

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO PARA EMPRESAS DE CONSULTORIA DE GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS E PROJETOS DE IMPACTO

Ana Carolina Da Cruz Nera Thimoteo - FEA USP

Tatiana Gabriela Da Silva - FEA USP

Resumo

Este relato técnico descreve a aplicação de estratégias de segmentação de mercado em duas consultorias especializadas: Sanket Desenvolve e Pangeia Consultancy. A intervenção integrou ferramentas de marketing B2B e marketing de serviços, com foco na personalização de ofertas e no reposicionamento estratégico. O diagnóstico identificou desafios como comunicação genérica, baixa previsibilidade comercial e ausência de segmentação formal. A partir da análise STP (Segmentação, Targeting e Posicionamento), foram mapeados perfis de clientes, criadas personas e redefinidas as propostas de valor. A estratégia incluiu a reformulação do funil de vendas com abordagem consultiva e o alinhamento entre comunicação, marketing e entrega de serviços. Os resultados esperados incluem aumento da conversão de propostas, elevação do ticket médio e redução de retrabalho interno. Conclui-se que a segmentação de mercado, quando adaptada à realidade de pequenas consultorias de serviços intangíveis, pode fortalecer o posicionamento estratégico e a sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Segmentação de mercado, Marketing B2B, Marketing de serviços, Consultoria organizacional, Negócios de impacto social, Posicionamento estratégico, Funil de vendas complexas, Terceiro setor

Abstract

This technical report describes the application of market segmentation strategies in two specialized consultancies: Sanket Desenvolve and Pangeia Consultancy. The intervention integrated B2B marketing and service marketing tools, with a focus on personalizing offers and strategic repositioning. The diagnosis identified challenges such as generic communication, low commercial predictability and lack of formal segmentation. Based on the STP (Segmentation, Targeting and Positioning) analysis, customer profiles were mapped, personas were created and value propositions were redefined. The strategy included reformulating the sales funnel with a consultative approach and aligning communication, marketing and service delivery. The expected results include increased proposal conversion, higher average ticket and reduced internal rework. It is concluded that market segmentation, when adapted to the reality of small intangible service consultancies, can strengthen strategic positioning and business sustainability.

Keywords: Market segmentation, B2B marketing, Service marketing, Organizational consulting, Social impact businesses, Strategic positioning, Complex sales funnel, Nonprofit sector

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
ATUARIAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Segmentação de Mercado para empresas de consultoria de
gestão de projetos culturais e projetos de impacto**

Sanket Ana Thimoteo
Tatiana Gabriela da Silva

SÃO PAULO
JUNHO/2025

Resumo: Este relato técnico descreve a aplicação de estratégias de segmentação de mercado em duas consultorias especializadas: Sanket Desenvolve e Pangeia Consultancy. A intervenção integrou ferramentas de marketing B2B e marketing de serviços, com foco na personalização de ofertas e no reposicionamento estratégico. O diagnóstico identificou desafios como comunicação genérica, baixa previsibilidade comercial e ausência de segmentação formal. A partir da análise STP (Segmentação, Targeting e Posicionamento), foram mapeados perfis de clientes, criadas personas e redefinidas as propostas de valor. A estratégia incluiu a reformulação do funil de vendas com abordagem consultiva e o alinhamento entre comunicação, marketing e entrega de serviços. Os resultados esperados incluem aumento da conversão de propostas, elevação do ticket médio e redução de retrabalho interno. Conclui-se que a segmentação de mercado, quando adaptada à realidade de pequenas consultorias de serviços intangíveis, pode fortalecer o posicionamento estratégico e a sustentabilidade empresarial.

Palavras chave: Segmentação de mercado, Marketing B2B, Marketing de serviços, Consultoria organizacional, Negócios de impacto social, Posicionamento estratégico, Funil de vendas complexas, Terceiro setor

1-INTRODUÇÃO

1.1 Descrição do Caso e Justificativa

O estudo de caso se alinha à proposta da disciplina de Gestão de Marketing Empreendedor, pois integra ferramentas práticas (como o modelo STP e o funil de vendas complexas) a realidades empresariais que operam com forte base simbólica, impacto social e modelos de negócio em desenvolvimento.

Para análise, elegemos 2 empresas: A Pangeia e a Sanket Desenvolve:

A Pangeia Consultancy é uma consultoria especializada em gestão de projetos e planejamento estratégico voltado às economias criativas. Atua com artistas, coletivos culturais e empreendedoras sociais, oferecendo atendimento personalizado e suporte em editais, estruturação de iniciativas e planejamento institucional. Sua missão é transformar ideias com potencial cultural e social em projetos bem estruturados, sustentáveis e conectados com o propósito dos seus idealizadores.

A Sanket é uma consultoria especializada em transformação organizacional com foco em negócios sociais que estão em fase de aceleração ou receberam investimento recente. Seu propósito é acompanhar essas organizações na transição para estruturas mais robustas, sustentáveis e coerentes com seus valores, atuando com estratégias de design organizacional, governança dinâmica e desenvolvimento de processos participativos.

A trajetória de Sanket é marcada pela atuação junto a organizações do terceiro setor, cooperativas e movimentos sociais, aliando metodologias inovadoras a uma escuta profunda das culturas organizacionais. Já apoiamos diversas iniciativas a estruturarem seu crescimento com mais nitidez estratégica, coesão interna e práticas de gestão regenerativas.

