



PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Workshop de Marketing

Guia do Educador



SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas

© 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

G112e Gabardo, Reinaldo.

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

127 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

Guia do Educador

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário





APRESENTAÇÃO

ENCONTRO 1 – Gestão de Marketing como Ferramenta Competitiva



Plano de Encontro 1	13
Atividade de Abertura	14
Atividade 1 – O Papel do Marketing	20
Atividade 2 – Segmentação e posicionamento	24
Atividade 3 – Público-alvo, segmentação e posicionamento x fatores críticos de sucesso.	32
Atividade 4 – Novas Categorias de Al Ries	35
Atividade 5 – Correlações entre Novas categorias, essências competitivas e valores agregados	39
Atividade 6 – Características, Atributos e Utilidades	47
Atividade 7 – <i>Checklist</i> do Encontro 1	48
Atividade de Encerramento	51

Plano de Encontro 2	57
Atividade de Abertura	58
Atividade 1 – Escolhas de pesquisas de mercado	59
Atividade 2 – Alinhamentos entre marca, identidade visual, ferramentas comerciais e comportamentos	67
Atividade 3 – Alinhando minhas ferramentas	71
Atividade 4 – Evidências e referências	73
Atividade 5 – Apelos de comunicação a diferentes públicos ...	83
Atividade 6 – <i>Checklist</i> do Encontro 2	85
Atividade de Encerramento	87



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

ENCONTRO 3 – Gestão de Vendas, Logística e Distribuição



Plano de Encontro 3	91
Atividade de Abertura	92
Atividade 1 – Prospecção de mercado e sistemas de controle comercial	93
Atividade 2 – Mapas de objeções e contra-argumentos	111
Atividade 3 – Planejando uma área comercial	118
Atividade 4 – <i>Checklist</i> do Encontro 3	123
Atividade de Encerramento	125

BIBLIOGRAFIA



Apresentação



Caro Educador,

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 são capazes de comprar. Esse excesso de capacidade de fornecimento determina a cada empresa uma fatia de mercado menor do que a ideal para sua autossustentação e crescimento no mercado. Esta situação fatalmente tem gerado um acirramento nas competições pelos clientes, podendo redundar em políticas de preços suicidas, estratégias para atrair por intermédio de brindes e concessões variadas e 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 as que tangem os fatores preço e prazo. 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 sobre as ações mais importantes a serem implementadas pelas organizações em seus planejamentos. As práticas de *marketing* devem ir além da simples realização de transações, que quase sempre redundam em vendas hoje e em perda de clientes amanhã. O objetivo dos profissionais de *marketing* é construir relacionamentos com os clientes, mutuamente lucrativos, de longo prazo, em vez de apenas vender o produto. Uma empresa não vale mais do que o valor vitalício dos clientes.

Essa constatação exige que se conheçam os clientes suficientemente bem para apresentar ofertas, serviços e mensagens relevantes e oportunas, que atendam a cada uma de suas necessidades.

É preciso compreender as necessidades e desejos desses diferentes públicos, para apresentar uma proposição de valor superior à dos concorrentes, a fim de conquistar sua preferência.

Este “Workshop de *Marketing*” visa capacitar empreendedores para a organização e gestão de *marketing* e vendas, construindo modelos de planejamento e ações comerciais focadas em seus diferentes públicos-alvo.

Com o auxílio de ferramentas inteligentes, o *workshop* levará o participante a desenvolver habilidades para definir suas estratégias mercadológicas, classificar os clientes em diferentes categorias, adotando ações específicas para cada uma delas e definir diferenciais competitivos no mercado onde atua destacando-se em relação aos seus concorrentes.

Este guia é o seu apoio. Nele, você encontrará orientação para execução das atividades programadas, de modo a criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências nas seguintes dimensões:

Cognitiva

- Conhecer as diferentes variáveis do *marketing* que influenciam direta ou indiretamente nos resultados da organização, conseqüentemente, na capacidade de crescimento e fortalecimento da empresa.

Atitudinal

- 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*.

Operacional

- 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.

Este *workshop* está dividido em três encontros de quatro horas cada. Cada apresentação, texto, dinâmica, *slide*, exercício individual ou em grupo foi elaborado tendo como foco as competências a serem desenvolvidas nos respectivos encontros:

- **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.

ENCONTRO 1 – GESTÃO DE MARKETING COMO FERRAMENTA COMPETITIVA



Neste primeiro encontro, o foco será a apresentação e discussão dos conceitos que envolvem as múltiplas variáveis de *marketing*, apoiadas em exemplos de pequenas e médias empresas e que sirvam como base para implementações futuras de planos de *marketing*, práticos e voltados às necessidades e expectativas de seus clientes. O participante compreenderá a importância de desenvolver ações correlacionadas e não de forma isolada, para que o mercado tenha uma visão profissional alinhada com um posicionamento sólido e que represente uma imagem de vanguarda no segmento em que atua.

COMPETÊNCIAS DO ENCONTRO 1

O propósito desse encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competência:

Cognitiva

- 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.

Atitudinal

- Tomar consciência de que o *marketing* é decisivo à sobrevivência e 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.

Operacional

- Relacionar por classes os segmentos e públicos-alvo prioritários, suas características, gostos e preferências;
- Criar um posicionamento consistente perante públicos-alvo e mercado;
- Utilizar as Essências Competitivas da empresa em relação aos concorrentes como forma de atração e fidelização de clientes.

Carga Horária

4 horas.

PLANO DO ENCONTRO 1

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Abertura	Atividade de abertura	Exposição dialogada	<i>data show, slides S1E1, S2W1D1 e S2W2, quadro ou flip chart</i>	40'
O papel do <i>marketing</i>	Atividade 1	Exercício em grupo	Manual do Participante, <i>data show, slide S2E1</i>	30'
Segmentação e Posicionamento	Atividade 2	Exposição oral	Manual do Participante, <i>data show, slides S3E1, S4E1, S5E1, S6E1, S7E1, S8E1, S9E1</i>	30'
Público-alvo, segmentação e posicionamento x fatores críticos de sucesso.	Atividade 3	Exercício individual	Manual do Participante	20'
INTERVALO				15'
Novas Categorias de Al Ries	Atividade 4	Exercício individual	Manual do Participante, <i>slide S10E1, data show</i>	20
Correlações entre novas categorias, essências competitivas e valores agregados.	Atividade 5	Exposição dialogada	Manual do Participante, <i>data show e slides S11E1, S12E1, S13E1, S14E1, S15E1, S16E1</i>	20'
Características, Atributos e Utilidades.	Atividade 6	Exercício em grupo	Manual do Participante e <i>slide S16E1</i>	25'
<i>Checklist</i> do encontro	Atividade 7	Atividade Individual	<i>Data show, slide S17E1 e arquivo em Excel constante do CD distribuído</i>	30'
Encerramento	Atividade de encerramento	Técnica do GAP: Gostou/ Aprendeu/ Preocupou	<i>Flip chart e blocos de post-it em três cores diferentes</i>	10'

