

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

LUCIANA EGGERS

**PLANO DE MARKETING PARA
SELL CREDIT FOMENTO MERCANTIL LTDA.**

Porto Alegre

2006

Luciana Eggers

PLANO DE MARKETING PARA SELL CREDIT FOMENTO MERCANTIL LTDA.

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Vera Sueli Storck

Porto Alegre

2006

LUCIANA EGGERS

PLANO DE MARKETING PARA SELL CREDIT FOMENTO MERCANTIL LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso para a
obtenção do título de bacharel em
Administração pela Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final
Aprovada em de de

BANCA EXAMINADORA

Profa. Vera Sueli Storck
Orientadora

Prof. 1
Banca Examinadora

Prof. 2
Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista à pessoa que é minha fonte eterna de alegria e de força. Àquela que divide comigo os melhores e os piores momentos da jornada, com amor incondicional. Mãe, amo-te profundamente. Sinto-me afortunada por ser tua filha, e, para mim, tu és indispensável. Agradeço a dedicação que tens me dispensado desde o princípio e, confio, até o fim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à
Profa. Vera
Sueli
Storck,
pela
orientação
neste
trabalho.

Agradeço
ao meu
pai,
Rubem,
por ter me
proporcion
ado as
melhores
condições

para que
esta etapa
fosse
cumprida.

Agradeço à
minha
mãe,
Denise, por
jamais
permitir
que eu
esmoreces
se.

A
gradeço
especialmente
ao meu
irmão,
Eduardo,
,
pelo
tempo,
paciência
e
boa-vontade
que
me
dedicou
nest
e
período.

Se
m
ele,
o
cam
inho
seri
a
mai
s
tortu
oso.

Por
último, mas
não menos
importante,
agradeço a
Deus, que
esteve o
tempo todo
ao meu
lado,
dando-me
forças para
seguir em
frente.

Mais
um sonho
realizado.

RESUMO

Esta monografia teve como finalidade principal elaborar um Plano de Marketing para a Sell Credit Fomento Mercantil Ltda., com a intenção de tornar a empresa mais competitiva, traçando objetivos e desenvolvendo estratégias para o futuro.

Caracterizado como um estudo de caso, este trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica e, posteriormente, a partir de consultas a dados secundários e de diversas entrevistas concedidas pelos proprietários do empreendimento, foi possível desenvolver o planejamento para a empresa em estudo.

Procurou-se propor sugestões que possam, de fato, ser implantadas pela empresa, de modo a satisfazer as expectativas de seus sócios e a auxiliá-la a maximizar o aproveitamento das oportunidades de mercado e a minimizar suas desvantagens dentro do ambiente competitivo.

Palavras-chave: plano de marketing, pequena empresa, estudo de caso.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 — O processo da motivação..... | 30 |
| Figura 2 — Diagnóstico para Plano de Ação Empresarial..... | 31 |

| | |
|---|----|
| Figura 3 — Matriz de oportunidades..... | 35 |
| Figura 4 — Matriz de ameaças..... | 36 |
| Figura 5 — Canais de distribuição para serviços..... | 44 |
| Figura 6 — O Controle Operacional do Plano de Marketing..... | 48 |
| Figura 7 — Matriz Produto/Mercado..... | 52 |
| Figura 8 — Comparativo entre Operações de Factoring, Desconto Bancário e Antecipação Bancária..... | 65 |

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|---|-----------|
| 2 A EMPRESA..... | 14 |
| 2.1 MISSÃO..... | 15 |
| 3 O PROBLEMA..... | 16 |
| 4 OBJETIVOS..... | 17 |
| 4.1 OBJETIVO GERAL..... | 17 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 17 |
| 5 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 18 |
| 5.1 FACTORING..... | 18 |
| 5.1.1 Funções desempenhadas pelo factoring..... | 20 |
| 5.1.1.1 <i>Cessão de crédito.....</i> | 20 |
| 5.1.1.2 <i>Prestação de serviços convencionais.....</i> | 20 |
| 5.1.1.3 <i>Prestação de serviços diferenciados.....</i> | 21 |
| 5.1.1.4 <i>Antecipação de recursos não-financeiros.....</i> | 21 |
| 5.1.2 Modalidades de factoring..... | 21 |
| 5.1.2.1 <i>Convencional.....</i> | 21 |
| 5.1.2.2 <i>Importação-exportação.....</i> | 22 |
| 5.1.2.3 <i>Maturity.....</i> | 22 |
| 5.1.2.4 <i>Trustee.....</i> | 22 |
| 5.1.2.5 <i>Matéria-prima.....</i> | 23 |
| 5.2 MARKETING..... | 23 |
| 5.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING..... | 23 |
| 5.4 PLANO DE MARKETING..... | 24 |
| 5.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO..... | 26 |
| 5.5.1 Estratégia de Segmentação..... | 26 |
| 5.5.2 Processo de Segmentação..... | 27 |
| 5.5.3 Variáveis da Segmentação..... | 28 |
| 5.5.4 Matriz Produto/Mercado..... | 29 |
| 5.6 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 5.6.1 O processo motivacional..... | 29 |
| 5.6.2 Atributos valorizados..... | 30 |
| 5.6.3 Papéis do Consumidor..... | 31 |
| 5.7 ANÁLISE DO AMBIENTE..... | 32 |
| 5.7.1 Análise do Ambiente Interno..... | 32 |
| 5.7.1.1 <i>Ambiente e Cultura Institucional.....</i> | 33 |
| 5.7.1.2 <i>Ciclo de Vida da Organização.....</i> | 33 |
| 5.7.1.3 <i>Potencial de Adaptação.....</i> | 34 |
| 5.7.1.4 <i>Recursos Tangíveis e Ativos de Mercado.....</i> | 34 |
| 5.7.2 Análise do Ambiente Externo..... | 34 |
| 5.7.2.1 <i>Ambiente Competitivo.....</i> | 36 |
| 5.7.2.2 <i>Ambiente Político-legal.....</i> | 38 |
| 5.7.2.3 <i>Ambiente Econômico.....</i> | 38 |
| 5.7.2.4 <i>Ambiente Tecnológico.....</i> | 38 |
| 5.7.2.5 <i>Ambiente Sócio-cultural.....</i> | 39 |
| 5.7.2.6 <i>Ambiente Demográfico.....</i> | 39 |
| 5.8 ANÁLISE SWOT..... | 40 |
| 5.9 OBJETIVOS DE MARKETING..... | 41 |
| 5.10 ESTRATÉGIAS..... | 41 |
| 5.10.1 Estratégias de Marketing..... | 42 |
| 5.10.1.1 <i>Estratégia de Produto (Serviço).....</i> | 43 |
| 5.10.1.2 <i>Estratégia de Distribuição.....</i> | 43 |
| 5.10.1.3 <i>Estratégia Promocional.....</i> | 44 |
| 5.10.1.4 <i>Estratégia de Preços.....</i> | 45 |
| 5.11 PROGRAMAS DE AÇÃO..... | 46 |
| 5.12 ORÇAMENTO..... | 47 |
| 5.13 CONTROLE..... | 47 |
| | |
| 6 MÉTODO..... | 49 |
| 7 PLANO DE MARKETING PARA A SELL CREDIT..... | 51 |
| 7.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO..... | 51 |

| | |
|---|-----------|
| 7.1.1 Matriz Produto/Mercado..... | 52 |
| 7.1.1.1 Mercado..... | 52 |
| 7.1.1.2 Produto..... | 53 |
| 7.2 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES..... | 54 |
| 7.3 ANÁLISE DO AMBIENTE..... | 57 |
| 7.3.1 Análise do Ambiente Interno..... | 57 |
| 7.3.1.1 Ambiente e Cultura Institucional..... | 58 |
| 7.3.1.2 Ciclo de Vida da Organização..... | 59 |
| 7.3.1.3 Potencial de Adaptação..... | 59 |
| 7.3.1.4 Recursos Tangíveis e Ativos de Mercado..... | 60 |
| 7.3.2 Análise do Ambiente Externo..... | 61 |
| 7.3.2.1 Ambiente Competitivo..... | 61 |
| 7.3.2.2 Ambiente Político-legal..... | 66 |
| 7.3.2.3 Ambiente Econômico..... | 67 |
| 7.3.2.4 Ambiente Tecnológico..... | 69 |
| 7.3.2.5 Ambiente Sócio-cultural..... | 69 |
| 7.3.2.6 Ambiente Demográfico..... | 70 |
| 7.4 ANÁLISE SWOT..... | 70 |
| 7.4.1 Forças..... | 70 |
| 7.4.1.1 Flexibilidade..... | 71 |
| 7.4.1.2 Confiabilidade..... | 72 |
| 7.4.1.3 Relacionamento com os clientes..... | 72 |
| 7.4.1.4 Comunicação interna..... | 73 |
| 7.4.2 Fraquezas..... | 74 |
| 7.4.2.1 Capital Social da empresa..... | 74 |
| 7.4.2.2 Planejamento informal..... | 75 |
| 7.4.2.3 Inexistência de site na Internet..... | 76 |
| 7.4.2.4 Carteira de clientes restrita..... | 76 |
| 7.4.3 Oportunidades..... | 77 |
| 7.4.3.1 Aprovação da Lei do Fomento..... | 77 |
| 7.4.3.2 Crescimento do crédito mercantil..... | 78 |

| | |
|--|-----------|
| 7.4.3.3 Crise econômica na região do Vale do Sinos..... | 78 |
| 7.4.3.4 Oferta de novas tecnologias em factoring..... | 78 |
| 7.4.4 Ameaças..... | 79 |
| 7.4.4.1 Alteração da base de cálculo do ISSQN..... | 79 |
| 7.4.4.2 Redução das taxas de juros cobradas pelos bancos..... | 80 |
| 7.4.4.3 Crise econômica na região do Vale do Sinos..... | 81 |
| 7.5 OBJETIVOS DE MARKETING..... | 81 |
| 7.6 ESTRATÉGIAS..... | 82 |
| 7.7 PROGRAMAS DE AÇÃO..... | 85 |
| | |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 94 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 96 |
| | |
| ANEXOS..... | 98 |
| ANEXO I — Roteiro semi-estruturado para entrevistas com sócios e funcionário.... | 99 |
| ANEXO II — | 78 |
| ANEXO III — | 78 |

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia foi desenvolvida na empresa Sell Credit Fomento Mercantil Ltda., situada na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. A organização é

atuante no segmento de factoring, prestando serviços relacionados à compra de ativos de empresas clientes e à administração de carteiras de cobrança.

As operações de factoring têm sua origem nos séculos XIV e XV, na Europa. A empresa de factoring era um agente mercantil que vendia mercadorias a terceiros contra o pagamento de uma comissão. Com o tempo, esses representantes passaram a antecipar o pagamento das mercadorias aos seus fornecedores, cobrando posteriormente dos compradores.

No Brasil, o factoring teve início em 1982, juntamente com a criação da Associação Nacional de Factoring, presidida desde a sua origem por Luiz Lemos Leite, ex-diretor do Banco Central do Brasil. É, portanto, uma atividade ainda recente no País e, até certo ponto, desconhecida. Muitas confusões são feitas acerca do conceito de factoring e, freqüentemente, o termo é associado à lavagem de dinheiro e à agiotagem. Contudo, o factoring é legal e tem como finalidade fundamental fomentar, assessorar, promover o desenvolvimento e o progresso e auxiliar os pequenos e médios empresários a solucionar seus problemas diários.

Apesar da visão equivocada que ainda persiste sobre o factoring, o segmento vem se desenvolvendo com grande rapidez e movimentando valores cada vez mais expressivos na economia brasileira. A Sell Credit Fomento Mercantil Ltda., fundada em 2000, vem acompanhando esse crescimento, e seus sócios têm a expectativa de que a empresa se torne cada vez mais rentável.

Com o objetivo de auxiliar a Sell Credit a seguir no caminho do desenvolvimento, elaborou-se um plano de marketing para a factoring. Acredita-se que um planejamento formal possa trazer muitos benefícios para a sua administração, estimulando-a a pensar o futuro de forma sistemática e a definir com maior clareza os objetivos que deseja alcançar. Embora o ato de planejar seja uma tarefa bastante desafiadora em um ambiente de mudanças rápidas, planos concretos ajudam as empresas a prever as mudanças ambientais, a reagir mais rapidamente a elas e a preparar-se melhor para alterações súbitas de cenário. Além disso, um plano de marketing formalizado fornece uma visão de como todas as variáveis internas e externas às empresas interagem entre

si, possibilitando aos empresários tomadas de decisão mais racionais e menos intuitivas.

Este trabalho foi dividido em sete capítulos, os quais tratam dos seguintes assuntos: (1) introdução ao tema de estudo; (2) apresentação da Sell Credit Fomento Mercantil Ltda.; (3) definição do problema; (4) exposição dos objetivos geral e específicos do trabalho; (5) revisão bibliográfica sobre o tema do trabalho; (6) metodologia utilizada para coleta de dados; e (7) estruturação do plano de marketing para a empresa. Por fim, concluímos este trabalho apresentando as considerações finais obtidas com a realização do estudo na empresa.

2 A EMPRESA

A Sell Credit Fomento Mercantil Ltda. é uma pequena empresa atuante no mercado de serviços, mais especificamente no segmento de factoring. Ela opera na

modalidade convencional de fomento mercantil, que engloba a cessão de crédito e a prestação de serviços convencionais, tais como a administração da carteira de cobranças.

A factoring está localizada em Novo Hamburgo, Capital Nacional do Calçado, no Vale do Rio dos Sinos. Desta forma, muitas das empresas com que opera estão inseridas no mercado coureiro-calçadista, atividade que é predominante na região. Atualmente, a Sell Credit possui uma carteira fixa de cinco clientes, um número que, embora pareça pequeno para manter a atuação de uma empresa, é responsável pela movimentação de todo o capital da factoring. Além disso, um único cliente é responsável por cerca de 60% dos negócios da Sell Credit, o que exprime a importância que uma só empresa pode adquirir dentro da carteira de clientes de uma factoring.

A Sell Credit Fomento Mercantil Ltda. foi fundada em janeiro do ano 2000, com um Capital Social inicial de R\$50.000,00, distribuído entre dois sócios. A empresa surgiu como um investimento para seus sócios, empresários já então atuantes em outro ramo de negócios. A atividade de factoring vinha recém despontando na região e despertou o seu interesse por se mostrar uma oportunidade lucrativa. Como, de fato, o foi. Cinco anos após a sua fundação, em abril de 2005, a Sell Credit aumentou seu Capital Social para R\$170.000,00, integralizando recursos provenientes unicamente da própria atividade de factoring.

Até o ano de 2002, o quadro funcional da Sell Credit era constituído unicamente pelos dois sócios, que se revezavam entre as atividades operacionais e administrativas. Em 2003, foi admitido um funcionário para trabalhar diretamente na parte operacional, o qual permanece ainda hoje na factoring. Ainda assim, a estrutura da Sell Credit continua sendo muito informal, pois os sócios estão muito próximos do funcionário e todos são capazes de conduzir as operações da empresa desde o início até sua conclusão.

Por ser uma factoring de pequeno porte e possuir apenas cinco clientes, estabeleceu-se um vínculo forte entre a Sell Credit e essas empresas. Esta é justamente a principal característica da factoring: ela presta um serviço personalizado,

atendendo aos clientes de maneira muito estreita. Para manter a trajetória de sucesso da Sell Credit e garantir o seu crescimento, sem contudo deixar de lado sua característica própria das pequenas empresas, optou-se pela elaboração de um plano de marketing capaz de guiá-la pelo caminho desejado, a partir do estabelecimento de novos objetivos condizentes com a realidade interna da factoring e do ambiente no qual está inserida.

2.1 MISSÃO

A Sell Credit Fomento Mercantil Ltda., conforme definição de seus sócios, tem como missão “fomentar o desenvolvimento das empresas da região em que atua, aplicando valores que remunerem adequadamente os sócios, os colaboradores e os títulos negociados com os clientes”.

3 O PROBLEMA

O fomento mercantil, no Brasil, é uma atividade ainda recente e promissora. Apesar de a conjuntura atual brasileira apontar para uma estabilização da economia, as pequenas e médias empresas do País ainda encontram barreiras para ter acesso ao crédito necessário para impulsionar seus negócios. Daí a importância do factoring como promotor do desenvolvimento dessas empresas.

A Sell Credit Fomento Mercantil Ltda., acompanhando o crescimento do factoring no País, mostrou-se muito rentável desde a sua fundação, e seus empresários ainda enxergam grandes possibilidades de crescimento para a empresa. Dessa forma, os sócios da Sell Credit demonstram grande empenho em manter sua lucratividade, mas temem fazer modificações que comprometam o sucesso já alcançado.

Para acompanhar a concorrência setorial, é importante para as empresas delinear com antecedência suas atividades, utilizando técnicas apropriadas para planejar, controlar e coordenar com eficácia suas operações. No entanto, a Sell Credit ainda não dedica o nível ideal de atenção às questões estratégicas, focando-se primordialmente em questões dos níveis operacional e tático. Os sócios ainda utilizam-se do chamado *feeling* para gerir o negócio. Dessa forma, pode-se resumir o problema de estudo deste trabalho ao fato de que a Sell Credit não tem planejado meios de atingir o crescimento desejado.

