

 **TESTE:** DESCUBRA QUAL SEU NÍVEL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

GESTÃO & NEGÓCIOS

PME O GUIA DO PEQUENO E MÉDIO EMPREENDEDOR

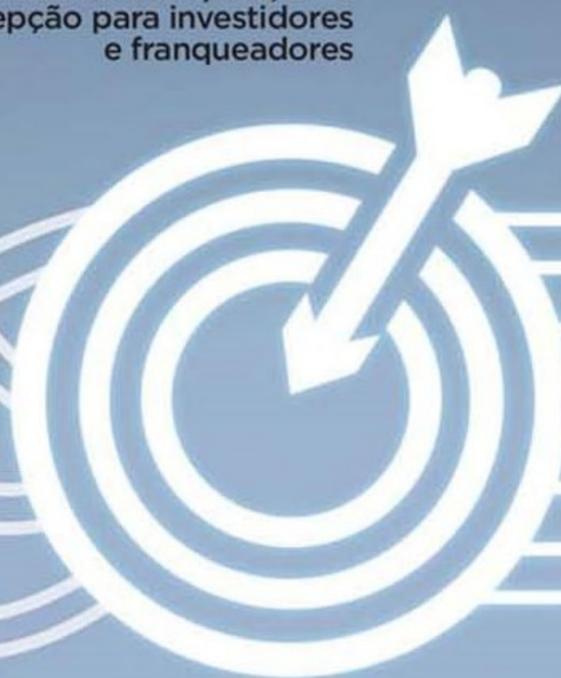


DO SONHO AO PESADELO

Como evitar os temidos distratos de franquias, uma decepção para investidores e franqueadores

TEM WI-FI?

Compartilhe sua *internet* de maneira correta e ganhe muitos pontos com os clientes



TRABALHE NO ERRO DA CONCORRÊNCIA

Seus concorrentes têm problemas no atendimento? São maus negociadores? Oferecem produtos de baixa qualidade? Péssima logística? **Saiba como identificar essas oportunidades e vencê-los!**

CUSTOM PERSONALIZAÇÃO DE MOTOS EXPLODE NO BRASIL E REVELA NICHOS AINDA POUCO EXPLORADOS

DEIXOU A DESEJAR

Identifique e corrija um colaborador improdutivo dentro da sua equipe

DE OLHO NO MUNDO

Vai viajar nas férias? Aprenda a extrair ideias de negócios durante os passeios

DESIGN SPRINT

Nova metodologia estimula empresas a analisar problemas junto ao público-alvo



34 NOSSA CAPA

O lado bom do concorrente

Você conhece o seu concorrente? Sabe como ele trabalha? Muitas vezes ele pode ser referencial para você melhorar o seu serviço, produto e até mesmo o atendimento. Especialistas mostram como trabalhar no erro da concorrência fazendo melhor para atrair e encantar os clientes. Veja também cases de empresas que encararam os seus concorrentes e venceram identificando a falha deles e fazendo diferente

COLUNISTAS



05_ **Liderança & Motivação**
Daniela do Lago

11_ **Treinamento & Carreira**
Luiz Marins

57_ **Gestão Prática**
Cecília Bettero

63_ **Marketing Digital**
Gustavo Caetano

75_ **Gestão & Serviços**
Antonio Paulo de Oliveira

SEÇÕES FIXAS

06_ **Radar Corporativo**

31_ **Fala, Gestor!**

69_ **Conversa Afinada**

76_ **Expressão**

81_ **Gestão & Você**

82_ **Fecha Aspas**



78_ **Sinapse**
Análises de filmes por Myrna Silveira Brandão e indicações de livros pela redação

ENTRELINHAS

12_ **Rei do espeto**

De entregador de pizza a *valet*, Leandro Souza juntou suas economias e construiu um império inspirado nas barraquinhas de churrasco das esquinas

DEU CERTO

16_ **Super Pizza Pan**

Famosa nos Estados Unidos, este tipo de pizza contrariou o velho gosto do brasileiro e tornou-se uma queridinha popular. Rede de franquias apostou no produto e hoje faz sucesso no mercado

MAPA DA MINA

20_ **Customização**



Trabalhar com motos personalizadas não é apenas um mercado em ascensão, mas também a possibilidade de trabalhar com aquilo que o empreendedor mais ama

FRANQUIA

26_ **Distratos**

Saiba quais são os direitos que as partes têm e conheça a estratégia usada por algumas redes para evitar dor de cabeça com franqueados

TESTE

44_ **Inteligência emocional**

Todo mundo sabe quem tem controle total das emoções. Mas será que as pessoas pensam muito mais em como deveriam ser do que como realmente são?