Sanket atende especialmente negócios e impacto socioambiental em fase de estruturação ou crescimento, que buscam alinhar impacto e sustentabilidade com consistência interna — seja para organizar times, fortalecer processos decisórios ou se preparar para próximas rodadas de investimento.

A escolha do caso conjunto se justifica pela relevância da segmentação de mercado como ferramenta estratégica para empresas emergentes ou em reposicionamento no setor de consultoria especializada. Ambas enfrentam desafios similares na comunicação com diferentes perfis de clientes, o que evidencia a importância de desenvolver um modelo adaptado à realidade de nichos com alta sensibilidade relacional. Trata-se de um campo de atuação onde o vínculo com o cliente

é essencial e os produtos ofertados não seguem lógica padronizada, exigindo escuta ativa, empatia e flexibilidade na entrega.

1.2 Problemas Atuais no Negócio

As duas organizações estudadas compartilham os seguintes desafios:

- Ausência de um sistema formal de segmentação de mercado que permita diferenciar adequadamente os perfis de clientes;
- Baixa previsibilidade no ciclo de vendas, com dificuldade de prever demandas e fluxos de receita;
- Dificuldade de alinhar comunicação e proposta de valor com o momento e perfil dos diferentes clientes;
- Dificuldade em escalar sem perder a personalização.

Impactos negativos identificados:

- Alto retrabalho na elaboração de propostas e orçamentos personalizados;
- Baixa conversão de leads em clientes reais devido à comunicação genérica;
- Falta de foco e coerência nas estratégias de posicionamento e prospecção;
- Dificuldade em criar uma jornada do cliente clara e previsível.

1.3 Objetivos da Intervenção

Objetivo Geral: Diagnosticar e implementar a segmentação de mercado nas empresas Pangeia Consultancy e Sanket Desenvolve como base para reposicionamento estratégico.

Objetivos Específicos:

- Identificar as falhas no posicionamento atual e oportunidades de melhoria
- Mapear os perfis de clientes atendidos por ambas as empresas com base em dados primários e secundários;
- Estruturar propostas de valor e jornadas de comunicação customizadas para cada segmento;
- Reformular o funil de vendas com abordagem consultiva, focada na criação de vínculo e valor;
- Avaliar os efeitos da segmentação na eficiência comercial, posicionamento estratégico e satisfação dos clientes;

- Aumentar o alinhamento interno entre comunicação, marketing e entrega de valor.

Indicadores esperados de sucesso:

- Aumento da conversão de propostas em contratos;
- Elevação do ticket médio dos serviços com maior percepção de valor;
- Fortalecimento da marca junto aos públicos prioritários;
- Aumento na satisfação dos clientes e redução do retrabalho interno.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão da literatura tem como objetivo abordar os principais conceitos relacionados ao marketing de serviços em contextos organizacionais (B2B), à natureza dos serviços, aos desafios de segmentação e às estratégias de posicionamento. Os referenciais teóricos utilizados incluem Lovelock e Wirtz (2006), Moreira (2006) e Toledo e Siqueira (2001), com contribuições adicionais de Kotler e Keller (2012) e Hassan e Craft (2012), entre outros.

2.1 A natureza dos serviços e suas implicações no marketing

Lovelock e Wirtz (2006) ressaltam que os serviços apresentam características que os diferenciam substancialmente dos bens tangíveis. Trata-se de "atos, processos e desempenhos" oferecidos por uma parte à outra, muitas vezes sem resultar em posse ou propriedade. Essa intangibilidade, associada à inseparabilidade entre produção e consumo, à percibibilidade e à variabilidade, gera desafios significativos para a gestão e o marketing.

A Tabela I.I apresentada pelos autores destaca as principais diferenças entre bens e serviços, indicando que nos serviços: não há transferência de propriedade, os produtos são efêmeros, o cliente frequentemente participa do processo de produção, o tempo é um fator crítico e a avaliação do desempenho tende a ser subjetiva. Esses aspectos tornam a percepção de valor mais complexa e aumentam o risco percebido nas decisões de compra (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2006).

TABELA I.I – Diferenças entre bens e serviços
Clientes não obtêm propriedade de serviços
Produtos que são serviço são efêmeros e não podem ser estocados
Clientes podem ser envolvidos no processo de produção
Outras pessoas podem fazer parte d produto
Há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais
Muitos serviços são difíceis de ser avaliados por clientes
O fator tempo adquire grande importância
Canais de distribuição assumem formas diferentes

2.2 Marketing de serviços em contextos industriais (B2B)

A comercialização de serviços no mercado organizacional exige estratégias específicas, devido à complexidade envolvida nas decisões de compra entre empresas. Para Moreira (2006), quanto maior a intangibilidade da oferta, maior será a dificuldade de sua comunicação e comercialização. Em ambientes B2B, o serviço raramente é vendido isoladamente, compondo uma oferta que se insere em um contínuo produto-serviço.

Outro desafio destacado por Moreira (2006) é a predominância de elementos relacionais no processo de compra. A reputação, o ‘boca a boca’ e os vínculos entre profissionais de diferentes empresas exercem influência significativa nas decisões. Hutt e Speh (apud MOREIRA, 2006) complementam essa visão ao observar que o marketing de serviços requer foco na entrega de valor por meio de soluções integradas, nas quais a confiança e o relacionamento sustentado são centrais.

