de 2014, é audaciosa: “O hoteleiro do Chilli Pepper (...) estima que começará atendendo 19 mil hóspedes ao mês de início, e chegará a 40 mil hóspedes mensais em dezembro”.



Para criar uma empresa, uma proposta de valor, um modelo de negócio, produtos e serviços adequados para determinado público são necessários conhecimentos aprofundados por parte do empresário e de seus funcionários em relação ao tipo de cliente-alvo. A companhia precisa entender os hábitos, as preferências, os gostos e as manias do seu público. Somente após essa imersão na realidade dos consumidores que se deseja atender, será possível ajudá-los na resolução dos seus problemas. Afinal, a razão da existência de uma companhia comercial é ajudar seus clientes a resolverem problemas específicos. Infelizmente, muitos estabelecimentos comerciais não compreendem essa dinâmica e acabam sofrendo para atender os novos hábitos e interesses dos consumidores. Alguns negócios não se adaptaram aos novos tempos e ficam presos aos modelos de negócios antigos, pouco atrativos para o público.

Importância da diferenciação

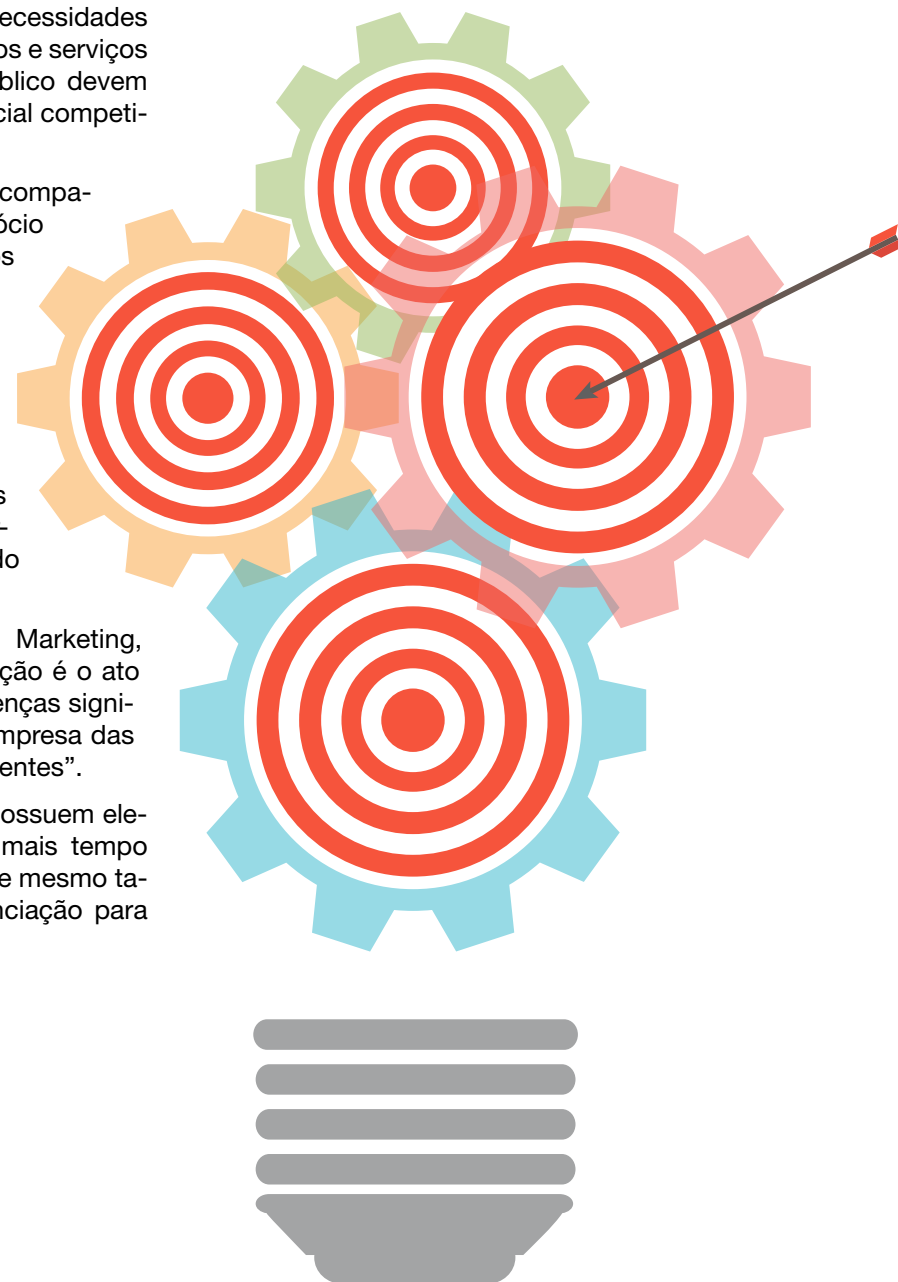
O conhecimento aprofundado das necessidades dos clientes-alvo e a oferta de produtos e serviços pertinentes aos interesses desse público devem levar a empresa a possuir um diferencial competitivo no mercado.