NO NEGÓCIO

46_ **Improdutividade**

Uma equipe competente é essencial para que uma empresa alcance bons resultados, mas é comum existir algum colaborador com baixa produtividade

EMPREENDEDOR

52_ **Influências**

Todo empreendedor pode ter seu momento "Isaac Newton", e as viagens são uma ótima oportunidade para vislumbrar novos negócios

TECNOLOGIA

54_ **Wi-Fi**



Em tempos de dispositivos móveis, os consumidores buscam formas práticas de acessar redes sociais ou trabalhar *on-line*. Mas será que o seu estabelecimento está pronto para oferecer sinal?

TENDÊNCIA

62_ **Design Sprint**

Metodologia criada pelo Google estimula que empresas criem grupos que possam analisar um problema, discutir uma solução, produzir um protótipo e testar junto ao público-alvo

ETIQUETA CORPORATIVA

70_ **Tatuagens**

Será que a tatuagem ainda é um problema no ambiente de trabalho? De que maneira o mercado vem encarando o seu uso no meio corporativo e como saber se não está "exagerado"?

Você conhece o seu concorrente? Sabe como ele trabalha? Muitas vezes ele pode ser um referencial para você melhorar o seu serviço, produto e até mesmo o atendimento. Especialistas mostram como trabalhar no erro da concorrência fazendo melhor para atrair e encantar os clientes



O LADO BOM DA CONCORR

■ TEXTO DE PRISCILA GORZONI



No livro *Marketing de verdade: uma forma eficaz de usar o marketing a seu favor e aumentar seus resultados*, da editora Gente, Marcos Campomar explica com clareza que um dos principais erros cometidos pelos empresários ao gerir os seus negócios é ignorar a concorrência.

Pois bem, menosprezá-la pode ser um fator crucial para que a sua empresa não se destaque no meio da multidão.

O professor de empreendedorismo da Universidade Mackenzie de São Paulo, Arnaldo Turuo Ono, conta que em um primeiro momento temos a tendência de encarar a concorrência como um problema, mas ao ampliarmos a nossa visão a tornaremos uma fonte de pesquisa e até de aprendizado. “Precisamos ampliar nossa compreensão do que é concorrência, considerando também aquela que não oferece o mesmo serviço/produto que você, mas pode ser um eventual substituto”, orienta.

No entanto, contrariando o senso comum, a maioria das grandes empresas encara os seus concorrentes não como inimigos, mas como aliados e até referências em suas evoluções. Pois eles podem até servir de estímulo e força para que o negócio melhore e supere as expectativas. Ou mesmo explore novos caminhos e perceba coisas que ainda não havia visto. “A concorrência é muito importante para o crescimento do negócio. São eles que nos ajudam a ter novas ideias, metas e estratégias. Sem os concorrentes a empresa corre o risco de ficar inerte, pois se acomoda, não muda porque não têm os concorrentes para dividir o mercado e, portanto, não corre riscos”, mostra o professor do curso de administração da Faculdade Santa Marcelina (FASM), Jefferson Santana.

© TOMAKE_PHOTO / ISTOCKPHOTO.COM



© DIVULGAÇÃO VIVEIROS

Opinião de Especialista

“Precisamos ampliar nossa compreensão do que é concorrência, considerando também aquela que não oferece o mesmo serviço/produto que você, mas pode ser um eventual substituto”

ARNALDO TURUO ONO, PROFESSOR DE EMPREENDEDORISMO DA UNIVERSIDADE MACKENZIE DE SÃO PAULO

O LADO POSITIVO DA MOEDA

A sócia-fundadora da consultoria ID Performance Humana, Silvana Ramal, explica que ter concorrentes é positivo por dois motivos: “A ação de vários agentes estimula o consumo de um produto ou serviço e faz com que o mercado total cresça e se consolide. Além disso, os concorrentes ajudam a sua empresa a melhorar sempre. Um concorrente obriga você a se manter atualizado em termos de tecnologia, custos, qualidade, atendimento, etc., mantendo-o competitivo”, afirma.

O professor e coordenador do Curso de Administração e do Centro de

Educação Tecnológica da Faculdades Integradas Hélio Alonso (Facha), Alexandre César Motta, considera ruim, contudo, a existência apenas de muitos concorrentes ou a presença de uma única concorrência muito qualificada. Mas você pode aprender a fazer bom proveito disso também.