Com o objetivo de oferecer à Sell Credit uma ferramenta que lhe permita analisar a melhor forma de expandir seu negócio, resolveu-se criar um plano de marketing para a empresa. Acredita-se que a análise das necessidades dos seus clientes, associada à identificação das forças e fraquezas da organização e ao levantamento de oportunidades e ameaças no seu ambiente de atuação, fornecerá condições para que sejam criados objetivos pertinentes às aspirações da empresa e estratégias capazes de atingir tais objetivos.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é o de apresentar um plano de marketing que possibilite à Sell Credit Fomento Mercantil Ltda. identificar meios de atingir seus ideais de crescimento, através de uma análise completa do seu ambiente interno e do ambiente em que está inserida.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a posição atual da empresa;
- Identificar os segmentos a que se dedicam as factorings;
- Analisar as necessidades dos clientes da empresa;
- Analisar o ambiente interno da Sell Credit, identificando seus pontos fortes e fracos;
- Analisar o ambiente externo à organização, identificando oportunidades e ameaças para a empresa;
- Estabelecer objetivos e estratégias de marketing para a empresa, bem como programas de ação para executá-las.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 FACTORING

O factoring é uma atividade mercantil que existe institucionalmente no Brasil desde 1982, quando foi criada a Associação Nacional de Factoring (ANFAC).

Factoring são atos que envolvem a cessão de crédito, antecipação de recursos não financeiros e prestação de serviços convencionais ou diferenciados, conjugados ou separadamente, a título oneroso, entre dois empresários, faturizador e faturizado (DONINI, 2002 p.11).

A atividade de factoring trata não apenas da compra de créditos, mas também da prestação de serviços, essencialmente para pequenas e médias empresas. Assim, esta atividade pode ser separada em duas etapas: (1) suporte técnico para empresas que são clientes e (2) compra dos créditos gerados nas vendas destas empresas clientes.

Em função desta divisão da atividade, a remuneração das empresas de factoring ocorre por meio de comissão, relacionada à prestação de serviços técnicos na área econômica, financeira e contábil, e por meio do deságio pago na compra à vista dos créditos gerados pela empresa cliente. Este deságio ou desconto é conhecido no meio como Fator de Compra, e se constitui na diferença entre o que é pago à empresa cliente geradora do crédito e o que será efetivamente cobrado dos clientes que realizaram a compra de um bem ou de um serviço na referida empresa.

Na prática, apesar desta atividade buscar uma diferenciação da atividade financeira, o Fator de Compra se assemelha aos juros cobrados pelo desconto de duplicata nas operações bancárias. Entretanto, como atividade mercantil as empresas são proibidas de estabelecer taxas de juros nas operações de factoring. Diferente também dos bancos, as operações não podem ser realizadas utilizando recursos captados de terceiros, ou seja, as empresas de factoring não realizam captação no mercado, não constituindo passivo junto ao público. Os recursos utilizados nas operações devem se originar ou serem garantidos pelo patrimônio dos proprietários das

factorings. Tampouco podem efetuar empréstimos financeiros, os quais são caracterizados como operações típicas de banco.

Ao adquirir com deságio os créditos gerados nas empresas clientes, esta operação se configura em uma compra definitiva. Dessa forma, a factoring assume na totalidade os riscos de insolvência de cada comprador, pouco importando, nesse caso, a situação financeira da empresa cliente. No caso de inadimplemento de cada crédito, o prejuízo fica com a empresa de factoring.

A transferência do risco é apenas uma das vantagens que as empresas clientes obtêm com o factoring. As pequenas e médias empresas, na opção pelo factoring, beneficiam -se de diversas formas. Como exposto por Leite (2001 p. 30),

Factoring é fomento mercantil, porque expande os ativos de suas empresas clientes, aumenta-lhes as vendas, elimina seu endividamento e transforma as suas vendas a prazo em vendas à vista.

De uma forma geral, as vantagens que a factoring entrega a seus clientes podem ser resumidas em:

- Aumento de liquidez;
- Diminuição dos custos financeiros;
- Pagamento à vista de vendas realizadas a prazo;
- Garantia de pagamento de créditos comerciais;
- Ampliação do capital de giro das empresas;
- Redução do risco relativo a clientes inadimplentes;
- Reorganização interna dos setores administrativos e contábil, com redução de custos internos;
- Maior confiança de expansão nas vendas das empresas.

5.1.1 Funções desempenhadas pelo factoring

À seguir, serão apresentadas as quatro funções que a atividade de fomento mercantil desempenha no Brasil.

5.1.1.1 Cessão de crédito

A cessão de crédito é o meio de transmissão dos títulos de crédito adquiridos do cedente-faturizado (empresa cliente) pelo cessionário-faturizador (factoring). A remuneração do cessionário-faturizador consiste no diferencial entre o valor de face do título cedido e o valor pago à vista, denominado fator e que provém da cessão de crédito. Os títulos objeto da cessão de crédito são, geralmente, a duplicata e o cheque e é o faturizado que decide os créditos a ceder à empresa de factoring, cabendo ao faturizador adquiri-los ou não e escolher dentre eles quais adquirir (DONINI, 2002).

5.1.1.2 Prestação de serviços convencionais

A prestação de serviços convencionais envolve procedimentos como avaliação de fornecedores e clientes, acompanhamento de contas a receber e a pagar, organização contábil, controle do fluxo de caixa, de estoques, análise de crédito, entre outros. Nesta função, a remuneração do faturizador varia entre 0,5% e 3,0% com base no valor de face dos títulos cedidos pela cessão de crédito (DONINI, 2002).

5.1.1.3 Prestação de serviços diferenciados

Ao prestar serviços diferenciados, o faturizador tem um envolvimento maior na empresa do faturizado. Nesta função, são prestados serviços como gestão empresarial, co-gestão (em conjunto com o faturizado), entre outras parcerias (DONINI, 2002).

5.1.1.4 Antecipação de recursos não-financeiros

Nesta função, o faturizador banca custos com matéria-prima, insumos e estoque da faturizada, junto ao fornecedor em seu nome ou do próprio faturizado. A remuneração do faturizador é estipulada com base na venda do produto produzido com os recursos fomentados, tendo por isso a preferência e exclusividade para aquisição dos títulos, através de contrato de fomento convencional (DONINI, 2002).

5.1.2 Modalidades de factoring

As modalidades praticadas no Brasil são definidas de acordo com as funções desempenhadas pela empresa de factoring. De acordo com Donini (2002), as modalidades constituem cinco diferentes grupos, os quais serão descritos a seguir.

5.1.2.1 Convencional

É a modalidade mais praticada no Brasil e também a mais típica, envolvendo as funções de prestação de serviços, em caráter contínuo, conjugada com a compra de créditos (direitos) ou ativos representativos de vendas mercantis realizadas a prazo, mediante a venda desses direitos pelas empresas clientes.

5.1.2.2 Importação-exportação

É também conhecida por “factoring internacional”. Esta modalidade é voltada ao comércio exterior, de modo que o factoring atua com a exportação, importação e securitização, com a aquisição do crédito que o faturizado possui com o importador pelo

faturizador. Essa prática envolve também as funções de cessão de crédito e prestação de serviços convencionais, em conjunto ou divorciadas.

5.1.2.3 Maturity

Modalidade também conhecida por “factoring sem financiamento”. O faturizador adquire os títulos e faz o pagamento ao faturizado somente no seu vencimento. O objeto deste contrato é a cessão de crédito e a prestação de serviços convencionais. Como o faturizado não recebe adiantamento de crédito, os benefícios e vantagens percebidos nesta modalidade são que:

Não vai despende o faturizado os custos com a cobrança do título e não terá, principalmente, que se preocupar com o inadimplemento do devedor, pois, nesse caso, entendemos que o faturizador deverá assumir o risco pela insolvência, sob a pena de não ter o faturizado(cliente da factoring), nenhum atrativo para efetuar a operação. (DONINI, 2002 p.39)

5.1.2.4 Trustee

Nesta modalidade não ocorre a cessão de crédito, mas sim uma parceria na qual o faturizador passa a dirigir e administrar as contas da faturizada, confiando a gestão das contas a receber de sua empresa à factoring. Neste caso, o objeto do contrato é a prestação de serviços diferenciados.

5.1.2.5 Matéria-prima

Nesta operação, a factoring assume os custos com matéria-prima e estoques para produção do faturizador, obtendo em troca direito de exclusividade sobre a venda

dos produtos oriundos dessa matéria-prima. Esta modalidade contempla a função de antecipação de recursos não financeiros.

5.2 MARKETING

De acordo com Czinkota et al. (2001 p. 30), o conceito de marketing tem sua base em três princípios fundamentais:

(1) A organização existe para identificar e satisfazer as necessidades dos seus clientes. (2) A saciação das necessidades dos clientes é alcançada através de um esforço integrado de toda a organização. (3) O enfoque organizacional deveria ser tanto sobre o sucesso a longo prazo como a curto prazo.

Na visão de Boone e Kurtz (1998 p. 549), marketing é:

Processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens, serviços, organizações e eventos para gerar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Segundo Westwood (1996 p. 6), “o marketing bem-sucedido envolve ter o produto certo à disposição no lugar certo na hora certa, certificando-se de que o cliente tenha conhecimento do produto”.

5.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Como definem Boone e Kurtz (1998 p. 550), “planejamento de marketing é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir os objetivos de marketing”.

A adoção de um planejamento de marketing pelas empresas em geral permite a elas conhecer o mercado em que atuam com mais profundidade, além de identificar seus potenciais e suas limitações de modo traçar objetivos que lhe permitam construir uma vantagem competitiva.

Na visão de Cobra (1991 p. 16), o planejamento estratégico de marketing consiste em:

(...) criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

Complementando os conceitos dos demais autores, Westwood (1996 p. 11-12) define o planejamento de marketing da seguinte forma:

O termo planejamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos de marketing. O planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento de mercado.

5.4 PLANO DE MARKETING

Para Cobra (1991 p. 145),

O plano de marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Mais do que um documento estático, ele deve constituir-se em um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos.

Na definição de Westwood (1996 p. 12), “um plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços”.

A elaboração de planos de marketing surge do objetivo de formalização do planejamento estratégico em um documento que anote as principais estratégias, os prazos de execução, os recursos requeridos e, por fim, os departamentos responsáveis pela execução do cronograma de atividades (COBRA, 1991).

Cobra (1991) afirma que o plano de marketing deve ser feito de modo a cobrir as necessidades da empresa. Dessa forma, para cada plano deve ser criada uma estrutura que enfatize os aspectos mais relevantes. Essa estrutura deverá conter etapas que dividam o problema em fatos importantes. Cada um desses fatos deverá ser avaliado e, posteriormente, rearranjados de forma a otimizar a solução do problema.

Diferentes são os modelos de planos de marketing propostos pelos autores. Este trabalho, entretanto, utilizará como base a estrutura apresentada por Westwood (1996), acrescida de algumas adaptações que se demonstraram necessárias para a construção do plano de marketing para a Sell Credit, em específico. Assim, a estrutura utilizada pela autora consiste de:

- I. Segmentação de mercado
- II. Análise das necessidades dos clientes
- III. Análise do ambiente
- IV. Análise SWOT
- V. Objetivos de marketing
- VI. Estratégias de marketing
- VII. Programas de ação
- VIII. Orçamento
- IX. Controle

5.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O conceito de segmentação de mercado surgiu para formalizar a noção de que nem todos os indivíduos são clientes potenciais para determinado produto.

Para Boone e Kurtz (1998 p. 220), "segmentação de mercado é a divisão de um mercado total em grupos relativamente homogêneos".

Segundo Smith (apud Rocha e Christensen, 1987 p. 48), "a segmentação se baseia em desdobramentos do lado da demanda e representa um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário".

Rocha e Christensen (1987 p. 48) conferem a seguinte explicação ao conceito de segmentar mercados:

Segmentar um mercado é reconhecer sua natureza essencialmente heterogênea. Em nossos dias, poucos são os mercados homogêneos, se há algum. Cada vez mais, consumidores e usuários buscam satisfazer, de forma mais precisa, seus desejos e necessidades. Além disso, ainda que as necessidades básicas sejam razoavelmente estáveis, mudam as formas pelas quais se busca satisfazer a essas necessidades, fazendo da segmentação de mercado um processo essencialmente dinâmico.

5.5.1 Estratégia de Segmentação

A estratégia de segmentação busca escolher, entre os segmentos identificados no mercado, aqueles a que a empresa poderá levar sua oferta com sucesso. Em vez de tentar competir em um mercado inteiro, às vezes contra concorrentes mais poderosos, cada empresa precisa identificar as parcelas do mercado que poderá melhor atender.

5.5.2 Processo de Segmentação

O processo de segmentação de mercado requer a identificação dos fatores que afetam as decisões de compra e, por conseqüência, os grupos consumidores (BOONE e KURTZ, 1998).

Segundo Kotler (2002 p. 211), o processo de segmentação deve resultar em segmentos que apresentem as seguintes características:

- **Mensurabilidade:** até que ponto se pode medir com facilidade o tamanho, o poder de compra e o perfil dos segmentos. As preferências de diferenças para os produtos devem ser identificáveis e capazes de ser relacionadas a variáveis mensuráveis, como idade, sexo, estilos de vida, usos do produto, entre outros.
- **Acessibilidade:** até que ponto os segmentos resultantes podem ser atingidos e atendidos de modo eficaz pelos processos normais da empresa.
- **Substancialidade:** até que ponto os segmentos escolhidos são suficientemente grandes ou lucrativos para compensar um esforço adicional. Ou seja, os benefícios das alterações no composto de marketing devem superar os custos incorridos nas mudanças.
- **Segmentos mutuamente exclusivos:** cada segmento deverá ser diferente dos demais.
- **Exaustividade:** cada cliente-alvo potencial tem de ser incluído em algum segmento.
- **Diferentes perfis de resposta:** o processo de segmentação talvez consiga atender a todos os critérios anteriores, mas alguns segmentos poderão responder exatamente do mesmo modo a diferentes tipos de estratégia. Se todos os consumidores no mercado utilizam o produto da mesma maneira e desejam os mesmos benefícios dele, pode não haver valor agregado algum ao dividir-se o mercado em segmentos para um direcionamento especial.

5.5.3 Variáveis da Segmentação

Utiliza-se com frequência três variáveis principais na segmentação dos mercados de consumo. De acordo com Kotler (2002), são elas:

- **Segmentação geográfica:** consiste em segmentar mercados com base em

critérios geográficos, como países, estados, regiões, cidades, bairros, assumindo a premissa de que as necessidades e as respostas dos consumidores variam segundo sua localização geográfica.

- Segmentação demográfica: consiste na segmentação de mercados tomando-se por base que variáveis tais quais faixa etária, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião e etnia diferenciam os grupos de compradores.
- Segmentação psicográfica: consiste em segmentar mercados com base na classe social, no estilo de vida ou nas características de personalidade da clientela em potencial.

Czinkota et al. (2001) propõe outras três bases para a segmentação de mercados:

- Segmentação pelos benefícios procurados: pode-se segmentar mercados com base nas preferências do consumidor por um atributo ou características específicas do produto. Os profissionais de marketing devem, portanto, entender os benefícios que os seus consumidores querem de um produto antes que um composto apropriado de marketing possa ser ajustado para um segmento específico.
- Segmentação por situação: a situação ou ocasião de compra pode ser analisada na hora de segmentar mercados. Por exemplo, pode-se desenvolver um composto de marketing direcionado às pessoas que buscam economia de tempo na hora da compra e do consumo.
- Segmentação por comportamento ou utilização: pode-se também utilizar outros critérios para segmentar mercados, envolvendo a fidelidade a um produto, a maneira como ele é usado e os padrões de utilização (usuários leves, médios ou intensivos).

5.5.4 Matriz Produto/Mercado

Concluída a segmentação de mercados para a empresa a que se projeta o plano de marketing, poder-se-á, através da matriz produto/mercado, visualizar quais os públicos que a empresa atende e os serviços que ela oferece. Esta matriz permite identificar segmentos a que a empresa não atende e produtos que não oferta, sendo, portanto, de grande utilidade para a formulação de estratégias de marketing.

5.6 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

5.6.1 O processo motivacional

Engel et al. (1995) resume o processo motivacional em três etapas. A primeira ocorre quando existe uma discrepância entre o estado desejado e o estado real. Nesse caso, haverá a ativação de uma necessidade. A etapa seguinte acontece quando esta discrepância aumenta a ponto de ativar uma condição de despertar, denominada impulso. Finalmente, na terceira etapa, certos padrões de comportamento são reconhecidos como mais eficazes do que outros para a satisfação da necessidade: os desejos.

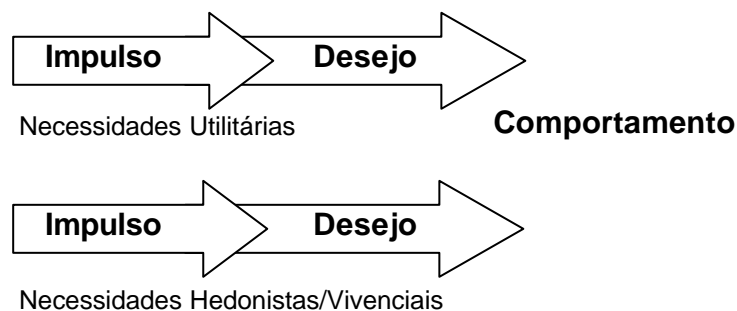


Figura 1 - O processo da motivação

Fonte: Engel et al. (1995 p. 267)

A ativação da necessidade pode se dar de diferentes maneiras. A primeira delas é a fisiológica. Outra forma de ativação é a capacidade do ser humano de pensar sobre uma pessoa ou objeto não presente no tempo imediato ou imaginar as conseqüências desejáveis de uma ação particular. Por fim, podemos ainda ter uma necessidade ativada ao nos depararmos com uma informação externa (ENGEL et al., 1995).