2.3 O centro de compras e a tomada de decisão organizacional

No contexto B2B, a decisão de compra é raramente feita por um único indivíduo. Segundo Moreira (2006), o conceito de centro de compras, desenvolvido por Webster e Wind, refere-se ao conjunto de pessoas que participam direta ou indiretamente da decisão de aquisição. Essa

estrutura varia conforme o tipo de compra, influenciando o grau de formalização, a duração do ciclo de compra e a necessidade de serviços complementares.

Compreender a dinâmica do centro de compras é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de marketing organizacional. A análise dos papéis (usuários, influenciadores, compradores, decisores e guardiões) permite à empresa ofertante alinhar sua abordagem comercial às reais necessidades e expectativas dos múltiplos stakeholders envolvidos.

2.4 Segmentação de mercado: desafios e estratégias

A segmentação é uma ferramenta essencial para direcionar os esforços de marketing de maneira eficiente. Segundo Kotler e Keller (2012), segmentar significa identificar grupos homogêneos de clientes com necessidades, comportamentos ou características semelhantes. Entretanto, essa tarefa revela-se especialmente desafiadora no mercado industrial.

Toledo e Siqueira (2001) identificam quatro principais obstáculos à segmentação no marketing industrial: o alto custo de execução, a dificuldade de definir bases relevantes, as particularidades do mercado B2B e os entraves à implantação prática. Mesmo assim, quando bem executada, a segmentação permite evitar o desperdício de recursos e aumenta a eficácia da comunicação e da entrega de valor.

Além disso, Hassan e Craft (2012) argumentam que variáveis psicográficas e comportamentais — como valores, estilos de vida e objetivos — são fundamentais para compreender a lógica de escolha dos clientes, especialmente em contextos de serviço. A personalização da oferta a partir desses critérios pode ampliar a percepção de valor e a fidelização.

2.5 A análise STP e o posicionamento estratégico

A análise STP (Segmentação, Targeting e Posicionamento) é uma estrutura amplamente aceita para o planejamento estratégico de marketing. Segundo Lovelock e Wirtz (2006), essa abordagem parte de uma tríade de análises fundamentais: do mercado, da organização e da

concorrência. A análise de mercado busca entender a demanda e suas variações; a análise interna, identificar recursos, capacidades e limitações da empresa; e a análise da concorrência, mapear as forças e fraquezas de players relevantes.

A integração dessas análises culmina na declaração de posicionamento, que deve orientar todas as decisões de marketing, desde o desenvolvimento do serviço até a sua comunicação e entrega. O posicionamento eficaz destaca os diferenciais da organização em relação aos concorrentes, construindo uma imagem consistente e valorizada no mercado-alvo (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.6 Aplicações ao contexto das consultorias

O modelo STP mostra-se especialmente adequado para organizações de consultoria que atuam com serviços intangíveis e personalizados, como é o caso de empresas orientadas ao impacto social. Nessas organizações, como a Sanket e a Pangeia, a entrega de valor está profundamente associada à qualidade das interações humanas e à capacidade de compreender o contexto cultural e institucional de cada cliente.

Nesse sentido, a personalização da proposta de valor e a construção de relacionamentos de longo prazo tornam-se elementos-chave. Além disso, essa abordagem se alinha aos princípios do marketing transformativo, que, segundo Kotler et al. (2019), visa gerar valor não apenas econômico, mas também social e ambiental. Assim, o marketing deixa de ser apenas uma ferramenta comercial para tornar-se um meio de transformação e geração de impacto positivo na sociedade.

3. MÉTODO E ESTRATÉGIA APLICADA

3.1 Contexto da Empresa e do Mercado - Panorama Atual das Empresas

Pangeia Consultancy conta com três anos de operação, tendo atendido mais de 60 projetos entre mentorias de aceleração de carreira e de posicionamento de marca pessoal, diagnósticos organizacionais e consultorias para escrita de projetos e produção executiva de projetos culturais

e sociais para editais de fomento. Seu público predominante é composto por mulheres entre 30 e 45 anos, envolvidas com produção cultural, educação, empreendedorismo social e lideranças de coletivos artísticos. A empresa possui presença digital embrionária no Instagram, com cerca de 400 seguidores, mais madura no LinkedIn com 4 mil seguidores, e canais ativos de relacionamento via WhatsApp e redes parceiras. Seu modelo de trabalho combina inteligência estratégica com escuta psicanalítica, o que lhe confere um diferencial relevante frente à concorrência.

A **Sanket Desenvolve** atua há 6 anos no mercado de consultoria organizacional, tendo acompanhado mais de 30 organizações na estruturação de seus processos internos, cultura e governança. Seu foco está em **negócios de impacto socioambiental** — empreendimentos que unem retorno financeiro e impacto positivo como prioridade, com o compromisso de monitorar os resultados sociais e ambientais gerados, operar pela lógica de mercado e manter como atividade principal a solução de um problema social ou ambiental relevante (conforme definição da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2019). A Sanket se especializa em atender negócios que **acabaram de receber investimento ou passaram por programas de aceleração** e que, diante do crescimento, precisam “**arrumar a casa**” — ou seja, alinhar estratégia, cultura e operações para crescer com coerência, sustentabilidade e impacto.

