

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Workshop de Marketing

Manual do Participante



© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial
SGAS 605 – Conjunto A – 70200-904 – Brasília – DF
Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Alessandra Cunha Souza

Consultor Conteudista

Reinaldo Gabardo

Consultora Educacional

Maria Luiza Ferreira do Valle

Revisão

G3 Comunicação

Editoração Eletrônica

G3 Comunicação

Reeditoração Eletrônica e Revisão

i-Comunicação

G112p Gabardo, Reinaldo.

Workshop de marketing: manual do participante / consultor
conteudista Reinaldo Gabardo. -- Brasília: Sebrae, 2012.

108 p. : il. -- (Programa Ferramentas de Gestão Avançada)

1. Marketing (Gestão Empresarial). 2. Comunicação de nicho. 3. Sistema
de informação. 3. Pesquisa de mercado. 4. Gestão de venda. I. Título

CDU 658.8

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

WORKSHOP DE MARKETING

Manual do Participante

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário





APRESENTAÇÃO

ENCONTRO 1 – Gestão de Marketing como Ferramenta Competitiva



Roteiro do Encontro 1	12
Atividade 1 – O Papel do Marketing	18
Atividade 2 – Segmentação e posicionamento	20
Atividade 3 – Público-alvo, segmentação e posicionamento x fatores críticos de sucesso	28
Atividade 4 – Novas Categorias de Al Ries	30
Atividade 5 – Correlações entre Novas categorias, essências competitivas e valores agregados	33
Atividade 6 – Características, Atributos e Utilidades	42
Atividade 7 – Checklist do Encontro 1	43

Roteiro do encontro 2	48
Atividade 1 – Escolhas de pesquisas de mercado	50
Atividade 2 – Alinhamentos entre marca, identidade visual, ferramentas comerciais e comportamentos	58
Atividade 3 – Alinhando minhas ferramentas	61
Atividade 4 – Evidências e referências	63
Atividade 5 – Apelos de comunicação a diferentes públicos ...	73
Atividade 6 – Checklist do Encontro 2	74



ENCONTRO 2 – Sistemas de Informação, Comunicação e Relacionamento com o Mercado

ENCONTRO 3 – Gestão de Vendas, Logística e Distribuição



Roteiro do Encontro 3	78
Atividade 1 – Prospecção de mercado e sistemas de controle comercial	79
Atividade 2 – Mapas de objeções e contra-argumentos	98
Atividade 3 – Planejando uma área comercial	105
Atividade 4 – Checklist do Encontro 3	108



BIBLIOGRAFIA

Apresentação



Caro Participante,

Uma das questões centrais com que se defrontam as empresas atualmente não é escassez de bens e serviços, mas escassez de clientes. A maioria dos setores produtivos em todo o mundo é capaz de produzir muito mais bens e serviços do que os consumidores em todo o mundo são capazes de comprar. Esse excesso de capacidade de fornecimento determina a cada empresa uma fatia de mercado maior do que a possível de ser atingida. Se determinadas empresas de um segmento projetarem um crescimento em torno de 5% em suas vendas, e o mercado do segmento crescer apenas 2%, o resultado será a super oferta de produtos e dificuldades com giro e rentabilidade.

Esta situação fatalmente gerará um acirramento nas competições pelos clientes, podendo redundar em políticas de preços suicidas, estratégias para atrair por intermédio de brindes e concessões variadas, nem sempre bem planejadas. Tal situação tende a estimular fusões e aquisições aumentando o poder de barganha de algumas organizações em detrimento do enfraquecimento de outras desprovidas de pulmão financeiro para investimentos similares.

A gestão profissional do *marketing* empresarial é a solução para a empresa competir em outras bases que não apenas o preço e o prazo. Por causa do excesso de capacidade, o *marketing* tornou-se mais importante do que nunca e tem determinado o fortalecimento das áreas comerciais das empresas, ao contrário do que acontecia há alguns anos, quando a área de produção das empresas ditava as regras. Em um mercado em que tudo o que se produz se vende, a área comercial perde importância; e esta era a situação, bem diferente do acirramento competitivo observado nos dias de hoje.

Este workshop tem a carga horária de 12 horas e está dividido em três encontros com a duração de quatro horas cada.

Os encontros estão organizados da seguinte forma:

Encontro 1 – Gestão de *Marketing* como Ferramenta Competitiva

Encontro 2 – Sistemas de Informação, Comunicação e Relacionamento com o Mercado

Encontro 3 – Gestão de Vendas, Logística e Distribuição

Espera-se que neste *workshop* você desenvolva competências para:

- Conhecer as diferentes variáveis do *marketing* que influenciam direta ou indiretamente nos resultados da organização, consequentemente nas capacidades de crescimento e fortalecimento da empresa;
- Predispor-se a realizar ações que contribuam para sua empresa assumir um posicionamento destacado no mercado por intermédio da oferta de produtos e serviços inovadores e diferenciados e que representem um conjunto de valores agregados planejados a partir de decisões acertadas de *marketing*;
- Elaborar um estudo de *marketing* e vendas prático e consistente por intermédio de estratégias inteligentes baseadas em dados efetivos e que represente o aumento da carteira de clientes, dos níveis de rentabilidade e participação de mercado.

ENCONTRO 1 – GESTÃO DE MARKETING COMO FERRAMENTA COMPETITIVA



ENCONTRO 1 – GESTÃO DE MARKETING COMO FERRAMENTA COMPETITIVA

O foco deste encontro é a apresentação e a discussão dos conceitos correlacionados com as variáveis de *marketing*, apoiados em exemplos de pequenas e médias empresas, com a intenção de criar condições para que você perceba as possibilidades de introduzir estratégias avançadas de *marketing* em sua empresa.

Este encontro proporcionará condições para que você desenvolva competências para:

- Compreender a importância e o papel do *marketing* como decisivo no crescimento da empresa;
- Analisar as variáveis que compõem os estudos e estratégias de *marketing* empresarial e como direcioná-las a resultados práticos em sua empresa;
- Compreender as diferenças entre *marketing* para venda de produtos e *marketing* para venda de serviços e suas correlações na criação de valores agregados;
- Tomar consciência de que o *marketing* é decisivo à sobrevivência e ao fortalecimento das empresas;
- Descobrir alternativas para identificar múltiplos clientes, fornecedores e parceiros, mesmo que a situação momentânea pareça confortável;
- Predispor-se a implementar comparativos entre a empresa e seus concorrentes como forma de obter posicionamentos competitivos;
- Relacionar por classes os segmentos e públicos-alvo prioritários, suas características, gostos e preferências;
- Criar um posicionamento consistente perante os públicos-alvo e o mercado;

- Utilizar as essências competitivas da empresa em relação aos concorrentes como forma de atração e fidelização de clientes.

Carga Horária

4 horas

ROTEIRO DO ENCONTRO 1

ATIVIDADE 1 – O PAPEL DO MARKETING

Exercício em grupo para estimular a reflexão sobre o papel decisivo do *marketing* no sucesso das organizações e a necessidade de se nomear um profissional que se envolva diretamente com estas variáveis no dia a dia da empresa.

ATIVIDADE 2 – SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Exposição oral para reforçar a importância de segmentarmos os potenciais clientes buscando sempre um posicionamento que represente valor efetivo a eles.

ATIVIDADE 3 – PÚBLICO-ALVO, SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO X FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Exercício individual que lhe permitirá resgatar o conceito de posicionamento trabalhado no Plano Empresarial (Planilha FCS) e perceber a necessidade de a empresa desenvolver suas estratégias mercadológicas considerando as expectativas dos diferentes públicos que pretende atingir.

ATIVIDADE 4 – NOVAS CATEGORIAS DE AL RIES

Exercício individual para evidenciar as vantagens de se desenvolver novas categorias, tanto em termos de ampliação de mercado como em relação a fugas de pressões por preço e prazo.

ATIVIDADE 5 – CORRELAÇÕES ENTRE NOVAS CATEGORIAS, ESSÊNCIAS COMPETITIVAS E VALORES AGREGADOS

Exposição dialogada para correlacionar essências competitivas, novas categorias e valores agregados.

ATIVIDADE 6 – CARACTERÍSTICAS, ATRIBUTOS E UTILIDADES

Exercício em grupo para focalizar os benefícios e utilidades dos produtos e serviços que comercializamos como forma de aumentar as possibilidades de sucesso nas negociações.

ATIVIDADE 7 – *CHECKLIST* DO ENCONTRO

Exercício individual para avaliar os diferentes aspectos trabalhados no encontro, por intermédio de uma ferramenta que lhe possibilitará simular situações reais de sua empresa.

Relembrando os workshops de estratégia e indicadores



O primeiro Workshop

- Definir a estratégia da empresa, usando diversas técnicas de análise, começando pelo negócio, olhando o ambiente (por meio da análise PEST, Modelo das Cinco Forças, Tamanho e Crescimento do Mercado, Ciclo de Vida do Setor e Análise de Concorrência)
- Diagnosticar a situação da empresa (com uso dos critérios de excelência de gestão da FNQ, análise de competências, estratégias genéricas e áreas funcionais) e
- Formular objetivos e estratégias, gerais e funcionais.

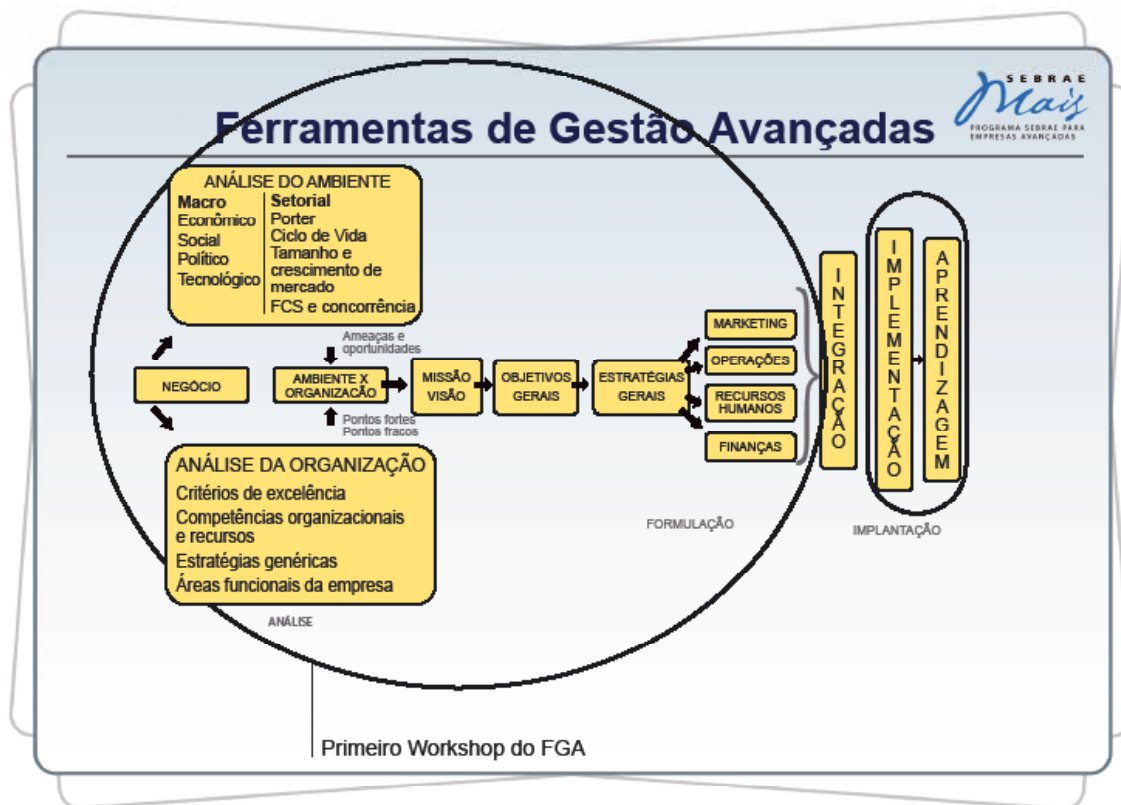
O segundo Workshop

- Abordar o último item da etapa da Formulação
- Conciliar (ou “amarrar”) as diversas iniciativas para garantir sua coerência e efetividade
- Encaminhar itens referentes à Implantação.

Relembrando o processo estratégico, o objetivo do primeiro *workshop* foi ajudar a definir a estratégia da empresa, de forma embasada, mediante o uso de diversas técnicas de análise. Começando pelo negócio, olhando o ambiente (por meio da análise PEST, Modelo das Cinco Forças, Tamanho e Crescimento do Mercado, Ciclo de Vida do Setor e Análise de Concorrência), diagnosticando a situação da empresa (com uso dos critérios de excelência de gestão da FNQ, análise de competências, estratégias genéricas e áreas funcionais) e formulando objetivos e estratégias, gerais e funcionais. Após o exercício destas técnicas no Workshop I, é importante que você aplique em sua empresa mediante a consultoria e discussão com sua equipe.