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

- Promover a apresentação do educador do Sebrae e levantar as expectativas dos participantes em relação ao *workshop*;
- Apresentar as competências gerais do *workshop* e as competências do Encontro 1.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

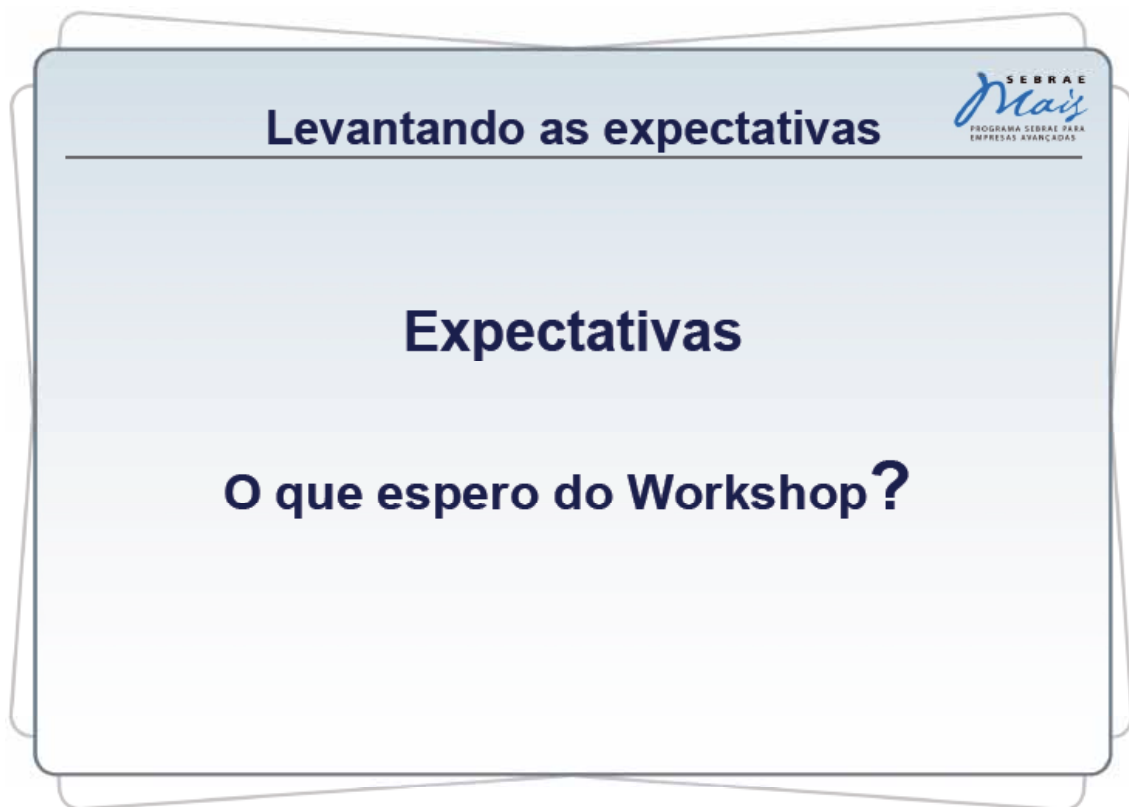
Data show, slides S1E1, S2W1D1 e S2W2, quadro ou flip chart.

Procedimentos essenciais

- Para começar um *workshop* de *marketing*, nada melhor do que você educador vender-se, ou seja, apresentar-se aos clientes por intermédio de uma imagem diferenciada e compatível com o seu negócio.
- Lembre-se de que o tema "*marketing*" está diretamente ligado à imagem, apresentação e desenvoltura pessoal; portanto, observe com atenção que os participantes estarão constantemente atentos a sua própria imagem como educador de "*marketing*".
- Apresente o *slide* S1E1 e solicite aos participantes que respondam à seguinte questão:

1. O QUE ESPERO DO WORKSHOP?

- Diga aos participantes que é muito importante que eles sejam francos com relação às suas expectativas;
- À medida que forem dando as respostas, anote-as no *flip chart*.



S1E1

- Após todos terem lançado suas expectativas, saliente a importância da coleta de múltiplas informações do grupo como forma de checar se os conteúdos estão alinhados às expectativas. Lembre-se de reforçar que esta prática de “perguntar e checar” trata-se de uma das diversas ferramentas de *marketing* que serão abordadas.

- Lembre-se de dizer que a paciência e interesse que todos tiveram em ouvir as expectativas dos demais participantes são tão importantes quanto ouvir os clientes no dia a dia de suas empresas.
- Elaborar o contrato de convivência no *workshop*, pedindo-lhes que digam o que é preciso ser feito para que as expectativas levantadas sejam atendidas. À medida que forem falando, faça anotações no *flip chart*, colocando o nome “Contrato de Convivência”.
- Se não aparecerem os tópicos: *respeito aos colegas; valorização da contribuição de cada um; manter o celular desligado*; complemente com eles e com a informação dos horários de início, intervalos, almoço e encerramento do dia.
- Faça uma apresentação das competências gerais do *workshop* e também as respectivas competências do encontro 1.
- Ressalte que o tema deste encontro os ajudará a entender a importância de planejarem ações de *marketing* como forma de estabelecerem um posicionamento sólido e direcionado aos diferentes públicos-alvo que pretendem atingir.

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

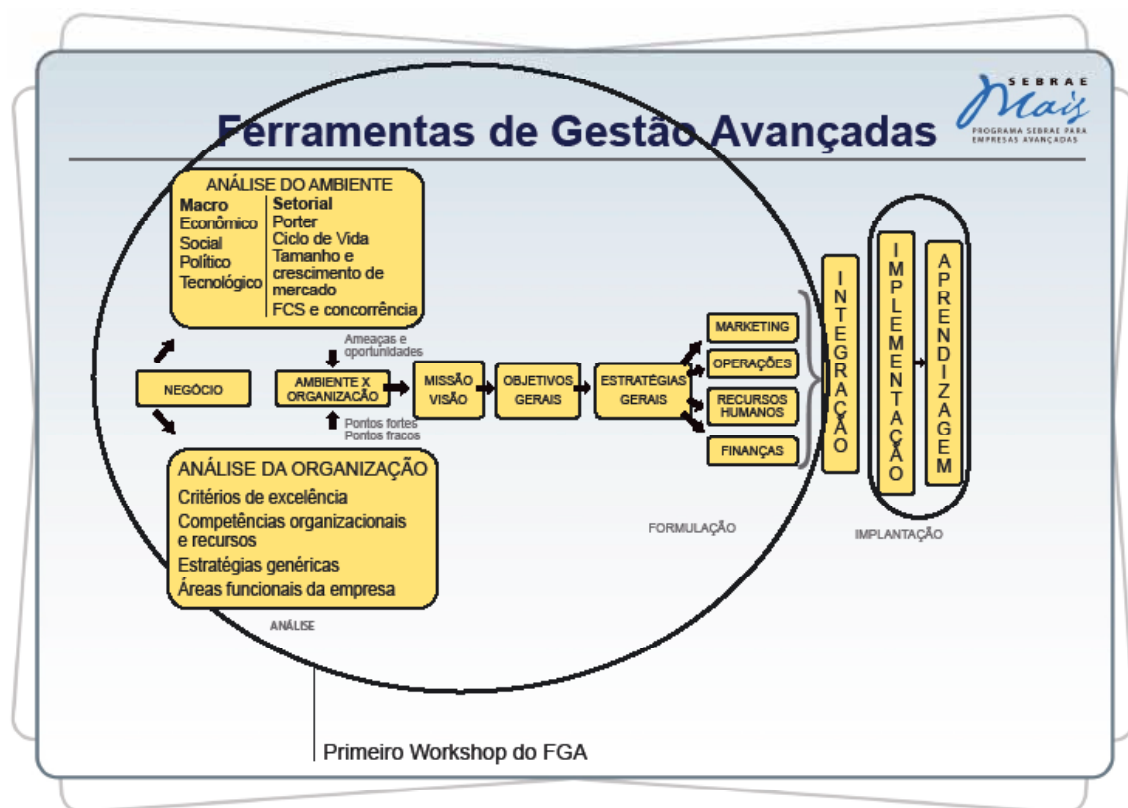
- Abordar o último item da etapa da Formulação
- Conciliar (ou “amarrar”) as diversas iniciativas para garantir sua coerência e efetividade
- Encaminhar itens referentes à Implantação.