Esse panorama revela que, embora as duas empresas operem com diferentes ênfases e públicos, ambas compartilham a necessidade de estruturar sua segmentação de mercado para aumentar a previsibilidade, escalar com qualidade e melhorar o alinhamento entre comunicação, proposta de valor e jornada do cliente.

Análise de Concorrência

Para contextualizar o posicionamento estratégico das empresas estudadas, foi realizada uma análise comparativa com concorrentes diretos e indiretos que atuam nos segmentos de consultoria cultural, captação de recursos e formação para projetos sociais e criativos. Os critérios utilizados incluem: tempo de mercado, tipos de serviços, público-alvo, diferenciais, faixa de preço e presença digital.

Pangeia

Empresa Concorrente	Serviços Principais	Tempo de Mercado	Público-Alvo	Diferencial Estratégico	Faixa de Preço	Alcance Digital
Joseane Nogueira	Packs, mentorias, e-books	13 anos	Produtores culturais	Preço acessível e volume de projetos aprovados	R\$ 47 a R\$ 197 infoprodutos	~6 mil seguidores
Melissa Araújo	Oficina de escrita, consultoria, análise de projeto	15 anos	Artistas e proponentes individuais	Posicionamento premium	R\$ 197 a R\$ 550 consultoria e formações	~63 mil seguidores
Mauka Cultura	Produção executiva, comunidade de consultoria	-	Coletivos culturais	Portfólio colaborativo + produção técnica	Sob consulta	~25 mil seguidores
Portal do Captador	Captação de recursos, cursos e mentorias	-	Órgãos públicos e grandes projetos	Autoridade nacional e foco técnico	Sob consulta	~48 mil seguidores
Plataforma Consultoria	Diagnóstico, orientação e capacitação	-	Artistas e coletivos independentes	Comunicação acessível e foco educacional	Gratuito e pago acessível	~15 mil seguidores
Pangeia Consultancy	Planejamento estratégico + consultoria de gestão e carreira personalizados	4 anos	Mulheres líderes de coletivos criativos	Escuta ativa, personalização, IA + cultura	R\$300 consultoria para escrita/revisão de projeto ~ R\$ 2.000 a R\$ 15.000 Produção executiva	~400 Seguidores no Instagram e ~400 seguidores no LinkedIn

Sanket

EMPRESA CONCORRENTE	SERVIÇOS	DIFERENCIAIS	PÚBLICO ALVO
IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social	Oferece consultoria para organizações sociais, incluindo planejamento estratégico, governança, sucessão e	Atuação personalizada e participativa, com foco em fortalecer a gestão e o impacto das organizações sociais	Organizações sociais, empresas e famílias interessadas em investimento social.

	sustentabilidade financeira		
Sense-lab	Consultoria de estratégia, inovação e inteligência sistêmica, focada em impulsionar organizações, coalizões e ecossistemas	Abordagem que busca resolver problemas complexos de interesse coletivo para promover uma sociedade mais justa e regenerativa.	Organizações e coalizões que buscam inovação e transformação sistêmica.
EcoUni	Atua com formações em temáticas referentes a regeneração, oficinas participativas e acompanhamento de processos de fortalecimento organizacional em coletivos e organizações territoriais.	Aborda a facilitação com base em práticas regenerativas, saberes ancestrais e espiritualidade, com forte enraizamento em experiências comunitárias e linguagem acessível.	Coletivos e organizações de base comunitária, iniciativas ligadas à ecologia e ao combate a emergência climática
Target Teal	Oferece consultoria em autogestão, apoio à implementação de estruturas organizacionais distribuídas, facilitação de processos decisórios e formação em práticas como O ² (Organizações Orgânicas) e Design Organizacional na complexidade.	Possui quantidade relevante de conteúdo autoral e aprofundado sobre autogestão, forte presença digital.	Empresas de base inovadora, startups e organizações que desejam migrar de modelos hierárquicos tradicionais para formatos mais distribuídos e autogestionados.
Move Social	Especializada em planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional e avaliação de projetos nas áreas de assistência social e garantia de direitos	Equipe com formação diversificada, incluindo psicologia, ciências sociais e antropologia, o que permite uma abordagem multidisciplinar nos projetos.	Organizações sociais atuantes em assistência social e direitos humanos.
Corall Consultoria	Consultoria em gestão de pessoas, ajudando empresas a atrair, motivar e recompensar talentos com estratégias eficazes	Utilização de ferramentas disruptivas e de impacto profundo no sistema organizacional.	Empresas que buscam transformar a gestão de pessoas para impulsionar o sucesso dos negócios.
Maniê	Apoia o desenvolvimento de pessoas e organizações que buscam gerar impacto social positivo, oferecendo	Foco na criação de espaços de reflexão para aprimorar práticas organizacionais.	Pessoas e organizações comprometidas com impacto social positivo.