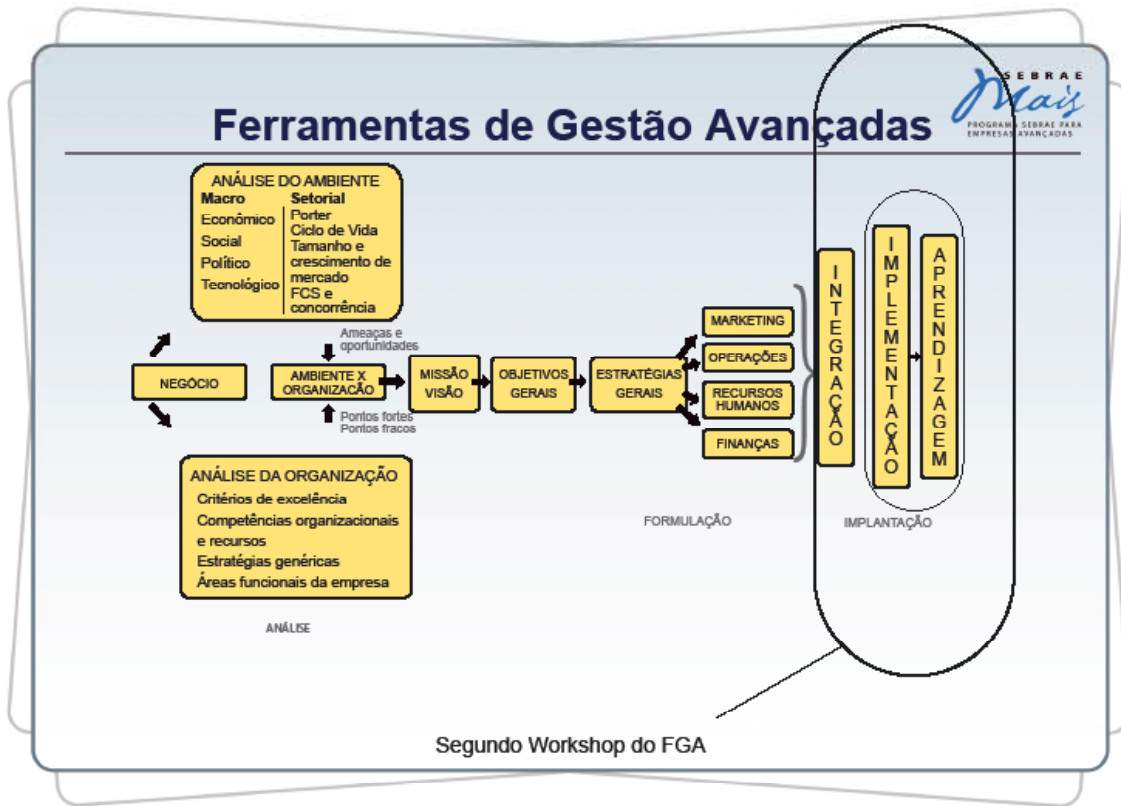
O Workshop II (fase 2 do FGA) abordou o último item da etapa da Formulação, ou seja, a Integração (que trata da conciliação ou amarração das diversas iniciativas

para garantir sua coerência e efetividade), e também os itens referentes à fase da Implantação.




S2W1D1





S2W2





Planos de Ação e Indicadores - Exemplo

Geral	Objetivos	Ter o custo 20% mais baixo que nosso concorrente mais próximo até final de 2005			
	Estratégia	Implantar o XPS (XPTO Production System) em toda a fábrica			
Planos de ação	Objetivos	Áreas funcionais			
		MKT	OPE	RH	FIN
	Objetivos	Comunicar 100% clientes novo sistema produção	Atingir qualidade 6 Sigma (S) Reduzir 30% tempo ciclo operacional	Capacitar 100 pessoas no novo sistema	Reduzir 10% despesas Aumentar 25% ROI
	Estratégia	Produzir folder Visitar 100% clientes (GC)	Renovar equipamentos Mudar layout Mudar método CQ	Treinar equipe Mudar PLR Avaliar desempenho	Diminuir prazo recebimento Controlar melhor despesas

Indicadores	% clientes Visitados	% processos com 6S implantado Tempo ciclo (horas)	% pessoas treinadas H. trein/funcion	Despesas R\$ ROI
-------------	----------------------	--	---	---------------------

S8W2



ATIVIDADE 1 – O PAPEL DO MARKETING

Você participará de um exercício em grupo, a partir da leitura de um texto que aborda a influência que um estudo bem estruturado de *marketing* tem sobre os resultados da empresa.

Texto: A Importância do Marketing para as empresas brasileiras

A valorização dos profissionais de *marketing* tem sido crescente nos últimos três anos. Esta é a opinião de 73% dos profissionais de *marketing* do Brasil que participaram de um estudo feito pela ABMN (Associação Brasileira de *Marketing* e Negócios) em parceria com o Ibope para avaliar o *marketing* no Brasil. A pesquisa teve como base um estudo sobre organizações de *Marketing* nos Estados Unidos feito pela ANA (Association of National Advertisers) e pela Booz Allen & Hamilton.

Na visão do profissional de *marketing* americano, os departamentos de *marketing* de empresas daquele país não estão integrados ao foco principal das empresas. Diferente do Brasil, onde 83% dos entrevistados acreditam que o *marketing* está mais próximo dos objetivos da companhia.

Os profissionais de *marketing* também demonstram características diferenciadas com relação ao seu perfil dentro da empresa. Eles hoje estão envolvidos tanto nas estratégias com os diretores quanto em análises táticas como gerenciamento de campanhas ou no contato direto com agências de publicidade e de *marketing*.

Perfis diferentes de *marketing*

O estudo da ABMN e do Ibope mostra um novo cenário nas empresas brasileiras. Nelas, o profissional de *marketing* apresenta características variadas de acordo com o projeto desenvolvido. O *Marketing* Centralizado é baseado em um gestor que coordena todo o departamento. Grande ou pequena, a empresa que tem um profissional de *marketing* com este perfil procura a coerência nas ações da empresa. "Pode ser o vice-presidente ou o diretor, desde que uma pessoa responda pelo departamento de *Marketing*. Este desenho é comum em grandes ou pequenas empresas e o objetivo é não deixar que cada setor trabalhe de forma diferente", diz Vera Ligia Toledo, diretora de planejamento e atendimento do Ibope Inteligência em entrevista ao Mundo do *Marketing*.

Fonte: texto de Thiago Terra, do Mundo do Marketing

Após a leitura, do texto iniciem uma reflexão alinhada com as seguintes interrogações:

1. Quem é o responsável pelo *marketing* de cada uma das três empresas do trio?
2. Por que 83% dos profissionais brasileiros de *marketing* entendem que o *marketing* está mais próximo dos objetivos da empresa?
3. Quais os riscos de a empresa não possuir um responsável pelas questões de *marketing*?

O que significa Marketing em uma empresa?



“Marketing é o conjunto de ferramentas que uma empresa utiliza para fazer com que seus produtos ou serviços sejam conhecidos, apreciados e comprados”.


Max Gehringer

S2E1



ATIVIDADE 2 – SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Você participará de uma exposição oral que aborda aspectos importantes que relacionam segmentação e posicionamento de produtos, serviços, empresas, pessoas e outros. A partir da compreensão desses conceitos, suas estratégias irão se tornar muito mais criativas e objetivas.


SEBRAE
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

**Para quem você vende ou
pretende vender?**

Pessoas?

Empresas Privadas?

Órgãos Públicos?

S3E1



É fundamental que as ações comerciais partam de estudos aprofundados dos públicos-alvo que pretendemos atingir. Uma mesma concepção de produto ou serviço terá formulações diferentes quando tratarmos de perfis de clientes diferentes.

Podemos utilizar como exemplos as instituições financeiras quando oferecem linhas de financiamento para pessoas físicas ou jurídicas. Apesar de os produtos serem praticamente os mesmos, toda a abordagem, tanto escrita como visual, assume peculiaridades que fazem sentido para o público. Provavelmente, uma imagem ou foto de veículo para pessoa física mostraria a família reunida saindo de férias para a praia. Já a imagem voltada à pessoa jurídica, provavelmente, apresentaria um automóvel utilitário ou caminhão sendo abastecido por funcionários uniformizados de uma empresa. O produto é o mesmo, mas a forma de abordagem de venda segue a linha do cliente e não da instituição bancária.



S4E1



Uma estratégia inteligente é adotarmos sempre uma postura de moldagem. Foi-se o tempo em que poderíamos ter comportamentos passivos e de espera de que os clientes fossem se adaptar a nós.

A partir da leitura do perfil de nosso público-alvo, precisamos ajustar nosso composto de *marketing* como forma de aumentar as possibilidades de termos sucessos em nossas abordagens comerciais.

Posicionamento - Conceitos



"O posicionamento consiste no ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa a fim de ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo".

Kotler

S5E1



Nossos esforços devem ocupar um espaço na mente dos clientes, para que eles se lembrem de nós toda vez que precisarem de uma solução dentro do *mix* de ofertas que oferecemos.

Posicionamento - Conceitos



"Posicionamento é o que se faz na mente do cliente em perspectiva. Não é o que se faz com o produto ou a empresa, mas como ele é colocado na mente do comprador em potencial".

Al Ries e Jack Trout

S6E1



A forma de conceituação constante no *slide* S6E1 dá ênfase à forma com que colocamos nossos produtos e serviços na mente de nossos compradores em potencial. Mais ênfase à forma e menos ao produto em si.

Posicionamento Passivo

Mesmo que passivo, os animais têm o seu posicionamento:



Veloz
Imponente
Forte
Atlético



Lento
Pesado
Preguiçoso
Apático

S7E1



Posicionamento Ativo



Também os automóveis possuem seus posicionamentos, com a diferença de que não nasceram assim, foram criados:



Clássico
Sofisticado
Elegante
Refinado



Veloz
Esportivo
Destemido
Agressivo

S8E1



Os posicionamentos são compostos por várias percepções em relação ao que vemos, ouvimos, sentimos. Certamente os cinco sentidos contribuirão para nossas conclusões. Em estudos de *marketing*, trabalhamos posicionamentos que podemos criar ou desenvolver diferentemente de posições passivas em relação às variáveis que influenciam na formação de um posicionamento.

Quatro Premissas Fundamentais



- 1) Um Posicionamento Mercadológico necessariamente é construído, criado e não passivo;
- 2) O Posicionamento é formado por um conjunto amplo de aspectos que formam o todo, o contexto.
- 3) Todos os aspectos precisam ser compatíveis, estar alinhados ou criarão confusão mental ao cliente alvo.
- 4) Não há sentido pensar em criar um Posicionamento se não definirmos para quem.

Não se esqueça de que o cliente enxerga a sua empresa pelo vértice oposto ao seu!

S9E1

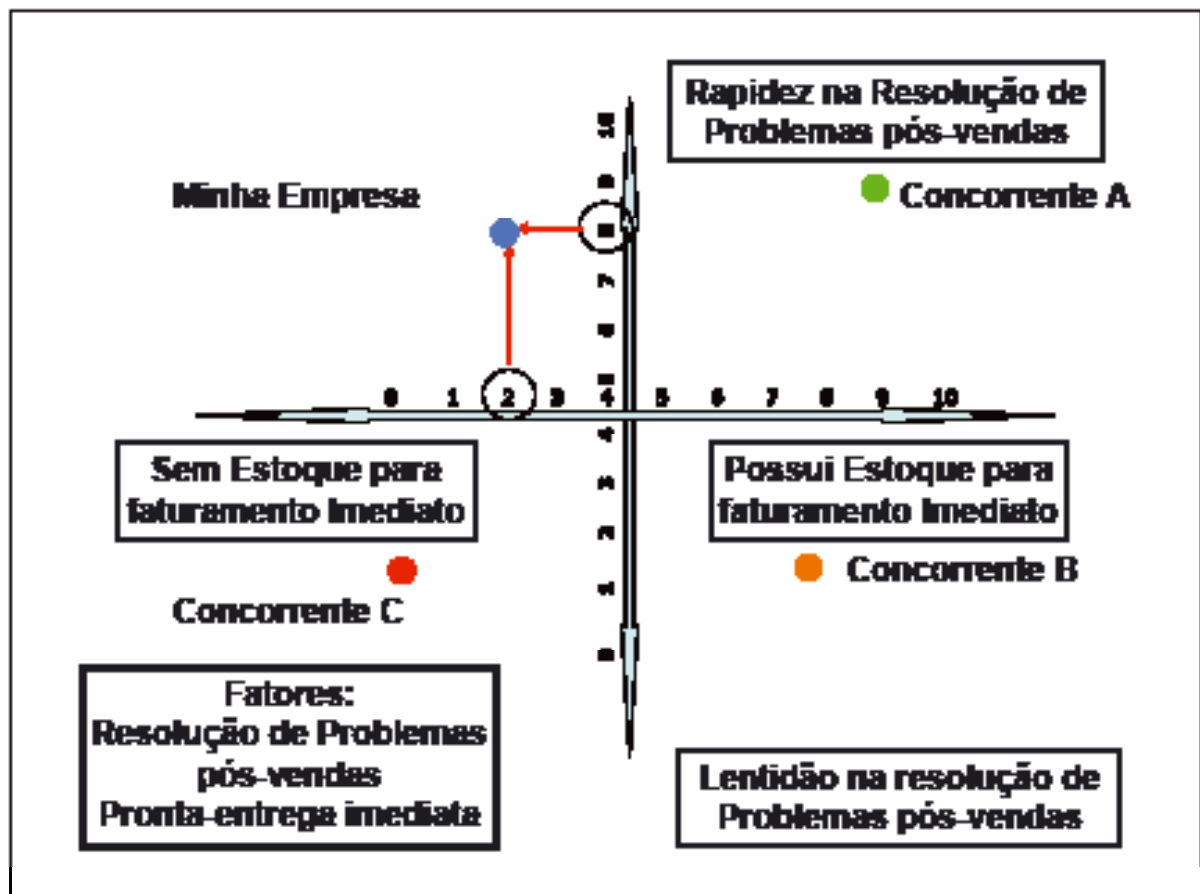


A forma que o cliente nos vê muitas vezes diverge das percepções que temos em relação a nós. Em relação a produtos e serviços, esta lógica também é verdadeira. Geralmente, pressupomos incorretamente, portanto a leitura das percepções do outro por intermédio de perguntas ou pesquisas se faz fundamental.