- Relembre o processo estratégico para os participantes, indicando o ponto em que se encontram, no *slide* S2W2. Explique que 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. Comente que a expectativa é que, após exercitarem essas técnicas no Workshop I, os participantes tenham-nas aplicado em suas empresas mediante a consultoria e discussão com sua equipe.

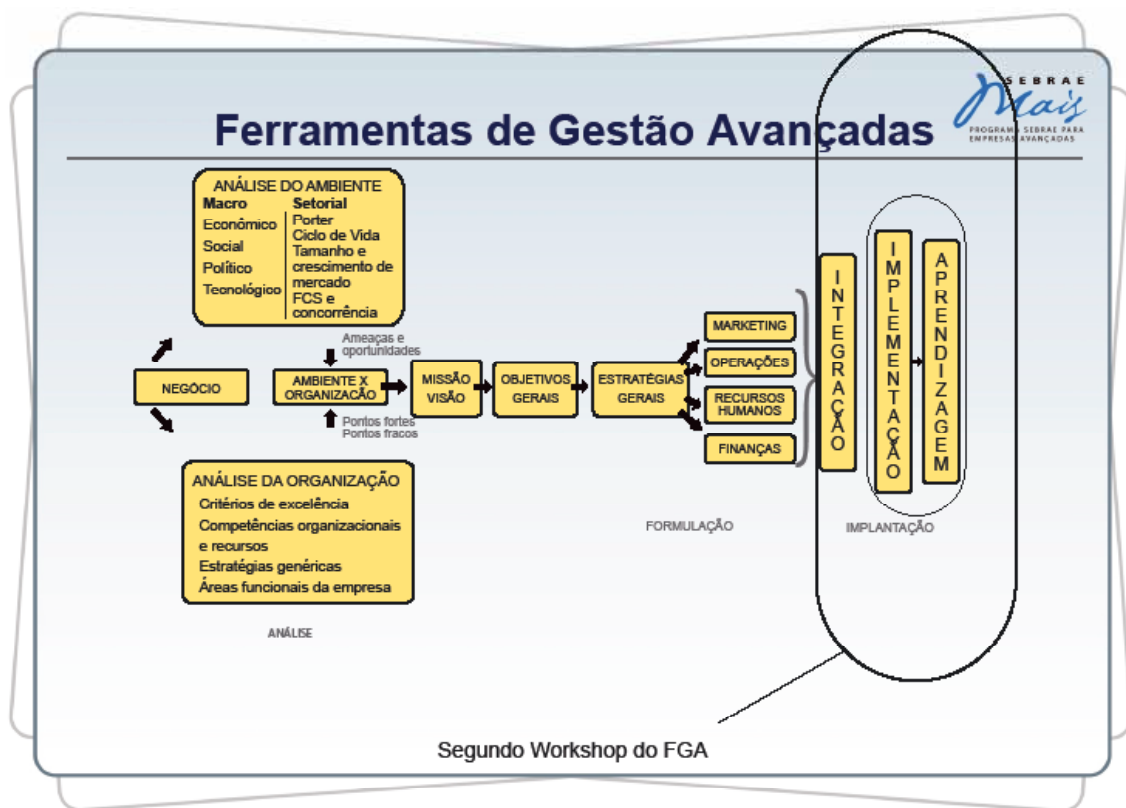
Workshop de Marketing

Encontro 1 – Gestão de Marketing como Ferramenta Competitiva

- Resgate com os participantes que no Workshop II – Indicadores (fase 2 do FGA) foi abordado 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		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/função	Despesas R\$ ROI

S8W2

ATIVIDADE 1 – O PAPEL DO *MARKETING*

Objetivos

Estimular a reflexão sobre o papel decisivo do *marketing* no sucesso das organizações, principalmente como ferramenta de diferenciação e destaque.

Refletir sobre a importância do *marketing* para as organizações e a necessidade da empresa nomear um profissional que se envolva diretamente com estas variáveis no dia a dia da empresa.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slide* S2E1.

Procedimentos Essenciais

- Divida os participantes em trios e solicite que leiam o texto: “A Importância do *Marketing* para as empresas brasileiras”
- Após a leitura, peça-lhes que iniciem uma reflexão alinhada com as seguintes interrogações:

1. Quem é o responsável pelo *marketing* de cada uma das três empresas do trio?
 - Não são raras as vezes em que a empresa não possui responsáveis pelas questões de *marketing*. Ao mesmo tempo, alguém que acompanhe principalmente a imagem e posicionamento da organização. Saliente a importância de a empresa nomear um responsável pelo acompanhamento do *marketing*.
2. Por que 83% dos profissionais de *marketing* brasileiros entendem que o *marketing* está mais próximo dos objetivos da empresa?
 - Neste caso, constata-se que no Brasil os esforços de *marketing* são mais necessários devido a outras deficiências identificadas no decorrer dos processos. Na medida em que aspectos como altos níveis de qualidade e acabamento e elevada tecnologia em processos estão em patamares bem superiores aos brasileiros, a compensação em estabelecer estratégias de divulgação e relacionamentos se faz mais necessária.
3. Quais os riscos de a empresa não possuir um responsável pelas questões de *marketing*?
 - Espera-se com este questionamento que os empresários apontem aspectos como:
 - a) Falta de padronização generalizada não só em aspectos visuais, mas escritos e falados;
 - b) A consequência de falta de padrão é uma imagem de empresa pouco profissional e desorganizada;
 - c) Posicionamentos ambíguos e incompatíveis com os pretendidos pela organização.

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. Estes profissionais hoje estão envolvidos tanto nas estratégias junto aos 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 esse 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.

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

Objetivo

Incentivar a reflexão sobre a importância de segmentarmos nossos potenciais clientes buscando sempre um posicionamento que represente valor efetivo a eles.

Estratégia de aprendizagem

Exposição oral.