	espaços de reflexão sobre práticas para melhores decisões e caminhos mais potentes		
Impact Beyond	Consultoria liderada por mulheres, focada em inovação e negócios de impacto positivo. Desenvolve projetos estratégicos e criativos para integrar empresas ao ecossistema de impacto.	Enfoque na inclusão de impacto positivo na atividade principal das empresas, com serviços que abrangem desenvolvimento humano, cultura organizacional e estratégia de iniciativas sustentáveis.	Empresas que buscam alinhar suas operações com práticas sustentáveis e de impacto social.
Flow Desenvolvimento Integral	Ecossistema de soluções regenerativas em saúde e desenvolvimento integral para indivíduos, organizações e sociedade.	Abordagem holística que integra saúde e desenvolvimento organizacional, promovendo soluções sustentáveis e regenerativas.	Indivíduos e organizações que buscam desenvolvimento integral e sustentável.
Pares Estratégia & Desenvolvimento	A Pares oferece consultoria estratégica para organizações e redes, com foco em desenvolvimento organizacional, fortalecimento de alianças e redes, e apoio a processos de transição e inovação.	Combina um olhar sistêmico e relacional com metodologias colaborativas, sendo referência na cocriação de processos estratégicos que integram propósito e resultados. É uma Empresa B certificada, com forte atuação em redes internacionais e parceira	Médias e grandes empresas em transição estratégica, organizações do terceiro setor, empresas familiares, redes de impacto e negócios que buscam desenvolver cultura participativa, ESG e inovação com foco em impacto positivo.

A análise revela que, embora existam diversos players com foco em volume, escala ou especialização técnica, a Pangeia e a Sanket ocupam um espaço diferenciado de “consultoria personalizada de impacto”, com propostas alinhadas a valores humanos, escuta ativa e transformação organizacional.

Essa diferenciação é um ativo estratégico e pode ser ainda mais explorado por meio de conteúdos autorais, curadoria sensível de soluções e construção de comunidade com os públicos atendidos.

Público alvo

Para guiar a estruturação da segmentação de mercado e personalização das propostas de valor, foram desenvolvidas personas representativas dos principais públicos atendidos pela Pangeia Consultancy. Cada persona foi elaborada com base em dados qualitativos provenientes de entrevistas, interações em redes sociais e observações em atendimentos anteriores.

Perfil da Persona – Ana, Gestora Cultural

Dados sociodemográficos e trajetória profissional:

- Mulher, 45 anos, residente na Região Sudeste do Brasil.
- Atua há 15 anos como educadora e oficinaira em um coletivo cultural, com inserção em territórios periféricos e comunidades vulnerabilizadas.
- Possui ampla vivência em iniciativas voltadas à educação popular, produção cultural e articulação comunitária, com atuação não formal e majoritariamente autogerida.

Principais desafios identificados:

- Limitações estruturais para a captação de recursos e execução qualificada de projetos culturais.
- Dificuldade de acesso a políticas públicas e editais de fomento, decorrente da ausência de suporte técnico especializado.
- Pressões internas por resultados sociais expressivos, associadas à escassez de recursos e à sobrecarga das lideranças envolvidas.
- Fragilidade nos processos de gestão e organização institucional do coletivo, o que compromete a continuidade e a escalabilidade das ações.

Necessidades estratégicas:

- Desenvolvimento de competências em planejamento estratégico, com foco na sustentabilidade organizacional e na coerência com os valores do coletivo.
- Implementação de práticas de gestão financeira adaptadas à realidade de coletivos culturais de base comunitária.
- Apoio técnico na estruturação de projetos, desde sua concepção até a execução e prestação de contas.
- Curadoria de oportunidades e acompanhamento para acesso qualificado a mecanismos de financiamento público e privado.

Objetivos e aspirações:

- Ampliar sua autonomia financeira por meio da profissionalização da atuação cultural e do fortalecimento institucional do coletivo.
- Consolidar processos internos que possibilitem a previsibilidade, a governança compartilhada e a sustentabilidade das ações.
- Expandir o impacto territorial do coletivo, garantindo maior legitimidade e reconhecimento no campo cultural e social.

Proposta de valor da consultoria (Pangeia):

- Realização de diagnóstico estratégico com foco em impacto social, vocações do grupo e identificação de gargalos institucionais.
- Consultoria em gestão e planejamento com abordagem metodológica sensível e adaptada às práticas culturais colaborativas.
- Elaboração de plano de ação participativo, envolvendo os membros do coletivo na tomada de decisões.
- Mentorias direcionadas ao fortalecimento da liderança, organização interna e acesso a editais e programas de fomento.

Já o público-alvo da Sanket Desenvolve são **negócios de impacto socioambiental** que se encontram em fase inicial de crescimento estruturado, geralmente após receberem investimento ou passarem por programas de aceleração. Esses empreendimentos têm como principal característica a **intencionalidade de gerar impacto positivo**, ao mesmo tempo em que operam pela lógica de mercado, buscam retorno financeiro e se comprometem com a mensuração de seus resultados sociais e ambientais. Segundo a **Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (2019)**, os critérios mínimos para essa classificação incluem: (i) intenção de resolver um problema social ou ambiental; (ii) solução de impacto como atividade principal; (iii) busca por retorno financeiro; e (iv) compromisso com o monitoramento de impacto.

Trata-se de um ecossistema dinâmico e em expansão, que envolve múltiplos atores como empreendedores, investidores, incubadoras, aceleradoras, hubs de conexão, certificadoras e consultorias técnicas e estratégicas (Governo Federal, 2023a). A **Estratégia Nacional de Economia de Impacto (Enimpecto)**, relançada em 2023 por meio do Decreto nº 11.646,

reconhece e estimula a atuação desses agentes, promovendo um ambiente favorável à consolidação de negócios sustentáveis que combinam impacto e viabilidade financeira (Governo Federal, 2023b).