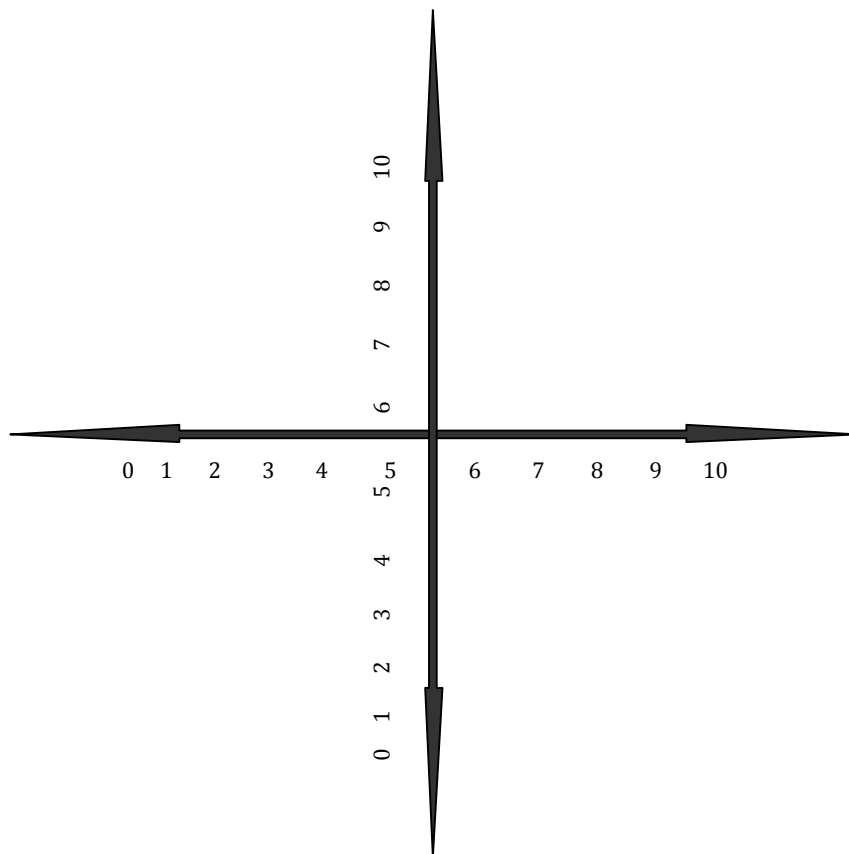
ATIVIDADE 3 – PÚBLICO-ALVO, SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO X FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Você realizará um exercício individual para reforçar o conceito de posicionamento trabalhado no Plano Empresarial (Planilha FCS), destacando a necessidade de a empresa desenvolver suas estratégias mercadológicas considerando as expectativas dos diferentes públicos que pretende atingir.

GRÁFICO 1



- Individualmente levante os fatores críticos de sucesso do segmento em que você atua;
- Liste todos os concorrentes que vierem à sua mente, além de sua própria empresa;
- Após, liste dois fatores que considera críticos de sucesso em seu segmento e lance estes fatores em quadro similar ao gráfico 1, seguindo as coordenadas vertical e horizontal em escalas de (0) a (10) nas duas linhas, conforme desenho feito pelo educador no *flip chart* ou no quadro;
- Nomeie as linhas seguindo o exemplo do gráfico 1 e lance em pontos a posição de sua empresa e demais concorrentes.



ATIVIDADE 4 – NOVAS CATEGORIAS DE AL RIES

Você realizará um exercício individual que tem como propósito evidenciar as vantagens de desenvolver novas categorias e as repercussões que estas estratégias causam em relação ao aumento da abrangência de nosso mercado e a fuga de situações de pressão por preço e prazo.

Posicionamento segundo Al Ries



- ▶ Quando não se é o primeiro, cria-se uma categoria na qual seja possível ser.
- ▶ Como o seu produto ou serviço é diferente dos outros?
- ▶ Só o que é novo consegue chamar a atenção.
- ▶ Marketing é mais uma batalha entre Categorias do que entre Marcas.
- ▶ Seja dono de uma palavra simples ou expressão na mente das pessoas e estabeleça um forte posicionamento.
- ▶ Diminua seu campo de ação.
- ▶ Você não representará nada se quiser representar tudo.

S10E1



NOVAS CATEGORIAS DE AL RIES

Segundo o consultor Al Ries, estabelecer a liderança de um produto é fundamental em uma estratégia bem-sucedida de *marketing*. Para isso, mais do que demonstrar que o cliente tem ali o melhor produto entre todos os similares à disposição no mercado, é necessário estabelecer a primazia desse produto seja qual for o argumento. Isso quer dizer que é mais importante ser o primeiro do que ser o melhor.

A premissa é do consultor Al Ries, autor do livro *As 22 consagradas leis do marketing*, que considera básica a lei da liderança.

A marca líder em qualquer categoria, diz o consultor, é quase sempre a primeira na mente do cliente potencial. Como exemplos, ele cita a Coca-Cola entre os refrigerantes, a Hertz no caso de aluguéis de carros e a IBM no segmento de computadores. A força da liderança surge também quando se trata de grandes feitos. Charles Lindbergh ficou conhecido como o primeiro homem a fazer um voo solo atravessando o oceano Atlântico, lembra Ries. Mas quem foi o segundo personagem que teve igual ousadia?

A pergunta de Al Ries fica no ar. Pouca gente saberia responder que foi Bert Hinkler, embora ele tenha tido uma performance melhor que a de Lindbergh. Com esse exemplo, o consultor procura demonstrar que na memória das pessoas a liderança tem mais importância que a qualidade. A manutenção da liderança de determinado produto, diz ele, ocorre porque o nome acaba tornando-se genérico. A maioria das pessoas pede para tirar uma xerox e não uma cópia. A lâmina de barbear virou gilete há muito tempo.

O segredo do sucesso, portanto, é entrar na mente do cliente potencial primeiro, receita o consultor, mas, em oposição a isso, a maioria das empresas desenvolve

estratégias de *marketing* voltadas para a construção da imagem do produto melhor. Com esse raciocínio, ainda sobrevoando o oceano Atlântico, a terceira pessoa a realizar a proeza, lembra Al Ries, foi Amélia Earhart, que, certamente, não ficaria conhecida por isso se não fosse uma mulher. Na verdade, a primeira mulher a sobrevoar o Atlântico. De acordo com a tese de Al Ries, se você não chegou primeiro à mente do seu cliente potencial, o mundo não está perdido, pois existe a Lei das Novas Categorias, na qual se incluiu, por exemplo, Amélia Earhart. Ela não foi a primeira entre todos, mas foi a primeira entre as mulheres.

O conselho do consultor, nesse caso, é objetivo: “Se você não pode ser o primeiro em uma categoria, crie uma nova categoria na qual você possa ser o primeiro”. Al Ries afirma que buscar esse diferencial não é tão difícil quanto parece e observa que muitos empresários do segmento de computadores ficaram ricos seguindo esse princípio, segundo ele, simples.

Como exemplo, o consultor cita a empresa Digital. Conhecida como “a segunda empresa de computadores no mundo”, foi a primeira em minicomputadores; a Tardem foi a primeira em computadores tolerantes a falhas; a Cray Pesquisas fez o primeiro supercomputador; a Dell entrou no mercado já saturado de computadores pessoais como a primeira empresa a vendê-los por telefone.

Assim, descobrir a categoria na qual um produto pode ser o primeiro é mais importante do que destacar os aspectos nos quais ele é melhor do que os similares pela concorrência. Tal perspectiva, ele admite, vai contra o senso comum do *marketing* clássico, cuja orientação é voltada para destacar a marca. “Esqueça a marca”, sugere Al Ries, “pense em termos de Novas Categorias”.

Fonte: filme: “As Leis Vencedoras de Marketing”, de Al Ries.

ATIVIDADE 5 – CORRELAÇÕES ENTRE NOVAS CATEGORIAS, ESSÊNCIAS COMPETITIVAS E VALORES AGREGADOS

Vamos participar de uma exposição dialogada para discussão das correlações que se formam a partir de decisões de criação de Novas Categorias e as vantagens competitivas que se criam a partir delas.



S11E1



Quando a estratégia for aprofundar posicionamentos, podemos estar a caminho da definição de uma Nova Categoria. Neste caso, haverá reflexos em relação à abrangência de atuação. O estreitamento de foco não significa estreitamento de venda, pois a especialização geralmente amplia o foco regional, aumentando o *ticket* médio de venda.

Claro que como premissa fundamental são necessárias ações de divulgação mais agressivas da empresa, ou corre-se o risco de não ser encontrada pelo público mais segmentado, específico.

Como chegar à mente do
potencial cliente?



Seja o Primeiro!

Se possível, crie ou ofereça uma

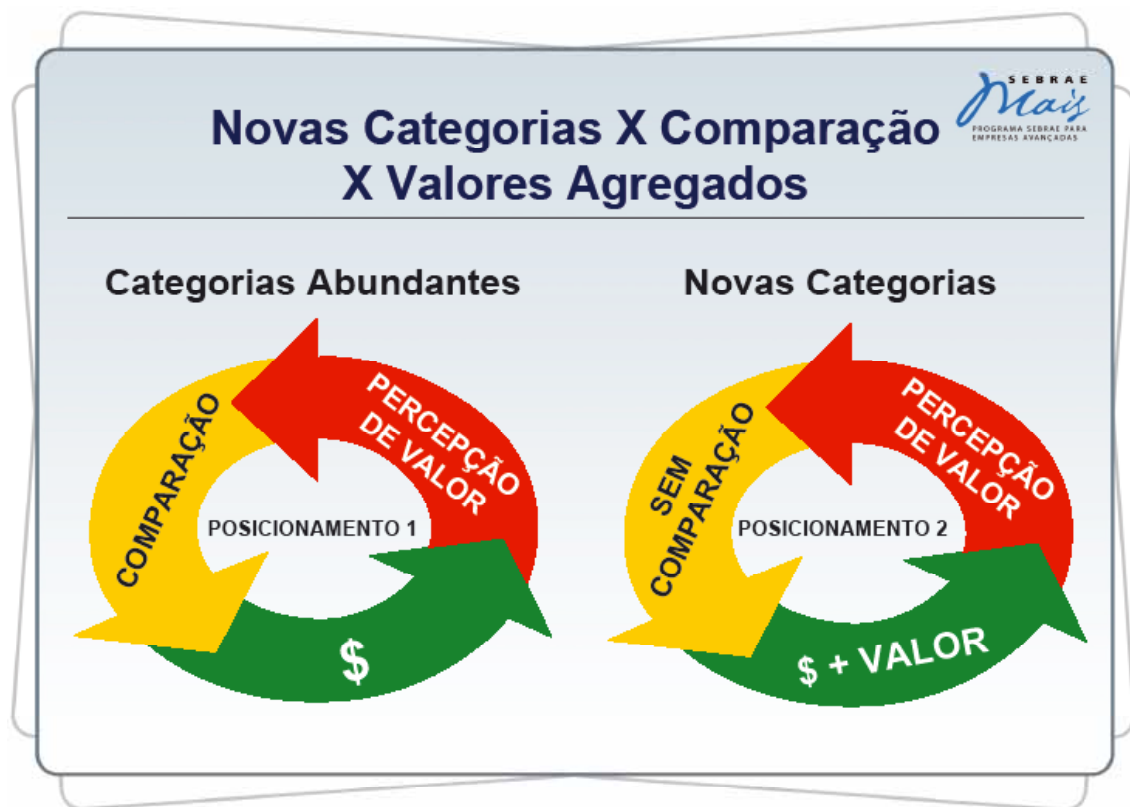
Nova Categoria

de Produtos/Serviços ao mercado!