Tempo

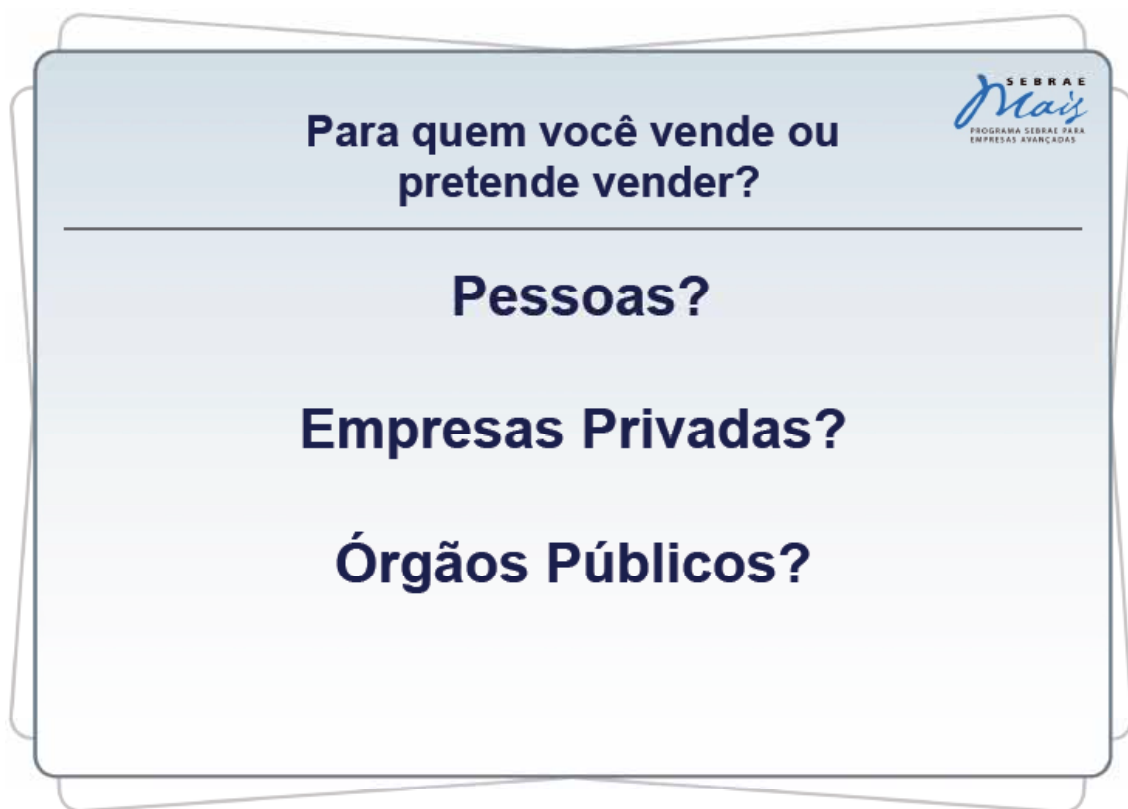
30 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slides* S3E1, S4E1, S5E1, S6E1, S7E1, S8E1, S9E1.

Procedimentos essenciais

- Projete os *slides* em sequência e faça a exposição com base nos textos complementares.



S3E1

Apresente o *slide* S3E1 e explique que 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.

Utilize exemplos de 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

Mostre o *slide* S4E1, salientando a importância de adotarmos uma postura de moldagem. Foi-se o tempo em que poderíamos ter comportamentos passivos e de esperar 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

No *slide* S5E1, resalte que 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

Esclareça que 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

Em relação aos *slides* S7E1 e S8E1, lance a seguinte questão ao grupo:

- Vocês concordam com as associações dos *slides*?

A ideia é refletirmos sobre o fato de que 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

- No *slide* S9E1, estimule a reflexão de que 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

Objetivo

Resgatar o conceito de Posicionamento trabalhado no Plano Empresarial (Planilha FCS), reforçando a necessidade de a empresa desenvolver suas estratégias mercadológicas, considerando as expectativas dos diferentes públicos que pretende atingir.

Estratégia de aprendizagem

Exercício individual.

Tempo

20 minutos.

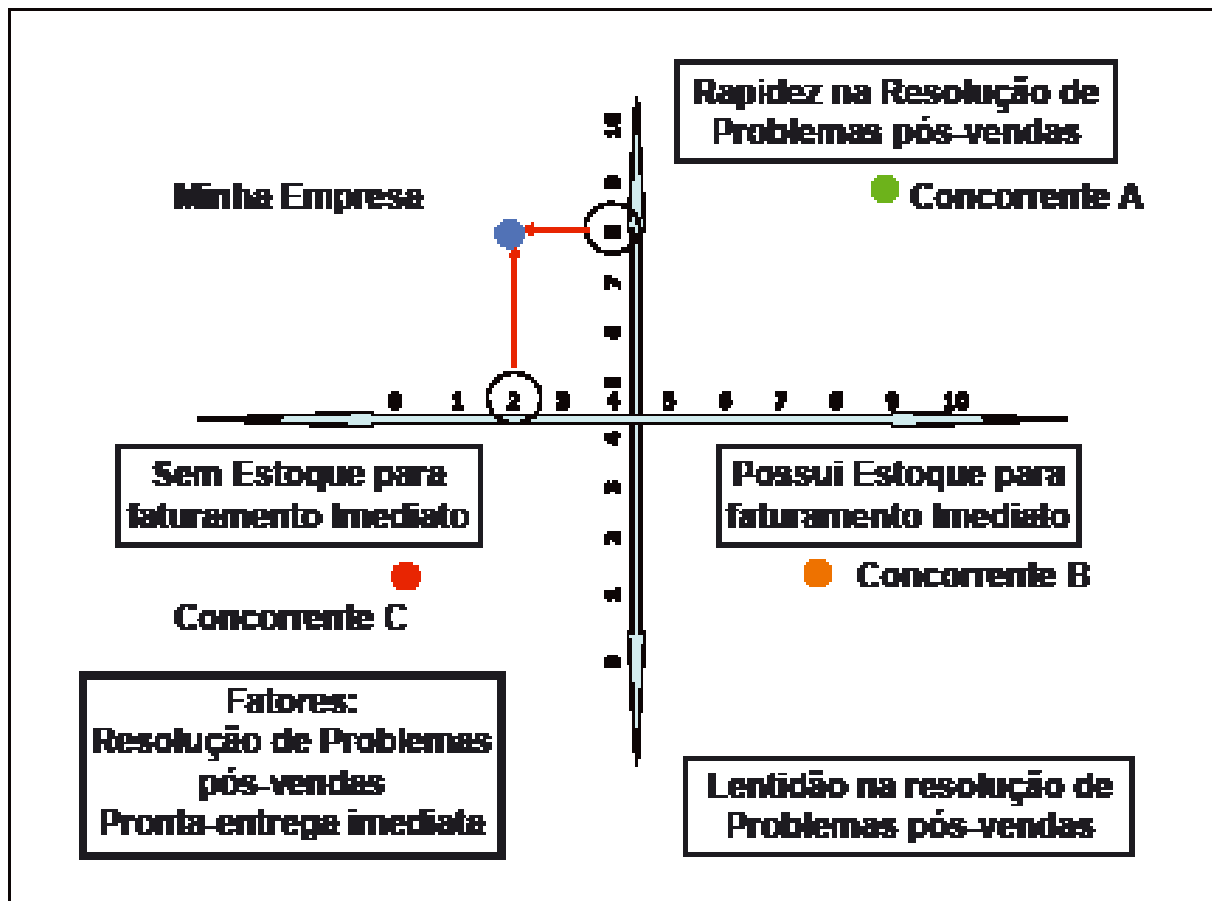
Recurso necessário

Manual do Participante.