As necessidades sentidas podem ser classificadas, de acordo com Engel et al. (1995), em necessidades utilitárias e necessidades hedonistas/vivenciais. As necessidades utilitárias são aquelas que consideram os atributos ou benefícios funcionais do produto, e as necessidades hedonistas/vivenciais são aquelas relacionadas a prazeres, fantasias e considerações estéticas subjetivas. É comum que ambos os tipos de necessidades funcionem simultaneamente numa decisão de compra.

5.6.2 Atributos valorizados

As empresas devem, cada vez mais, levar em conta o comportamento dos consumidores na hora de tomar decisões acerca de seus produtos e serviços. É preciso orientar as estratégias de marketing no sentido de fazer com que o consumidor perceba no produto/serviço ofertado aqueles atributos que ele valoriza.

Para auxiliar nessa orientação estratégica, Cobra (1983) sugere a formulação da tabela ilustrada na Figura 2.

| Questões | Diagnóstico | Plano de Ação | Resultados Esperados | Recursos Necessários | Pessoas ou Dptos. Envolvidos | Prazos |
|--|-------------|---------------|----------------------|----------------------|------------------------------|--------|
| 1. O consumidor de seus produtos é influenciado por fatores ambientais? | | | | | | |
| 2. Qual é o fator de persuasão utilizado por sua empresa? E quais têm sido | | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| os resultados? | | | | | |
| 3. A sua estratégia de marketing leva em conta o comportamento de seus consumidores? | | | | | |
| 4. Qual é o papel do estudo de comportamento do consumidor na formulação de produtos e serviços? | | | | | |

Figura 2 - Diagnóstico para Plano de Ação Empresarial

Fonte: Cobra (1983 p.86)

5.6.3 Papéis do Consumidor

Diferentes pessoas estão envolvidas num processo de decisão de compra, e cada uma delas representa um papel específico. Quando se consegue identificar quem participa deste processo e como cada um influencia na tomada de decisão, fica mais fácil estabelecer um programa de marketing adequado (KOTLER, 1999).

De acordo com Kotler (1999), os papéis desempenhados pelos consumidores na decisão de uma compra são:

- Iniciador: é a pessoa que lança a idéia de comprar o produto ou serviço.
- Influenciador: é a pessoa que pode influenciar na decisão de compra com seu ponto de vista e opinião sobre o produto.
- Decisor: é a pessoa que decide pela compra ou por algum aspecto da compra, como onde comprar, como comprar e se deve comprar.
- Comprador: é a pessoa que faz a compra efetivamente.

- Usuário: é a pessoa que utiliza ou consome de fato o produto ou serviço.

Um passo importante para a elaboração do plano de marketing consiste em identificar os atributos valorizados por cada participante da decisão de compra. Dessa forma, é possível definir programas que atinjam cada um deles, persuadindo-os a preferir os produtos ofertados pela concorrência.

5.7 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise dos ambientes interno e externo da empresa consiste em uma etapa extremamente importante do Plano de Marketing. É em cima das informações geradas nesse estudo que se construirão todas as estratégias. Dessa forma, quanto melhor a empresa compreender seu próprio negócio, e quanto mais ela souber sobre o ambiente em que atua, maiores serão suas chances de criar estratégias que a impulsionem ao sucesso (WESTWOOD, 1996).

5.7.1 Análise do Ambiente Interno

Para Westwood (1996), uma boa análise do ambiente interno inclui um estudo detalhado do composto de marketing da empresa, abrangendo seus produtos/serviços, preços, comunicação e distribuição.

De acordo com Kotler (2002), para desenvolver um plano de marketing a empresa deve analisar diferentes aspectos dos recursos existentes em seu ambiente interno, os quais serão descritos neste capítulo.

A análise do ambiente interno nos permite identificar forças e fraquezas da organização em estudo. Neste trabalho, os pontos fortes e os pontos fracos da Sell Credit Fomento Mercantil Ltda. serão classificados de acordo com seu grau de importância para a construção de estratégias: alto, médio, ou baixo.

5.7.1.1 Ambiente e Cultura Institucional

A cultura existente dentro de uma empresa pode tanto auxiliar como prejudicar sua sobrevivência e expansão. Portanto, é importante entender o tipo de ambiente, estilo ou cultura que caracterizam a empresa. Para isso, deve-se prestar atenção em fatores como a missão original, os primeiros tempos da empresa, sua localização geográfica, seu tamanho, seus sucessos anteriores e a adequação entre as ofertas da empresa e seus mercados.

5.7.1.2 Ciclo de Vida da Organização

As organizações têm um começo e um fim. Entre estes marcos, existem diferentes estágios por que a empresa atravessa. Uma vez no estágio da maturidade, ou a empresa busca um novo rumo para entrar em um novo estágio de crescimento, ou ingressará no estágio de declínio, que a levará, finalmente, ao encerramento das atividades.

5.7.1.3 Potencial de Adaptação

Para entrar sempre em novos ciclos de crescimento, as empresas devem se adaptar às mudanças ambientais que vão surgindo. Identificar novas oportunidades no mercado é um ponto-chave para iniciar outro período de forte crescimento ou desfrutar de uma fase prolongada de maturidade.

5.7.1.4 Recursos Tangíveis e Ativos de Mercado

A empresa deve elaborar uma análise de seus recursos internos, de modo a ser capaz de perseguir aquelas metas, oportunidades e estratégias coerentes com seu potencial e de evitar aquelas para as quais dispõe de poucos recursos. Existem uma série de recursos que podem orientar essa análise, por exemplo, pessoal, dinheiro, instalações, sistemas e ativos de mercado.

É importante dizer ainda que a empresa não deve confiar apenas em suas percepções, mas sim realizar uma análise de imagem com base na forma como é percebida pelos seus principais públicos.

5.7.2 Análise do Ambiente Externo

Conforme Boone e Kurtz (1998 p. 60),

O processo de verificação ambiental é a busca de informações acerca do ambiente externo do marketing, de forma a identificar e interpretar as tendências em potencial. O objetivo é analisar as informações e determinar se elas representam oportunidades ou ameaças para a empresa. Essa ordenação permite a uma empresa determinar a melhor resposta para uma determinada mudança ambiental.

Segundo Kotler (2000), a avaliação do ambiente externo tem como objetivo o reconhecimento de oportunidades ou ameaças para a empresa, bem como suas respectivas causas. Entendidos os fatores, pode-se aproveitá-los ou neutralizá-los. O importante é saber se determinado fator afeta ou não a organização, e se sim, quais os efeitos de sua variação sobre a organização.

Kotler (2000) sugere a elaboração de uma matriz de oportunidades, em que os eixos de análise são: “probabilidade de sucesso” e “atratividade da oportunidade” (ver Figura 3). As oportunidades do quadrante 1 serão consideradas de alto grau de importância. As dos quadrantes 2 e 3 serão consideradas oportunidades de grau de importância médio. Já as do quadrante 4, serão consideradas de baixo grau de

importância.

| | | probabilidade de sucesso | |
|--------------|-------|--------------------------|-------|
| | | ALTA | BAIXA |
| atratividade | ALTA | 1 | 2 |
| | BAIXA | 3 | 4 |

Figura 3 - Matriz de oportunidades

Fonte: Kotler (2000 p. 99)

Kotler (2000) sugere, também, a elaboração de uma matriz de ameaças. Os eixos de análise dessa matriz são: “probabilidade de ocorrência” e “gravidade” da ameaça (ver Figura 4). A importância das ameaças para a realização do plano de marketing será medida da mesma forma que a das oportunidades: quadrante 1, alto grau de importância; quadrantes 2 e 3, grau médio; quadrante 4, grau de importância baixo.

| | | probabilidade de ocorrência | |
|-----------|-------|-----------------------------|-------|
| | | ALTA | BAIXA |
| gravidade | ALTA | 1 | 2 |
| | BAIXA | 3 | 4 |

Figura 4 - Matriz de ameaças

Fonte: Kotler (2000 p. 99)

Dentro do plano de marketing, o ambiente externo pode ser caracterizado a partir de uma análise de cenários, a qual procura identificar os supostos básicos que sustentarão o planejamento estratégico. Para identificá-los, deve-se focar naqueles aspectos ambientais considerados críticos para o negócio. Após a identificação desses aspectos, o plano deverá propor soluções que preparem a empresa para as mudanças ambientais favoráveis e desfavoráveis que poderão ocorrer (ROCHA e CHRISTENSEN, 1987).

No que se refere aos aspectos ambientais objetos da análise do ambiente externo, Kotler (1995) os classifica em seis grupos. São eles: (1) ambiente competitivo, (2) ambiente político-legal, (3) ambiente econômico, (4) ambiente tecnológico, (5) ambiente sócio-cultural e, por fim, (6) ambiente demográfico.

5.7.2.1 Ambiente Competitivo

Boone e Kurtz (1998 p. 61) caracterizam o ambiente competitivo como “o processo interativo que ocorre no mercado quando as organizações concorrem buscando satisfazê-lo”.

A análise do ambiente competitivo deve gerar informações a respeito dos concorrentes mais importantes da empresa. É preciso comparar constantemente preços, produtos, canais de distribuição e promoções, a fim de perceber os pontos de vantagem e desvantagem da empresa em relação a seus concorrentes.

A análise dos pontos fortes e fracos da concorrência deverá estar apoiada numa avaliação da sua capacidade financeira, produtiva e da disponibilidade de recursos humanos (COBRA, 1991). Para realizar essa análise, a empresa pode utilizar fontes

diversas. Entre as mais simples destacam-se os dados secundários, a experiência pessoal e aquilo que as pessoas relatam, mas também pode-se realizar pesquisas de mercado com os clientes, fornecedores e distribuidores.

Além da concorrência direta, deverão também ser analisados os concorrentes indiretos ou mesmo remotos, pois estes poderão tornar-se ameaças concretas no futuro. Para Boone e Kurtz (1998), existem três tipos de concorrência: (1) a forma mais direta, que ocorre entre os profissionais de produtos similares, (2) aquela que envolve produtos que podem ser substituídos por outro e (3) aquela que ocorre entre as organizações pela disputa de consumidores.

Kotler (1995) define os diferentes níveis de concorrência de forma semelhante. Segundo o autor, os concorrentes de uma empresa são: (1) todos aqueles que fabricam o mesmo produto ou categoria de produtos, (2) empresas que fabricam produtos que oferecem o mesmo serviço e (3) empresas que tentam satisfazer a mesma necessidade dos consumidores ou atender o mesmo grupo de consumidores.

Como se vê, é importante analisar a concorrência em todos os seus níveis. Muitas vezes concentra-se muita atenção nos concorrentes mais próximos e os concorrentes mais distantes passam despercebidos, vindo a aparecer mais tarde, quando se tornam uma ameaça concreta. Nesses casos, a empresa é pega de surpresa, e fica muito mais difícil criar estratégias que possam surtir resultado a tempo de evitar os abalos sofridos com ação da concorrência.

5.7.2.2 Ambiente Político-legal

Czinkota et al. (2001) define o ambiente político-legal como uma força externa que estabelece regras e regulamentações com as quais os negócios devem conformar-se. Segundo o autor, essas regras afetam cada elemento do composto de marketing. Portanto, é preciso estar ciente delas na hora de elaborar um plano de marketing.

5.7.2.3 Ambiente Econômico

De acordo com Boone e Kurtz (1998 p. 68), “o ambiente econômico do marketing é formado pelos fatores que influenciam o poder de compra do consumidor e as estratégias de Marketing”.

Conforme Czinkota et al. (2001), o ambiente econômico inclui fatores como poder de compra do mercado, gastos per capita, índices de emprego e custo do capital que podem ser necessários para produzir esses produtos. Como coloca o autor, os clientes de um mercado devem ter, além da disposição de adquirir produtos, também poder de compra para fazê-lo.

Através de análises dos principais setores de atividades que afetam o desempenho da empresa, é preciso identificar tendências e influências e prever estratégias (COBRA, 1991).

5.7.2.4 Ambiente Tecnológico

O ambiente tecnológico representa a aplicação, no mercado, de conhecimentos baseados em descobertas científicas, invenções e inovações (BOONE e KURTZ, 1998).

A implementação de novas tecnologias resulta em novos produtos e serviços para os consumidores, em aperfeiçoamento dos produtos existentes, melhores serviços para o cliente e, geralmente, preços mais baixos devido à otimização da relação custo-eficiência na produção e nos métodos de distribuição (BOONE e KURTZ, 1998).

Para Czinkota et al. (2001 p. 50), os avanços tecnológicos influenciam a prática do marketing de duas maneiras:

Primeiro, conforme a tecnologia avança, ela capacita as empresas a desenvolver novos produtos e a competir em novos mercados. [...] Segundo, os avanços tecnológicos também ajudam os profissionais de marketing a aperfeiçoar a condução dos negócios em uma base cotidiana.

O ambiente tecnológico pode ser um determinante essencial para o crescimento futuro no setor de serviços. Por isso, as empresas devem procurar constantemente novas oportunidades que, por sua vez, criará novas visões estratégicas.

5.7.2.5 Ambiente Sócio-cultural

De acordo com Czinkota et al. (2001), mudanças no ambiente sociocultural refletem a transformação da população mundial em termos de números, características, comportamento e projeções de crescimento.

Conforme ocorrem mudanças no ambiente sócio-cultural, as necessidades e os desejos do cliente também mudam e o mesmo deveria acontecer com as tentativas do profissional de marketing de atender às exigências desses (CZINKOTA et al., 2001 p.48).

5.7.2.6 Ambiente Demográfico

Kotler (1995) define a demografia como o estudo da população humana em relação aos seguintes aspectos: tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação, entre outros. De acordo com o autor, “o ambiente demográfico é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem mercados” (KOTLER, 1995 p. 49).

É, de fato, imprescindível que se acompanhe as tendências e desenvolvimentos do mercado, pois eles indicarão as oportunidades crescentes e conduzirão ao entendimento das necessidades que crescem juntamente com a população.

5.8 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (strengths-forças, weaknesses-fraquezas, opportunities-oportunidades, threats-ameaças) faz o cruzamento das forças e das fraquezas da

empresa com as condições favoráveis (oportunidades) e desfavoráveis à empresa (ameaças), derivados da análise ambiental.

As forças e as fraquezas referem-se à empresa e aos seus produtos, já as oportunidades e as ameaças referem-se a fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle (WESTWOOD, 1996).

Quanto às ameaças, Hartmann (2002 p. 156) as define como “situações ou fatores externos com variabilidade que criam condições desfavoráveis para a melhoria dos resultados do negócio, podendo ser neutralizadas ou não”. As oportunidades, de outro lado, são definidas por Hartmann (2002 p. 156) como “situações ou fatores externos com variabilidade que criam condições favoráveis para a melhoria dos resultados do negócio, podendo ser aproveitadas ou não”.

Segundo Westwood (1996 p. 96),

algumas das oportunidades e ameaças serão desenvolvidas a partir das potencialidades e fragilidades da companhia e de seus produtos, mas a maior parte delas será derivada do ambiente de marketing, das circunstâncias em segmentos de mercado-chave e, é claro, da concorrência. Uma oportunidade é algo que pode ser explorado em seu favor, de forma que poderia ser uma de suas potencialidades ou uma das fragilidades de seu concorrente. Poderia igualmente ser uma oportunidade provocada por um mercado em expansão ou pela abertura de um novo mercado. As ameaças podem existir de fato ou serem ameaças potenciais em algum momento do futuro.

5.9 OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos de marketing relacionam-se ao que se pretende conseguir, ou seja, às metas fundamentais do plano (WESTWOOD, 1996).

Conforme Cobra (1991), os objetivos precisam ser específicos e mensuráveis no tempo e na quantidade. Além disso, os objetivos de marketing devem estar adequados às estratégias competitivas constantes no planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Westwood (1996 p. 114), os objetivos:

devem ser definidos de tal forma que, quando o plano de marketing for implementado, o desempenho de fato possa ser comparado com o objetivo. Eles devem ser expressos em termos de valores ou participações de mercado, e termos vagos como aumentar, melhorar ou maximizar não devem ser usados.

Para Ansoff (apud Cobra, 1991), um objetivo de marketing permite estabelecer responsabilidades, ou seja, a quem compete a realização dos objetivos, e restrições inerentes à alocação de recursos tecnológicos financeiros, humanos, produtivos e materiais para a realização dos objetivos visados.

5.10 ESTRATÉGIAS

A origem do termo estratégia remonta à teoria militar, na qual era utilizado significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. Clausewitz (1976), teórico militar, estabelecia alguns pressupostos que acompanhavam o conceito de estratégia:

- a estratégia deve sempre vir acompanhada de ação;
- a estratégia e a tática se interpenetram no tempo e no espaço;
- a qualidade da estratégia está relacionada não apenas às forças materiais, mas também às forças morais.

Dentro do âmbito empresarial, Andrews (apud Rocha e Christensen, 1987 p. 292) define a estratégia como:

(...)conjunto dos principais objetivos, propósitos e metas, e as políticas e os planos essenciais para alcançar essas metas, estabelecidos de tal forma que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar, e que classe de empresa é ou quer ser.

Diferentes são as definições concedidas pelos teóricos ao conceito de estratégia, mas, de um modo geral, todos concordam que a estratégia precede a ação e se constitui em um conjunto de guias para ela.

5.10.1 Estratégias de Marketing

Uma vez definida a estratégia básica da empresa, torna-se necessário elaborar as estratégias de marketing. Kotler (2002 p. 177) afirma que:

A estratégia de marketing consiste na escolha dos mercados-alvo e da posição competitiva, bem como no desenvolvimento de um mix de marketing eficaz, que permita atingir e atender aos clientes escolhidos.