A diferenciação acontece quando a companhia possui elementos em seu negócio valorizados pelos compradores que os atraem e que não sejam apresentados pelos demais concorrentes.

Segundo Jagdish N. Sheth, Banwari Mittal e Bruce I. Newman, em seu livro *Comportamento do Cliente*, a diferenciação pode ser definida quando as empresas “fazem suas ofertas de forma diferente da concorrência, a fim de tornar-se a escolha do cliente”.

Philip Kotler, em *Administração de Marketing*, conceitua o termo como: “Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes”.

As pequenas e microempresas que possuem elementos diferenciadores sobrevivem mais tempo no mercado do que as companhias de mesmo tamanho sem qualquer tipo de diferenciação para oferecer.



Conclusão

Escolher um mercado-alvo para atender é uma decisão estratégica difícil que o pequeno empresário precisa tomar. A opção de trabalhar em segmentos ou em nichos de mercado é interessante para fugir da concorrência predatória dos grandes competidores e para oferecer ofertas mais pertinentes às necessidades do público escolhido. O empreendedor não deve ter medo de optar por trabalhar com uma parcela menor do mercado. Atender bem a uma fração da população se torna mais lucrativos e rentável para o estabelecimento comercial do que atender mal a totalidade do mercado.

A partir da definição do consumidor que seu negócio vai atender, o empresário precisa construir ou adaptar seu empreendimento em prol das necessidades e dos desejos do seu público-alvo. Cada item do produto, as características dos serviços oferecidos, a arquitetura do estabelecimento, o ponto comercial, o perfil dos funcionários, os processos da empresa, a política de preços, o tipo de comunicação, a cadeia logística, os parceiros comerciais, os tipos de revendedores e a qualidade dos fornecedores devem ser compatíveis com os desejos dos clientes. A oferta da companhia deve ser inteiramente voltada para agradar a parcela do mercado selecionada.

Parte do segredo de se atender bem uma parcela seletiva do mercado é conhecer muito bem seus interesses, seus desejos, seus hábitos, seus comportamentos e suas aspirações. Um empresário só conseguirá criar uma empresa voltada para os adolescentes, se ele conhecer muito bem os gostos da nova geração de consumidores. Um empreendedor só terá sucesso em fundar uma organização dirigida para as classes C e D se conhecer profundamente os interesses dessa parcela dos consumidores.

Conhecer e atender adequadamente os desejos do mercado-alvo requer muito trabalho e empenho do empresariado. A empresa precisa estar voltada integralmente para solucionar os problemas do seu público. Apenas as pequenas empresas comprometidas a atender muito bem um segmento ou um nicho de mercado específico criam ofertas exclusivas para seus consumidores-alvo. O ideal é o empreendimento ter algum tipo de diferenciação, que faça o público-alvo escolhê-lo em detrimento a todas as outras opções existentes no mercado. A diferenciação é a chave para a atração e retenção dos compradores.



O principal problema em relação ao cliente e ao mercado-alvo

Proprietário cria a sua empresa desvinculada das necessidades dos clientes

Um pequeno empresário, assim como muitos empreendedores, tinha o sonho de abrir sua própria empresa. Para tal, economizou durante anos e anos até conseguir acumular o capital necessário. Largou o emprego assalariado e inaugurou o seu negócio. O empreendimento em questão era um pequeno hotel em uma praia na região dos Lagos fluminense. O investimento consumiu quase todo o capital do empresário e exigiu dele um esforço integral de quase um ano. No dia da inauguração, estava tudo perfeito. O hotel estava maravilhoso, dos quartos bem aparelhados aos uniformes dos funcionários. Os convidados para conhecer o estabelecimento em primeira mão não pouparam elogios. O empresário ficou orgulhoso do seu feito e esperançoso pelo sucesso da empreitada.

Entretanto, dois anos depois, o hotel precisou fechar as portas. O número de clientes foi bem abaixo da expectativa inicial. Por vinte quatro meses, o negócio operou com prejuízo e o empresário não aguentou ficar tanto tempo trabalhando no vermelho (acumulando algumas dívidas). A pergunta que o empreendedor se fazia no dia do fechamento era: “Por que o hotel não recebia hóspedes se ele era perfeito?”. Indagado sobre o que queria dizer como perfeito, o dono respondeu: “Os quartos eram espaçosos e tinham mobílias de primeira. O café da manhã era farto e delicioso. O atendimento era simpático e ágil”. Mesmo assim, os visitantes eram raros por lá.