Procedimentos essenciais

- Peça aos participantes para abrirem o Manual na atividade 3 e apresente o gráfico 1 como um modelo de identificação de posicionamento de produtos ou empresas e utilize-o como base para o exercício proposto a seguir.

GRÁFICO 1



- Solicite aos participantes que, individualmente, levistem os fatores críticos de sucesso do segmento em que cada um atua;
- Depois, peça que listem todos os concorrentes que vierem à sua mente, além de sua própria empresa;
- Após, peça que listem dois fatores que consideram críticos de sucesso em seu segmento e lancem 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 por você no *flip chart* ou no quadro;

- Peça que nomeiem as linhas seguindo o exemplo do Gráfico 1 e lancem em pontos a posição de sua empresa e demais concorrentes;
- Ao concluírem, peça que uns três participantes leiam seus exemplos enquanto você lança os dados no quadro ou *flip chart*;
- Conduza uma discussão focada na importância destes exercícios de análise em sua empresa;
- Saliente que estes desenhos e mapas precisam sair das gavetas e pastas e estarem estampados nas paredes por onde circulam os agentes comerciais da empresa.

Intervalo de 15'

ATIVIDADE 4 – NOVAS CATEGORIAS DE AL RIES

Objetivo

Evidenciar as vantagens em desenvolver Novas Categorias, tanto em termos de ampliação de mercado como em relação a fugas de pressões por preço e prazo.

Estratégia de aprendizagem

Exercício individual.

Tempo

20 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *slide* S10E1 e *data show*.

Procedimentos essenciais

- Apresente o *slide* S10E1 e solicite que os participantes leiam o texto “Novas Categorias de Al Ries”.
- Conclua a atividade, ressaltando a importância de a empresa desenvolver projetos que representem Novas Categorias.

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

Objetivo

Evidenciar as vantagens de se desenvolver Novas Categorias, como forma de definir essências competitivas que garantam diferenciação em relação a concorrentes.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

20 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slides* S11E1, S12E1, S13E1, S14E1, S15E1 e S16E1.

Procedimentos essenciais

Projete os *slides* em sequência e faça a exposição com base nos textos que os acompanham.



S11E1

Apresente o *slide* S11E1, ressaltando a relação entre posicionamento e Novas Categorias. 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 saliente 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

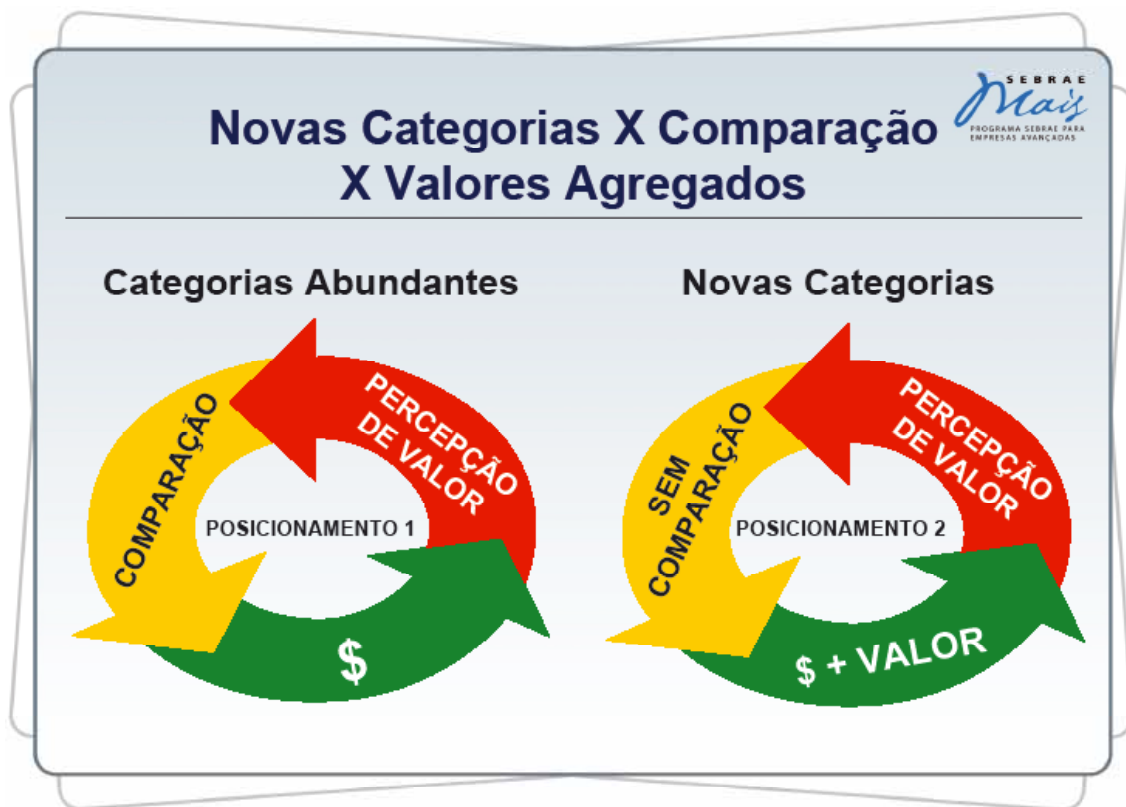
Nova Categoria

de Produtos/Serviços ao mercado!