S12E1



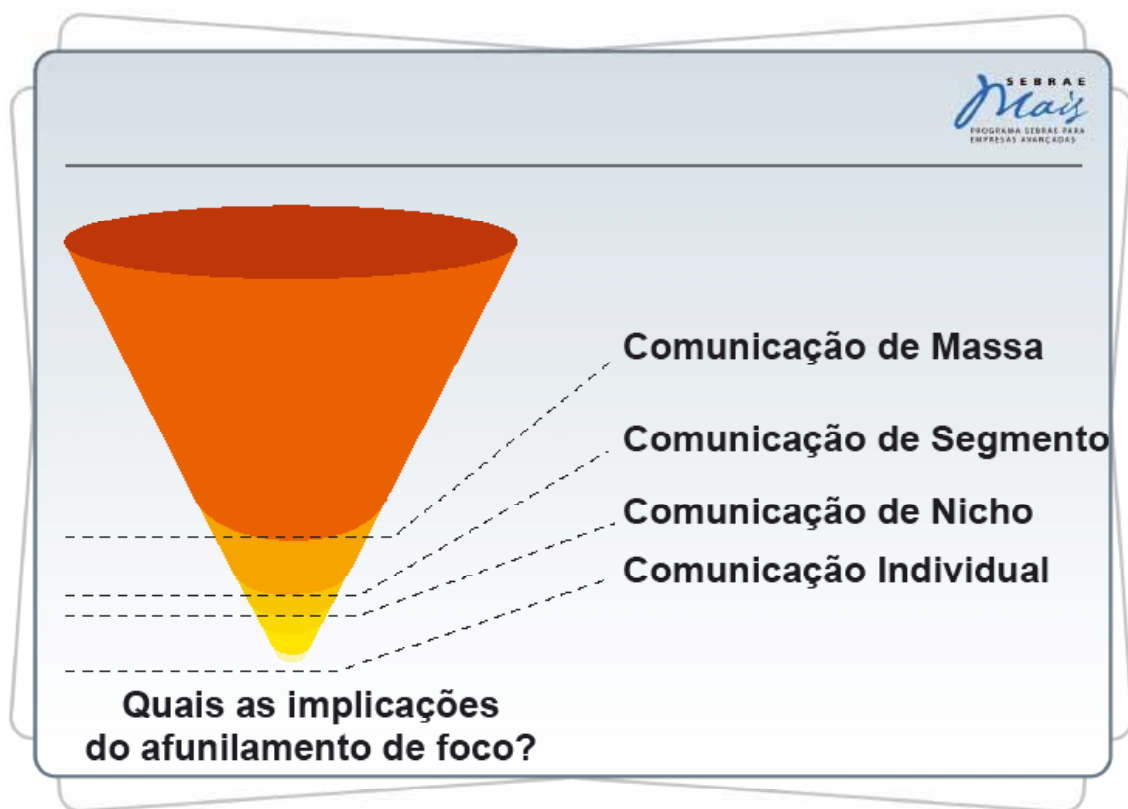
Nada como ser o primeiro a conquistar algo! Nos esportes não é diferente: dificilmente nos lembramos das equipes que chegam em segunda ou terceira posição; portanto, o desafio é sermos os primeiros.



S13E1



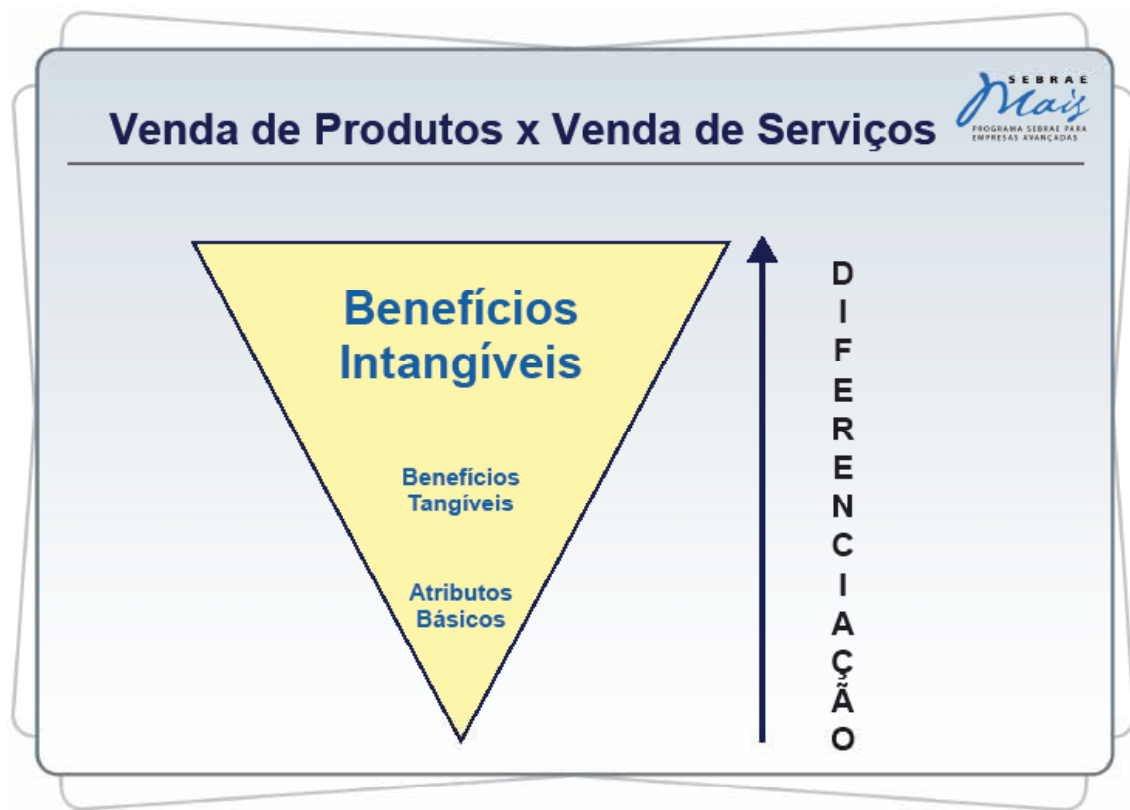
Quando criamos uma nova categoria, dificultamos a possibilidade de o cliente estabelecer comparativos. Com isto, se o cliente identificar valores que são importantes para ele em nossos produtos e serviços, ele irá dispor-se a pagar preços maiores sem pechinchar, como usualmente acontece.



S14E1



O estreitamento de foco aumenta a abrangência de atuação da empresa.



S15E1



Os serviços envolvem os aspectos intangíveis do processo. No caso da venda de serviços, os produtos são as pessoas. Portanto, o cliente estará sistematicamente avaliando o comportamento, postura, aspectos visuais de comunicação e outros que serão determinantes em suas decisões de compra. Importante dizer que suas decisões estarão amparadas em comparativos conscientes e inconscientes, sendo que a escolha será determinada por uma gama extensa de variáveis.

As melhores abordagens comerciais envolvendo prestadores de serviços têm sido amparadas na apresentação de relatórios gerenciais que podemos disponibilizar aos clientes agregando velocidade, acesso a dados, transparência em suas operações e processos etc.

3 maneiras diferentes de falarmos de um mesmo produto



Característica = **TEM** = Substantivo

Atributo = **É** = Adjetivo

Benefício = **SERVE PARA** = Verbo



S16E1



Temos três maneiras distintas de falar de um mesmo produto.

Quando falamos das características, utilizamos substantivos, a palavra “TEM”. Exemplo: esta cadeira tem pés, tem assento, tem parafusos, tem espuma, tem costuras etc. Perceba que não são as características que determinarão efetivamente a venda.

Quando utilizamos a palavra “É”, estamos usando um adjetivo, estamos falando dos atributos da cadeira. Exemplo: Esta cadeira é colorida, é leve, é bonita, é versátil etc. Também se considera que, isoladamente, não são aspectos determinantes de venda. Já quando utilizamos o termo “SERVE PARA”, estamos abordando as utilidades da cadeira. Exemplo: Esta cadeira serve para descansar, serve para embelezar a sua sala, para diferenciar seu ambiente de trabalho, dar de presente etc. Veja que toda vez que falamos de uma característica, precisamos encaixar uma utilidade; o mesmo em relação aos atributos. Exemplo: esta cadeira é leve, portanto todos poderão transportá-la com facilidade em seu escritório. Esta cadeira é colorida, portanto dará uma cara muito mais divertida ao seu escritório. Esta cadeira é de aço inoxidável, portanto durará por muito tempo, e isto representará uma grande economia para você.

Sempre que apontar uma característica ou atributo de um produto ou serviço, logo após complemente com um benefício ou utilidade, use o “SERVE PARA”.

ATIVIDADE 6 – CARACTERÍSTICAS, ATRIBUTOS E UTILIDADES

Vamos aumentar nossa capacidade de persuasão nas vendas?

Você participará de um exercício em grupo sobre como focalizar a comunicação nos benefícios e utilidades dos produtos e serviços que se comercializa, já que estes aspectos é que o efetivamente convence os potenciais clientes a comprar.

Em trios, escolham um produto e um serviço de uma das empresas do trio. Para o produto, escrevam três características e três atributos. Para cada atributo e característica, associem uma utilidade.

No caso do serviço, o procedimento é idêntico.

ATIVIDADE 7 – CHECKLIST DO ENCONTRO 1

Você realizará agora um exercício individual para avaliar os diferentes aspectos trabalhados neste encontro, por intermédio de uma ferramenta que possibilita que simule situações reais de sua empresa em relação a pesos de importância adotados para cada quesito relacionado ao Tema 1 do Workshop.

- Na coluna da esquerda, onde consta a escala “PESO”, indique um peso de importância para cada quesito dentro do segmento em que atua;
- Na coluna “NOTA”, coloque a nota no quesito em sua empresa atualmente. Este aspecto está mais ou menos avançado?
- Uma fórmula ponderada no arquivo em Excel relacionará PESO e NOTA, lançando um ponto ao gráfico ao lado;
- Quanto mais à esquerda estiver o ponto, mais atenção você deve dar a este quesito, inclusive como base nas decisões de priorização de suas ações. Nestes quesitos, insira observações nos campos ao lado direito do gráfico, nas linhas apropriadas para anotações.

Dieta de Ocasão:
 O Cebiche e o arroz são os pratos "frios" e "quentes" e abrem as informações sobre estas duas culinárias. Cada combinação entre frio e quente, formando um par, dá origem ao "chicha" e "chicha" quente. O frio não se utiliza e os alimentos, além de serem "frios" e "quentes".
 Neste caso, o quente não representa o ponto ideal de performance.
 O Cebiche não é a segunda opção. O arroz e o cebiche são os alimentos mais adequados para o verão.

ENCONTRO 2 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM O MERCADO



ENCONTRO 2 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM O MERCADO.

O foco deste encontro é a apresentação e a discussão dos conceitos relacionados a processos de coleta de informações variadas e que estão disponíveis à empresa, seja internamente ou externamente. Além de coletar, fazer processamentos como forma de desenvolver estratégias objetivas às expectativas do mercado.

Este encontro irá proporcionar condições para que você desenvolva competências para:

- Observar a importância da coleta sistemática de informações de mercado para a construção de estratégias competitivas;
- Conhecer as diferentes técnicas de coleta e processamento de informações de *marketing*;
- Analisar as diferentes ferramentas de comunicação disponíveis ou não que possam ser focadas nos públicos-alvo que interessam atingir;
- Predispor-se a tomar decisões amparadas em dados reais coletados no mercado e menos nos campos da suposição;
- Descobrir alternativas para tornar-se uma referência no segmento onde atua, por intermédio do lançamento de evidências;
- Interagir com os clientes e potenciais clientes como forma de aproximar relacionamentos e aumentar os patamares de vendas e níveis de fidelização;

- Preparar e aplicar pesquisas formais e informais com clientes ativos para que suas percepções, vindas pelo “vértice oposto”, sirvam como base para ações de melhoria contínua na empresa;
- Projetar evidências no mercado como forma de criar imagem de organização em constante transformação e alinhamento com tendências de vanguarda no nicho onde atua;
- Executar ações sistemáticas em busca da posição de referência em seu segmento.

Carga Horária:

4 horas

ROTEIRO DO ENCONTRO 2

ATIVIDADE 1 – ESCOLHAS DE PESQUISAS DE MERCADO

Estudo de texto e exercício em grupo que lhe permitirão perceber a importância das pesquisas mercadológicas para a compreensão das efetivas necessidades e expectativas dos clientes, bem como os benefícios para a empresa em termos de alcance de melhores resultados de venda e crescimento.

ATIVIDADE 2 – ALINHAMENTOS ENTRE MARCA, IDENTIDADE VISUAL, FERRAMENTAS COMERCIAIS E COMPORTAMENTOS.

Exposição dialogada para reforçar a necessidade de a empresa alinhar todas as ferramentas com as quais os clientes têm contato e, por intermédio delas, formatar uma imagem e posicionamento da organização.

ATIVIDADE 3 – ALINHANDO MINHAS FERRAMENTAS

Exercício individual para evidenciar as vantagens de passarmos uma imagem uniforme e padronizada ao mercado e perceber o real valor que os clientes dão a empresas que adotam esta postura.

ATIVIDADE 4 – EVIDÊNCIAS E REFERÊNCIAS

Exposição dialogada para correlacionar as diferentes formas de lançarmos evidências ao mercado, buscando tornar-se uma referência no segmento em que atuamos.