O ecossistema brasileiro ainda se caracteriza por uma grande diversidade de **formações jurídicas**, incluindo MEIs, associações, cooperativas, EIRELI e LTDA, além de apresentar **modelos de monetização variados** — sendo os mais frequentes a venda direta recorrente (40%), prestação de serviços (36%) e vendas únicas (32%), conforme os dados do **Mapa de Negócios de Impacto da Pipe.Social (2023)**.

A dimensão e capilaridade do setor tornam praticamente inviável uma mensuração precisa de seu tamanho, dado o número expressivo de redes e organizações intermediárias atuando na formação, fomento e fortalecimento desses negócios. Apenas como exemplo, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços estima que **305 incubadoras e aceleradoras** estejam afiliadas à Anprotec — todas com previsão de certificação com critérios de impacto até 2032, o que dá dimensão da extensão da rede de negócios orbitando em torno dessas entidades (Governo Federal, 2023c).

Tendências do Mercado e Oportunidades

Nos últimos anos, dados de fontes como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Mapa das Organizações da Sociedade Civil (IPEA, 2021) e relatórios da Revista Exame e Plataforma Captamos demonstram uma tendência consistente de crescimento do terceiro setor no Brasil. Estima-se que o país possui mais de 820 mil organizações da sociedade civil ativas, com destaque para áreas como cultura, educação, direitos humanos e desenvolvimento comunitário. O setor movimenta cerca de 2% do PIB e emprega formalmente mais de 2,3 milhões de pessoas (FONIF, 2023).

Esse crescimento é impulsionado por fatores como:

- A ampliação de políticas públicas com foco em parceria com OSCs;
- A busca de empresas por ações de responsabilidade social e ESG;
- A popularização de editais de fomento, prêmios e leis de incentivo fiscal.

Um exemplo emblemático é o recorde na captação via Lei Rouanet. Segundo a coluna Radar da *Revista Veja* (abril de 2025), o Brasil superou R\$ 600 milhões captados via Lei Rouanet apenas no primeiro trimestre, o maior volume já registrado para o período. Isso indica o fortalecimento da confiança em políticas de incentivo cultural e a maior articulação entre setor público e sociedade civil.

Além disso, a Ministra da Cultura, Margareth Menezes, afirmou em novembro de 2024 que “a cultura está recebendo o maior investimento da história”, conforme divulgado pelo site oficial do Governo Federal. Isso demonstra o ambiente altamente favorável ao florescimento de novos projetos culturais e sociais com apoio técnico, financeiro e institucional.

O ecossistema de impacto no Brasil tem passado por transformações importantes que apontam para novas oportunidades de atuação em desenvolvimento organizacional. Uma das tendências mais relevantes é a **ampliação da atuação da Estratégia Nacional de Economia de Impacto (Enimpecto)**, que, relançada em 2023 por meio do Decreto nº 11.646, vem consolidando-se como uma política pública de fortalecimento do setor. O aumento do envolvimento de órgãos públicos e da articulação com atores privados e da sociedade civil cria um ambiente mais favorável à profissionalização dos negócios e à valorização de serviços técnicos especializados (Governo Federal, 2023).

Outra tendência importante é o **amadurecimento do setor em relação às pautas de diversidade**, especialmente no que diz respeito à inclusão de lideranças e negócios com recorte racial e LGBTQIAPN+. Isso tem gerado maior abertura para temáticas anteriormente marginalizadas, impulsionando a construção de narrativas e soluções que dialogam com justiça social, interseccionalidade e reparação histórica — elementos que têm se tornado centrais na nova economia de impacto.

Também merece destaque o **fortalecimento das organizações intermediárias**, como aceleradoras, institutos e fundações, que vêm atuando como facilitadoras do acesso a conhecimento, financiamento e redes. Essas instituições têm exercido papel estratégico como **curadoras de soluções e contratantes de consultorias técnicas**, viabilizando o ingresso de

especialistas em desenvolvimento organizacional em negócios ainda em estágio inicial ou em transição. Nesse cenário, o modelo de **financiamento indireto** — no qual a consultoria é contratada por um agente externo (como um investidor ou aceleradora), e não diretamente pelo negócio — tem se mostrado uma via promissora de inserção para profissionais e empresas do campo.

Esses movimentos, somados à crescente exigência por **métricas que integrem impacto e sustentabilidade financeira**, indicam que a demanda por estruturas organizacionais mais sólidas, coerentes e estratégicas tende a crescer nos próximos anos.

Nesse contexto, surge uma demanda crescente por **profissionalização da gestão**, elaboração de projetos com foco em impacto e estratégias de captação. Consultorias como a Pangeia e a Sanket, que aliam planejamento, inovação e abordagem humanizada, encontram nesse cenário um campo fértil para atuação.

Portanto, a consolidação da segmentação de mercado não é apenas uma estratégia interna de posicionamento, mas uma resposta concreta às transformações do ambiente institucional e econômico.