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

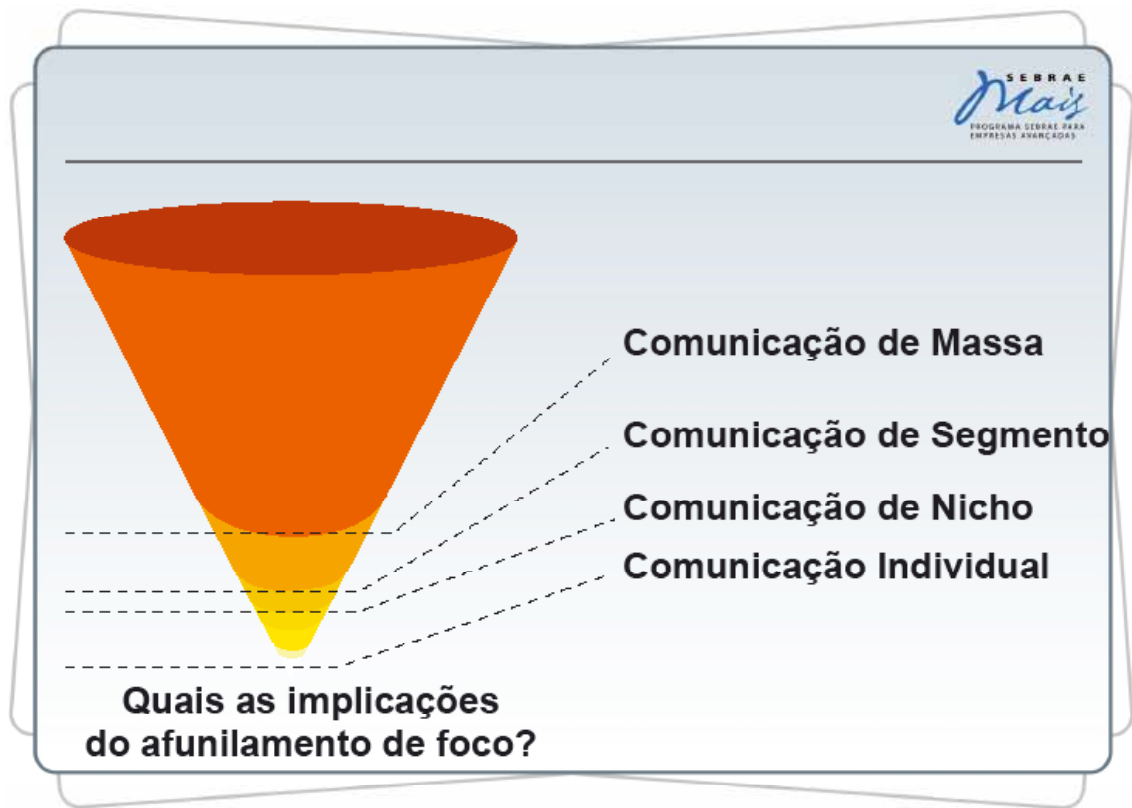
S12E1

No *slide* S12E1, saliente a importância de 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.



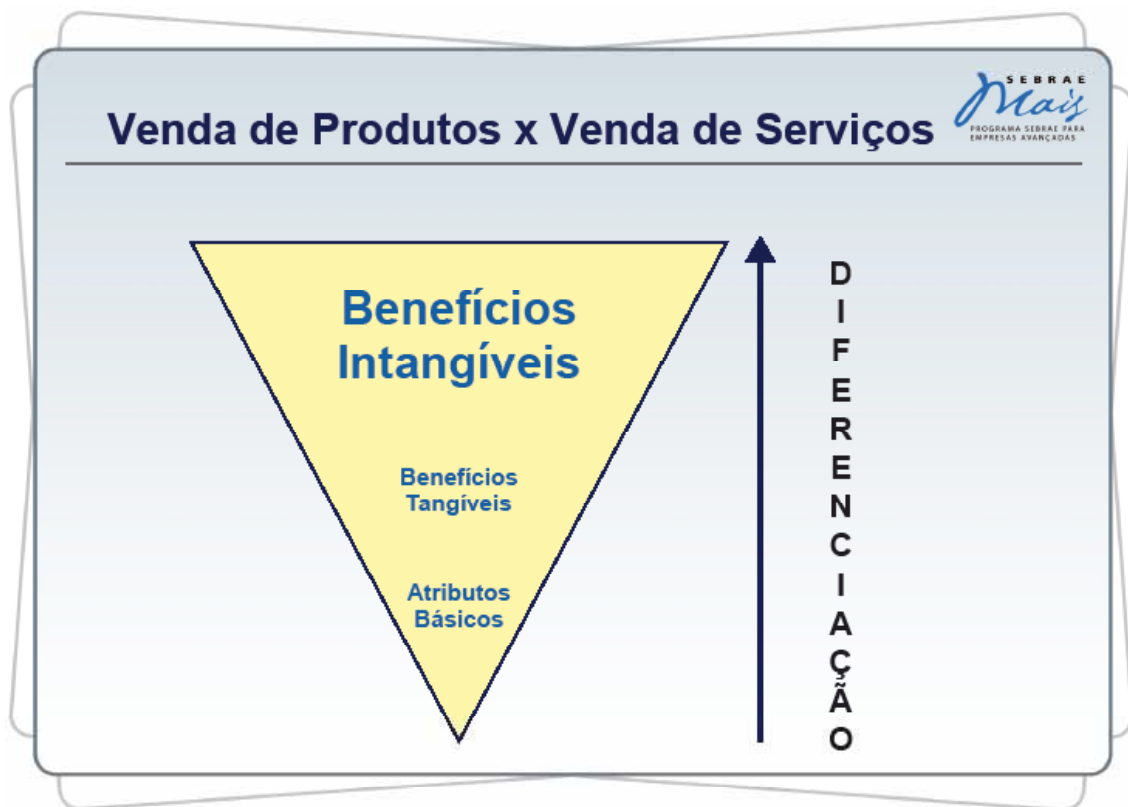
S13E1

Projete o *slide* S13E1, ressaltando que, 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, irá dispor-se a pagar preços maiores sem pechinchar como usualmente acontece.



S14E1

Apresente o *slide* S14E1, destacando que o estreitamento de foco aumenta a abrangência de atuação da empresa.



S15E1

Mostre o *slide* S15E1, ressaltando, não apenas o fato já bastante discutido de que os serviços envolvem os aspectos intangíveis do processo. É fundamental que seja frisado que 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.

Aprofunde o tema salientando que 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.

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

**3 maneiras diferentes de falarmos
de um mesmo produto**

Característica = TEM = Substantivo
Atributo = É = Adjetivo
Benefício = SERVE PARA = Verbo



S16E1

Mostre o *slide* S16E1, salientando que temos três maneiras distintas de falarmos 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 considera-se 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, ex: 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 ao senhor.

Portanto, 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

Objetivo

Incentivar a reflexão sobre a importância de focarmos nos benefícios e utilidades dos produtos e serviços que comercializamos, já que estes aspectos é que efetivamente convencem nossos potenciais clientes a comprar.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

25 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slide* S16E1.

Procedimentos essenciais

- Organizados em trios, solicite aos participantes que escolham um produto e um serviço de uma das empresas do grupo. Logo após, escrevam três características e três atributos do produto. Para cada atributo e característica, associem uma utilidade;
- No caso do serviço, o procedimento é idêntico;
- Convide dois grupos para apresentarem seus resultados e faça o fechamento da atividade chamando atenção para o fato de que SÓ A UTILIDADE VENDE !!!

ATIVIDADE 7 – CHECKLIST DO ENCONTRO

Objetivo

Avaliar os diferentes aspectos trabalhados neste encontro, por intermédio de uma ferramenta que possibilite que o empresário simule situações reais de sua empresa em relação a pesos de importância adotados a cada quesito relacionado ao Tema 1 do Workshop.

Estratégia de aprendizagem

Exercício individual.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários:

Data show, slide S17E1 e arquivo em Excel constante do CD distribuído.

Procedimentos essenciais

- Explique todos os quesitos listados na planilha;
- Saliente que na coluna da esquerda onde consta a escala “PESO”, o empresário, segundo suas percepções, indicará um peso de importância para cada quesito dentro do segmento em que atua;
- Na coluna “NOTA”, o empresário deve colocar a nota daquele quesito em sua empresa atualmente. Este aspecto está mais ou menos avançado?