Para isso, desde o início a empresa precisa desenvolver inteligência competitiva de mercado para, de forma antecipada, identificar os movimentos do concorrente, reconhecendo se estes representam ameaças ou oportunidades. “Os concorrentes sempre deixam brechas que a empresa pode explorar e da mesma forma possuem pontos fortes com os quais se deve aprender para melhorar o próprio negócio”, acredita Motta.

Existem vários tipos de concorrentes, mas são os diretos que podem impactar mais significativamente o seu negócio, pois eles têm produtos e clientes parecidos com o seu. O professor Santana explica que o mais indicado é analisar o portfólio dessa empresa com cautela e cuidado com o objetivo de encontrar eventuais falhas que sua empresa poderá aproveitar.

Outro ponto positivo de ter os concorrentes é que eles servem de referência de boas práticas de gestão que podem ser úteis para a empresa melhorar o seu próprio negócio. O professor da Facha exemplifica: se um concorrente é reconhecido pela qualidade do atendimento que presta a seus clientes, como podemos aprender com os seus métodos



© DIVULGAÇÃO / DIALLETO

CASE ESTIMULAMOS A CONCORRÊNCIA

“Entregamos aplicações integradas de alta performance para o mercado de HCM (*Human Capital Management*). Na fundação da Ahgora vimos que as ofertas oferecidas no mercado brasileiro e mesmo no mundial não atendiam às necessidades de um mundo e mercado do trabalho em transformação. A concorrência - nacionais e chineses, *softwares* de caixa e revendas integradoras - estava dividida em segmentos estáti-

cos de fabricantes de equipamentos. Inovamos por verticalizar e entregar uma proposta completa de *software* em *cloud computing*, equipamentos IoT e suporte, tudo como serviço de alta tecnologia, o que era, quando iniciamos, um modelo comercial revolucionário para a época. Ainda atendemos às necessidades de ponto e presença na íntegra e acompanhamos as mudanças de mercado. Nos posicionamos sempre como uma empresa que entrega informações em tempo real, esta é a razão do nome Ahgora. Além disso, nós fomos a primeira empresa a oferecer *software* de gestão de presença, aplicativos para *smartphones* e *tablets* e equipamento de ponto eletrônico com informações em tempo real no modelo SaaS. Acreditamos que a presença de concorrência estimula a eficiência. Um ambiente competitivo de negócio é propício para a inovação, pois nos move a pensar à frente do mercado, com foco no que importa.”

Lázaro Malta, CEO da Ahgora Sistemas S/A.



© DIVULGAÇÃO / TREVOCOMUNICATIVA

“Os concorrentes ajudam a sua empresa a melhorar sempre. Um concorrente obriga você a se manter atualizado em termos de tecnologia, custos, qualidade, atendimento etc., mantendo-o competitivo”

SILVINA RAMAL, SÓCIA-FUNDADORA DA CONSULTORIA ID PERFORMANCE HUMANA

FAÇA DIFERENTE!

4 SITUAÇÕES IMPRESCINDÍVEIS PARA VOCÊ ANALISAR E BATER O SEU CONCORRENTE:

- O cliente quer preço e seu concorrente não pode melhorar: ofereça outros benefícios, brindes, isenção de alguma taxa, facilitação no pagamento, entre outros.
- O atendimento não é o esperado: capacite sua equipe para atender às expectativas do seu cliente, utilize ferramentas de gamificação para que sua equipe comercial tenha motivação para trazer os melhores resultados com qualidade.
- A qualidade frustra o cliente: lembre-se de que o que você comunica e o que você entrega precisa ser a mesma coisa, caso contrário, vai prejudicar a imagem do seu negócio diante de seu público-alvo.
- A distribuição e a logística podem ser ruins: neste caso tente organizar seu estoque com processos e procedimentos que garantam a qualidade e a otimização de recursos.

FONTE: JEFFERSON SANTANA, PROFESSOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE SANTA MARCELINA - FASM

de trabalho e assim incorporar essas práticas ao nosso próprio negócio?

EXEMPLO CONSTRUTIVO

Para descobrir o lado construtivo dos seus concorrentes e aprender a tirar deles o melhor, Santana explica que é necessário reconhecê-lo como uma ferramenta importante para diferenciar a sua empresa, marca ou produto.

O especialista dá como exemplo cruzar as informações da análise SWOT (Em português significa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Trata-se de uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário), principalmente para os pontos fortes e fracos da empresa, com as dos concorrentes. Isso contribuirá para reconhecer as características que são únicas.