ATIVIDADE 5 – APELOS DE COMUNICAÇÃO A DIFERENTES PÚBLICOS

Exercício em grupo que visa a análise crítica dos materiais publicitários utilizados pelos participantes do *workshop* como forma de identificar melhorias que poderão ser implementadas.

ATIVIDADE 6 – *CHECKLIST* DO ENCONTRO

Exercício individual para avaliar os diferentes aspectos trabalhados no encontro, por intermédio de uma ferramenta que lhe possibilitará simular situações reais de sua empresa.

ATIVIDADE 1 – ESCOLHAS DE PESQUISAS DE MERCADO

Você realizará um estudo de texto e exercício em grupo para discutir e refletir sobre a importância da implementação sistemática de pesquisas qualitativas e quantitativas e que benefícios estas práticas poderão trazer para sua empresa.

- Participe da leitura comentada dos textos Considerações Gerais sobre “Pesquisas Qualitativas com Grupos Focais”, “Pesquisas Quantitativas” e “Cliente Oculto”, no Manual do Participante;
- O educador dividirá a turma em três grupos, de forma que cada um trabalhará um dos tipos de pesquisa, quais sejam:

GRUPO 1: Pesquisa Qualitativa com Grupos Focais;

GRUPO 2: Pesquisa Quantitativa por Questionários;

GRUPO 3: Cliente Oculto.

- Discuta em seu grupo:

Em quais circunstâncias você considera que esta modalidade de pesquisa poderia gerar resultados importantes para sua empresa?

1. Após discussão, relacionem os benefícios desta pesquisa na gestão da empresa.
2. Elaborem um roteiro para aplicação da pesquisa, definindo o público ao qual ela se destinará.

Pesquisas – Coleta de Informações



Pesquisas Quantitativas e Qualitativas:

QUEM JÁ FEZ ALGUMA PESQUISA EM SUA EMPRESA?

QUAIS OS RESULTADOS OBTIDOS?

S1E2



CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE PESQUISA QUALITATIVA POR GRUPOS FOCAIS

Objetivo Geral

- Pesquisar, com consumidores, parceiros, formadores de opinião, influenciadores e decisores de compras, seus hábitos de consumo relação aos produtos e serviços que nossa empresa comercializa.

Objetivos Específicos

- Conhecer o estilo de vida dos consumidores nos aspectos vinculados ao nosso negócio, suas preferências e expectativas em relação aos nossos fornecimentos. No caso de clientes empresas, a lógica segue a mesma linha;
- Identificar necessidades e fatores decisórios de compra;
- Conhecer a preferência desses consumidores quanto aos atributos ligados ao consumo de nossos produtos. Quais os diferenciais que efetivamente são valorizados pelo cliente e não por nós;
- Identificar demandas de produtos não atendidas atualmente.

Etapas

- O projeto de pesquisa é realizado em dois momentos distintos:
 - **Análise qualitativa;**
 - **Análise quantitativa;**
 - **Preparação para realização dos Grupos Focais;**

- Nesta etapa são realizadas atividades de preparação para os Grupos Focais, tais como: elaboração dos roteiros dos Grupos Focais, seleção e convite dos participantes, definição de valores de remuneração simbólica pela participação (varia de R\$ 30,00 a R\$ 100,00) e outras providências necessárias.

Realização dos Grupos Focais

- São realizados grupos focais que consistem na análise da “discussão” gerada por um grupo, de 3 a 5 pessoas, sobre um determinado tema.

Análise dos Grupos Focais

- Após a realização dos grupos focais, é feita a análise das informações coletadas e formuladas as conclusões, buscando compreender todos os fatores que influenciam os clientes na tomada de decisão e gerar insumos para a elaboração dos questionários quantitativos;
- Sugere-se que as reuniões sejam gravadas com a garantia de sigilo absoluto sobre os assuntos abordados. Após, a transcrição do que é falado para a escrita se consolida em um mapa rico e detalhado de informações que servirão como base de estratégias da empresa.

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE PESQUISA QUANTITATIVA POR QUESTIONÁRIOS

Formulação de questionários

- Com base nas informações obtidas na etapa anterior, bem como no alinhamento com os clientes, são elaborados questionários quantitativos a serem aplicados a públicos que a empresa pretende aprofundar o levantamento de dados.

Aplicação dos questionários

- Após a elaboração, os questionários são aplicados por equipe especializada com técnicas adequadas de abordagem e com experiência em aplicação. O tamanho da amostragem dependerá do tamanho do mercado da empresa. Os locais de pesquisa serão decididos previamente, conforme a distribuição dos públicos-alvo.

Tabulação e Análise dos Questionários

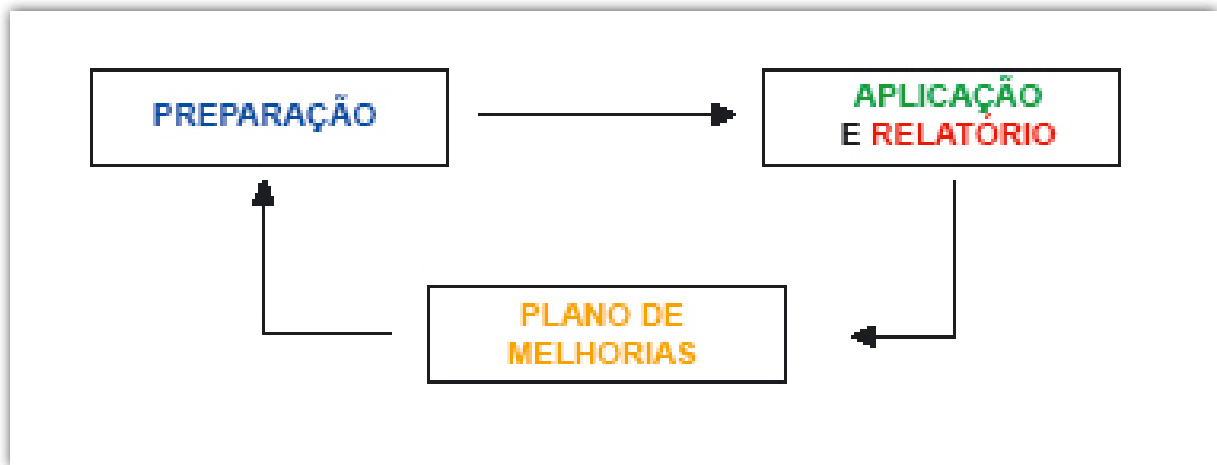
- Após a aplicação das entrevistas, é feito o processamento e análise das informações propiciando estatísticas que possibilitem visualização clara das questões.

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE CLIENTE OCULTO

- A aplicação da pesquisa de satisfação pelo Cliente Oculto (Cliente Fantasma ou Cliente Misterioso) tem por objetivo a identificação ágil e precisa de oportunidades de melhoria aos processos de atendimento (presencial, *telemarketing*, internet etc.) a clientes e que venham caracterizar efetiva diferenciação de seu negócio em relação aos concorrentes.
- Nessa avaliação, são verificados todos os aspectos relevantes ao serviço prestado: procedimentos operacionais, atitudes e comportamentos de atendentes e profissionais, infraestrutura de apoio, facilitadores ao atendimento, benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos aos clientes etc.

A Estrutura do Processo

- O processo está estruturado em quatro fases: **Preparação, Aplicação, Relatório e Planejamento de Melhorias.**



1. PREPARAÇÃO

Nesta fase, serão levantadas junto ao contratante as estruturas de apoio e definidos os processos de atendimento a serem avaliados; identificados os momentos da verdade (pontos de contato entre clientes e atendentes), os atributos esperados pelo cliente em cada momento da verdade; desenhados os ciclos de serviço (processos de atendimento); elaborados os roteiros de avaliação do Cliente Oculto e preparadas as equipes de avaliadores.

1. Definição dos processos de atendimento a serem avaliados;
2. Identificação dos momentos da verdade de cada processo;
3. Desenho dos ciclos de serviço (processos de atendimento);
4. Preparação de roteiros de avaliação e da equipe de avaliadores.

2. APLICAÇÃO

Esta é a fase de aplicação do Cliente Oculto, ou seja, de simulação de atendimento ou prestação de serviços e avaliação da performance obtida.

2.1 Simulação de atendimento (avaliação dos processos pelo Cliente Oculto)

3. RELATÓRIO

Nesta fase, é preparado um relatório para cada processo de atendimento simulado, apontando os níveis de performance encontrados, as percepções adicionais dos Clientes Ocultos e recomendações de melhorias aos processos. Os relatórios são então apresentados aos principais responsáveis (executivos e gestores) desses processos, para uma tomada de decisão e encaminhamento de ações de melhoria do desempenho. A apresentação pode ser feita por meio de impressos, internet, CDs, o que for mais conveniente ao contratante.

Opcionalmente, podem ser sugeridas formas de medição da satisfação dos clientes, para o acompanhamento sistemático da evolução dos níveis de satisfação a partir das melhorias sugeridas.

3.1 Elaboração de relatório;

3.2 Apresentação do relatório do Cliente Oculto (observações e indicadores).

4. PLANO DE MELHORIAS

Nesta fase, são apresentadas sugestões de melhoria, com a identificação de ações objetivas para o aperfeiçoamento da performance no atendimento ao cliente.

Recomenda-se que o processo de avaliação do Cliente Oculto seja repetido de modo sistemático, para um acompanhamento contínuo da evolução da performance do atendimento com a implementação das melhorias sugeridas. Também a monitoração do nível de satisfação esperado dos clientes (medido pelo Cliente Oculto) e sua comparação com o nível de satisfação dos clientes efetivamente obtido na pesquisa de satisfação sugerida se já utilizada pela organização.

4.1 Apresentação do relatório com sugestões de melhoria.


O Diferencial

A sistemática de avaliação do Cliente Oculto permite a identificação pragmática dos diversos aspectos que afetam a percepção de qualidade dos clientes, seu nível atual de desempenho e onde atuar para obter uma performance superior muito rapidamente.

ATIVIDADE 2 – ALINHAMENTOS ENTRE MARCA, IDENTIDADE VISUAL, FERRAMENTAS COMERCIAIS E COMPORTAMENTOS.

Você participará de uma exposição dialogada com foco no alinhamento de toda e qualquer ferramenta utilizada pela empresa ao posicionamento organizacional.

Compatibilidades




Sua equipe, além de produtos e serviços, vende **imagem, portanto os potenciais clientes estarão sempre avaliando tudo o que os cerca e que compõe sua imagem. Estes aspectos estão compatíveis?**

S2E2




É comum que fique uma imagem de pouca credibilidade, se a empresa não se comporta ou não se posiciona de forma uniforme.

Aspectos Comportamentais


PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

**Comportamento diante de Objeções;
Criatividade nos contra-argumentos;
Capacidade de Comunicação;
Otimismo e Motivação;
Auto-estima e persistência;
Explicação com Começo, Meio e Fim.**



S3E2



Os aspectos comportamentais fazem parte essencial no contexto de posicionamento. A melhor forma de torná-los compatíveis com o que a empresa se propõe a ser é buscar um modelo padrão, não robotizado, investindo em treinamentos sistemáticos na organização.

E as Compatibilidades?

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS



S4E2



Os exemplos de médicos que fumam e nutricionistas acima do peso são ricos modelos de incompatibilidade.

ATIVIDADE 3 – ALINHANDO MINHAS FERRAMENTAS

Você fará um exercício individual para praticar os alinhamentos com a estratégia de posicionamento em sua empresa.


- Preencha o quadro a seguir, conforme as instruções:

Tipo de Contato com o Cliente	Alinhado com o posicionamento da empresa		Ações para alinhamento com a estratégia de posicionamento em sua empresa
	SIM	NÃO	

1. Na primeira coluna, liste todos os tipos de comunicação (visuais, verbais, eletrônicos e outros) com os quais seus clientes têm contato quando estão em processo de relacionamento com sua empresa.
 2. Na segunda coluna, anote, ao lado de cada item, se estão alinhados ou não ao posicionamento pretendido pela empresa.
 3. Na terceira coluna, escreva quais ações poderão ser implementadas para alinhar ou aprimorar os tipos de comunicação, tornando-os compatíveis com sua organização.
- Veja aqui outros exemplos:
 - Vendedor de *softwares* de última geração tecnológica que faz sua apresentação para o cliente utilizando *notebook* ultrapassado e com programas desatualizados;
 - Uma representante de produtos de beleza que se apresente com aparência descuidada;
 - Uma empresa de projeção em seu segmento e que possui um *site* empobrecido;
 - Uma empresa de arquitetura que vende projetos inovadores e envia aos potenciais clientes profissionais com postura e aparência antiquadas.

ATIVIDADE 4 – EVIDÊNCIAS E REFERÊNCIAS

Participe de uma exposição dialogada do educador para discutir as formas e canais mais adequados de lançar evidências e referências ao mercado, sempre buscando posições de destaque nos segmentos em que atua.



Evidências

- ✓ **Sinais que a comunidade emite por intermédio de canais de comunicação variados embasada nas referências que se espalham.**
 - ✓ novas parcerias que se estabelecem;
 - ✓ abertura de uma nova filial;
 - ✓ carros adesivados;
 - ✓ prêmio “Top de Marketing” ou similares efetivamente reconhecidos pelo meio profissional;
 - ✓ a conquista de um novo e importante cliente.