- Aponte que 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 o empresário deve dar àquele quesito, inclusive como base nas decisões de priorização de suas ações. Nestes quesitos, oriente o participante a inserir observações nos campos ao lado direito do gráfico, nas linhas apropriadas para anotações;
- Chame a atenção dos participantes de que esse *slide* do *checklist* é meramente ilustrativo e que este será trabalhado no arquivo em Excel constante no CD distribuído;
- Utilize o *data show* para exemplificar a operação da planilha.

Checklist de avaliação

Gestão de Marketing como Ferramenta Competitiva

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

[illegible]

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivo

Avaliar e encerrar o encontro 1.

Estratégia de aprendizagem

Técnica do GAP: Gostou/Aprendeu/Preocupou.

Tempo

10 minutos.

Recursos necessários:

Flip chart e blocos de *post-it* em três cores diferentes.

Procedimentos essenciais

- Peça que abram o Manual do Participante nas competências do encontro 1 e pergunte se eles acham que o que foi proposto no início do encontro foi desenvolvido;
- Distribua um *post-it* de cada cor para cada um dos participantes. Por exemplo: azul, amarelo e laranja;
- Peça que cada participante escreva no *post-it*:
 - » Azul: o que mais Gostou do encontro;
 - » Amarelo: o que mais Aprendeu;
 - » Laranja: o que o Preocupou;

- Peça aos participantes que, conforme forem terminando, colem suas avaliações no *flip chart* antes de sair;
- Agradeça a participação de todos e solicite que tragam para o próximo encontro, se tiverem, *folders* de suas empresas.

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



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

Neste segundo encontro, o participante aprenderá a desenvolver estratégias bem fundamentadas a partir de informações de mercado, utilizando ferramentas variadas de coleta de dados provindos das mais diferentes fontes disponíveis. Compreenderá a importância de emitir evidências ao mercado como forma de garantir um posicionamento de destaque por intermédio de um alinhamento entre todas suas ferramentas de comunicação. Terá a capacidade de criar ações de comunicação focadas nos diferentes públicos, buscando continuamente tornar-se uma referência no mercado competitivo.

COMPETÊNCIAS DO ENCONTRO 2

O propósito desse encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competência para:

Cognitiva

- 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.

Atitudinal

- 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.

Operacional

- Preparar e aplicar pesquisas formais e informais junto a 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.

PLANO DO ENCONTRO 2

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Abertura	Atividade de abertura	Exposição dialogada	Manual do Participante	10'
Escolhas de Pesquisas de Mercado	Atividade 1	Estudo de texto e exercício em grupo	Manual do Participante e <i>slide</i> S1E2	45'
Alinhamentos entre marca, identidade visual, ferramentas comerciais e comportamentos.	Atividade 2	Exposição dialogada	Manual do Participante, <i>data show</i> , <i>slides</i> S2E2, S3E2 e S4E2	25'
Alinhando minhas ferramentas	Atividade 3	Exercício Individual	Manual do Participante	30'
INTERVALO				15'
Evidências e Referências	Atividade 4	Exposição dialogada	Manual do Participante, <i>data show</i> e <i>slides</i> S5E2, S6E2, S7E2, S8E2, S9E2, S10E2, S11E2, S12E2, S13E2	30
Apelos de comunicação a diferentes públicos	Atividade 5	Exercício em grupo	<i>Folders</i> e catálogos das empresas dos participantes, que deverão ser solicitados previamente. <i>Folders</i> e catálogos levados pelo educador	50'
<i>Check- list</i> do encontro	Atividade 6	Exercício em grupo	Manual do Participante e <i>slide</i> S16E1	25'
Encerramento	Atividade de encerramento	Exercício de reflexão e avaliação da aprendizagem	Manual do participante	10'

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

- Enumerar os pontos principais estudados no encontro anterior;
- Apresentar a estrutura e as competências do encontro 2.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

10 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *flip chart* e *post-it* do encontro anterior.

Procedimentos essenciais

- Utilize os primeiros dez minutos para recordar e reforçar os pontos principais do encontro anterior, fazendo a leitura e comentários dos *post-it*, focando, principalmente naquilo que mais preocupou os participantes;
- Leia com os participantes as competências do encontro 2.

ATIVIDADE 1 – ESCOLHAS DE PESQUISAS DE MERCADO

Objetivo

Apresentar os conceitos de pesquisas quantitativas e qualitativas, a importância de serem bem formatadas e aplicadas, bem como os benefícios para a empresa em termos de alcance de melhores resultados de venda e crescimento.

Estratégias de aprendizagem

Estudo de texto e exercício em grupo.

Tempo

45'.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slide* S1E2.

Procedimentos essenciais

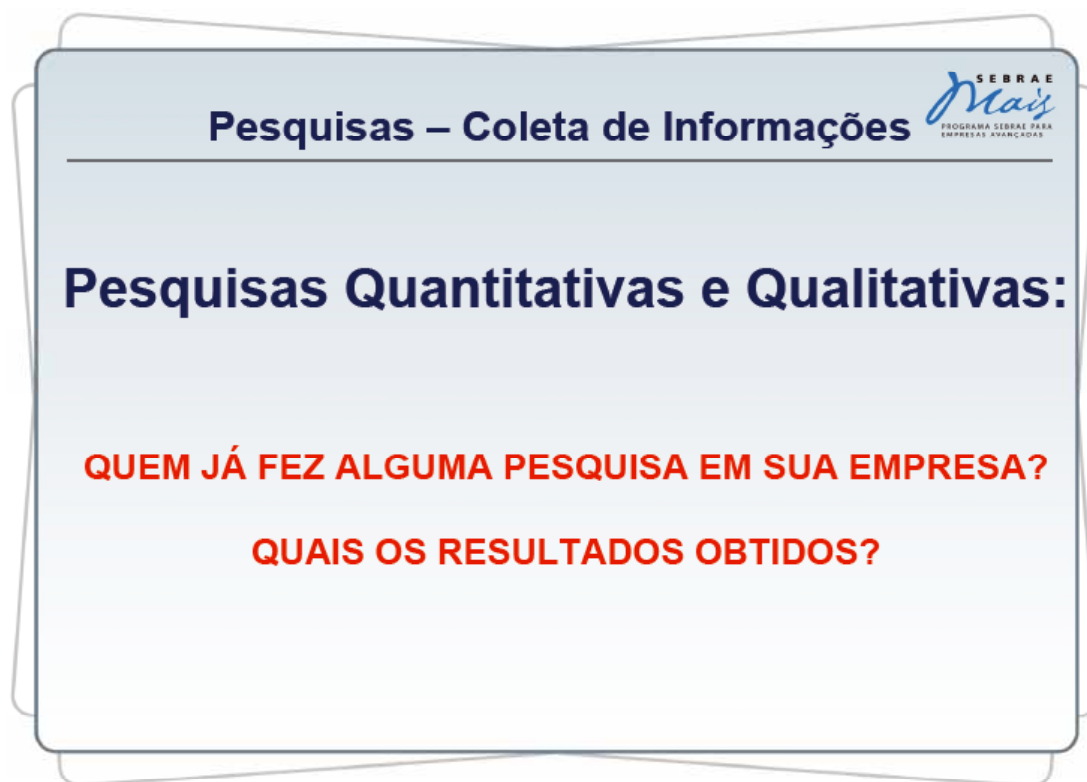
- Projete o *slide* S1E2 e provoque respostas dos participantes em relação à questão;
- Faça uma leitura comentada dos textos considerações gerais sobre “Pesquisas Qualitativas com Grupos Focais”, “Pesquisas Quantitativas” e “Cliente Oculto”, no Manual do Participante;
- Ampliar a apresentação, por meio de exemplos reais, de soluções e aplicações (formais e informais) para pesquisar, resgatar informações de clientes e potenciais clientes para fortalecer a decisão estratégica de lançamentos de produtos ou melhorias de serviços. Não há necessidade de aprofundar o método de “como fazer isso”. **Exemplos: enquetes no ponto de vendas;**