CASE

MONITORAMENTO DA CONCORRÊNCIA

“A Casa de Bolos é especializada em bolos caseiros e conta com mais de 300 unidades pelo País. A qualidade dos produtos oferecidos é mantida por meio de treinamentos e reciclagens constantes com os franqueados. Hoje, a rede tem no cardápio mais de 70 sabores de bolos, incluindo versões *diet*, integral, bolo caseiro no pote e *baby*, além de tortas e cucas. Temos atualmente 317 unidades abertas e 28 em fase de implantação. Nosso estudo de concorrência foi tão importante que colaborou para dar origem ao negócio em si, uma vez que após pesquisas exaustivas em supermercados e padarias notou-se que havia uma carência no segmento de bolos verdadeiramente caseiros, sem massas prontas. Esse estudo não foi determinante em si, mas ajudou a optar pela linha de



© DIVULGAÇÃO / MARKABLE

negócio e definir firmemente o conceito: oferecer ao consumidor uma opção no segmento até então não atendida. O ponto fundamental foi a definição do caminho que seguiríamos e que, analisando os últimos oito anos e mais de 300 lojas pelo País, tem dado certo. Estamos em fase de implanta-

ção de um departamento específico para monitoramento constante e em tempo real das ações dos concorrentes. Ele colabora para buscarmos sempre fazer o nosso melhor. Assim analisamos constantemente nosso *mix*/processos, que nos possibilita estar atentos a cada movimento e demanda do mercado. Levamos isso tão a sério que hoje nosso objetivo é ditar as tendências do segmento.”

Sônia Maria Napoleão Ramos, conhecida como Vó Sônia, fundadora da rede Casa de Bolos

BATE-PAPO
COM QUEM ENTENDE

COMO ESTIPULAR O PREÇO DO SEU SERVIÇO COM BASE NO DO CONCORRENTE

© DIVULGAÇÃO / TEXTUAL



O sócio e líder de Transações da Grant Thornton, graduado em Economia, Engenharia Naval e mestre em Economia da Energia pela USP, Paulo Funchal, mostra como aprender com o concorrente em termos de preços e valores de serviços e produtos.

De que maneira podemos definir o valor do nosso serviço ou produto sem apelarmos para uma concorrência desleal?

A concorrência desleal acontece quando um empresário utiliza-se de expedientes desleais para concorrer com outros agentes de um mesmo mercado; esses expedientes normalmente estão vinculados com a redução de custos de forma muitas vezes ilegal, como o não pagamento de impostos devidos, a utilização de quantidades de insumos ou produtos insuficientes ou de má qualidade. Para qualquer empresário que quiser se aventurar em uma atividade econômica de produção, venda e prestação de serviços, deve fazer a lição de casa e avaliar de forma bastante criteriosa os custos a serem incorridos com a produção/prestação desses serviços. A utilização de expedientes antiéticos e desleais, além de serem cada vez mais percebidos pelos consumidores como um atributo negativo, trarão no médio e longo prazos prejuízos ao próprio empreendedor. A análise de mercado que é feita para a avaliação dos produtos e preços praticados

é realizada por várias empresas que se utilizam de dados públicos e que servem como balizador para a tomada de decisão.

O que devemos observar no nosso concorrente e que pode ser uma base para melhorar o valor do nosso produto?

Ao fazer um planejamento estratégico do seu negócio, além de uma avaliação da indústria, com avaliação das barreiras de entrada, poder de barganha dos fornecedores, ameaça dos bens substitutos, poder de influência dos clientes e rivalidade dos competidores (as cinco forças de Porter), o mais importante é a avaliação do propósito de valor, que é o que se quer entregar ao seu cliente. Ao avaliar os concorrentes e os seus produtos/serviços, é importante identificar qual é o valor que este entrega para o seu cliente.

Um dos casos mais emblemáticos é o iPod. A Apple não foi a primeira a introduzir dispositivos de reprodução de música digital no mercado. Uma empresa chamada Diamond Multimedia lançou o Rio em 1998, e a Best Dat lançou o Cabo 64 em 2000, ambos os produtos funcionavam bem, eram portáteis e estilosos. Então por que o iPod, em vez do Rio ou do Cabo 64, teve sucesso? A Apple fez algo muito mais interessante para o usuário, além de ter uma boa tecnologia e empacotá-la com um desenho estiloso. Ela juntou a tecnologia e empacotou com um grande modelo de negócios. A grande inovação da Apple foi fazer o *download* de música fácil e conveniente. A empresa montou

um modelo de negócio inovador (disruptivo) que combinou *hardware*, *software* e serviço.

Conhecê-lo, estudá-lo, encará-lo e trabalhar no seu erro é o segredo?