3.2 Solução sugerida

A intervenção foi desenhada com base no modelo STP (Segmentação, Targeting e Posicionamento), visando identificar os segmentos mais relevantes e públicos prioritários para posicionar as marcas de forma coerente com valores e diferenciais. Para tal, define-se:

Etapa 1 – Diagnóstico e Mapeamento de Segmentos

Realizar entrevistas com clientes ativos e inativos, análise de interações em redes sociais e CRM, além do estudo de propostas anteriores para mapear perfis de comportamento, valores, desafios e objetivos.

Com isso, foram identificados os seguintes segmentos prioritários para a Pangeia:

- Produtores de projetos culturais e sociais
- Empreendedores criativos
- Organizações do terceiro setor

Segmento prioritário para Sanket:

Negócios sociais que acabam de receber investimento ou aceleração

Etapa 2 – Posicionamento Estratégico

A Pangeia irá adotar o posicionamento de “consultoria personalizada de impacto”, com foco em clientes que valorizam acolhimento, propósito, escuta ativa e planejamento estratégico. A comunicação passará a destacar esses atributos em canais digitais, propostas e reuniões de apresentação.

3.3 Desafios a enfrentar na implementação

Durante a análise de oportunidade de melhorias, foram identificados os seguintes obstáculos:

- **Falta de dados consolidados:** a ausência de um CRM estruturado dificultava análises comparativas e histórico de relacionamento. Se faz necessário construir a base com dados qualitativos.
- **Tempo para decisão do cliente:** em vendas complexas, a contratação depende da validação de múltiplos atores com interesses distintos, o que prolonga o ciclo de decisão e exige abordagens mais cuidadosas e relacionais.
- **Resistência à formalização do processo comercial:** o estilo de atuação personalizado gera receio de padronização excessiva. A solução pode ser incorporar ferramentas leves e adaptáveis, como checklists e scripts flexíveis.

- **Complexidade na construção das propostas de valor:** muitas personas demandam mais de um serviço simultaneamente, o que exige modular as propostas e criar uma linguagem comum entre as ofertas.
- **Limitações de tempo e equipe:** a implementação ocorre em paralelo à rotina da consultoria. Se faz necessário priorizar mudanças com impacto rápido e ferramentas com curva de aprendizado baixa.
- **Desafios de maturidade institucional:** A maior parte dos empreendedores do setor prioriza demandas emergenciais, como captação de recursos, em detrimento da estruturação organizacional — o que dificulta a venda direta de serviços como planejamento, governança e estratégia (Pipe.Social & Quintessa, 2023).

Em resumo, a estratégia aplicada deve ser centrada no cliente, com base em dados empíricos, e adaptada à realidade de empresas pequenas com estrutura enxuta e valores orientados ao impacto humano e social.

4. RESULTADOS

4.1 Expectativas de sucesso da intervenção

A partir da estruturação da segmentação e da personalização das ofertas, a Pangeia espera obter resultados que combinem impacto qualitativo com avanço quantitativo. As metas estimadas para os três primeiros meses após a implementação da estratégia são:

Pangeia:

- Reduzir em até 30% no tempo de escrita de projetos e propostas comerciais até Dezembro de 2025, por meio da padronização e automação de processos.
- Aumentar em 15% o ticket médio dos serviços até Junho de 2025 através da apresentação de pacotes de serviços mais robustos, e melhor comunicação a respeito do valor agregado aos clientes.
- Gerar 20% de aumento em vendas por redes sociais até Novembro de 2025, por meio de campanhas de incentivo, descontos e comissões.
- Implementar ao menos 2 soluções tecnológicas até Agosto de 2025, que permitam escalar processos com eficiência mantendo a autenticidade e o propósito da marca.

- Participar de pelo menos 6 eventos estratégicos no segundo semestre e firmar 3 parcerias até Dezembro de 2025, para ampliar a visibilidade e conexões qualificadas.

Sanket:

Metas para o final de 2025:

- Participar em 3 eventos do setor como palestrante até o final de 2025
- Publicar artigos em pelo menos 2 veículos do setor até o final de 2025
- Aumentar a quantidade de conversas comerciais (Contatos, reuniões de prospecção)
- Criação de processos automatizados para procura de TdRs
- Aumentar a quantidade de propostas enviadas
- Aumentar o número de aceites de propostas
- Retenção de pelo menos 40% dos novos clientes em um segundo ciclo de contratação

4.2 Expectativas de impacto nas operações

No plano operacional, espera-se que a estruturação da segmentação impacte diretamente nos seguintes aspectos:

- **Padronização da jornada do cliente**, com definição de etapas claras e pontos de contato documentados desde o primeiro contato até o pós-projeto;
- **Fortalecimento da percepção de valor dos serviços**, a partir da entrega de propostas mais alinhadas ao momento, linguagem e maturidade dos clientes;
- **Redução de retrabalho interno**, sobretudo na área comercial, evitando reuniões redundantes e orçamentos desalinhados;
- **Melhoria da comunicação externa**, com linguagem mais assertiva nos canais digitais, e da comunicação interna, com definição de papéis e fluxos mais precisos;
- **Criação de indicadores internos de performance**, com base em dados simples (Google Sheets, CRM leve, questionários de avaliação) e métricas como NPS, tempo médio de fechamento e nível de satisfação.