Como descrito por Westwood (1996 p. 26), “as estratégias de marketing são os métodos que lhe permitem atingir seus objetivos de marketing”. Devem ser criadas diferentes estratégias para cada um destes objetivos individuais.

Complementando o conceito dos demais autores, Boone e Kurtz (1998 p. 123) definem a estratégia de marketing como:

(...) um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer os seus consumidores através de um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing—produto, preço, distribuição e promoção—que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing.

5.10.1.1 Estratégia de Produto (Serviço)

Os serviços de consumo podem ser classificados como serviços de conveniência (ex. consertos de sapatos), de compra comparada (ex. seguros) e de especialidade (ex. assistência financeira). (BOONE e KURTZ, 1998)

Devido a sua natureza intangível, algumas das estratégias de marketing de bens tangíveis não se aplicam aos serviços. Decisões de embalagem e uso de amostras são exemplos de estratégias que se tornam inúteis quando aplicadas a serviços.

Muitas empresas prestadoras de serviços optam por outro tipo de estratégia, como o oferecimento de períodos de experiência sem taxas ou com taxas muito reduzidas, com a finalidade de atrair clientes potenciais para, posteriormente, convertê-los em clientes sistemáticos (BOONE e KURTZ, 1998).

5.10.1.2 Estratégia de Distribuição

Para uma eficiente abordagem da distribuição no plano de marketing é preciso identificar as necessidades do consumidor e os canais de distribuição existentes (COBRA, 1991 p. 176):

- Distribuição exclusiva: é apropriado utilizar-se a distribuição exclusiva quando a natureza do negócio exige lealdade do distribuidor e um elevado grau de controle sobre sua atividade.
- Distribuição intensiva: quando a lealdade não é importante, mas sim a disponibilidade do produto em grande número de pontos de venda, a estratégia de distribuição intensiva é recomendável.
- Distribuição seletiva: dependendo da natureza do produto e da necessidade de sua valorização, a distribuição que seleciona apenas os pontos de vendas mais interessantes se torna imprescindível.

Os canais de distribuição para serviços são, geralmente, mais simples e mais diretos do que os para bens. Isto ocorre principalmente devido à intangibilidade dos serviços. Neste caso, mais importante do que se preocupar com armazenagem, transporte e controle de estoques, é desenvolver relacionamentos pessoais permanentes entre os prestadores e os usuários dos serviços. Dessa forma, os consumidores tenderão a permanecer clientes dos mesmos fornecedores em caráter quase que permanente (BOONE e KURTZ, 1998).

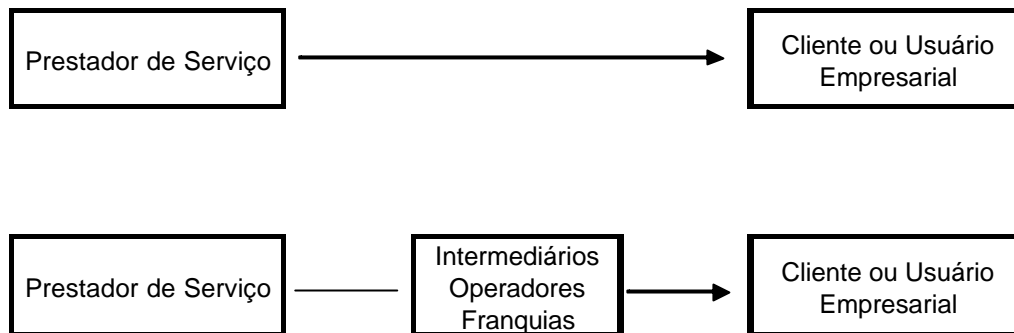


Figura 5 - Canais de distribuição para serviços

Fonte: Boone e Kurtz (1998 p. 310)

5.10.1.3 Estratégia Promocional

A estratégia promocional é relativa ao planejamento, implementação e controle de comunicações persuasivas com os clientes. Dependendo da natureza do produto e dos desafios de mercado, há um tipo mais adequado de esforço promocional a ser realizado e devidamente anotado no plano de marketing (COBRA, 1991).

As estratégias promocionais, segundo Cobra (1991), podem ser estabelecidas para:

- Propaganda: refere-se à comunicação impessoal transmitida através da mídia de massa, como rádio, televisão, jornal, revista, outdoor e marketing direto.
- Venda pessoal: refere-se à interação face a face com o cliente.
- Promoção de vendas: inclui promoções com o uso de amostras, demonstrações, exposições, prêmios, concursos, descontos promocionais, entre outros.
- Merchandising: entende-se como a colocação do produto certo, no lugar certo, no tempo certo, na exposição correta, visando criar um cenário adequado para o produto no ponto de venda.

Por possuírem natureza intangível, os serviços geram um grande desafio na construção da estratégia promocional. Algumas empresas optam por fazer com que seus serviços pareçam mais tangíveis, associando-os a benefícios específicos. Outra estratégia adotada pelas empresas consiste em criar uma imagem favorável para os serviços que oferece. Eficiência, prática profissional e status são temas freqüentemente utilizados pelas organizações. Ainda, uma terceira estratégia seria mostrar os benefícios tangíveis auferidos com a compra de um serviço intangível (BOONE e KURTZ, 1998).

A venda pessoal desempenha um papel muito importante para as prestadoras de serviço. Os vendedores devem ser encarados como gerentes de relacionamento, já que as oportunidades de vendas futuras dependem da confiança e satisfação do cliente potencial com o vendedor (BOONE e KURTZ, 1998).

5.10.1.4 Estratégia de Preços

A estratégia de preços é altamente influenciada pelos custos da empresa, pela ação da concorrência, pela demanda, entre outros fatores decisivos (COBRA, 1991).

De acordo com Cobra (1991), existe um tipo adequado de estratégia a ser adotado dependendo do estágio de ciclo de vida em que os produtos de uma empresa possam estar. Por exemplo, um novo produto pode utilizar um preço alto, até mesmo com o objetivo de valorizá-lo. Em contrapartida, quando o objetivo da empresa é penetrar muito rapidamente em um mercado, ela poderá praticar um preço baixo para um novo produto. Para produtos existentes, as estratégias poderão ser de manutenção de preço caso as vendas não sejam fortemente influenciadas pelo preço, ou de redução de preço caso o produto esteja na fase de maturidade ou de declínio em relação a seu ciclo de vida, ou a concorrência seja agressiva.

As empresas prestadoras de serviços, ao desenvolver uma estratégia de determinação de preços, precisam considerar a demanda para seus serviços, os custos de produção, marketing e administrativos, além da influência da concorrência. Em

alguns casos, ainda, existe monitoramento de agências dos governos federal, estadual e municipal sobre os preços, o que limita as opções de estratégias (BOONE e KURTZ, 1998).

5.11 PROGRAMAS DE AÇÃO

Após a definição dos objetivos e das estratégias de marketing, é preciso estabelecer programas de ação que permitam que o plano seja, de fato, implementado.

De acordo com Westwood (1996), os programas de ação devem incluir:

- A posição, ou seja, onde a empresa está no momento;
- Ações, isto é, o que será feito para alcançar as metas;
- A pessoal responsável pelo programa;
- Data de início;
- Data de conclusão;
- Custo estabelecido no orçamento.

5.12 ORÇAMENTO

De acordo com Westwood (1996), a elaboração de orçamentos define os recursos exigidos para se executar os planos e quantifica o custo e também os riscos financeiros envolvidos.

Orçar os custos do plano de marketing e identificar os recursos disponíveis para sua preparação é uma etapa essencial do processo. Segundo Cobra (1991 p. 149), “sem uma perfeita identificação das disponibilidades de um lado e das necessidades de outro, o plano poderá tornar-se um documento sem valor prático”.

Westwood (1996 p. 27) explica que:

se o custo da implementação das estratégias e da execução dos planos de ação for maior do que a contribuição aos lucros da companhia resultantes das vendas adicionais previstas, não tem sentido continuar com eles.

Isso se aplica, logicamente, aos casos em que a intenção seja a de aumentar as vendas. Algumas vezes, poder-se-á também ter objetivos distintos, como por exemplo a manutenção do nível de vendas e a redução de custos. Se assim for, é preciso que os gastos com a execução dos planos de ação gerem uma redução nos custos operacionais que justifique o investimento.

5.13 CONTROLE

Para Cobra (1991), o plano de marketing deve sofrer um controle permanente para que se mantenha atual ao longo de sua validade.

O sistema de controle deve ser simples, controlando sempre os eventos programados, as datas do cronograma, os recursos alocados e os resultados esperados e alcançados. Existindo esse controle, podem-se corrigir as distorções e mesmo avaliar os eventos programados e processar correções nas rotas traçadas.

A Figura 6 exemplifica o controle operacional do plano de marketing.

| Estratégias | | Plano de ação | | Recursos | | Resultados | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------|--------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Estratégia formulada | Desvios ocorridos | Programas de ação | Desvios ocorridos | Alocados | Efetivamente despendidos | Esperados | Efetivamente alcançados |
| | | | | | | | |
| Resumo geral de correções necessárias | | | | | | | |
| Estratégias | | Plano de ação | | Recursos | | Novos resultados esperados | |
| | | | | | | | |

Figura 6 - O Controle Operacional do Plano de Marketing

Fonte: Marcos Cobra (1991 p. 165)

6 MÉTODO

O objetivo do trabalho de conclusão é permitir o contato do aluno de curso de graduação com a prática do mercado de trabalho, aplicando conceitos adquiridos ao longo do curso. Para a realização deste trabalho, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que ele trata da análise de acontecimentos contemporâneos dentro de um contexto, através de levantamentos, pesquisas históricas e esmiuçamento de informações. Nesta abordagem, valoriza-se o contato direto e prolongado do observador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (ROESH, 2005).

O Plano de Marketing para a Sell Credit Fomento Mercantil Ltda. foi construído através de diferentes métodos de coleta de informações. A identificação dos públicos e dos serviços oferecidos pelas factorings, bem como o reconhecimento das necessidades dos clientes, foi possível mediante a interpretação de dados primários, extraídos através de entrevistas concedidas pelos sócios da empresa.

Para a análise do ambiente interno, utilizou-se informações geradas pela observação intensa da autora e por diversas entrevistas realizadas com o funcionário e os sócios da Sell Credit. Já a análise do ambiente externo foi construída a partir da coleta de dados secundários, os quais foram reunidos através de consultas a diferentes *sites* na Internet e leitura de jornais e periódicos. Para a análise do ambiente competitivo, em específico, interpretou-se as informações concedidas pelos sócios da empresa e visitou-se a página de cada um dos concorrentes na Internet.

A identificação das forças e fraquezas da Sell Credit, bem como das oportunidades e ameaças do ambiente, que contemplam a análise SWOT, foi possível através da análise dos ambientes interno e externo constante deste trabalho. Uma reunião com os sócios da factoring permitiu a definição dos objetivos e debateu possíveis estratégias para atingi-los. Daí, a autora consolidou no plano de marketing as estratégias consideradas aplicáveis e criou programas de ação para executá-las.

Faz-se também importante mencionar a contribuição dos conhecimentos

adquiridos pela autora em diversas disciplinas do curso de graduação em Administração para a elaboração deste plano de marketing. A disciplina de Planejamento e Estratégia de Marketing, em especial, foi responsável pelo despertar do interesse da autora em criar um plano de marketing como trabalho de conclusão de curso.

7 PLANO DE MARKETING PARA A SELL CREDIT

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a Sell Credit Fomento Mercantil. Neste capítulo, será apresentado o plano criado, constituído de um estudo de cada uma das etapas de que é composto. A etapa do orçamento foi realizada através de uma estimativa dos custos de execução das estratégias, no entanto, os valores definitivos serão definidos quando de fato colocados em prática os programas de ação. Em relação ao controle do plano de marketing, será deixado à cargo da empresa definir os melhores métodos para executá-lo, não obstante sua importância tenha sido repetidas vezes enfatizada à Sell Credit.

7.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Em virtude das dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas em identificar e solucionar problemas decorrentes de suas deficiências de organização, de comercialização e de recursos, o factoring tem sido um grande aliado para estas empresas. E, por serem as médias e as pequenas empresas aquelas a que o factoring traz os maiores benefícios, foram elas que deram origem aos segmentos para o plano de marketing da Sell Credit.

Os segmentos foram construídos com base nos benefícios procurados pelos clientes e na utilização dos produtos oferecidos pelas factorings. Uma vez identificados os produtos ofertados pela Sell Credit, definimos segmentos que se diferenciam essencialmente pelo setor econômico a que se dedicam: (1) pequenas e médias empresas industriais, (2) pequenas e médias empresas comerciais e (3) pequenas e médias empresas prestadoras de serviços.

7.1.1 Matriz Produto/Mercado

A Figura 7 faz o cruzamento dos produtos oferecidos pelas empresas de fomento mercantil em geral com os mercados segmentados. Foram assinalados os campos que cruzam as pequenas e médias empresas industriais com a compra de ativos e a administração da carteira de cobrança, pois eles representam o campo de atuação da Sell Credit hoje.

| Produto \ Mercado | Pequenas e Médias Empresas Industriais | Pequenas e Médias Empresas Comerciais | Pequenas e Médias Empresas Prestadoras de Serviços |
|--|---|--|---|
| Compra de Ativos | X | | |
| Administração da carteira de cobrança | X | | |
| Antecipação de recursos não-financeiros | | | |
| Assessoria financeira | | | |

Figura 7 - Matriz Produto/Mercado

7.1.1.1 Mercado

O mercado das factorings é constituído apenas de pequenas e médias empresas, pois as grandes demandariam a compra de ativos de valores para os quais as factorings não possuem disponibilidade financeira. Em relação à Sell Credit, ela hoje possui uma carteira composta por cinco clientes, todos eles indústrias de médio e pequeno porte.

As pequenas e médias empresas industriais constituem um segmento que tem grande parte de seu interesse nos serviços de factoring justificado pela sua conta Clientes a Receber. Isto é, as indústrias cada vez mais precisam abrir-se à negociação de prazos para aumentar ou até mesmo manter suas vendas, ao mesmo tempo em que

não obtêm prazos tão longos junto aos seus fornecedores. Isso gera para a empresa a necessidade de aumentar seu capital de giro, tornando o factoring uma opção bastante atrativa. Além disso, os serviços de fomento mercantil liberam os empresários dessas indústrias para se voltarem mais a sua atividade produtiva, avaliando novos produtos e mercados, produção e redução de custos operacionais.

As pequenas e médias empresas comerciais formam um segmento a que o factoring traz grandes benefícios. Devido a sua estrutura, em que as contas a receber de clientes e os estoques figuram entre os principais itens do ativo, o crédito mercantil torna-se muito representativo. Ele transforma as vendas realizadas a prazo em recebimentos à vista, elevando o saldo do caixa e propiciando recursos para a compra de novas mercadorias, aumentando o giro da operação.

As pequenas e médias empresas prestadoras de serviços constituem o terceiro segmento. No mercado observado, essas empresas têm como característica o fato de faturarem, na maioria das vezes, à vista ou com prazo muito reduzido. Como se trata de um processo muito dinâmico, a prestação de serviços não envolve a concessão de grandes prazos para pagamento. Isso justifica o fato de ser este o setor econômico que menos se vale dos serviços de factoring. Daí a importância do fomento mercantil oferecer para suas clientes outros benefícios além da liberação de crédito, pois serviços como aconselhamento em decisões estratégicas e rotineiras e assessoramento financeiro e das contas a receber são valorizados pelas empresas para as quais o desconto de duplicatas não é tão vantajoso por si só.

7.1.1.2 Produto

Embora se tenha utilizado a matriz produto/mercado para identificar os produtos oferecidos pelas factorings, é importante destacar que essas empresas oferecem, na verdade, a prestação de serviços. Este trabalho identificou que as empresas de fomento mercantil oferecem os seguintes serviços:

- Compra de Ativos

A compra de ativos refere-se à aquisição, pelas factorings, dos créditos gerados pelas vendas a prazo de suas empresas clientes. Como visto anteriormente, essa cessão de direitos disponibiliza para a empresa faturizada os recursos de que necessita para movimentar seu negócio.

- Administração da carteira de cobrança

A administração da carteira de cobrança consiste no serviço prestado pelas factorings em assumir a cobrança dos títulos junto aos sacados, enviando boletos para pagamento e os contatando em caso de atraso ou inadimplência.

- Antecipação de recursos não-financeiros

A antecipação de recursos não-financeiros refere-se à modalidade de factoring de matéria-prima, na qual a empresa de fomento assume os custos com matéria-prima, insumos e estoque da empresa cliente, sendo posteriormente remunerada com base na venda do produto produzido com os recursos fomentados.

- Assessoria financeira

A assessoria financeira consiste em um serviço que, embora ainda não implantado pela Sell Credit, é também de competência das factorings. Esse serviço inclui acompanhamento dos departamentos de contas a pagar e contas a receber das empresas clientes, além de aconselhamento gerencial e assistência contábil.

7.2 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

A utilização dos produtos oferecidos por uma factoring surge de uma necessidade utilitária que as empresas-cliente possuem. Isto é, as empresas procuram a factoring quando estão com problemas que podem ser solucionados com a constituição de uma parceria entre as duas.

No caso específico da Sell Credit, os seus clientes procuram nessa relação satisfazer suas necessidades de capital de giro, de acesso a fontes legais de recursos, de eliminação de esforços de cobrança de créditos, entre outras que uma factoring é capaz de suprir.