Quando falamos de forma mais positiva, entendo que o ponto focal não deve ser o concorrente, mas sim o cliente. Ao iniciar um negócio, o objetivo deve ser criar um serviço ou produto que tenha como foco a solução de um problema ainda não endereçado pelos produtos e serviços existentes, e isso significa não olhar de forma secundária para a inovação no modelo de negócios, e sim entender que a ampla compreensão desta é fundamental para o estabelecimento de uma estratégia competitiva robusta.

Mas como saber se está cobrando caro e ter a base do preço do concorrente para melhorar o seu?

A avaliação do preço do concorrente é base para o planejamento de um novo negócio, pois gera o valor médio a ser utilizado como teto para estipular o preço a ser cobrado pelo produto/serviço. Todo preço é baseado em um custo de produção mais a margem de lucro; caso os produtos sejam similares e os preços sejam diferentes, efetivamente o seu concorrente tem uma vantagem de custo ou aceita uma margem de lucro baixa. Neste caso é recomendável que o empreendedor verifique realmente se os seus custos estão dentro de parâmetros de mercado ou se o negócio tem uma margem de lucro alta.

BOAS ESTRATÉGIAS

Fatores diferenciados que podem ser observados e aprendidos com os concorrentes:

- Entender o perfil dos empregados: qualificação,

tempo de casa, rotatividade, apresentação, forma de abordagem e postura podem revelar muito.

- Produto: qualidade do produto, quantidade oferecida, capilaridade (até onde chegam) e variedade podem sinalizar ascensão ou ainda retração.
- Crescimento: muitas vezes o

concorrente oferece um bom produto, mas também não cresce, por que será? Pode ser que haja outro produto que esteja afetando ambos, então, vale sempre ter uma visão ampliada, pois nem sempre a explicação está em uma eventual crise do mercado, e sim uma migração para outro produto ou serviço.

FONTE: ARNALDO TURUO ONO, PROFESSOR DE EMPREENDEDORISMO DO MACKENZIE ALPHAVILLE

Além de ferramentas, é fundamental observar suas estratégias comerciais, de *marketing* e o comportamento dos seus consumidores. O reconhecimento desses dados, pelo executivo, fornecerá uma visão mais abrangente de cenários futuros e oportunidades para a empresa. “Essas informações podem ser captadas nas redes sociais, *sites* de defesa do consumidor, cliente oculto, em pesquisas qualitativas e quantitativas”, indica o professor da FASM.

Existe um exercício muito interessante ensinado por Silvina Ramal que pode ajudar muito nesse momento também. Ele consiste em responder às seguintes perguntas: O que meu concorrente poderia

fazer que me deixaria totalmente derrotado e fora do mercado? Seria um novo produto ou serviço? Seria a forma de se relacionar com os clientes? A especialista explica que esse tipo de reflexão ajuda a empresa a criar soluções de alto padrão e pensar fora da caixa.

Turuo Ono lembra que quando estamos estudando um concorrente, precisamos fazer a lição de casa direito. Devemos observar tudo o que estiver disponível, o que não quer dizer que os dados estarão disponíveis de forma direta. “Muitas vezes precisamos cruzar esses dados para obtermos informações relevantes”, diz.



© DIVULGAÇÃO / TREVOCOMUNICATIVA

“Os concorrentes sempre deixam brechas que a empresa pode explorar e da mesma forma possuem pontos fortes com os quais se deve aprender para melhorar o próprio negócio”

ALEXANDRE CÉSAR MOTTA, PROFESSOR E COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E DO CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DA FACULDADES INTEGRADAS HÉLIO ALONSO (FACHA)



© ANTONIO WOLFF / LUXLAB STUDIO

C A S E

NA FRENTE DA CONCORRÊNCIA

“A Mestre-Cervejeiro.com é uma das maiores redes de lojas especializadas em cervejas artesanais do Brasil. São mais de 3.500 cervejas nacionais e importadas

que estão cadastradas no sistema central da rede, conforme disponibilidade e características da região. Em vez de focarmos no que a concorrência está fazendo, procuramos inovar e sair na frente, sermos referência para outros negócios e conseqüentemente para quem nos considera concorrentes. Nossas referências para modelo de negócios, ações promocionais, novidades e lançamentos vêm de outros mercados. Somos referência no que fazemos. Nos preocupa muito mais inovar, sair na frente, ter destaque com qualidade nos nossos produtos e serviços do que desprendermos tempo precioso para nos preocupar com o que o ‘vizinho’ está fazendo.”