S5E2



Sempre que possível, lance sinais à comunidade ou segmento em que atua. Desta forma, a empresa estará mantendo uma imagem de movimentação organizacional, crescimento, desenvolvimento e, conseqüentemente, gerando boca a boca em diversos momentos do dia a dia.

Referências:

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

- ✓ Sinais de outros que já comprovaram sua competência técnica e comercial.



S6E2



Um excelente exemplo é Ayrton Senna, lembrado como uma das maiores referências em sua profissão. Senna sempre procurou ser o melhor em sua categoria, sem nunca deixar de lançar evidências de crescimento ao mercado.

Qual o significado do boca a boca?

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

- ✓ Referências geram o boca a boca?
- ✓ O que é o boca a boca?



S7E2



O famoso boca a boca é gerado a partir de um sentimento de retribuição. Quando superamos as expectativas de outro, a tendência é de que ele retribua. Ou tornando-se fiel, recomprando, indicando para outros etc.

Apelos de Comunicação



**QUAIS OS REFLEXOS DE APELOS
DIFERENCIADOS?**

**Você utiliza
apelos relevantes
ao público-alvo?**

S8E2



Apelos emocionais, informativos, racionais, analíticos, morais e outros possuem objetivos distintos. Você trabalha apelos analíticos em suas abordagens?

Benefícios



FOQUE NOS BENEFÍCIOS!



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

S9E2



Atente para os benefícios que o cliente obtém por intermédio dos produtos e serviços que comercializamos. Quem compra vinho busca entretenimento, descontração, sabor, aroma e outros benefícios. Portanto, mais importante que o produto em si são os benefícios que estão por trás.

Benefícios



FOQUE NOS BENEFÍCIOS!

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

S10E2



Quem compra casa busca o quê? Na verdade, busca conforto, alegria, conquista, segurança, sonho etc.



S11E2



O *slide* S11E2 evidencia a importância não só de a empresa atualizar-se continuamente em seus processos, mas também em relação à imagem que projeta aos clientes e mercados.



S12E2



Os *slogans* são importantes em processos de busca de posicionamentos. O *slogan* funciona como autoexplicação e visa a projetar a marca para a capacidade exibida nele. Muitas vezes, o *slogan* é traído pela realidade, cuidado!

Comunicação Posicionando Empresas



Se você **não** conhece
o inimigo e **não**
conhece a si mesmo



Perderá todas as batalhas

Se você se conhece e
não conhece o inimigo



Para cada vitória sofrerá
uma derrota

Se você conhece o inimigo
e conhece a si mesmo



Não precisará temer o
resultado de 100 batalhas

Sun Tzu ("A Arte da Guerra")

S13E2



O lendário general chinês Sun Tzu reforça a importância de termos informações de nossas capacidades e dos concorrentes como base de nossas estratégias.

ATIVIDADE 5: APELOS DE COMUNICAÇÃO A DIFERENTES PÚBLICOS

Você irá participar de um exercício em grupo para aplicação de temas relacionados aos diferentes apelos de comunicação e as consequências e objetivos que são visados por intermédio destes diferentes apelos.

- O seu trio assumirá a posição de consultores de comunicação para outro trio;
- Analisem os materiais do outro trio considerando os aspectos abaixo:

Aspectos a serem analisados:

1. As proporções entre Institucional x Benefícios estão equilibradas? Por quê?
2. A ênfase está sendo dada mais à imagem ou mais à escrita? Quais os reflexos desta forma de apresentação?
3. Os produtos e serviços estão apresentados dentro de um contexto ou de forma isolada? Justifique.
4. Os apelos analíticos (baseados na apresentação de números, dados mensuráveis que facilitem a percepção de ganhos reais e palpáveis ao potencial cliente) estão contribuindo para aumentar o interesse do potencial cliente ou poderiam ser melhorados?

ATIVIDADE 6 – CHECKLIST DO ENCONTRO 2

Você realizará agora um exercício individual para avaliar os diferentes aspectos trabalhados neste encontro, por intermédio de uma ferramenta que possibilita que simule situações reais de sua empresa em relação a pesos de importância adotados a cada quesito relacionado ao Tema 2 do Workshop.

- Na coluna da esquerda onde consta a escala “PESO”, indique um peso de importância para cada quesito dentro do segmento em que atua.
- Na coluna “NOTA”, coloque a nota no quesito em sua empresa atualmente. Este aspecto está mais ou menos avançado?
- Uma fórmula ponderada no arquivo em Excel relacionará PESO e NOTA, lançando um ponto ao gráfico ao lado.
- Quanto mais à esquerda estiver o ponto, mais atenção você deve dar a este quesito, inclusive como base nas decisões de priorização de suas ações. Nestes quesitos, insira observações nos campos ao lado direito do gráfico, nas linhas apropriadas para anotações.

Checklist de Avaliação – Sistemas de Informação e Relacionamento com o Mercado

Peso	Avaliação - Gestão de Marketing como Ferramenta Competitiva	Nota
0,0	Os conceitos de Marketing estão errados no corpo diretor da Empresa	0,0
0,0	Os conceitos de Marketing permeiam todas as áreas da Empresa	0,0
0,0	A Empresa segmenta adequadamente seus clientes e potenciais clientes	0,0
0,0	Dentro dos segmentos, a Empresa define os públicos-alvos	0,0
0,0	As características dos públicos-alvo estão adequadamente descritas	0,0
0,0	A Empresa busca ter um posicionamento claro na mente dos clientes	0,0
0,0	Os Fatores Críticos de sucesso do seu negócio estão descritos	0,0
0,0	As Essências Competitivas da organização estão descritas	0,0
0,0	A Empresa implementa projetos que representem Novas Categorias	0,0
0,0	Os aspectos de Diferenciação em relação a concorrentes estão claros	0,0
0,0	Os Valores Agregados de cada produto que comercializa estão descritos	0,0
0,0	A Política de Preços ancorada-se em Diferenciação e valores Agregados	0,0
0,0	As características dos produtos estão definidas e descritas	0,0
0,0	Os Atributos dos produtos estão definidos e descritos	0,0
0,0	Para cada Característica e Atributo estão descritas Utilidades e Benefícios	0,0
0,0	Existe uma política para garantir a Qualidade de Produtos e Serviços	0,0
0,0	A Empresa disponibiliza formas de Test Drive ou Experimentação	0,0
0,0	Processos de Treinamento e Consultoria a clientes estão sistematizados	0,0
0,0	A Empresa investe em Especialização de Produtos e Serviços	0,0
0,0	A Empresa investe em Design no âmbito global da organização	0,0
0,0	Existe política de desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços	0,0
0,0	O desenvolvimento de novos segue as demandas de mercado	0,0
0,0	A variedade de produtos e serviços garante ticket médio atrativo	0,0
0,0	Embalgens e formas de apresentação de produtos são diferenciadas	0,0
0,0	Existem Garantias formais nas comercializações da empresa	0,0
0,0	Manutenção e Assistência Técnica estão sistematizadas	0,0
0,0	A Empresa adota procedimentos e acompanhamento de controle	0,0

[illegible]

ENCONTRO 3 – GESTÃO DE VENDAS, LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO



O foco deste encontro é desenvolver projetos de prospecção de clientes a partir de mapeamentos de potenciais, de nichos ou de áreas pré-definidas, ressaltando o papel do gestor comercial como peça fundamental no processo de desenvolvimento da empresa.

Este encontro irá proporcionar condições para que você desenvolva competências para:

- Relacionar entre si os processos de vendas e os processos de distribuição como Variáveis complementares e dependentes;
- Conhecer as vantagens, desvantagens e riscos entre as diferentes formas de Contratação de equipes comerciais internas e externas;
- Categorizar as múltiplas objeções dos clientes por perfil de decisor de compra, bem como os correspondentes contra-argumentos;
- Posicionar-se favoravelmente à definição de uma estrutura comercial eficaz, mesmo que composta por modalidades múltiplas de operação;
- Reconhecer a importância da gestão eficaz junto às estruturas de vendas internas e externas da empresa como estratégia de incremento de vendas e fortalecimento da organização;
- Envolver-se nas diversas questões comerciais demonstrando interesse e buscando alcançar níveis elevados de comprometimento das equipes;
- Medir potenciais de áreas a serem prospectadas, bem como as já atendidas, estabelecendo comparativos a partir de “pilotos modelo” de atuação;
- Criar controles para monitoramento de performances a distância e para redução da dependência de agentes externos;
- Elaborar mapas de objeções e contra-argumentos divididos por perfil de decisor de compra.

Carga Horária

4 horas

ROTEIRO DO ENCONTRO 3

ATIVIDADE 1 – PROSPECÇÃO DE MERCADO E SISTEMAS DE CONTROLE COMERCIAL

Exposição dialogada para reforçar a importância de desenvolver prospecções de mercado de forma planejada, além de criar um núcleo de inteligência comercial na organização como base de estratégias diferenciadas e agressivas para o mercado competitivo.

ATIVIDADE 2 – MAPAS DE OBJEÇÕES E CONTRA-ARGUMENTOS

Exercício em grupo para evidenciar e mapear as inúmeras objeções dos potenciais clientes aos nossos produtos e serviços, aumentando, dessa forma, as possibilidades de fechamentos de negócios.

ATIVIDADE 3 – PLANEJANDO UMA ÁREA COMERCIAL

Exercício em grupo que visa a criar uma área comercial eficaz e competitiva, embasada em dados analíticos e acompanhada por um gestor comercial profissional, que tome decisões por intermédio de análises de indicadores.

ATIVIDADE 4 – CHECKLIST DO ENCONTRO

Exercício individual para avaliar os diferentes aspectos trabalhados no encontro, por intermédio de uma ferramenta que lhe possibilitará simular situações reais de sua empresa.

ATIVIDADE 1 – PROSPECÇÃO DE MERCADO E SISTEMAS DE CONTROLE COMERCIAL

Você participará de uma exposição dialogada que apresentará conceitos modernos de mapeamento de áreas e respectivos potenciais, para que as ações posteriores sejam capitalizadas ao máximo para trazerem resultados de aumento de clientes e novos mercados.

Mapas



**Ferramenta
fundamental
de Prospeção
de Mercado!**



S1E3



É imprescindível que os planejamentos comerciais da empresa partam de mapas que sinalizem coberturas de atuação. Empresas que não operam com mapas em seus controles, geralmente não possuem ideia precisa de áreas a serem exploradas.



S2E3



Mapeando os potenciais das áreas por intermédio da criação de bancos de dados estratégicos, a empresa terá condições de visualizar em quais áreas ou setores ela opera ineficientemente. A partir destas conclusões, aí sim, a busca dessas correções poderá ser implementada. Muitos gerentes comerciais ainda operam no modelo antigo, viajando constantemente e não tendo a mínima ideia do contexto de resultados da organização.

Mapeando os Mercados e Clientes Potenciais



Distribua os diferentes públicos nos mapas começando das áreas mais próximas para as mais distantes. Lembre-se, o mapa é um facilitador para se encontrar algo.

S3E3



A cobertura logística necessariamente passa por observação de presença em espaços.



S4E3



O gestor comercial desempenha papel similar ao navegador em corridas de *rally* ou como chefe da cabine de comando de um aeroporto. Precisa amparar suas decisões em dados analíticos ou estará se distanciando do mercado.

Dentre suas principais atribuições, salientam-se a Contratação de Representantes Comerciais para atuação em maiores distâncias. Se a venda de sua empresa for demasiadamente técnica, será mais difícil identificar profissionais autônomos que se estimulem pelo tempo que deverão investir em suas abordagens sem resultados de venda.

Como o gestor comercial poderá prospectar novos representantes para áreas não atendidas?

DICAS

1) Método da similaridade de produto:

- a) Observe a posição de seu produto no mercado;
- b) Identifique os produtos próximos aos seus na atividade-fim do cliente;
- c) Faça uma seleção das empresas que interessam, considerando porte e perfil complementares e alinhados com a sua;
- d) Pesquise os nomes e telefones dos representantes destas empresas por telefone, internet etc;
- e) Faça contato com cada um deles, “venda sua empresa” e solicite um breve currículo via fax ou internet com empresas e produtos que já representam, breve histórico, área de atuação, registro no órgão que representa a categoria em seu estado, expectativas de comissões e cópia de contrato social;

f) peça referências junto a empresas clientes a respeito da idoneidade, imagem perante o mercado, performance profissional e outros atributos que considerar importante. Antes de contratar, analise criteriosamente demais variáveis que influenciarão em seus resultados.

2) Critério da Segmentação Regional

- a) Defina a área de interesse e quais as cidades-base;
- b) Identifique cinco clientes prováveis nas cidades-base;
- c) Telefone ao comprador ou proprietário responsável por compras e “venda sua empresa”. Solicite a indicação de representantes comerciais comprometidos, que resolvam os problemas e atuem de forma profissional;
- d) Você observará que as indicações muitas vezes irão se sobrepor;
- e) Identifique os nomes e telefones dos representantes;
- f) Faça contato com cada um deles, “venda sua empresa” e solicite um breve currículo via fax ou internet com empresas e produtos que já representam, breve histórico, área de atuação, registro no órgão que representa a categoria em seu Estado, expectativas de comissões e cópia de contrato social. Antes de contratar, analise criteriosamente demais variáveis que influenciarão em seus resultados.