Procurou-se responder às questões propostas por Cobra (Figura 2 - Diagnóstico para Plano de Ação Empresarial) para, posteriormente, identificar os atributos valorizados pelos clientes da Sell Credit.

- Questão 1: O consumidor de seus produtos é influenciado por fatores ambientais?

Com certeza. A decisão de uma empresa em utilizar ou não os serviços da Sell Credit vai depender muito mais da situação de seu próprio negócio do que de qualquer oferta que a Sell Credit venha a lhe propor. Isto é, quando os negócios vão bem, a empresa é bem administrada e não há problemas de capital de giro, a probabilidade de ela vir a procurar a factoring é pequena. Ao contrário, quando a empresa necessita de capital de giro e procura por uma linha de financiamento, o caminho até a factoring apresenta-se muito mais atraente. Um fator que pode igualmente influenciar na procura das empresas pelos serviços de factoring é o aumento de suas vendas a prazo ou o aumento do prazo concedido nas suas vendas, situação na qual o capital de giro de que dispõe a empresa não mais é suficiente para honrar seus compromissos.

- Questão 2: Qual é o fator de persuasão utilizado por sua empresa? E quais têm sido os resultados?

O único fator de persuasão utilizado pela Sell Credit consiste em explicar claramente aos clientes potenciais os benefícios que suas empresas terão caso contratem seus serviços. Em cima disso, a empresa decide se o factoring preenche as suas necessidades ou se a expectativa era de obter outras vantagens que a Sell Credit não oferece. Pode-se dizer que a factoring e a empresa-cliente potencial negociam a sua parceria e optam ou não por ela conjuntamente.

- Questão 3: A sua estratégia de marketing leva em conta o comportamento de seus consumidores?

Sim. Embora não exista uma estratégia de marketing formal, percebe-se que existe uma preocupação muito grande por parte da Sell Credit em manter seu cliente satisfeito. Como as três pessoas que trabalham na factoring têm contato direto com os clientes, elas têm a oportunidade de, diariamente, observar o que os interessa e o que não os interessa. Assim, a Sell Credit procura agir de acordo com as necessidades das empresas clientes, até mesmo modificando procedimentos padrões e criando novos métodos de trabalho.

- Questão 4: Qual é o papel do estudo de comportamento do consumidor na formulação de produtos e serviços?

Basicamente, os serviços da Sell Credit foram definidos de modo que a estrutura da empresa pudesse oferecê-los com qualidade a partir dos recursos disponíveis. Dessa forma, a opção de desenvolver a prestação de novos serviços deveria apoiar-se não apenas em um estudo de comportamento dos clientes, mas também na real capacidade da Sell Credit de ofertar tais serviços.

Os dados levantados a partir destas questões nos guiam até a identificação dos atributos valorizados pelos clientes na prestação de serviços da Sell Credit. Mais do que isso, identificaremos os atributos valorizados por cada participante do processo de decisão de compra dos serviços:

- Iniciador: a pessoa que lança dentro da empresa, a idéia de procurar os serviços de uma factoring pode ser desde o estagiário administrativo até o próprio empresário. Essa pessoa sugere a contratação dos serviços como uma resposta aos problemas que ela vê dentro da empresa. Assim, o iniciador valoriza nos serviços prestados justamente os benefícios que eles são capazes de trazer à empresa.
- Influenciador: o influenciador geralmente é uma pessoa que tem um ponto de vista sobre o produto porque já o utilizou ou conhece alguém que o tenha feito.

Dentro das pequenas e médias empresas, o influenciador pode ser um funcionário que já atuou em empresas que trabalham com factorings. Pode, também, um amigo pessoal do empresário ter tido alguma experiência positiva ou negativa com factorings e influenciar a sua decisão de compra. Os influenciadores tendem a valorizar principalmente a qualidade do serviço prestado e a importância dos resultados obtidos, o que posteriormente sustentará a sua opinião a respeito de factoring.

- Decisor: a pessoa que decide se o serviço será contratado e de quem contratá-lo, na maioria dos casos, será o próprio empresário (nas pequenas e médias empresas). O principal atributo valorizado pelo decisor é o Fator de Compra que será aplicado em suas negociações com a factoring, bem como o percentual cobrado pelos serviços prestados. Além disso, é importante para o decisor que a factoring seja filiada ao sindicato profissional de sua competência e que os profissionais sejam reconhecidamente qualificados, fatores que comprovam a credibilidade do negócio.
- Comprador e usuário: o comprador e o usuário dos serviços da factoring poderão ou não ser a mesma pessoa. Poderá ser qualquer funcionário do setor administrativo ou o próprio empresário. O comprador e o usuário valorizam especialmente o tratamento que a Sell Credit lhes confere. Rapidez nas respostas, atenção aos questionamentos e responsabilidade com o serviço prestado são avaliados constantemente na interação do cliente com a factoring.

7.3 ANÁLISE DO AMBIENTE

7.3.1 Análise do Ambiente Interno

A Sell Credit é uma empresa de fomento mercantil que pratica a modalidade convencional do factoring, isto é, ela trabalha com a prestação de serviços associada à

compra de créditos representativos de vendas realizadas a prazo de suas empresas clientes. Desde o princípio a empresa firmou-se nesta modalidade, sem que fossem realizadas tentativas de atuar nas modalidades maturity, importação-exportação, trustee ou matéria-prima.

O faturamento da empresa compõe-se pelos 3,8% aplicados como Fator de Compra nas operações de factoring, associados à cobrança de uma taxa de 0,5% pelos serviços prestados, também chamada de *ad-valorem*. Estas taxas, cobradas sobre o valor de face dos títulos, são os valores habituais, porém, dependendo do risco envolvido na transação, eles podem ser negociados para baixo ou para cima.

A taxa de 0,5%, referente à prestação de serviços, é cobrada em virtude da administração da carteira de cobranças da empresa cliente (títulos negociados com a factoring). Além desta taxa, a Sell Credit cobra o valor de R\$5,00 por título, dos quais R\$2,25 são remetidos para o Banco do Brasil, em razão de serviços contratados pela factoring. O Banco do Brasil fica encarregado de enviar os boletos de cobrança dos títulos adquiridos pela factoring aos sacados e disponibiliza para a Sell Credit, via Internet, consultas a seus títulos em aberto, títulos vencidos, títulos pagos, gerando relatórios que facilitam seu controle interno.

A análise do ambiente interno da Sell Credit foi conduzida por quatro aspectos de seus recursos: (1) ambiente e cultura institucional, (2) ciclo de vida da organização, (3) potencial de adaptação e (4) recursos tangíveis e ativos de mercado. A descrição da empresa relativa a cada um dos aspectos mencionados constitui-se em um espelho do seu ambiente interno.

7.3.1.1 Ambiente e cultura institucional

A Sell Credit é constituída apenas por dois sócios e um único funcionário, o que confere ao seu ambiente de trabalho um clima bastante informal. Existe uma metodologia de trabalho que o cotidiano dentro da empresa moldou ao longo do tempo, mas não existem rotinas formalmente estabelecidas. A comunicação entre os sócios e o

funcionário é muito importante para que o trabalho flua adequadamente. Isso ocorre porque, na prática, todos têm basicamente o mesmo cargo dentro da Sell Credit. Na falta de uma pessoa, as outras estão aptas a executar suas tarefas. Daí a necessidade de que a comunicação não sofra interferências: se um dos três colaboradores não estiver inteirado de tudo o que ocorre dentro da factoring, em algum momento a ausência destas informações afetará negativamente a sua tomada de decisão em situações importantes.

7.3.1.2 Ciclo de vida da organização

A Sell Credit encontra-se em pleno estágio de crescimento. À medida que seu capital cresce, ele é integralmente reinvestido de modo a aumentar as operações da empresa. É importante destacar que o crescimento de capital está inteiramente vinculado às atividades da Sell Credit, não havendo inserções extras por parte dos sócios desde a sua abertura. Dessa forma, forma-se um ciclo de desenvolvimento: o capital cresce, aumentam as operações, o que gera um novo crescimento de capital e, por conseguinte, novas operações. A expectativa da factoring é de seguir indefinidamente no curso deste ciclo. Hoje, isso é possível porque os clientes até mesmo esperam pela disponibilidade financeira da Sell Credit para efetuar as operações. Porém, à medida que for possível suprir totalmente essa demanda e houver capital excedente para novas operações, será preciso desenvolver novos clientes.

7.3.1.3 Potencial de Adaptação

A Sell Credit conta com uma carteira de clientes fixa e, atualmente, ela não dispõe de capital para operações com um número maior de empresas. Por conta disso, não existe uma preocupação de verificar constantemente de que forma a concorrência tem inovado para atrair clientela. Porém, o capital da Sell Credit vem crescendo continuamente, e é preciso que ela se prepare para conquistar uma nova demanda para seus serviços quando os atuais clientes não mais absorverem a totalidade dos

recursos da empresa, ou quando, devido à melhora de suas condições, eles não mais os necessitarem.

Por outro lado, existe a preocupação dos sócios em manter a alta qualidade na prestação de seus serviços. Para tanto, o time da Sell Credit está constantemente participando dos eventos, cursos e palestras promovidos pelo Sindicato das Sociedades de Fomento do Rio Grande do Sul (SINFAC-RS).

7.3.1.4 Recursos tangíveis e ativos de mercado

Analisando-se os recursos da Sell Credit, percebe-se que seu pessoal se constitui em um dos mais importantes ativos da empresa. Por possuir apenas dois sócios e um funcionário, é natural que todos trabalhem com comprometimento para o sucesso da factoring, já que isto remeterá em benefícios para o grupo todo.

Em relação aos recursos financeiros da Sell Credit, hoje, o que impede a factoring de acelerar ainda mais seu crescimento é a restrição de capital para efetuar as operações, uma vez que novas empresas interessadas em contratar os serviços da Sell Credit já existem. Esta situação, entretanto, é em parte amenizada pelo fato de que o capital da empresa auferiu crescimentos constantes, apenas com a própria atividade de factoring.

Já o sistema de informação da Sell Credit atende muito bem as suas atuais necessidades. Os relatórios gerados por seu sistema computacional, somados aos relatórios emitidos com o serviço de cobrança do Banco do Brasil, geram informações completas e à disposição de todo o pessoal da empresa.

Por fim, no que diz respeito aos ativos de mercado da Sell Credit, pode-se destacar a boa base de contatos da empresa. Essa base foi construída ao longo dos mais de vinte anos de atuação profissional de um de seus sócios no mercado do Vale do Rio dos Sinos. Evidentemente, manter bons contatos no mercado em que se atua será de grande valia para que a Sell Credit conquiste sempre novos clientes.

7.3.2 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo foi motivada pela necessidade de se identificar aspectos críticos que sirvam de guia para a formulação de estratégias capazes de driblar tendências desfavoráveis ao negócio e, ao mesmo tempo, explorar as oportunidades em benefício da Sell Credit.

7.3.2.1 Ambiente Competitivo

A Sell Credit é uma empresa que sofre a ação da concorrência nos três níveis descritos por Kotler: (1) empresas que fabricam o mesmo produto ou categoria de produtos, (2) empresas que fabricam produtos que oferecem o mesmo serviço e (3) empresas que tentam satisfazer a mesma necessidade dos consumidores ou atender o mesmo grupo de consumidores. O presente trabalho associou tais níveis à prestação de serviços, ao invés de mantê-los relacionados à oferta de produtos.

- Concorrência em nível (1)

Existem sessenta e duas empresas filiadas ao Sindicato das Sociedades de Fomento Mercantil do Rio Grande do Sul (SINFAC-RS) apenas em Porto Alegre e na região do Vale do Rio dos Sinos. Entre as sessenta e duas, doze situam-se em Novo Hamburgo, já incluída a Sell Credit nesta estatística. Todas estas empresas, até mesmo pela proximidade geográfica, podem ser consideradas concorrentes da Sell Credit no nível (1) descrito por Kotler, isto é, constituem sua concorrência direta. Este trabalho, no entanto, limitar-se-á a analisar os principais concorrentes situados na cidade de Novo Hamburgo. São eles:

I. Cirinvest: a Cirinvest é uma factoring de grande porte, fundada em 1987, sendo por isso já bastante tradicional no mercado de factoring novo-hamburguense. Apesar de não existirem dados referentes ao *market-share* da empresa, acredita-se que a Cirinvest é a líder de mercado na região do Vale do Rio dos Sinos. Além da sede em Novo Hamburgo, a empresa possui filiais nas cidades de Porto Alegre, Caxias do Sul,

Igrejinha e Florianópolis. Conta com 70 colaboradores, reconhecidamente especializados nas áreas jurídica, financeira e de fomento mercantil. O quadro de funcionários também inclui vendedores, que fazem visitas a empresas clientes potenciais e também às já clientes, de modo a manter um bom relacionamento. Ela possui uma estrutura bastante moderna, e todas suas rotinas administrativas são informatizadas, havendo inclusive a utilização do Net Factoring, uma tecnologia que será abordada na análise do Ambiente Tecnológico constante neste trabalho. Além disso, possui site na Internet.

Apesar de comunicar que possui custos de serviços e de operações abaixo da média praticada pelo mercado, sabe-se que a Cirinvest permite-se praticar, muitas vezes, um Fator de Compra mais elevado do que o da concorrência. Isso ocorre porque a empresa tem grande disponibilidade financeira para efetuar operações que a concorrência não pode realizar. Nesse caso, a empresa cliente fica sem opções e efetua a operação mesmo com um custo maior, em virtude da sua necessidade de disponibilizar capital.

II. Dominion: a Dominion é uma empresa de fomento mercantil de pequeno porte, fundada em 1994. Possui oito colaboradores distribuídos nas áreas de operações e cobrança. Não há vendedores, mas a factoring mantém um site na Internet através do qual as empresas podem cadastrar-se e obter informações sobre os documentos necessários para a realização de operações. Além disso, a Dominion foi a primeira factoring do Rio Grande do Sul a implantar o Net Factoring, seguindo uma tendência que havia recém despontado no Brasil. O Fator de Compra é negociado com os clientes, variando normalmente de 3,5% a 4,5%, dependendo do risco que acompanha as duplicatas.

III. Online: a Online, fundada no ano de 1990, embora de pequeno porte é uma empresa bastante conhecida na cidade de Novo Hamburgo. A factoring assume uma postura de mercado bastante agressiva: mantém site na Internet, possui vendedores e investe em propaganda nas mídias locais. Além de desempenhar as atividades de factoring, a empresa atua também como trading. Por conta disso, possui uma ampla rede de contatos, os quais se estendem de uma atividade à outra. O Fator de Compra

utilizado pela empresa em suas operações acompanha a média do mercado, podendo oscilar entre 3% e 5%. Apesar de sua boa imagem junto ao público, a Online sofreu recentemente notáveis conflitos internos. O comentário no mercado é de que uma operação de factoring mal conduzida haveria acarretado para a empresa um prejuízo de elevada quantia e a demissão de um de seus diretores. Com isso, pode-se imaginar que a Online esteja ainda enfrentando desafios para se reorganizar, efetuar análises de risco mais efetivas e seguir com as operações apesar do desfalque que teve em seu capital.

- Concorrência em nível (2)

Como concorrentes da Sell Credit no nível (2) descrito por Kotler (empresas que fabricam produtos que oferecem o mesmo serviço) estão os bancos. Na verdade, eles prestam serviços que oferecem benefícios semelhantes aos das factorings, e não produtos que oferecem o mesmo serviço.

A operação de crédito que mais se aproxima da operação de factoring é o desconto bancário, que consiste na obtenção de capital mediante endosso ao banco de títulos de créditos sacados contra terceiros. Nessa operação, a empresa garante ao banco o pagamento do título, caso o devedor não o faça.

Outra operação dos bancos que se aproxima do factoring é a antecipação bancária, na qual o banco concede determinada importância a um cliente, mediante prévia constituição de uma garantia em títulos, mercadorias ou documentos. Essa garantia é elemento essencial do contrato, sem contudo transferir a propriedade como no desconto bancário.

A diferença fundamental entre factoring e desconto bancário está no direito de regresso, na hipótese de inadimplemento pelo terceiro devedor. Tal direito não existe na faturização, mas está presente no desconto. Podemos ainda citar outras diferenças importantes entre as operações bancárias e as de factoring:

I. Dedução de juros e não fator: no cálculo das suas remunerações, os bancos utilizam juros enquanto as factorings utilizam o Fator de Compra.

II. Empréstimo e não cessão de crédito: o elemento preponderante nas operações bancárias é o empréstimo, enquanto no factoring é a cessão de crédito. No caso dos bancos, para concretizar os títulos que recebem, eles devem apenas apresentá-los aos devedores sem necessidade de notificação prévia. As factorings, ao contrário, devem notificar seus sacados quanto aos créditos a elas cedidos.

III. Títulos objeto das operações: os títulos objeto dos descontos e antecipações bancárias deverão apenas ser classificados como títulos de crédito (duplicata, cheque, nota promissória, letra de câmbio, certificado de depósito, debêntures, letras do tesouro, entre outros). No factoring, por outro lado, o objeto do contrato deverá ser a duplicata ou cheque oriundo de uma operação mercantil.

IV. Encargos de inadimplência: No caso dos bancos, os encargos de inadimplência cobrados envolvem, além do principal, juros de mora, multa e juros bancários correspondentes à maior taxa diária permitida pelo Banco Central, enquanto no factoring aplicam-se somente os juros legais.

V. Capital de terceiros e capital próprio: Os recursos utilizados pelos bancos para efetuar operações têm sua fonte em terceiros, enquanto o factoring utiliza recursos próprios. À sociedade de fomento mercantil é proibido, por lei, fazer captação de recursos de terceiros no mercado e emprestar dinheiro, pois esta é uma atribuição dos bancos, que dependem de autorização do Banco Central para operarem livremente.