Daniel Wolff, fundador e diretor da rede Mestre-Cervejeiro.com

Você pode fazer um exercício prático, por exemplo, visitar o concorrente, analisando-o, coletando material de publicidade e propaganda e aproveitando a experiência para observar os pontos fracos da empresa. Jefferson Santana lembra que outra forma de observar o concorrente é o acesso às suas redes sociais, *site*, Reclame Aqui, Procon para analisar os comentários e problemas apresentados pelos clientes. O professor ressalta: “Mas não use os erros do adversário para diminuí-lo. Use esta informação para se preparar e não cometer os mesmos erros. Devemos aprender com os erros dos outros e com isso evitar esforços desnecessários”.

Além disso, jamais devemos atacar os concorrentes de forma direta, aproveite os pontos fracos deles de modo que eles se tornem os seus pontos fortes. “O cliente vai perceber isso e você será a escolha certa”, indica Santana.

NADA BEM PARA O CONCORRENTE

O especialista Alexandre César Motta conta que é importante entender que o erro dos seus concorrentes pode estar em diversas frentes do negócio. Por exemplo, ele pode não estar atendendo a um determinado segmento de mercado, pode estar desassistindo a um público-alvo potencial interessante ou até mesmo estar oferecendo produtos de qualidade duvidosa que não satisfazem plenamente os clientes. Ou ainda entregar serviços ruins que não resolvem “as dores” dos consumidores.

Portanto, mais uma vez, entender os problemas desse concorrente é crucial para determinar como melhorar o seu negócio. “Deve ser analisado como um todo, sob uma perspectiva sistêmica, pois

os pontos fortes e fracos podem ser identificados em qualquer elemento do negócio – produtos e serviços, localização, atendimento, preço, distribuição, etc., servindo assim de referência para a sua empresa aperfeiçoar suas práticas”, ressalta o coordenador do Curso de Administração da Facha.

Entre os elementos que podem ser observados no concorrente e servir de base para melhorar muita coisa no seu negócio estão desde os valores dos produtos até a forma como os serviços são prestados. Mas um dos pontos mais importantes para observar e utilizar a seu favor no erro dele é o atendimento. E não é difícil descobrir como está o atendimento do concorrente, pois hoje a *internet* possui uma vasta quantidade de dados disponibilizados para todos gratuitamente.

Santana volta a dizer que no caso do atendimento ao cliente podemos coletar informações usando o *site* do Procon, Reclame Aqui, Tribunais e a reputação do Google. Ao ter acesso a essas informações você terá a oportunidade de melhorar o seu negócio atendendo

POSICIONE-SE

Como fazer uma concorrência sem torná-la desleal?

- Se você e o seu produto são honestos desde os preços, qualidade, entrega e correlatos, já é o principal
- Praticar negociações flexíveis e promoções é saudável, desde que não comprometa seu caixa (capital de giro é fundamental)
- Quando você usa algumas técnicas de *marketing*, como a de guerrilha – muito usada por universidades, oferecendo água, canetas e chocolates junto com seus *kits* de divulgação, nas portas das outras universidades em dias de provas de processo seletivo –, não seria desleal, mas claro que é uma postura mais agressiva

FONTE: FONTE: ARNALDO TURUO ONO, PROFESSOR DE EMPREENDEDORISMO DO MACKENZIE ALPHAVILLE



“Mas não use os erros do adversário para diminuí-lo. Use esta informação para se preparar e não cometer os mesmos erros. Devemos aprender com os erros dos outros e com isso evitar esforços desnecessários”

JEFFERSON SANTANA,
PROFESSOR DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE
SANTA MARCELINA (FASM)