Após uma análise minimamente aprofundada descobriu-se que o hotel era perfeito para seu proprietário, mas não para os seus clientes. A localização do estabelecimento desagradava a maioria dos hóspedes. O hotel ficava a quase dois quilômetros da praia, a principal atração turística da cidade. Quem visitava aquela localidade queria obviamente aproveitar as opções à beira mar. E, portanto, não estava disposto a ter que se deslocar diaria-

mente uma distância tão grande para chegar à praia. Ao ser questionado sobre isso, o empresário rebateu: “A vantagem de ficar longe da praia é a tranquilidade proporcionada. Aqui não tem tanto barulho como perto do calçadão. A escolha da localização do hotel foi propositada. Quis conferir mais sossego para os hóspedes e para a minha família que aqui veio morar”. Ou seja, o proprietário tomou uma decisão crucial para o negócio sem ouvir seus clientes, que rejeitaram essa alternativa. Ao invés de tranquilidade, a maioria dos hóspedes quer o agito e a badalação da praia, optando pelos hotéis mais próximos do mar.

Infelizmente, muitos empreendedores cometem esse equívoco ao criar negócios que atendem unicamente a suas próprias necessidades, desvinculadas dos anseios dos clientes. Parte do alto índice de mortalidade das pequenas empresas se deve a falta de um estudo das necessidades e dos interesses dos clientes. O empresário abre um negócio não para atender a uma necessidade latente do mercado ou algo mal explorado pelos demais competidores. Ele abre uma nova empresa apenas pelo prazer de ser o patrão. O que os clientes querem não é contemplado na proposta do negócio.



Melhores práticas

Para escolherem um mercado-alvo adequado e serem bem sucedidas no atendimento a estes clientes, as pequenas empresas precisam seguir boas práticas como:

1º Passo: Pesquisar segmentos ou nichos de mercado que estejam sendo mal atendidos ou apresentem muitos clientes insatisfeitos. Necessidades latentes ainda não atendidas por ninguém também são ótimos pontos de partida.

2º Passo: Avaliar a viabilidade econômica do segmento ou do nicho de mercado identificado e verificar o interesse dos proprietários em abrir um negócio voltado para esse público.

3º Passo: Definir claramente o público alvo do empreendimento.

4º Passo: Estudar incansavelmente os hábitos, os comportamentos, as crenças, os gostos, os interesses e as preferências dos clientes alvos. Se tornar especialista neles.

5º Passo: Criar ofertas de valor que satisfaçam as necessidades e os desejos desse público. O ideal é não apenas desenvolver produtos e serviços que atendam a esses consumidores, mas criar um modelo de negócio com diferenciais competitivos que encantem o mercado-alvo.

6º Passo: Comunicar-se e apresentar-se ao mercado como uma empresa diferenciada e focada no segmento ou no nicho de mercado definido, fugin-

do do mercado de massa e dos grandes competidores que dominam o mercado massivo.

7º Passo: Desenvolver uma equipe e uma cultura empresarial voltada para a resolução dos problemas dos clientes, para o encantamento dos consumidores, para a perpetuação dos diferenciais competitivos e para a excelência no atendimento ao mercado-alvo.

8º Passo: Monitorar as tendências do segmento ou do nicho de mercado escolhidos como alvos para não ser surpreendido pela mudança de postura, de comportamento, de hábitos, de interesses e de necessidades do público alvo. Se houver qualquer tipo de mudança neste sentido, a empresa precisa reagir rápido para não frustrar seu público e não deixar de satisfazer suas necessidades.

9º Passo: Verificar constantemente o grau de satisfação dos clientes para saber como a empresa está atendendo seu público.

10º Passo: Se a estratégia de atendimento a esse mercado-alvo (segmento ou nicho) já não se mostrar tão eficiente quanto no passado, a companhia precisa voltar para o primeiro passo com o intuito de reformar suas estratégias empresariais.

Questionário

Compreendidos os conceitos do fascículo “Cliente e Mercado-alvo” da Coleção “Grandes Temas de Gestão Empresarial para a Micro e Pequena Empresa”, uma pergunta central deve rondar a cabeça do pequeno empresário: “Minha empresa possui um mercado-alvo determinado e está voltada para o atendimento das necessidades desses clientes?”. Para ajudar a solucionar esse enigma, desenvolvemos um questionário que determinará ao empreendedor se o negócio dele está voltado para as necessidades do atendimento dos consumidores ou não. Para tal, o proprietário do estabelecimento comercial deve responder as seis questões com total sinceridade.

1. Sua empresa foi criada a partir:

- Da vontade do(s) sócio(s) em ter(em) um negócio próprio (0 ponto).
- Do convite de amigos para fazer parte do empreendimento (0 ponto).
- De uma pesquisa de mercado abrangente (3 pontos).
- Da identificação de uma oportunidade de mercado (5 pontos).