Abaixo apresentamos um quadro comparativo entre factoring, desconto bancário e antecipação bancária (Figura 8).

| | OPERAÇÕES DE FACTORING | DESCONTO BANCÁRIO | ANTECIPAÇÃO BANCÁRIA |
|---|---|--|--|
| SUJEITOS | Faturizador (factoring) Faturizado (empresa) | Descontados (banco) Descontário (cliente) | Antecipador (banco) Antecipado (cliente) |
| REMUNERAÇÃO | *Fator: diferença entre o valor de face do título e o valor efetivamente pago ao faturizado *Despesas operacionais | Desconto: juros e taxa de serviços | Descarte: juros e comissão previsto para o uso de todo o valor antecipado por todo o tempo do contrato |
| RECURSOS | próprios | de terceiros | de terceiros |
| OBJETIVO E VANTAGEM DO SACADOR | Antecipar o crédito, com objetivo de desenvolver as atividades das empresas. | Antecipar o crédito, com objetivo de desenvolver as atividades das empresas. | Antecipar crédito para o cliente. |
| ELEMENTO PREPONDERANTE | Compra do crédito à vista | Empréstimo | Empréstimo |
| EFEITOS DA CESSÃO E ENDOSSO | *Cessão *Endosso (o faturizado fica desvinculado) | Endosso | Endosso |
| EM RELAÇÃO AO SACADO EM FACE DO TÍTULO CEDIDO | Notificação em razão da cessão de crédito operada | Nada a fazer, pois operou-se o endosso | Nada a fazer, pois operou-se o endosso |
| VENCIMENTO DO TÍTULO | Apresentação ao devedor do título ou boleto bancário para pagamento | Apresentação ao devedor do título ou boleto bancário para pagamento | Apresentação ao devedor do título ou boleto bancário para pagamento |
| TÍTULOS OBJETO DA OPERAÇÃO | Duplicata e cheque, tendo como titular pessoa jurídica e oriunda de operação mercantil | Duplicata, cheque, nota promissória, letra de câmbio, certificado de depósito, debêntures, letras do tesouro, etc. | Mercadorias, cheques, duplicatas, conhecimento de depósito, direitos de devolução, etc. |

Figura 8 - Comparativo entre Operações de Factoring, Desconto Bancário e Antecipação Bancária

- Concorrência em nível (3)

Os bancos também podem ser considerados concorrentes da Sell Credit no nível (3) definido por Kotler, que abrange aquelas empresas que tentam satisfazer a mesma necessidade dos consumidores através de um outro tipo de produto. Neste caso, pode-se citar os empréstimos bancários, que se distanciam caracteristicamente do factoring, mas atendem a uma necessidade comum: a de capital. Nesse nível de concorrência incluem-se também todos os demais produtos financeiros destinados a

capitalizar as empresas que os consomem.

7.3.2.2 Ambiente Político-legal

Um dos assuntos atualmente muito em voga no mercado de factoring consiste na existência ou na inexistência do direito de regresso. Existe um movimento no sentido de que seja possível entrar com uma ação contra o faturizado nos casos de cessão de duplicatas que contenham vícios que as invalidem, como por exemplo, quando a fatura não se refere a uma venda efetiva ou quando a mercadoria é devolvida. Em princípio, a regra é a de que, ao adquirir títulos de crédito de suas empresas clientes, a factoring assume o risco pela não realização do crédito. Dessa forma, a eventual inexistência de patrimônio do devedor para saldar a dívida não lhe dá direito de cobrar do faturizado, em regresso, o valor do prejuízo. Porém, as empresas de fomento mercantil vêm lutando para assegurar o direito de regresso nos casos em que a não realização do crédito se deu por ato de má-fé da empresa faturizada.

Essa discussão acerca do direito de regresso sinaliza uma outra dificuldade enfrentada pelas empresas de fomento mercantil: a inexistência de uma legislação específica que regule sua atividade. Hoje, o factoring tem seu balizamento legal e operacional amparado pelas legislações já existentes em nosso país, como o Código Civil (prestação de serviços, compra e venda, cessão de créditos), as Resoluções do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), a Lei das Duplicatas e a Lei dos Cheques. Todavia, o segmento reivindica a união de todas estas resoluções em um único documento, a Lei do Fomento, de modo a clarificar o sistema legal fragmentado existente para essa atividade. Para tanto, aguarda-se a aprovação da legislação pendente para essa consolidação, o projeto de lei n. 230, proposto pelo atual Prefeito de Porto Alegre, José Fogaça, quando era Senador.

Um passo importante já foi dado com a publicação da Resolução n. 13 do COAF, no ano de 2005, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas empresas de factoring. Essa Resolução foi criada com o objetivo de prevenir e

combater os crimes de “lavagem” de dinheiro, devido à problemática das empresas disfarçadas de factoring que tornam legais os recursos oriundos de atividades fraudulentas e até mesmo criminosas. Além de identificar e manter o cadastro de seus clientes, a Resolução prevê que as empresas de fomento devem conservar, por no mínimo cinco anos, o registro de toda operação que ultrapassar valor equivalente a R\$10.000,00. Também, as factorings ficam obrigadas a notificar ao COAF as operações que possam ser consideradas suspeitas, como por exemplo, a solicitação da empresa cliente de que o valor resultante da venda das duplicatas seja depositado em conta de terceiros.

Dentro do ambiente político-legal também cabe mencionar o impacto negativo da alta carga tributária enfrentada pelas empresas de fomento. Por imposição legal, as factorings são obrigadas a recolher o Imposto de Renda com base no lucro real e, por conta dessa exigência, também a recolher PIS e Cofins na modalidade não-cumulativa. No caso de uma empresa de serviços, diferentemente das empresas industriais, são poucos os itens que geram créditos nestes tributos, por isso o impacto sobre o faturamento delas torna-se mais pesado. O impacto da CPMF nessas empresas também é grande, pois sua incidência recai sobre o valor dos títulos adquiridos e não sobre a receita gerada nessas operações, diferentemente do que ocorre com comércio, indústria e serviços em geral. Além destes tributos, as sociedades de fomento mercantil recolhem ainda CSLL, IOF e ISSQN, sem mencionar os encargos sociais sobre a folha de pagamento. Em relação ao ISSQN, já existem movimentos por parte de algumas prefeituras para que sua incidência se dê também sobre o fator de compra, e não apenas sobre o percentual que as factorings cobram por seus serviços prestados (*ad-valorem*).

7.3.2.3 Ambiente Econômico

De acordo com dados disponibilizados pela Associação Nacional das Sociedades de Fomento Mercantil (ANFAC), o fomento mercantil alcançou em 2005 um crescimento mundial de 18,42%, muito superior ao da economia global. No Brasil, o

crescimento do segmento foi de 20%, e o número de empresas filiadas ao Sindicato das Sociedades de Fomento Mercantil do Rio Grande do Sul aumentou em 20% nos três últimos anos. Além disso, o crédito mercantil é a modalidade que mais cresce em financiamento de curto prazo. O nível de endividamento das empresas praticamente dobrou desde 1994, motivado, entre outros fatores, pela confiança dos empresários na estabilidade econômica e pelo maior volume de negócios nos mercados interno e externo. Conforme a ANFAC, em dezembro de 1994 o nível de endividamento era de 70%, medido pela dívida total/patrimônio líquido. Em junho de 2005, já era quase o dobro: 132%.

Junto a este cenário de crescimento, destaca-se a consistente (ainda que gradual) tendência de queda nas taxas de juros que vem transformando a economia do país após um longo período de incertezas. As perspectivas de aumento no investimento em produção estão se ampliando, e muitos empreendedores tendem a voltar a apostar no crescimento. Dentro desse cenário, o mercado de factoring está na expectativa de crescer, acompanhando o ritmo da economia brasileira. Isso porque, apesar da queda dos juros gerar uma redução no Fator de Compra cobrado pelas empresas de fomento, ela estimula as empresas em geral a contratar os serviços das factorings, já que o acesso ao crédito fica facilitado e mais barato.

Por outro lado, sabe-se que o setor calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos, onde está inserida a Sell Credit, enfrenta um momento muito difícil. Grande parte da produção dessas empresas é direcionada ao mercado externo, algumas delas inclusive exportam 100% de sua produção. Com o câmbio desfavorável, as empresas calçadistas acabam perdendo competitividade e suas exportações ficam reduzidas em volume e faturamento em reais. Soma-se a isso a concorrência dos produtos de origem chinesa, beneficiados pela mão-de-obra barata, o que se torna um fator crítico em um segmento intensivo em mão-de-obra.

Ainda, os incentivos fiscais concedidos por Estados do Nordeste do País, aliados ao baixo custo da mão-de-obra nessa região, contribuem cada vez mais para estas empresas deixarem o Rio Grande do Sul, empobrecendo a economia gaúcha.

7.3.2.4 Ambiente Tecnológico

No ambiente tecnológico, podemos destacar as facilidades tecnológicas oferecidas em forma de serviços pelos bancos às factorings. Hoje, é possível colocar em cobrança as duplicatas, recebidas nas operações, junto aos bancos, o que facilita muito a operacionalização da empresa de fomento mercantil. Adquirindo esse serviço, as factorings terceirizam em parte a cobrança dos títulos e ainda recebem outros benefícios, como acesso a relatórios de títulos pagos, títulos vencidos, títulos em aberto, além de ficar o banco responsabilizado pelo envio das duplicatas a cartório em caso de inadimplemento. Essa tecnologia é de grande utilidade para as factorings, já que permite um controle mais preciso dos créditos negociados, e por um custo que deixa uma boa margem de lucro sobre a taxa cobrada das empresas clientes.

A oferta de sistemas e softwares direcionados às empresas de fomento é outro aspecto a ser mencionado na análise do ambiente tecnológico. Existem cada vez mais possibilidades, e algumas delas já começam a ser adotadas pelas factorings. O Net Factoring, por exemplo, consiste em uma tecnologia que permite à empresa cliente efetuar troca de informações com a factoring através da Internet, em um processo semelhante ao Internet Banking. A implantação deste sistema representa, para a factoring, menor custo e liberação de pessoal para outras tarefas, pois elimina a digitação dos títulos das operações, a necessidade de envio de fax, a emissão dos contratos, entre outras facilidades, como emissão de um grande número de relatórios de utilidade operacional, estatística, gerencial e até mesmo estratégica.

7.3.2.5 Ambiente Sócio-cultural

Um aspecto importante referente ao ambiente sócio-cultural é a confusão que muitas pessoas fazem acerca do conceito de factoring. É fato que existem empresas que têm rigorosamente nada a ver com factoring, mas praticam negócios ilegais enquanto se apresentam como escritórios de fomento mercantil. Porém, a prática do factoring é absolutamente legal e desempenha um papel importante no fortalecimento

da economia nacional, de modo que estas empresas que praticam agiotagem disfarçada são representativas de uma classe de maus profissionais, e não de um setor que mascara operações ilegais.

7.3.2.6 Ambiente demográfico

Não foram identificados, no ambiente demográfico, aspectos relevantes para a construção do plano de marketing da Sell Credit, uma vez que esta esfera relaciona-se à população de um modo geral, ao passo que procuramos identificar tendências relacionadas às pessoas jurídicas, clientes da factoring.

7.4 ANÁLISE SWOT

Baseando-se na análise do ambiente interno da Sell Credit, que examinou seu ambiente e cultura institucional, ciclo de vida, capacidade de adaptação e recursos tangíveis, foram estabelecidas as forças e as fraquezas da empresa que orientarão a formulação de estratégias.

7.4.1 Forças

O quadro abaixo apresenta as principais forças da Sell Credit.

| FORÇAS | GRAU DE IMPORTÂNCIA |
|--------------------------------|---------------------|
| Flexibilidade | Alto |
| Confiabilidade | Alto |
| Relacionamento com os clientes | Alto |
| Comunicação interna | Baixo |

7.4.1.1 Flexibilidade

A flexibilidade é um grande diferencial das factorings em relação aos bancos, e uma característica importante da Sell Credit.

Esta força, no cotidiano da empresa, confere a prestação de um serviço personalizado a seus clientes. A factoring está sempre buscando encontrar soluções que satisfaçam de imediato as necessidades das empresas. Por exemplo, é comum os clientes telefonarem à tarde querendo realizar operações no mesmo dia. Se há disponibilidade, a Sell Credit autoriza o negócio e repassa o valor contratado na mesma hora para o cliente. É uma grande facilidade para a empresa que necessita de crédito, já que com um telefonema ela alcança o seu objetivo. No caso de desconto de títulos em bancos, o cliente jamais receberia o crédito nessas condições, até mesmo pela restrição de horário com que operam essas organizações e pelo tempo demandado pelo banco para efetuar a análise de crédito e dos títulos.

Utilizando o mesmo exemplo, podemos identificar outro aspecto que caracteriza a flexibilidade da Sell Credit. Para autorizar uma operação, a empresa pode exigir, primeiramente, apenas cópias das duplicatas negociadas. A empresa cliente envia as duplicatas por fax e a factoring elabora os contratos e transfere o dinheiro sem ainda ter recebido as duplicatas originais. Isto é, a factoring primeiramente soluciona o problema do cliente, e então finaliza o procedimento legal, levando os contratos até a empresa faturizada e retirando os títulos originais e endossados da operação. É um grande benefício entregue ao cliente, pois sabe-se que, no método utilizado por outras factorings, o cliente precisa envolver-se muito mais para que a operação seja realizada. Isso sem citar os bancos, os quais definitivamente não vão até os clientes, é preciso que eles se submetam ao procedimento padrão.

O limite de crédito é outro aspecto bastante flexível na Sell Credit, ao contrário do que ocorre nos bancos. Quando a factoring verifica que a operação envolve um baixo risco, pois os sacados dos títulos são confiáveis, ela pode negociar quaisquer valores com a sua cliente. Os bancos, ao contrário, sempre estabelecem um limite de crédito para cada empresa cliente.

Pode-se ainda mencionar outros benefícios concedidos pela flexibilidade da Sell Credit, como a possibilidade de alterar vencimentos de duplicatas ou conceder descontos sobre os títulos, a pedido dos clientes.

7.4.1.2 Confiabilidade

Como a atividade de factoring está diretamente relacionada com a liberação de capital, a confiabilidade é um atributo indispensável para as empresas de fomento mercantil. A Sell Credit está constantemente trabalhando para construir uma relação de confiança com as empresas que contratam seus serviços. Tal atitude só traz benefícios, tanto para a factoring quanto para suas clientes. No caso da factoring, a construção dessa confiança provoca uma redução do risco nas operações, já que a empresa cliente também acaba se comprometendo a cultivar uma relação que não traga prejuízos a nenhuma das partes. Para a empresa cliente, a confiabilidade da Sell Credit traz a certeza de que ela pode contar com uma parceira, que estará sempre colaborando para a resolução de suas dificuldades.

A Sell Credit constrói sua confiabilidade, e não apenas se auto-entitula como uma empresa de factoring confiável. É o seu comprometimento com o serviço prestado que lhe confere esta característica. Para a empresa cliente de uma factoring, é muito importante ter a certeza de que o valor negociado será de fato liberado dentro do prazo combinado. A Sell Credit, diversas vezes, informa a determinado cliente a data em que o valor que ele necessita estará disponível. Nesse caso, o cliente, por confiar na Sell Credit, já pode se comprometer financeiramente, mesmo antes da operação ser efetuada formalmente.

7.4.1.3 Relacionamento com os clientes

A Sell Credit é uma empresa que procura, de fato, estabelecer uma parceria com seus clientes. Não apenas vender serviços, mas contribuir para o sucesso de cada um

deles. Esse é um grande diferencial da empresa, que diariamente cultiva uma relação até mesmo de amizade com os empresários com que negocia. Os sócios da Sell Credit constantemente fazem visitas às empresas clientes, debatendo possíveis melhorias para seus negócios. Também, encorajam estas empresas a visitar a Sell Credit, criando uma relação mais estreita entre elas.

Essa relação de proximidade cativa os clientes, e contribui para que a Sell Credit seja a sua opção em factoring. Afinal, factoring é prestação de serviços, e os serviços em si oferecidos pelas concorrentes são extremamente similares. Daí a importância de agregar algo mais aos serviços prestados, de modo a fidelizar os clientes. A Sell Credit atende aos clientes com atenção e zelo, até por que é de interesse da factoring conhecer profundamente estas empresas, suas condições financeiras, com quem negociam, para quem vendem e com qual prazo, de forma a reduzir riscos e evitar perdas.

7.4.1.4 Comunicação interna

A comunicação interna da Sell Credit foi identificada como uma força de baixa importância. Sua estrutura enxuta e a boa interação entre sócios e funcionário possibilita uma troca de informações bastante rápida e constante. A pessoa que recebe o pedido de nova operação logo comunica as outras, que passam a acompanhar também o processo até o fim. Além disso, relatórios que reportam toda a atividade da empresa são emitidos diariamente, o que oferece a todos os colaboradores a possibilidade de conhecer a posição da factoring mesmo sem interagir com os demais.

Esta se constitui em uma boa vantagem sobre factorings de maior porte, nas quais as atividades são divididas por setores. Neste caso, é comum que falte uma visão mais global do negócio da empresa para os funcionários, o que pode demandar um esforço muito maior para dar respostas rápidas às questões levantadas pelos clientes.