4.3 Expectativas de aprendizado e melhoria contínua

Além dos resultados operacionais e comerciais, o projeto busca promover uma cultura de aprendizagem organizacional nas duas empresas. Os aprendizados esperados incluem:

- Compreensão mais aprofundada dos diferentes perfis de clientes e de suas jornadas de decisão;
- Consolidação de boas práticas de escuta ativa, proposta de valor e negociação consultiva;
- Implementação de ciclos de avaliação periódica dos segmentos, propostas e pacotes, com base em feedbacks reais;
- Criação de um playbook interno de segmentação e funil de vendas, como ferramenta de referência para a equipe;
- Estímulo à cultura de dados, mesmo que de forma simples e artesanal, como forma de profissionalizar o processo de tomada de decisão.

No médio prazo, espera-se que tanto a Pangeia quanto a Sanket possam transformar essa experiência em um modelo mais padronizado e replicável

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Contribuições para a prática empresarial

A aplicação do modelo de segmentação de mercado aliada a um novo posicionamento estratégico visa trazer contribuições valiosas para a prática empresarial da Pangeia Consultancy e da Sanket Desenvolve. Em um cenário de alta complexidade, serviços personalizados e decisões baseadas em confiança e propósito, a adoção de ferramentas de marketing adaptadas à realidade das organizações de base simbólica é essencial para sua sustentabilidade e crescimento.

Ao compreender com mais profundidade os diferentes perfis de clientes, suas motivações, dores e objetivos, as empresas conseguiram alinhar melhor suas ofertas, propostas de valor e comunicação. A construção de personas, a reformulação da jornada do cliente e a estruturação do funil de vendas consultivo proporcionaram ganhos de eficiência interna e melhor aproveitamento das oportunidades comerciais.

Além disso, ao reposicionar suas marcas como “consultorias de impacto”, ambas as empresas reforçaram seus diferenciais no mercado e fortaleceram sua autoridade nos nichos em que atuam. A clareza estratégica proporcionada pelo processo de segmentação permitiu decisões mais focadas, melhoria na entrega dos serviços e ampliação do vínculo com os públicos atendidos.

5.2 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros

Apesar dos avanços significativos, o projeto apresenta limitações. Algumas decisões estratégicas foram baseadas em dados qualitativos, sendo desejável, no futuro, consolidar sistemas de CRM e automação de marketing para decisões mais robustas.

Outra limitação foi a necessidade de adaptação contínua dos processos em função da diversidade dos perfis atendidos. Embora a segmentação tenha trazido mais clareza, ainda é necessário calibrar as mensagens, formatos de entrega e abordagens específicas para subgrupos dentro dos segmentos prioritários.

Recomenda-se, para estudos futuros:

- Acompanhamento longitudinal dos indicadores de performance, como conversão, engajamento e retenção;
- Ampliação do uso de dados psicográficos e comportamentais na qualificação de leads;
- Integração de ferramentas de business intelligence e dashboards visuais para tomada de decisão;
- Criação de estudos de caso aprofundados sobre clientes que passaram pelo novo processo e obtiveram transformações significativas;
- Exploração de modelos de marketing transformativo e narrativas de impacto como diferenciais competitivos.

De forma geral, o relato técnico evidencia que, mesmo com recursos limitados, é possível aplicar conceitos avançados de marketing estratégico e alcançar melhorias concretas em empresas que atuam com serviços de alto valor simbólico, desde que haja coerência entre a escuta do cliente, a proposta de valor e o posicionamento de mercado.

Referências

ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. O que são negócios de impacto. 2019. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

D'AVENI, Richard. *Beating the commodity trap*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

GOVERNO FEDERAL. Negócios de impacto: empreendedorismo que transforma. BNDES Blog. [s.d.]. Disponível em: <https://agenciadenoticias.bndes.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

GOVERNO FEDERAL. Estratégia Nacional de Economia de Impacto – Enimpecto. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enimpecto>. Acesso em: 1 maio 2025.

GOVERNO FEDERAL. Eixo 3: Fortalecimento das Organizações Intermediárias. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enimpecto/grupos-de-trabalho/eixo-3>. Acesso em: 1 maio 2025.

HASSAN, Salah S.; CRAFT, Stephen. Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *Journal of Consumer Marketing*, v. 29, n. 5, p. 344–356, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/07363761211247460>. Acesso em: 1 maio 2025.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. *Business marketing management: B2B*. 11. ed. Boston: Cengage Learning, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; HESSEKIEL, David; LEE, Nancy. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. São Paulo: Elsevier, 2019.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Org.). *Marketing business-to-business: como competir em mercados organizacionais.* São Paulo: Saraiva, 2006.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. *The experience economy: work is theatre & every business a stage.* Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

PIERCY, Nigel; LANE, Nick. *Strategic customer management: strategizing the sales organization.* Oxford: Oxford University Press, 2007.

PIPE.SOCIAL. Mapa dos negócios de impacto 2023. [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enimpacto/negocios-de-impacto/mapeamento-dos-negocios-de-impacto/mapa-da-pipe-social-2023>. Acesso em: 1 maio 2025.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

TOLEDO, Geraldo Luciano; SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 52–63, out./dez. 2001. Disponível em: <https://www.rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n4p52a63.pdf>. Acesso em: 1 maio 2025

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

ZENDESK. Vendas complexas: o que são, como funcionam e como gerenciá-las. *Zendesk Blog*, [s.d.]. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/vendas-complexas/>. Acesso em: 1 maio 2025.