© DIVULGAÇÃO / VIVERIOS

ENTENDA MELHOR

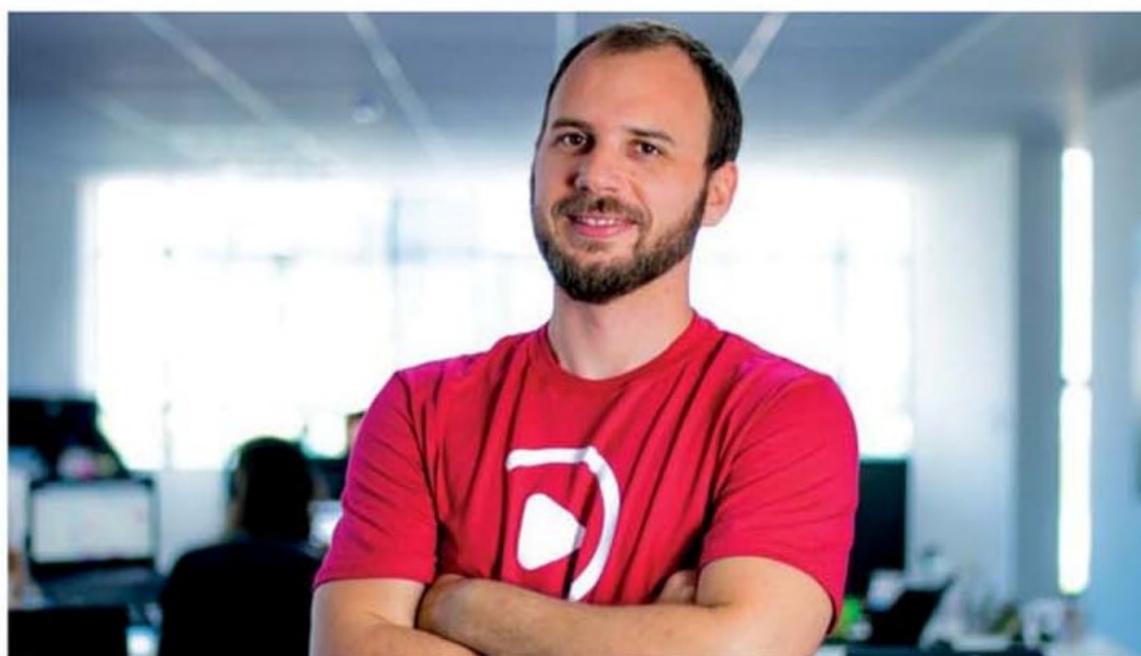
Dicas para captar ideias dos concorrentes a fim de melhorar o preço dos seus serviços

1. Estudar as características dos produtos e serviços oferecidas pelos concorrentes.
2. Entender a estratégia dos concorrentes.
3. Identificar os pontos fortes e fracos do ponto de vista de produção.
4. Avaliar se existe diferenças de preço/valor por região.
5. Verificar quais são as características admiradas pelos consumidores.
6. Identificar as características criticadas pelos consumidores.
7. Analisar o nível de tecnologia/ inovação nos produtos.
8. Realizar o estudo de outros mercados e como estes utilizam produtos similares.
9. Avaliar constantemente novas tecnologias possíveis de serem incorporadas.
10. Fazer constante avaliação dos custos do produto/serviço, pois custo é igual a unha: deve ser constantemente cortado.

às expectativas do seu público-alvo e resolver suas dores.

Outro aspecto que chama a atenção sobre o concorrente é com relação ao preço. Mas nesse quesito é necessário ter prudência. Cobrar menos que o concorrente pode, a princípio, fazer com que se

tenha uma maior quantidade de vendas, mas nem sempre isso vai significar uma lucratividade maior. “Organizar uma visita ao ponto de venda, *e-commerce* ou realizar cliente oculto no concorrente é uma boa forma de ter a base do preço praticado por ele. Mas lembre-se de que



© DIVULGAÇÃO / DIALLETO

C A S E

FORA DA ZONA DE CONFORTO

“Quando iniciamos o desenvolvimento e posteriormente a comercialização do nosso principal produto, o *software* para gestão de *trade marketing* Agile Promoter, não tínhamos uma preocupação muito grande em relação à concorrência, posso dizer que não fizemos o dever de casa básico de estudar os possíveis concorrentes antes de entrar de cabeça na área em que atuamos. Conforme fomos amadurecendo e ficando mais representativos no mercado, começamos a fazer um acompanhamento mais de perto, com isso iniciamos o levantamento para saber quem eram os nossos possíveis concorrentes, inicialmente no Brasil e depois no mundo. Atualmente já levantamos cerca de 90 concorrentes no mundo todo com os mais diferentes níveis de tamanho e maturidade. Um aspecto interessante em que

a observação de concorrentes nos ajudou a evoluir foi a nossa visão sobre a atuação global, começamos a perceber que existia uma série de concorrentes internacionais fazendo algo parecido com o que estávamos fazendo aqui no Brasil. Graças a esse fator e de já termos alguns clientes multinacionais que estavam muito satisfeitos com nosso trabalho aqui no Brasil, começamos a dar os primeiros passos internacionais e hoje estamos presentes em mais de dez países. Temos a convicção de que a concorrência é algo essencial para o negócio, pois nos faz ficar fora da nossa zona de conforto e a procurar dia após dia como fazer melhor do que ontem, antes que alguém apareça e faça melhor que a gente.”