Uma boa comunicação interna é um ponto de vital importância para a factoring, já que o acesso às informações sobre operações, clientes e situação financeira da

empresa permite aos funcionários realizar um atendimento de maior qualidade. A responsabilidade com o cliente nas factorings se torna maior em comparação aos bancos, onde freqüentemente a pessoa que atende o cliente não é responsável pela tomada de decisão. Nesse caso, informações concedidas com erro afetam negativamente a percepção do cliente em relação ao funcionário, mas não imediatamente em relação ao próprio banco.

7.4.2 Fraquezas

O quadro abaixo apresenta as principais fraquezas identificadas para a Sell Credit.

| FRAQUEZAS | GRAU DE IMPORTÂNCIA |
|---|---------------------|
| Capital Social da empresa | Médio |
| Planejamento informal | Médio |
| Inexistência de <i>site</i> na Internet | Baixo |
| Carteira de clientes restrita | Médio |

7.4.2.1 Capital Social da empresa

O Capital Social da Sell Credit representa uma fraqueza de grau de importância médio, pois é hoje o principal empecilho para que a empresa adquira um ritmo mais acelerado de crescimento.

No mercado de factoring, apesar das particularidades de cada concorrente, é notório que o benefício final entregue ao cliente é sempre o mesmo. Isto é, a empresa procura a factoring para a liberação de crédito e, independente dos benefícios que ela possa lhe conceder, o que mais importa para a cliente é mesmo receber o valor negociado. Ainda que uma empresa tenha preferência por trabalhar com a Sell Credit, se a factoring não tiver recursos para efetuar a operação, ela será obrigada a contratar

outra empresa de fomento para poder pagar suas contas.

Atualmente, a Sell Credit aplica em operações um valor muito próximo de 100% de seu Capital Social. Com isso, faltam recursos para suprir a demanda de novas empresas interessadas em contratar seus serviços. E, como a tendência (como visto anteriormente na Análise do Ambiente Externo) é de que a atividade de factoring continue crescendo, acredita-se que a Sell Credit poderia aumentar sensivelmente seu faturamento caso dispusesse de mais recursos financeiros para negociar.

Apesar de atrasar o seu desenvolvimento, a limitação dos recursos financeiros da Sell Credit foi definida como um ponto fraco de importância no grau médio. A empresa, desde sua fundação, mais que dobrou seu capital social. Esse crescimento demonstra que a factoring mantém um bom ritmo de desenvolvimento, mesmo sem novas injeções de capital no decorrer dos anos. Por essa razão, não se pode dizer que existem impedimentos para que a factoring cresça, mas apenas que com uma disponibilidade maior de capital este crescimento se daria de forma mais rápida.

7.4.2.2 Planejamento informal

A Sell Credit opera com um planejamento totalmente informal, isto é, planeja-se através da simples discussão de idéias, sem confeccionar documentos escritos. Por conta disso, o ato de planejar acaba acontecendo apenas quando existe alguma interferência externa, como uma boa oportunidade ou uma forte ameaça que se apresentam. Não se faz planejamentos com periodicidades estabelecidas, que permitam verificar onde está a Sell Credit, para onde ela deseja ir e como fazer para chegar até lá.

Por outro lado, em uma pequena empresa com apenas três colaboradores, um sistema formal de planejamento pode gerar altos custos, que não justifiquem sua implantação. Nesses casos, um projeto escrito não é tão necessário quanto simplesmente estar atento às mudanças do ambiente e se adaptar a elas. Por isso, acredita-se ser o planejamento informal da Sell Credit um ponto fraco de grau médio de

importância.

7.4.2.3 Inexistência de site na Internet

A inexistência de um *site* da Sell Credit na Internet foi identificada como um ponto fraco de baixo grau de importância para a empresa.

Atualmente, o meio mais rápido e fácil de obter informações acerca de qualquer assunto é via Internet. É provável que, ao tomar conhecimento da Sell Credit, a primeira ação de um empresário seja a de verificar seu *site*, de modo a coletar alguma informação relevante. Não havendo o *site*, já se rompe um dos caminhos até a Sell Credit. Além disso, o simples fato de manter uma página na Internet a tornaria conhecida para um número muito maior de empresas.

7.4.2.4 Carteira de clientes restrita

A carteira de clientes da Sell Credit pode ser considerada um ponto fraco de grau de importância médio.

A factoring trabalha com um número pequeno de clientes, o que se deve ao já mencionado fato de que, atualmente, estas clientes demandam todo o capital disponível para realizar operações. Todavia, acredita-se que uma maior diversificação da carteira acarretaria em uma diminuição do risco do negócio. Porque, apesar da situação financeira da empresa cliente pouco importar, quanto mais clientes se tem, maior a diversidade de sacados nos títulos.

Além disso, o capital da Sell Credit tem crescido e, em algum momento, os clientes atuais não consumirão mais toda a sua oferta. Assim, no futuro, uma carteira de clientes tão restrita poderá trazer dificuldades à factoring para manter a aplicação da totalidade de seu capital em operações.

7.4.3 Oportunidades

As oportunidades identificadas através da análise do ambiente externo da Sell Credit apresentam-se no quadro abaixo.

| OPORTUNIDADES | GRAU DE IMPORTÂNCIA |
|--|---------------------|
| Aprovação da Lei do Fomento | Alto |
| Crescimento do crédito mercantil | Alto |
| Crise econômica na região do Vale do Sinos | Médio |
| Oferta de novas tecnologias em factoring | Baixo |

7.4.3.1 Aprovação da Lei do Fomento

A possibilidade de aprovação da Lei do Fomento se destaca como uma oportunidade de grande importância para a Sell Credit, já que uma consolidação das legislações já existentes para o fomento mercantil permitiria o desenvolvimento de toda a atividade dentro do mesmo âmbito legal.

A aprovação da Lei do Fomento poderá trazer diversos benefícios para as factorings. O principal deles consiste em assegurar o direito de regresso nos casos em que o não pagamento dos títulos negociados se dá por responsabilidade da empresa cliente. Com a legalização do direito de regresso, as factorings perceberão uma importante redução do risco envolvido nas operações, já que uma das causas de inadimplência será extinguida.

Também, a integração da Lei do Fomento à legislação brasileira deverá finalmente clarear para todos os segmentos econômicos quais os verdadeiros princípios da atividade. O factoring ainda hoje é confundido com agiotagem, ou como instrumento para lavagem de dinheiro, portanto a legalização definitiva do fomento mercantil será o primeiro passo para separar definitivamente as empresas sérias daquelas disfarçadas de factoring.

7.4.3.2 Crescimento do crédito mercantil

O fato de o crédito mercantil ser a modalidade que mais cresce, no Brasil, em financiamento de curto prazo, pode ser considerado uma oportunidade muito importante para a Sell Credit.

Esse crescimento do factoring está atrelado, entre outras razões, à queda das taxas de juros no País e ao conseqüente aumento do volume de crédito concedido. As empresas em geral, com a redução dos juros cobrados em financiamentos, tendem a endividar-se mais e a procurar cada vez mais soluções em capital de giro.

Se o crescimento da atividade de factoring é uma tendência no Brasil e no Rio Grande do Sul, logo esse é um momento em que a Sell Credit tem também a oportunidade de crescer.

7.4.3.3 Crise econômica na região do Vale do Sinos

A crise econômica na região do Vale do Sinos é outro fenômeno que representa uma oportunidade para a Sell Credit. O fato de muitas pequenas e médias empresas dessa região enfrentarem fortes dificuldades financeiras faz com que exista uma busca muito grande por crédito e financiamentos. Assim, a tendência é de que a demanda pelos serviços das factorings aumente também.

Daí a formação de uma oportunidade para a Sell Credit: com a crise econômica, se a factoring souber comunicar aos clientes potenciais os benefícios que oferece, esta pode ser uma boa chance de conquistar novas empresas clientes.

7.4.3.4 Oferta de novas tecnologias em factoring

A oferta de novas tecnologias em factoring foi identificada como uma oportunidade para a Sell Credit, ainda que de baixa importância. O lançamento de

softwares e sistemas voltados para a atividade de factoring tem facilitado as rotinas de trabalho de muitas empresas. Serviços como o Net Factoring fazem a cliente faturizada assumir um envolvimento maior com as operações, reduzindo o esforço operacional da factoring.

Apesar de esses sistemas representarem uma oportunidade para a Sell Credit dinamizar seu processo operacional e reduzir custos, hoje um dos pontos fortes da empresa consiste justamente em entregar o serviço para o cliente sem que ele faça esforço algum. Porém, o aumento da factoring, associado à gradual popularização destes sistemas, são um alerta para a Sell Credit observar o momento certo de implantar estas tecnologias.

7.4.4 Ameaças

O quadro abaixo apresenta as ameaças identificadas no ambiente externo à Sell Credit.

| AMEAÇAS | GRAU DE IMPORTÂNCIA |
|--|---------------------|
| Alteração da base de cálculo do ISSQN | Alto |
| Redução das taxas de juros cobradas pelos bancos | Médio |
| Crise econômica na região do Vale do Sinos | Médio |

7.4.4.1 Alteração da base de cálculo do ISSQN

A possibilidade de ocorrência de uma modificação na base utilizada para o cálculo do ISSQN pelas factorings foi identificada como uma ameaça de alto grau de importância. Apesar de ainda não haver um movimento definitivo para que aconteça essa mudança, o SINFAC-RS já relatou algumas indagações de prefeituras gaúchas a respeito do recolhimento do referido imposto pelas factorings.

A proposta das prefeituras seria a de adicionar à base de cálculo do ISSQN o Fator de Compra aplicado na operação realizada pela factoring, ou seja, o imposto recairia sobre cerca de 4,3% do valor dos títulos negociados. Isso representaria um substancial aumento do recolhimento efetuado pelas empresas de fomento, já que atualmente o imposto tem incidência apenas sobre a porcentagem cobrada pelos serviços prestados ao cliente (em torno de 0,5%).

A atual carga tributária das factorings já é bastante alta, portanto essa alteração da base de cálculo do ISSQN, aos olhos dos empresários, não tem razão de ocorrer e prejudicaria o desenvolvimento de uma atividade responsável pelo fomento de milhares de pequenas e médias empresas carentes de crédito, pois tornaria as operações mais onerosas.

7.4.4.2 Redução das taxas de juros cobradas pelos bancos

A tendência, identificada anteriormente, de uma gradual queda nas taxas de juros no nosso País implicam também na redução das taxas cobradas pelos bancos. Essa pode ser considerada uma ameaça de grau de importância médio para a Sell Credit.

Os bancos foram caracterizados como concorrentes da Sell Credit em dois níveis: eles competem com a factoring através da oferta de serviços semelhantes e através de serviços diferenciados que suprem as mesmas necessidades das empresas clientes.

Com os bancos oferecendo taxas de juros cada vez mais baixas, essa concorrência pode ganhar mais força. Existe a possibilidade de atuais clientes de factorings passarem a trabalhar com bancos, além do risco de desaceleração no ritmo de desenvolvimento da atividade de fomento mercantil, caso as factorings não consigam acompanhar a redução dos juros em suas operações.

7.4.4.3 Crise econômica na região do Vale do Sinos

A crise econômica na região do Vale do Rio dos Sinos, identificada anteriormente como uma oportunidade para a Sell Credit, se observada de outros ângulos indica também uma ameaça para a empresa.

Grande parte das empresas clientes da Sell Credit são indústrias fornecedoras de insumos para fábricas de calçados, logo os sacados das duplicatas negociadas com a factoring são frequentemente empresas afetadas pela crise econômica da região.

Assim, se por um lado as dificuldades financeiras das pequenas e médias empresas aumentam a demanda pelos serviços da factoring, por outro aumentam igualmente o risco de insolvência dos sacados. Se eles estiverem sendo afetados por fatores como o câmbio desfavorável, sua situação pode se agravar a ponto de não conseguirem cumprir com suas obrigações, entre as quais está incluída a liquidação dos títulos com a factoring.

7.5 OBJETIVOS DE MARKETING

A identificação dos serviços ofertados pelas empresas de fomento mercantil e dos mercados em que elas atuam, associada à análise dos ambientes interno e externo da Sell Credit (que possibilitou estabelecer as forças e as fraquezas da organização, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente), permitiu que fossem lançados objetivos condizentes com a realidade da empresa. A seguir, apresentamos os objetivos propostos para a Sell Credit.

1. Aumentar o faturamento da empresa em 40% até dezembro de 2006.
2. Dobrar o número de clientes da empresa até julho de 2007.

7.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Uma vez definidos os objetivos de marketing da Sell Credit, foram criadas estratégias que permitam alcançá-los.

1.

| | |
|------------|--|
| OBJETIVO | Aumentar o faturamento da empresa em 40% até dezembro de 2006. |
| ESTRATÉGIA | Aumentar o Capital Social da empresa. |

- Aumentar o Capital Social da Empresa

Acompanhando a tendência de crescimento do fomento mercantil no País, identificada como uma oportunidade para a Sell Credit, estabelecemos para a factoring o objetivo de aumentar seu faturamento em 40% até o fim do ano de 2006. Para tanto, deverá ser utilizada a estratégia de aumentar o Capital Social da empresa. Como identificado pela análise dos pontos fracos da Sell Credit, seu Capital Social representa uma fraqueza, pois sabemos que, além de já existirem novas empresas interessadas em vender ativos para a Sell Credit, os atuais clientes também têm a intenção de efetuar mais operações do que é possível hoje. Dessa forma, considera-se importante aumentar a disponibilidade financeira da factoring, de modo que seu crescimento se dê de forma mais acelerada, sem depender estritamente da geração de capital proveniente de suas operações.

A estratégia sugerida, então, é a de que se aumente o Capital Social da Sell Credit. Isso aumentará a disponibilidade financeira da factoring, tornando possível realizar mais operações. Apesar de exigir um considerável investimento dos sócios, esta estratégia permitirá que a Sell Credit ganhe fôlego para acelerar seu ritmo de desenvolvimento, já que a factoring passará a girar um volume maior de capital, auferindo lucros crescentes. Aguardar que o capital aumente apenas com o resultado das operações da empresa demandaria uma espera mais longa do que o desejado.

2.

| | |
|-------------|--|
| OBJETIVO | Dobrar o número de clientes da empresa até julho de 2007. |
| ESTRATÉGIAS | Buscar clientes nos segmentos de empresas comerciais e prestadoras de serviços. Disponibilizar um <i>site</i> da empresa na Internet. Oferecer novos serviços: assessoria financeira e antecipação de recursos não-financeiros. Investir em promoção. |

- Buscar clientes nos segmentos de empresas comerciais e prestadoras de serviços

Atualmente, todos os clientes da Sell Credit são empresas industriais. O fato de sua carteira de clientes restrita ter sido identificada como uma fraqueza nos leva à estratégia de buscar novos clientes também nos segmentos de empresas comerciais e prestadoras de serviços. Essa estratégia, além de diversificar a carteira de clientes da Sell Credit, será importante para alcançar o objetivo de dobrar o número de clientes da factoring até a metade de 2007. Uma das razões para que se estabelecesse este objetivo é o fato de um único cliente da empresa representar cerca de 60% do movimento da Sell Credit. Espera-se, com o objetivo proposto, tornar a factoring menos dependente deste cliente para efetuar operações, minimizando tanto os riscos financeiros de um possível prejuízo acarretado por títulos de má qualidade, quanto as conseqüências da perda de um cliente tão significativo.

As pequenas e médias empresas de comércio e prestação de serviços ainda constituem segmentos pouco explorados pela atividade de fomento mercantil no mercado observado, portanto, acredita-se que ir até essas empresas e expor as vantagens que a Sell Credit pode lhes oferecer é um caminho que poderá trazer novos clientes para a factoring.

- Disponibilizar um *site* da empresa na Internet

A inexistência de um *website* da Sell Credit foi identificada como uma fraqueza da organização, pois limita o acesso de empresas clientes potenciais até a factoring. Assim, surgiu a estratégia de criar e disponibilizar uma página da Sell Credit na Internet, também como um meio de alcançar o objetivo de dobrar o número de clientes da empresa.

Com o *site*, a Sell Credit poderá adquirir uma identidade, comunicando seu histórico de fundação e funcionamento, os serviços que presta, os recursos de que dispõe e os benefícios que oferece às empresas com as quais mantém parcerias. Além disso, poderá o *site* ser um meio de rápido e fácil acesso para as empresas interessadas em adquirir os serviços da factoring estabelecerem o primeiro contato com a Sell Credit.

- Oferecer novos serviços: assessoria financeira e antecipação de recursos não-financeiros

Como identificado através da matriz produto/mercado, a Sell Credit atualmente não oferece todos os serviços que são de atribuição das factorings. O objetivo de dobrar o número de clientes da Sell Credit deu origem à estratégia de diversificar os serviços prestados pela factoring, pois acredita-se que a assessoria financeira e a antecipação de recursos não-financeiros ampliará a possibilidade de clientes para a empresa.

Quanto à antecipação de recursos não-financeiros, a empresa deve se cercar de alguns cuidados para oferecer este serviço, pois trata-se de uma atividade de risco. Ainda são poucas as factorings que operam na modalidade matéria-prima, embora esta seja uma tendência do fomento mercantil. A resistência em antecipar recursos para as empresas clientes nesta modalidade é maior porque, no momento em que é realizada a negociação, ainda não há uma garantia como uma duplicada de venda mercantil, pois a recém o cliente está comprando matéria-prima para iniciar a produção dos seus

pedidos. Entretanto, sabe-se que toda a atividade de factoring envolve riscos. Além disso, oferecer um serviço ainda escasso no mercado pode se tornar um diferencial competitivo para a Sell Credit.