Indicadores e Monitoramento Sistemático



- ☐ Faturamento da região ou rota
- ☐ Lucratividade da região ou rota
- ☐ Número de clientes atendidos
- ☐ Nível de descontos praticados
- ☐ Abertura de novos clientes
- ☐ Recuperação de clientes inativos a partir da definição do período de inatividade médio
- ☐ Porcentagem de cotações fechadas / cotações realizadas

S5E3



Se o gestor pratica comparações de diferentes performances de seus agentes comerciais, poderá tomar decisões acertadas.



S6E3



Um exemplo de transparência de performance encontramos no *slide* S6E3. Diariamente a área comercial afixa em mural os resultados do dia anterior e a evolução dos resultados na direção das metas semanais, quinzenais ou mensais estabelecidas pela empresa. O resultado é deixar às claras como andamos, avanços ou retrocessos em relação aos objetivos traçados.



S7E3



Refleta sobre a importância de a empresa estabelecer parcerias complementares com empresas que possuem atuação no mesmo segmento e não representam concorrência direta ao seu negócio. As empresas se complementam, diluem os custos de logística, fazem ações conjuntas e saem ganhando juntas.

Um modelo a ser observado!



CONTROLE DE RESULTADOS FILIAL NOVO HAMBURGO							
	Unid.	Rota 1	Unid.	Rota 2	Unid.	Rota 3	TOTAL \$
RECEITAS							
Rufes	4.340	5.000,00	4.603	4.000,00	4.340	5.000,00	22.948,29
Doritos	6.300	6.000,00	3.333	3.500,00	4.200	4.000,00	21.033,33
Fandangos	6.200	5.000,00	2.016	2.500,00	5.332	4.300,00	19.148,13
Mentos	6.000	3.000,00	3.000	6.000,00	8.000	4.000,00	24.000,00
Outros	4.800	4.000,00	1.750	2.100,00	2.400	2.000,00	12.250,00
% Descontos		3,40		5,30		7,90	
Total		23.003,40		18.105,30		19.307,90	60.416,60
% do Total		38,07		29,97		31,96	
DESPESAS							
Pneus		1.000,00		800,00		2.000,00	3.800,00
Combustível		2.000,00		2.000,00		3.000,00	7.000,00
Manutenção		2.000,00		1.500,00		4.000,00	7.500,00
Salário		2.000,00		2.000,00		2.000,00	6.000,00
Leis Sociais		1.600,00		1.600,00		1.600,00	4.800,00
Benefícios		400,00		500,00		500,00	1.400,00
Prêmios		1.000,00		800,00		700,00	2.500,00
Outros		3.000,00		2.600,00		4.000,00	9.600,00
RATEIO ADM		5.000,00		4.600,00		6.000,00	15.600,00
Total		18.000,00		16.400,00		23.800,00	58.200,00
% do Total		30,93		28,15		40,89	
líquido		5.003,40		1.705,30		-4.492,10	2.216,60
líquido em %		21,75		9,42		-23,27	7,90



Somatório das Rotas = Cidade
Somatório das Cidades = Estado
Somatório dos Estados = País
Somatório dos Países = Mundo

Em empresas
de menor porte,
podemos
implementar

S8E3



Atenção:

- O conjunto de várias rotas, filiais ou áreas atendidas formam o todo;
- Quando estratificamos dados de receita e despesa, temos muito mais possibilidades de estabelecer comparativos entre unidades e corrigir falhas;
- Porcentagem de descontos também é monitorada e mostra quem são os melhores vendedores;
- Rotas ou áreas deficitárias precisam ser eliminadas e absorvidas por outras;
- A despesa fixa pode acompanhar critério de diluição proporcional a cada unidade. Cada uma arca com um peso que pode estar associado ao potencial de faturamento bruto.



Vantagens e Desvantagens entre:

Vendedor

X

Representante Comercial

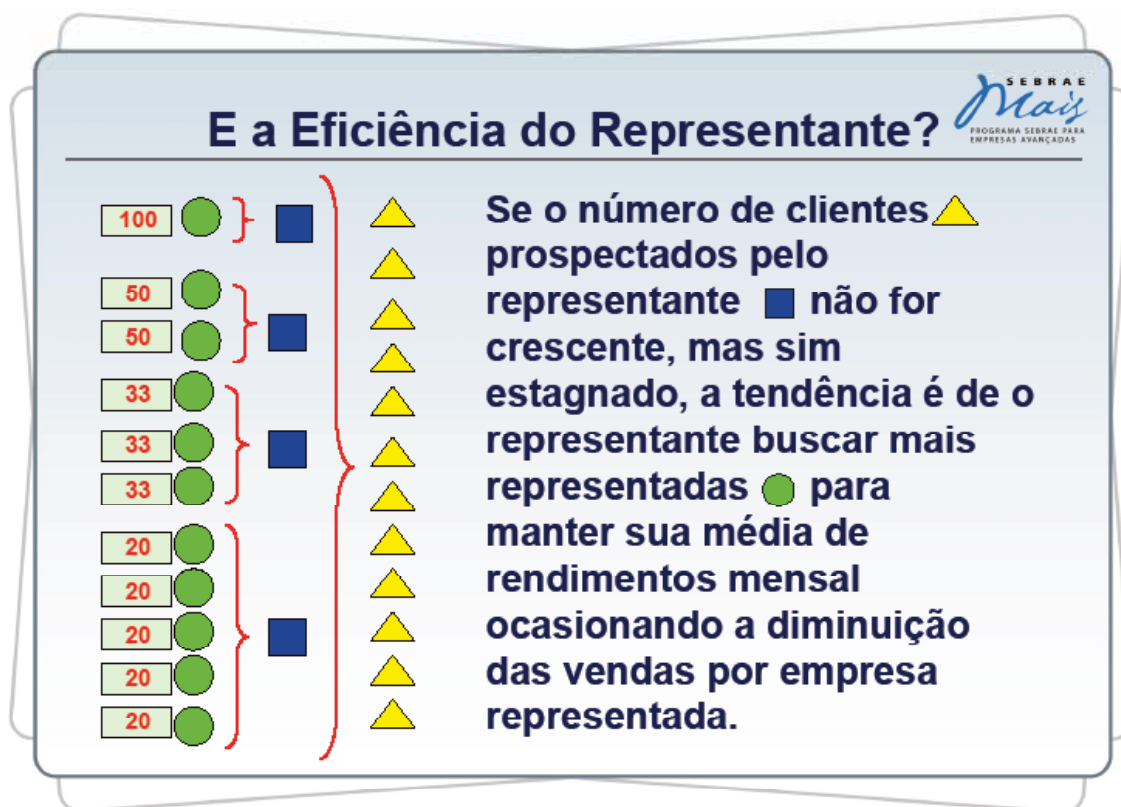
Vendedor	Representante
<ul style="list-style-type: none"> Continuidade no trabalho Exclusividade com a empresa Foco na venda e resolução de questões do cliente Empresa tem controle Aceita subordinação Alto custo fixo 	<ul style="list-style-type: none"> Eventualidade no trabalho Pluralidade de empresas Envolve-se com administração pessoal de seu negócio Empresa não controla Quer autonomia Baixo custo fixo

S9E3



Observe as diferenças entre as duas modalidades comerciais. Os aspectos abaixo que podem gerar entendimento jurídico voltado a vínculo empregatício:

- Cuidado com representantes que emitem nota fiscal apenas para uma empresa;
- Representantes precisam ter registro atualizado no CORE;
- Adiantamentos, apenas se forem descontados de comissões futuras, nunca dê ajuda de custo alguma;
- Estabeleça um contrato formal entre as duas empresas;
- Preferencialmente, que a empresa do representante seja uma empresa Ltda., portanto, com mais de um sócio na constituição societária;
- Nunca determine roteiros ou algo que represente ingerência em sua autonomia, como usar uniforme de sua empresa;
- Metas e áreas definidas podem ser contempladas no contrato de prestação de serviços formal, mas nunca exija exclusividade;
- Cuidado com os representantes fantasmas, aqueles que convencem você que representará uma explosão de vendas em estados distantes, mas na verdade é um comerciante de mostruários enviados pelas empresas convencidas;
- Cuidado com as reservas de mercado. Alguns representantes sonham a informação de que já representam empresa com produtos concorrentes seu. O intuito é pegar a sua representada apenas para preservar o espaço dele com a outra.



S10E3



A lógica do representante não necessariamente satisfaz a da representada. Ele pode estar em desequilíbrio emocional gerado por problemas financeiros, sendo que sua preocupação com a própria sobrevivência poderá gerar estratégias que visem aumento das representadas. Com isto a atenção à sua empresa ficará mais dividida, e os consequentes resultados que você vislumbra alcançar poderão ser frustrados.

Representante Comercial




Ponto de Equilíbrio de um Representante Comercial	
Receitas Brutas	
R\$ 60.640,00	Venda Bruta Total Mensal
4.244,80	Comissão bruta sobre as vendas = 7%
636,72	Impostos = 15%
Despesas Mensais	
1.200,00	Combustível + Pedágios: 780 km rodados por semana (R\$ 300,00 / semana)
600,00	Refeições: 40 refeições a R\$ 15,00 cada (Segunda a Sexta)
840,00	Hospedagem: 12 diárias a R\$ 70,00 cada. (03 diárias por semana)
200,00	Carutar
70,00	IPVA
70,00	Seguro de Veículo
200,00	Serviços de Contabilidade
100,00	Material de Escritório
R\$ 3.280,00	Total a ser investido pelo profissional no decorrer do mês vigente
	Data de Venda = 15/03; Prazo Médio de Ppto = 35 dias;
	Produto Faturou 15 dias depois do pedido = 01/04 com Vencimento = 06/05;
	Quilômetros em mão serão pagos ao Fieprea. em 05/06. Descompasso de 82 DIAS.
R\$ 328,00	Vamos acrescentar 10% de juros bancários para 82 dias de descompasso.
R\$ 0,00	Sobra no Bolso do Representante

Não estão sendo consideradas despesas como prestações para Conselho Regional, manutenção e depreciação de veículo, e outras como inadimplências, devolução de pedidos e outros.

S11E3



Observe o valor mínimo bruto de venda que o representante precisa atingir para começar a ter alguma rentabilidade em seu negócio. O quadro considera que o profissional paga todos os seus impostos e possui as despesas previstas em dia. Observe que, considerando os parâmetros apresentados, o profissional começa a receber a partir de R\$ 60.640,00 de venda/mês; portanto, nada fácil, não é mesmo?



Preposto de Representação

Ponto de Equilíbrio de um Preposto de Representante Comercial	
Receitas Brutas	
109.200,00	Vendas Totais
3.822,00	Comissão sobre as vendas = 3,5%
573,30	Impostos = 15%
Despesas Mensais	
1.000,00	Combustível + Pedágios: 500 km rodados por semana (R\$ 250,00 / semana)
420,00	Refeições: 28 refeições a R\$ 15,00 cada
840,00	Hospedagem: 12 diárias a R\$ 70,00 cada, (03 diárias por semana)
200,00	Celular
70,00	IPVA
70,00	Seguro do Veículo
200,00	Contador
100,00	Material de Escritório
R\$ 2.900,00	Total a ser investido pelo profissional no decorrer do mês vigente
	Data de Venda = 15/11 ; Prazo Médio = 35 dd. Produto faturou 15 dias depois em 01/12 com vencimento 06/01/2009. Quitações em janeiro serão pagas ao representante em 05/fevereiro/2009. Descompasso de 82 dias desde a venda.
R\$ 348,00	Portanto, acrescentaremos 12% de juros bancário para 82 dias de descompasso
R\$ 0,70	Remuneração de Comissão

S12E3



A imagem é clara: a modalidade “preposto” está fadada a sumir. Impossível um profissional manter a motivação sabendo que vai ter algum rendimento apenas a partir de R\$ 109.200,00 vendidos.

Vendedor Vinculado		
<p>Ponto de Equilíbrio para um Vendedor Externo Vinculado</p>		
Receitas Brutas		
36.200,00	Vendas Totais	Com 20% de margem sobre a venda bruta: Sobrou para empresa R\$ 7.240,00 que serão destinados a pagamento do custo total do Vendedor. Portanto o vendedor ainda não começou a "se pagar".
Despesas Mensais		
1.500,00	Salário Fixo	
1.200,00	Premiação Variável	
2.000,00	Leis Sociais	
1.000,00	Combustível + Pedágios: 500 km rodados por semana (R\$ 250,00 / semana)	
480,00	Refeições: 28 refeições a R\$ 15,00 cada	
720,00	Hospedagem: 12 diárias a R\$ 70,00 cada, (03 diárias por semana)	
200,00	Celular	
70,00	IPVA	
70,00	Seguro do Veículo	
R\$ 7.240,00	Custo Total do Vendedor / Mês	
R\$ 0,00	Geração de Renda com Margem de Rentabilidade = 20%	20

S13E3



Nas condições apresentadas, um vendedor contratado começará a gerar rentabilidade à empresa apenas a partir do patamar de R\$ 36.200,00.