Gabriel Menezes,
CEO e fundador da Involve

bitcoin banco®



CASE PARCERIA DE EXEMPLO

“No nosso mercado é muito fácil perceber os erros das outras corretoras. Todas as *exchanges* têm contas em redes sociais e mantêm, por elas, relações diretas com os clientes. Por meio das redes ficamos sabendo das reclamações, dos problemas e das falhas frequentes no atendimento dos demais *players* do mercado. Com essa percepção, conseguimos planejar e implementar ações que valorizem a qualidade dos nossos serviços relacionados àquele problema. Tudo isso serve como ferramenta para lermos o momento do mercado, o desempenho de nossos concorrentes e assim tomar as medidas necessárias. O nosso desafio é fazer com que essas reclamações sejam revertidas em melhorias para nossos atuais e futuros clientes. Quando adquirimos a *exchange* NegocieCoins, percebemos que não havia um atendimento de alta qualidade ao cliente. Hoje a NegocieCoins é a *exchange* com o maior nível de satisfação dos clientes e o menor número de reclamações não resolvidas no *site* Reclame aqui. Também percebemos que os concorrentes levam até dois dias para realizar o saque de um cliente. Focamos recursos financeiros para contratar um volumoso time financeiro para garantir que nosso cliente solicitaria saque e receberia em minutos ou poucas horas, intenção essa também realizada com sucesso. Mas nossa postura em relação à concorrência é unificadora e não segmentadora. Recentemente um dos maiores *players* do mercado passou por um problema e em momento algum isso nos trouxe satisfação, muito pelo contrário, nós contatamos essa *exchange* para demonstrar nossa solidariedade e compreensão.”

Heloisa Ceni, vice-presidente do Grupo Bitcoinbanco

não só o preço, e sim toda a experiência precisa ser analisada”, explica Jefferson Santana.

Depois que você fizer uma análise detalhada do concorrente saberá como é a sua negociação. Assim poderá demonstrar para seus

consumidores que tem o melhor custo-benefício se comparado com ele, mas se você não tiver, adapte-se para ter. Comunique seus diferenciais, atributos e sua flexibilidade para a negociação. Mas lembre-se: não venda preço, venda valor. **G&N**

PONTO DA VIRADA

O que determinou uma reviravolta na sua vida como empresário?

“Ao identificarmos uma mudança da legislação, em 2010, sobre o sistema de registro eletrônico, vimos uma grande oportunidade de aplicar tecnologias para atender a esta demanda. Saímos à frente da concorrência em termos de tecnologia ao desenvolver o primeiro registrador eletrônico de ponto IoT (*Internet das Coisas*) homologado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)”.

LÁZARO MALTA | CEO DA AHGORA SISTEMAS

“Decisão importante foi optar por manter o conceito e propósito inicial do negócio firme, uma vez que a concorrência dava traços de diversificação para outros segmentos além do bolo caseiro. Decidimos assumir essa especialidade em bolos caseiros e dar foco total somente em produtos relacionados com bolos caseiros”.

SÔNIA MARIA NAPOLEÃO RAMOS | CONHECIDA COMO VÓ SÔNIA, FUNDADORA DA REDE CASA DE BOLOS

“Quando chegamos a cinco lojas franqueadas e sentimos que o modelo tinha grandes chances de escalabilidade, procuramos consultorias em diversas áreas. Com isso economizamos tempo e obtivemos a transferência de *know-how* necessária para criar um modelo de negócios sólido”.

DANIEL WOLFF | DA MESTRE-CERVEJEIRO.COM

“De 2008 a 2010 nós tentamos dez diferentes produtos. Tentamos e erramos. Nesse período atuávamos como *software house*, que desenvolve *software* sob demanda para os clientes. E a 11ª ideia surgiu em 2010 com uma demanda para uma agência, que queria que os promotores de campo coletassem preços nos supermercados e a empresa pudesse consumir esses dados em um relatório *web*. Ela trouxe essa demanda, nós orçamos o projeto como *software house* e o cliente não aceitou. Então fomos mais a fundo e descobrimos que aquilo ali poderia ser o nosso produto. Voltamos ao cliente com a proposta que poderia ser um produto da Involves licenciado para a empresa e que ele nos ajudasse a vender para os clientes dele também. Em 2011 entregamos a primeira versão do produto e de lá para cá encerramos todos os outros serviços”.

GABRIEL MENEZES | CEO DA INVOLVES

“O ponto de virada da empresa foi a compra da plataforma NegocieCoins do antigo proprietário, Rodrigo Lullez - que hoje faz parte da nossa equipe de TI e é responsável por vários projetos na plataforma. Ao comprar, percebemos imediatamente o potencial tecnológico dela - elaborada com programação de ponta e produzida inteiramente no Brasil”.

HELOISA CENI | VICE-PRESIDENTE DO GRUPO BITCOINBANCO