Em relação à assessoria financeira, a Sell Credit já presta esse serviço informalmente. Por isso, sugerimos a adoção oficial do serviço pela factoring, de modo a receber uma remuneração para esta atividade.

A oferta de novos serviços amplia o número de possíveis clientes, já que existem empresas em busca de benefícios que a Sell Credit não oferece atualmente. É, por isso, uma das estratégias adotadas para alcançar o objetivo de dobrar o número de clientes da empresa até julho de 2007.

- Investir em promoção

A Sell Credit nunca investiu em promoção de vendas, pelo fato de que sempre teve um número de clientes razoável para efetuar suas operações. No entanto, com o objetivo de dobrar o número de clientes da factoring, surge a necessidade de comunicar os serviços prestados pela empresa de alguma forma. Atualmente, as empresas chegam até a Sell Credit através de contatos e indicações. É preciso criar outros meios de acesso à empresa, além da já proposta implantação de um *site* na Internet, para que a Sell Credit fique mais conhecida no mercado em que atua. Além disso, seria importante oferecer cortesias para as empresas já clientes, de modo a projetar uma boa imagem da factoring e fazê-la ser lembrada com mais freqüência.

7.7 PROGRAMAS DE AÇÃO

Para que seja possível executar as estratégias estabelecidas, a fim de atingir os objetivos de marketing, criamos programas de ação que detalham as ações a serem realizadas, os responsáveis pelo programa, o período em que deverão ocorrer, além de uma estimativa dos custos que irá gerar.

1.

| | |
|------------|--|
| ESTRATÉGIA | Aumentar o Capital Social da empresa. |
| AÇÃO | Cada sócio deverá aumentar em 40% a sua participação na empresa. |

- Cada sócio deverá aumentar em 40% a sua participação na empresa

Com o objetivo de manter a atual participação de cada um dos sócios na Sell Credit, propomos que o aumento de capital se dê de forma proporcional, isto é, cada um deve injetar a mesma porcentagem sobre sua participação atual. O aumento deverá ser de 40%, fazendo o Capital Social da Sell Credit subir de R\$170.000,00 para R\$238.000,00. Esse montante de R\$68.000,00, oriundo do aumento de capital, deverá ser aplicado em novas operações. Em parte, poderá ser utilizado para suprir as necessidades dos atuais clientes. Porém, é preciso unir esta estratégia à de aumento do número de clientes da Sell Credit, de modo que uma parte do capital então disponível deverá ser utilizada para realizar operações com novas empresas clientes.

Com o aumento do Capital Social da Sell Credit, o objetivo de aumentar em 40% o faturamento da Sell Credit até dezembro fica imediatamente satisfeito no caso da factoring conseguir negociar a totalidade de seus recursos financeiros disponíveis. Entretanto, para que o objetivo seja atingido de fato, é importante que a estratégia de dobrar o número de clientes da factoring comece a surtir efeitos concomitantemente ao aumento de Capital Social.

Responsável pelo programa: Rubem e Eduardo, sócios da Sell Credit.

Período de execução: julho/2006.

Custo: R\$100,00, taxa para alteração de Contrato Social cobrada pelo contador da empresa.

2.

| | |
|------------|---|
| ESTRATÉGIA | Buscar clientes nos segmentos de empresas comerciais e prestadoras de serviços. |
| AÇÃO | Contratar um vendedor. |

- Contratar um vendedor

Para executar a estratégia de buscar clientes nos segmentos de empresas comerciais e prestadoras de serviços, considerou-se necessário que a Sell Credit contrate um vendedor. Essa pessoa será encarregada de fazer visitas diárias a diferentes empresas, com o objetivo de torná-las clientes da factoring.

Para contratar o vendedor, a Sell Credit tem duas possibilidades de plano de ação. A primeira consiste em:

1. Procurar alguma indicação no mercado.
2. Entrar em contato com a pessoa indicada, marcando uma entrevista.
3. Entrevistar o candidato, verificando sua aptidão ao cargo.
4. Se aprovado, providenciar sua admissão junto ao escritório contábil que atende à Sell Credit.

Responsável pelo programa: Rubem e Eduardo, sócios.

Período de execução: julho/2006. O vendedor deverá começar a trabalhar a partir de agosto/2006.

Custo: o salário do vendedor será de R\$1.000,00 a R\$1.500,00. Não haverá pagamento de comissões.

Caso a Sell Credit não receba nenhuma indicação para o cargo, deverá ser posta em prática a segunda possibilidade de plano de ação:

1. Anunciar a vaga para vendedor na Sell Credit nos classificados do jornal local. Deverá ser solicitado o envio de currículos pelos candidatos à vaga.
2. Analisar os currículos recebidos, selecionando seis candidatos para entrevistas.
3. Entrar em contato com os candidatos selecionados e marcar uma data para a realização das entrevistas.
4. Entrevistar os candidatos.
5. Selecionar o candidato que irá ocupar a vaga para vendedor.
6. Entrar em contato com esta pessoa, marcando uma nova entrevista.
7. Entrevistá-la, acertando os detalhes para sua contratação.
8. Providenciar sua admissão junto ao escritório contábil que atende à Sell Credit.

Responsável pelo programa: Rubem e Eduardo, sócios.

Período de execução: julho/2006. O vendedor deverá começar a trabalhar a partir de agosto/2006.

Custo: o valor estimado de um anúncio em jornal de 10cmX12cm é de R\$360,00. O salário do vendedor será de R\$1.000,00 a R\$1.500,00. Não haverá pagamento de comissões.

3.

| | |
|------------|---|
| ESTRATÉGIA | Disponibilizar um <i>site</i> da empresa na Internet. |
| AÇÃO | Contratar uma empresa de <i>webdesign</i> . |

- Contratar uma empresa de *webdesign*

Para criar o seu *site*, a Sell Credit precisará dos serviços de uma empresa de *webdesign*. Para tanto, deverá ser seguido o seguinte plano de ação:

1. Buscar indicações de empresas de *webdesign*.
2. Marcar reuniões com as empresas indicadas.
3. Nas reuniões, expor as condições em que se deseja o *site*, verificar o *portfolio* das empresas e negociar o custo do serviço.
4. Fazer a escolha da empresa que criará o *site* para a Sell Credit.
5. Autorizar a o desenvolvimento do *site*, seguindo as informações que a Sell Credit pretende comunicar.
6. Verificar o resultado obtido e sugerir alterações, caso necessário.
7. Disponibilizar o *site* na Internet.

Responsável pelo programa: Eduardo, sócio.

Período de execução: julho/2006. O *site* deverá estar disponível na Internet a partir de agosto/2006.

Custo: a criação do *site* gerará um custo aproximado de R\$1.000,00.

4.

| | |
|------------|---|
| ESTRATÉGIA | Oferecer novos serviços: assessoria financeira e antecipação de recursos não-financeiros. |
| AÇÕES | Anunciar os novos serviços no <i>site</i> da empresa. |
| | O vendedor deverá comunicar os novos serviços às empresas que visitar. |
| | Comunicar aos atuais clientes a oferta dos novos serviços. |

- Anunciar os novos serviços no *site* da empresa

Para atingir o objetivo de dobrar o número de clientes da Sell Credit, optou-se pela estratégia de oferecer novos serviços (assessoria financeira e antecipação de recursos não-financeiros). Esses serviços não exigem a modificação da estrutura atual

da Sell Credit, pois a factoring já possui recursos para oferecê-los. A assessoria financeira já é praticada informalmente, seria apenas preciso descrever com clareza as atribuições específicas da Sell Credit e estabelecer uma remuneração para a atividade. Quanto à antecipação de recursos não-financeiros, esse serviço é operacionalmente muito semelhante à compra de ativos, com a diferença de que a factoring concede o crédito no momento que antecede a produção da empresa cliente.

Para dar início à prestação dos novos serviços, é fundamental que a Sell Credit comunique que os está oferecendo. Aproveitando o novo *site* que a empresa terá a partir do mês de agosto, poder-se-á utilizá-lo como a primeira forma de divulgação dos serviços. Assim, quando da criação do *site*, a Sell Credit já deverá incluir a assessoria financeira e a antecipação de recursos não-financeiros em sua carteira de serviços.

Responsável pelo programa: Eduardo, sócio.

Período de execução: concomitante à criação do *site*, em julho/2006. O anúncio dos novos serviços estará disponível no *site* a partir de agosto/2006.

Custo: já incluído nos R\$1.000,00 reais destinados à empresa de *webdesign*.

- O vendedor deverá comunicar os novos serviços às empresas que visitar

A segunda forma encontrada para comunicar a oferta dos novos serviços também se utiliza do resultado de uma ação já proposta, a de contratar um vendedor. A melhor forma de atrair clientes para os novos serviços é através da venda pessoal, já que, com a presença de um vendedor, a pessoa da empresa visitada poderá esclarecer todas as suas dúvidas e adquirir confiança na factoring e nos serviços oferecidos. Além disso, o vendedor também já fica conhecendo a empresa, o que lhe fornece dados iniciais para a avaliação do risco a ela relacionado.

Responsável pelo programa: o futuro vendedor da Sell Credit.

Período de execução: a partir de agosto/2006, quando o vendedor ingressar na Sell Credit.

Custo: zero.

- Comunicar aos atuais clientes a oferta dos novos produtos

Por fim, para executar a estratégia de oferecer novos serviços, dever-se-á comunicar aos atuais clientes que a Sell Credit está trabalhando também com assessoria financeira e antecipação de recursos não-financeiros. Isso poderá ser feito através do contato diário da Sell Credit com essas empresas, ou através de visitas específicas dos sócios ou do vendedor.

Responsável pelo programa: todos os colaboradores deverão estar disponíveis para o esclarecimento de dúvidas que os clientes venham a levantar.

Período de execução: agosto/2006, após a contratação do vendedor e a implantação do *site* da Sell Credit.

Custo: zero.

5.

| | |
|------------|---|
| ESTRATÉGIA | Investir em promoção. |
| AÇÕES | Distribuir canetas e blocos de anotações com o logotipo da Sell Credit para os clientes e empresas visitadas. |
| | Fazer anúncios da Sell Credit em revistas publicadas por empresas da região do Vale do Sinos. |

- Distribuir canetas e blocos de anotações com o logotipo da Sell Credit para os clientes e empresas visitadas

Distribuir pequenas cortesias aos clientes e empresas visitadas é uma ação simples, mas que poderá atrair simpatia para a Sell Credit. Além disso, canetas e

blocos de anotações com o logotipo da Sell Credit são objetos que podem ser utilizados diariamente pelos presenteados, portanto, trazem à sua lembrança a Sell Credit com frequência.

Para colocar em prática a estratégia de investir em promoção, a factoring conta com o seguinte plano de ação:

1. Fazer um levantamento de empresas que produzem brindes logotipados para empresas.
2. Definir o número de canetas e o número de blocos de anotação que se deseja comprar.
3. Entrar em contato com as empresas, analisar seu material e o custo-benefício de cada uma delas.
4. Encomendar os brindes.
5. Distribuir os brindes às empresas clientes e às empresas visitadas que demonstrarem interesse pelo factoring.

Responsável pelo programa: Gabriel, funcionário.

Período de execução: setembro/2006

Custo: não foi possível estimar custos para este programa, pois os valores dos brindes variam muito conforme sua qualidade e quantidade. Ficará a cargo da Sell Credit a escolha dos brindes.

- Fazer anúncios da Sell Credit em revistas publicadas por empresas da região do Vale do Sinos

Outro método encontrado para promover a Sell Credit consiste em fazer anúncios da factoring em revistas publicadas por empresas da região do Vale do Sinos.

Embora as empresas que publicam periódicos próprios sejam, geralmente, de maior porte, freqüentemente seus clientes ou fornecedores são empresas de pequeno e médio porte, portanto, possíveis clientes para a Sell Credit.

Esses anúncios deverão explicitar os serviços que a factoring presta, os benefícios que oferece, e a confiabilidade da Sell Credit. Para colocá-los em prática, sugerimos que se siga o seguinte plano de ação:

1. Fazer um levantamento de empresas que publicam revistas próprias.
2. Entrar em contato com estas empresas e verificar a viabilidade de fazer anúncios da Sell Credit.
3. Definir a mensagem que se deseja passar e criar um anúncio.
4. Publicar nas revistas das empresas que forem viáveis.

Responsável pelo programa: Eduardo, sócio.

Período de execução: outubro/2006

Custo: dependerá de negociação com as empresas que publicam as revistas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As rápidas mudanças do cenário brasileiro exigem que as empresas estejam constantemente em busca do aprimoramento de seus negócios, de modo a se manterem sólidas no mercado. Em meio a uma conjuntura desfavorável, as empresas precisam ocupar-se não apenas em se defender, mas principalmente em converter tendências positivas e negativas em máximo benefício a seu favor.

A Sell Credit Fomento Mercantil Ltda., por ser uma pequena empresa e exigir de seus sócios um alto envolvimento nas atividades operacionais rotineiras, tem até hoje adiado a realização de um planejamento que possa auxiliá-la a verificar a posição em que se encontra, onde deseja chegar e como fazer para chegar à posição desejada.

É exatamente para cumprir essa função que elaborou-se este plano de marketing para a Sell Credit. A análise dos ambientes interno e externo à empresa e a identificação de seus pontos fortes e fracos, bem como de oportunidades e ameaças inerentes ao negócio, conferiu-nos uma ampla visão da situação atual da factoring. Uma vez contextualizada a empresa, foi possível estabelecer objetivos desafiadores, mas, ao mesmo tempo, atingíveis. Procurou-se propor sugestões que possam, de fato, ser colocadas em ação pela Sell Credit. A estratégia de aumentar o Capital Social da empresa, apesar de audaz, foi sugerida porque, ao longo de toda a execução deste trabalho, ela se demonstrou essencial para que a empresa possa usufruir da tendência de crescimento do segmento de fomento mercantil.

Contudo, algumas dificuldades foram encontradas para o desenvolvimento deste plano de marketing. Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços a beneficiada pelo plano, surgiram restrições para a aplicação de conceitos de marketing, muitas vezes voltados para produtos tangíveis. Procurou-se adaptá-los de maneira apropriada

aos serviços, e o resultado obtido, acredita-se, foi bastante satisfatório.

Assim, podemos concluir que o plano de marketing apresentado para a Sell Credit Fomento Mercantil Ltda. trará benefícios concretos para a empresa. Espera-se que a implementação das estratégias propostas lhe confira competitividade e que o plano sirva como incentivo para que a empresa elabore periodicamente um planejamento mais formalizado e abrangente. De fato, durante os meses em que a autora envolveu-se na empresa com a realização deste trabalho, os sócios já se sentiram impelidos a gerir de forma mais estratégica o seu negócio. Dessa forma, considera-se plenamente atingido o objetivo desta monografia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Nacional das Sociedades de Fomento Mercantil. Disponível em:
<<http://www.anfac.com.br>>. Acesso em: 9 abr. 2006.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998. 564p.

Cirinvest. Disponível em: <<http://www.cirinvest.com>>. Acesso em: 11 mai. 2006.

CLAUSEWITZ, Carl von. **Da Guerra**. Lisboa: Perspectivas e Realidades, 1976.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991. 217p.

Conselho de Controle de Atividades Financeiras. Disponível em:
<<http://www.fazenda.gov.br/coaf>>. Acesso em: 15 mai. 2006.

CZINKOTA, et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 535p.

Dominium Fomento Mercantil Ltda. Disponível em:
<<http://www.dominiumfomento.com.br>>. Acesso em: 11 mai. 2006.

DONINI, Antonio Carlos. **Factoring**. Rio de Janeiro: Forense, 2002. 334p.

EGGERS, Eduardo. Sócio da Sell Credit Fomento Mercantil Ltda. Diversas entrevistas concedidas.

EGGERS, Rubem Oscar. Sócio da Sell Credit Fomento Mercantil Ltda. Diversas entrevistas concedidas.

ENGEL, et al. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1995. 641p.

GASPARIN, Paulo Antônio Farias. **Planejamento Estratégico para uma Pequena Empresa**. Trabalho de conclusão de curso. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. 134p.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento Estratégico: para o... gerenciamento total: uma nova abordagem**. 7ª ed. Lajeado, RS: Grafocem, 2002. 281p.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1995. 527p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

LEITE, Luiz Lemos. **Factoring no Brasil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 484p.

MCDONALD, Malcom H.B. **Planos de Marketing: como preparar, como usar**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Graf. JB, 1993. 352p.

ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987. 350p.

RODRIGUES, Rodolfo Oliveira. **Plano de Marketing para uma Microempresa**. Trabalho de conclusão de curso. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. 59p.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308p.

Sindicato das Sociedades de Fomento Mercantil do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.sinfacrs.com.br>>. Acesso em: 9 abr. 2006.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 275p.

ANEXOS

ANEXO I

Roteiro semi-estruturado para entrevistas com sócios e funcionário

1. Quem são os atuais clientes da Sell Credit? Como é o relacionamento da Sell Credit com seus clientes?
2. Quais são os serviços que a Sell Credit oferece atualmente?
3. Quem são os concorrentes da Sell Credit? Quais as características deles?
4. Quais são os pontos fortes da Sell Credit na sua concepção? E os pontos fracos?
5. Você consegue identificar oportunidades para a Sell Credit no mercado? E ameaças?
6. À que você atribuiria a preferência dos seus clientes pela Sell Credit?
7. Quais os objetivos da empresa? Existe uma missão?
8. A Sell Credit possui algum modelo de planejamento formal? O que você espera de um plano de marketing?
9. Qual a maior dificuldade enfrentada pela Sell Credit?
10. Quanto a Sell Credit estaria disposta a investir para a execução do plano de marketing proposto?