Até este valor, pode-se dizer que o profissional ainda não se pagou. É fundamental que o gestor tenha capacidade de fazer estes tipos de análises e comparativos, sem esquecer que, sobre um vendedor vinculado, a empresa tem autonomia de comando e controle, pode estabelecer roteiros e controles. Também deve-se considerar que este profissional trabalha 100% de seu tempo para a empresa, diferentemente de outras modalidades como já foi apontado.

ATIVIDADE 2 – MAPAS DE OBJEÇÕES E CONTRA-ARGUMENTOS

Você participará de um exercício em grupo que o orientará no desenvolvimento de mapas estratégicos que organizam objeções e os respectivos contra-argumentos.

Abra o Manual do Participante na Atividade 2, faça a leitura do caso “Mapeando Objeções” e responda as questões propostas.

Objeções


SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

1

**Quando começam a surgir as
objeções, é sinal de que o
cliente está realmente
interessado na compra e não
o contrário como parece ser!**

S14E3



Precisamos desmistificar o receio que os homens de venda possuem das objeções. Estas contrariedades presentes em todas as negociações, na verdade são fortes indícios de que o cliente está efetivamente interessado em comprar.

Objeções



2


Muitas vezes uma grande venda começa quando o cliente diz **“NÃO”**.

Saber aproveitar as objeções apresentadas e descobrir os verdadeiros motivos que estão por trás de cada uma delas é o segredo dos mais bem sucedidos homens de vendas.

S15E3



Precisamos descobrir os motivos que existem por trás das objeções. Muitas vezes o cliente não deixa claro, mas o papel do agente de vendas é descobrir por intermédio da ferramenta “pergunta”.



Objeções

3

Trabalhar as objeções é a fase que faz a diferença entre o bom e o mau vendedor. O mau vendedor teme as objeções, acha que são um sinal de que o cliente não vai comprar. Os campeões de vendas sabem que quando o comprador faz uma objeção, na verdade ele está dando mais uma chance para que a venda seja realizada.

S16E3



O *slide* S16E3 reforça a importância de a empresa mapear as objeções do dia a dia e criar programas de treinamento de contra-argumentos, a fim de buscar aumentos significativos de vendas em processos variados de negociação.

MAPEANDO OBJEÇÕES

Uma indústria especializada na fabricação de matrizes em geral está ampliando sua equipe de vendas. Uma das preocupações de seu diretor comercial é capacitar os vendedores para saber lidar com objeções, pois tem observado que perderam vários negócios por não estarem preparados para contra-argumentar. Ele sabe quem decide e influencia a compra em suas empresas clientes, predominantemente indústrias de garrafas plásticas: o proprietário, importante decisor; o gerente de manutenção e o *designer* da área de novos produtos, que possuem influência decisiva no processo de compra de matrizes.

Exercício:

Após a leitura do caso, discuta em grupo quais as principais objeções que os três personagens fazem sempre que precisam adquirir matrizes para confecção de suas garrafas plásticas. Complete o quadro, conforme o exemplo já preenchido e as instruções a seguir:

- 1) Lance na segunda coluna mais duas Objeções, por decisor de compra.
- 2) Proponha, na terceira coluna, Contra-argumentos para cada uma das objeções levantadas pelo seu grupo.

DECISORES DE COMPRA	OBJEÇÕES	CONTRA-ARGUMENTOS
Proprietário	“Mas esta sua matriz está com o preço muito mais alto do que a do seu concorrente!”	“Realmente, nossas matrizes não são as que têm o menor preço do mercado, em compensação possuem um tempo de durabilidade três vezes maior do que a média das matrizes do mercado, o que acaba representando uma grande economia para seu investimento”.
Gerente de Manutenção	“Tenho dúvidas se o processo com sua matriz não irá gerar um consumo excessivo de energia elétrica na fábrica.”	“Nossas matrizes, sempre que fabricadas, passam por testes em equipamentos variados para que possamos garantir o máximo de eficiência produtiva com o mínimo de consumo de energia.”
Designer de Novos Produtos	“Acho que com suas matrizes, a textura das superfícies de nossas garrafas ficará ruim.”	“O senhor não precisa se preocupar, pois fornecemos matrizes similares para diversas empresas em todo o Brasil e nunca houve nenhuma reclamação neste sentido. Nossa empresa tem um grande cuidado com a qualidade das texturas das garrafas de nossos clientes”.

DICA

- Precisamos mapear as objeções mais usuais utilizadas pelos diferentes decisores de compra com os quais a equipe de vendas se defronta nas negociações do dia a dia. Observa-se nas empresas que capacidades internas de agentes comerciais que se destacam muitas vezes não são compartilhadas com os demais colegas. A partir de um mapeamento inteligente de estratégias que trabalhem bem as objeções, além de termos um manual para consulta e treinamento, sem dúvida, aumentaremos os índices de fechamento de negócios.

ATIVIDADE 3 – PLANEJANDO UMA ÁREA COMERCIAL

- Você realizará um exercício em grupo que lhe permitirá criar uma área comercial eficaz e competitiva, que ampare suas decisões em dados de mercado e que tenha a coordenação efetiva de um gestor comercial com atribuições voltadas para controles analíticos.
- Leia o roteiro abaixo.
- Após a leitura, inicie em seu grupo uma discussão em torno das questões propostas.
- Os grupos terão 40 minutos para formatar o projeto, sendo que, após as conclusões, cada grupo apresentará suas propostas de consultoria aos demais participantes.

Projeto

Seu grupo foi chamado por uma indústria de cadernos, pastas e arquivos plásticos, voltados ao mercado escolar e escritórios, para concorrer à contratação de serviços de consultoria mercadológica. É um projeto que, se vocês forem os escolhidos, terão no mínimo duplicado o faturamento da consultoria neste ano.

A ideia é que a empresa faça uma apresentação aos diretores da indústria na próxima semana detalhando quais as estratégias a serem adotadas para que se resolvam uma série de dificuldades pelas quais a empresa vem passando e que estão listadas abaixo.

Trata-se de uma empresa familiar muito bem capitalizada, atualmente com 180 funcionários, estabelecida em São Paulo, capital. A empresa possui quatro

vendedores que cobrem as áreas da grande São Paulo e apenas um representante comercial sediado em Curitiba, que cobre parte da região paranaense, exceto Maringá, Londrina e Foz do Iguaçu. A diretoria da empresa está apreensiva, pois percebe que seus concorrentes estão ampliando suas equipes comerciais e conquistando alguns de seus clientes mais tradicionais.

As principais dificuldades e dúvidas dos diretores da indústria de pastas são:

1. Para vendermos em estados como Santa Catarina, Rio Grande do Sul, restante do Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, e Bahia, seria melhor contratarmos representantes comerciais, vendedores vinculados ou *telemarketing*?
2. Se tivermos de contratar representantes comerciais, como acharemos esses profissionais no mercado?
3. Que cuidados precisamos ter para diminuir os riscos de reclamações trabalhistas futuras por parte desses profissionais autônomos?
4. Além de profissionais externos na venda, poderemos ter alguém apoiando internamente? Quais seriam as atribuições das pessoas que desempenhariam este trabalho de apoio interno às vendas?
5. Como podemos usar melhor a ferramenta internet para incrementar nossa logística comercial?
6. Atualmente a indústria não possui uma pessoa responsável pelos controles de vendas. Para controlar a próxima equipe a ser contratada, teremos de contratar um gestor comercial?

7. Se tivermos que contratar, quais as três características consideradas prioritárias para este profissional?
8. Também precisamos saber quais suas atribuições e por onde deverá começar seu trabalho na empresa.
9. Como o gestor irá se certificar de que estamos tirando o máximo de proveito do potencial de mercado, se não temos parâmetros claros ainda?

Lembre-se de que, se na apresentação aos diretores suas sugestões forem criativas e convincentes, a implantação do projeto estará garantida e o faturamento de sua consultoria projetado nas alturas. Boa sorte!

ATIVIDADE 4 – CHECKLIST DO ENCONTRO

Você realizará agora um exercício individual para avaliar os diferentes aspectos trabalhados neste encontro, por intermédio de uma ferramenta que possibilita que simule situações reais de sua empresa em relação a pesos de importância adotados a cada quesito relacionado ao Tema 3 do Workshop.

- Na coluna da esquerda, onde consta a escala “PESO”, indique um peso de importância para cada quesito dentro do segmento em que atua;
- Na coluna “NOTA”, coloque a nota ao quesito em sua empresa atualmente. Este aspecto está mais ou menos avançado?
- Uma fórmula ponderada no arquivo em Excel relacionará PESO e NOTA, lançando um ponto ao gráfico ao lado;
- Quanto mais à esquerda estiver o ponto, mais atenção você deve dar a este quesito, inclusive como base nas decisões de priorização de suas ações. Nestes quesitos, insira observações nos campos ao lado direito do gráfico, nas linhas apropriadas para anotações.

Checklist de Avaliação Gestão de Vendas, logística e Distribuição

Peso	Avaliação - Gestão de Marketing como Ferramenta Competitiva	Nota
	Os conceitos de Marketing estão enraizados no corpo diretor da Empresa	00
	Os conceitos de Marketing permeiam todas as áreas da Empresa	00
	A Empresa segmenta adequadamente seus clientes e potenciais clientes	00
	Dentro dos segmentos, a Empresa define os públicos-alvos	00
	As características dos públicos-alvo estão adequadamente descritas	00
	A Empresa busca ter um posicionamento claro na mente dos clientes	00
	Os Fatores Críticos de sucesso do seu negócio estão descritos	00
	As Estratégias Competitivas da organização estão descritas	00
	A Empresa implementa projetos que representem Novas Categorias	00
	Os aspectos de Diferenciação em relação a concorrentes estão claros	00
	Os Valores Agregados de cada produto que comercializa estão descritos	00
	A Política de Preços ancorada-se em Diferenciação e valores Agregados	00
	As características dos produtos estão definidas e descritas	00
	Os Atributos dos produtos estão definidos e descritos	00
	Para cada Característica é Atribuído estilo descritas Utilidades e Benefícios	00
	Existe uma política para garantir a Qualidade de Produtos e Serviços	00
	A Empresa disponibiliza formas de Test Drive ou Experimentação	00
	Processos de Treinamento e Consultoria a clientes estão sistematizados	00
	A Empresa investe em Especialização de Produtos e Serviços	00
	A Empresa investe em Design no âmbito global da organização	00
	Existe política de desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços	00
	O desenvolvimento de novos segue as demandas de mercado	00
	A variedade de produtos e serviços garante ticket médio alto/baixo	00
	Embalgama e formas de apresentação de produtos são diferenciadas	00
	Existem Garantias formuladas nas comercializações da empresa	00
	Manutenção e Assistência Técnica estão sistematizadas	00
	A Empresa administra devoluções e cumprimento de contrato	00

Atividade 04 - 400-30-

Iniciativa que visa estabelecer uma estratégia competitiva para o setor de serviços com foco em inovação e sustentabilidade.

Objetivo geral: Desenvolver e implementar uma estratégia competitiva sustentável para o setor de serviços, visando aumentar a participação de mercado e a rentabilidade.

Objetivos específicos:

- Identificar oportunidades de crescimento e diferenciação competitiva.
- Analisar o ambiente competitivo e identificar pontos fortes e fracos.
- Desenvolver e validar propostas de valor inovadoras.
- Implementar ações de marketing e vendas alinhadas à estratégia.
- Monitorar e avaliar o desempenho das iniciativas ao longo do tempo.

Indicadores-chave:

- Participação de mercado.
- Índice de satisfação do cliente.
- Retorno sobre investimento (ROI).
- Custo por aquisição (CPA).
- Nível de adoção da tecnologia.

Atividade 05 - 400-30-

Iniciativa que visa estabelecer uma estratégia competitiva para o setor de produtos com foco em inovação e sustentabilidade.

Objetivo geral: Desenvolver e implementar uma estratégia competitiva sustentável para o setor de produtos, visando aumentar a participação de mercado e a rentabilidade.

Objetivos específicos:

- Identificar oportunidades de crescimento e diferenciação competitiva.
- Analisar o ambiente competitivo e identificar pontos fortes e fracos.
- Desenvolver e validar propostas de valor inovadoras.
- Implementar ações de marketing e vendas alinhadas à estratégia.
- Monitorar e avaliar o desempenho das iniciativas ao longo do tempo.

Indicadores-chave:

- Participação de mercado.
- Índice de satisfação do cliente.
- Retorno sobre investimento (ROI).
- Custo por aquisição (CPA).
- Nível de adoção da tecnologia.

[illegible]

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle, tradução Ailton Bomfim Brandão, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998;

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002;

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, 2008;

PORTER, Michael. Competição. Estratégias Competitivas Essenciais, 2007;

Filme: “As leis vencedoras de marketing”, Al Ries;

Filme: “Três maneiras diferentes de se falar de um mesmo produto”, de Eduardo Botelho.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800