2. Na sua opinião, sua empresa atua no:

- Mercado de massa (0 ponto).
- Em um segmento de mercado (3 pontos).
- Em um nicho de mercado (5 pontos).
- Em um mercado local ou em um mercado individual (5 pontos).

3. Se você for falar do perfil de cliente do seu negócio para alguém:

- Tenho muitas dificuldades pois os meus clientes são muito variados e não possuem um perfil definido (0 ponto).
- Preciso explicar que atendo a muitos grupos diferentes de clientes e gasto um certo tempo tentando explicá-los separadamente (0 ponto).
- Não preciso de muito tempo para explicar pois são alguns poucos grupos diferentes de clientes (2 pontos).
- Não tenho dificuldades nenhuma pois o perfil do meu cliente é claro e simples de ser identificado (5 pontos).

4. Por que seus clientes procuram sua empresa?

- Não sei (0 ponto).
- Cada cliente tem um motivo diferente (1 ponto).
- Pelo preço mais baixo (2 pontos).
- Encontram uma oferta (produto, serviço, atendimento, qualidade, variedade, exclusividade) que não encontrariam em outro estabelecimento (5 pontos).

5. **Se sua empresa fechar hoje, o que acontecia com seus clientes?**

- a. Eles não teriam nenhuma dificuldade para encontrar outro estabelecimento parecido para comprarem (0 ponto).
- b. Ficariam tristes, mas a vida continua. Depois de um tempo, eles encontrariam outro lugar parecido onde comprar (1 ponto).
- c. Teriam certa dificuldade para encontrar um estabelecimento como mesma oferta de valor e sofreriam para achar um outro fornecedor (3 pontos).
- d. Não encontrariam outro estabelecimento como a mesma oferta de valor (5 pontos).

6. **Qual o grau de satisfação dos seus clientes em relação a sua empresa?**

- a. Não possuo um sistema de medição formal (0 ponto)
- b. Estão insatisfeito (0 ponto).
- c. Estão satisfeitos (2 pontos).
- d. Estão encantados (5 pontos).

Após responder às questões, some os pontos obtidos e verifique o resultado conforme a classificação abaixo:

0 a 5 pontos:

Empresa não alinhada aos interesses dos clientes e sem um mercado-alvo definido.

6 a 11 pontos:

Empresa pouco alinhada aos interesses dos clientes, com algumas dificuldades para definir o mercado-alvo e para conseguir um diferencial competitivo.

12 a 19 pontos:

Empresa voltada para o atendimento das necessidades dos clientes.

20 a 30 pontos:

Empresa totalmente alinhada aos interesses dos clientes, com um mercado-alvo (segmento, nicho ou um mercado local) bem definido e uma proposta diferenciada para seus clientes.

Bibliografia

BONACORCI, Ricardo. Estudo sobre a Relação entre o Fator Diferenciação e o Ciclo de Vida das Pequenas Empresas do Setor de Restaurantes da Cidade de São Paulo. Projeto de Iniciação Científica (PIC). Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo, 2002.

Book de Pesquisas sobre MPEs Paulistas. SEBRAE-SP. Feira do Empreendedor SEBRAE-SP. 22 a 25 de Fevereiro de 2014.
GOLEMAN, Daniel. Foco - A atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2013. Páginas 201 e 202.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009. Páginas 225 a 250.

SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari e NEWMAN, Bruce. Comportamento do Cliente - Indo Além do Comportamento do Consumidor. São Paulo: Editora Atlas, 2001. Página 404.

Site do hotel Juma Amazon Lodge - <http://www.jumalodge.com.br>

POVEZA, Daniel. Empresário importa conceito de “hotel gay” e cria hospedagem aliada a sauna em SP. Portal UOL - Seção Viagem. 5 de Abril de 2014. <http://viagem.uol.com.br/noticias/2012/04/05/empresario-importa-conceito-de-hotel-gay-e-cria-hospedagem-aliada-a-sauna.htm>



0800 570 0800



www.sebraesp.com.br



radio.sebraesp.com.br



facebook.com/sebraesp



twitter.com/sebraesp



flickr.com/sebraesp



youtube.com/sebraesaopaulo

Fale com o Sebrae-SP!

Essa é uma publicação do Sebrae-SP para ajudar você a melhorar cada vez mais o seu negócio. Nossa missão é estar sempre ao lado do empreendedor. Por isso, além dessas informações, também estamos à sua disposição nos nossos pontos de atendimento, no 0800, no site e nas redes sociais. Sempre que precisar de alguma orientação, ajuda ou apoio, procure o Sebrae-SP. O Sebrae é o seu parceiro.



Alencar Burti
Presidente



Bruno Caetano
Superintendente