sondagens por telefone; folhetos deixados no balcão da empresa; uso do site na internet para enquetes etc.

- Divida a turma em três grupos, de forma que cada um trabalhe um dos tipos de pesquisa, quais sejam:
 - **GRUPO 1:** Pesquisa Qualitativa com Grupos Focais;
 - **GRUPO 2:** Pesquisa Quantitativa por Questionários;
 - **GRUPO 3:** Cliente Oculto.
- Lance a seguinte questão comum aos três grupos:

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

- Oriente para que os componentes de cada grupo:
 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;
- Convide cada grupo a apresentar suas conclusões aos demais;
- Faça o fechamento deixando alguns pontos para reflexão:
- “Minhas decisões na empresa estão amparadas mais em dados coletados ou apenas em suposições?”
- “Eu estou monitorando adequadamente a performance de meus agentes comerciais externos?”



S1E2

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE PESQUISA QUALITATIVA POR GRUPOS FOCAIS

Objetivo Geral

- Pesquisar, junto aos consumidores, parceiros, formadores de opinião, influenciadores e decisores de compras, seus hábitos de consumo com relação aos produtos e serviços que a 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 destes consumidores quanto aos atributos ligados ao consumo de nossos produtos e 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 três a cinco 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 junto 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

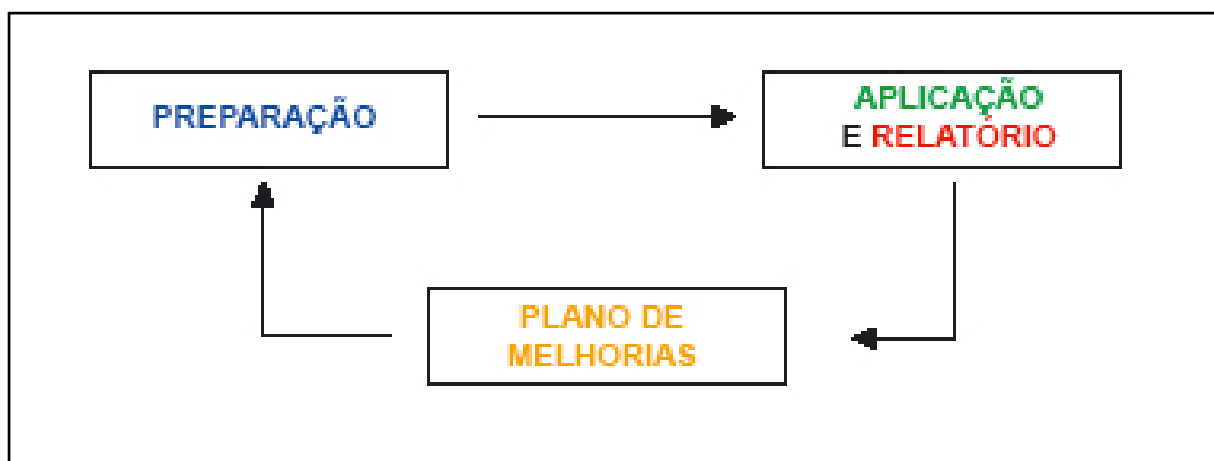
- Após a aplicação das entrevistas, é feito o processamento e análise das informações, propiciando estatísticas que possibilitem visualização clara das questões.

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 dos clientes 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.

Objetivo

Incentivar a reflexão sobre a importância do alinhamento de todas as ferramentas de venda.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

25 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slides* S2E2, S3E2 e S4E2.

Procedimentos essenciais

- Projete os *slides* em sequência e faça a exposição com base nos textos abaixo de cada um deles.

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

- Mostre o *slide* S2E2, chamando a atenção para a importância do alinhamento entre os mais variados aspectos com os quais os clientes se defrontam toda vez que fazem algum contato com a empresa. É comum que fique uma imagem de pouca credibilidade se a empresa não se comporta ou não se posiciona de maneira uniforme.

Aspectos Comportamentais



**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

- Apresentando o *slide* S3E2, saliente que 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.



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

E as Compatibilidades?




S4E2

- Mostrando o *slide* S4E2, explore os exemplos de médico que fuma e da nutricionista acima do peso como ricos modelos de incompatibilidade. Também consultores que se apresentam com carros velhos e mal cuidados ou roupas “surradas” sem dúvida alguma criam situações similares. Se o consultor se apresenta como indivíduo capaz de tornar a empresa-cliente bem-sucedida, o cliente poderia se perguntar: “Por que motivos ele lança sinais no caminho inverso?”.

ATIVIDADE 3 – ALINHANDO MINHAS FERRAMENTAS

Objetivo

Reforçar a importância dos cuidados com as variáveis que determinam uma imagem de alinhamento e compatibilidade com a estratégia de posicionamento da empresa.

Estratégia de aprendizagem

Exercício Individual.

Tempo

30 minutos.

Recurso necessário

Manual do Participante.

Procedimentos essenciais

- Peça aos participantes que abram o Manual na atividade quatro e preencham 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.
- Esta atividade não precisa ser compartilhada. Faça o fechamento chamando a atenção para o fato de que os desalinhamentos entre as diversas ferramentas de comunicação e o posicionamento da empresa causam confusões de compatibilidade. Projete o *slide* S4E2, comente-o e complemente com 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.

Intervalo de 15'

ATIVIDADE 4 – EVIDÊNCIAS E REFERÊNCIAS

Objetivo

Estimular os participantes a sistematicamente lançar evidências (sinais de crescimento e desenvolvimento) e referências (fatores que destacam a empresa dos concorrentes) ao mercado.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slides* S5E2, S6E2, S7E2, S8E2, S9E2, S10E2, S11E2, S12E2 e S13E2.

Procedimentos essenciais

- Projete os *slides* em sequência e faça a exposição com base nos textos complementares.

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

- Apresente o *slide* S5E2, salientando a importância de a empresa lançar 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

- Mostre o exemplo de Ayrton Senna no *slide* S6E2, certamente 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

- No *slide* S7E2, reforce o significado do termo boca a boca explicando que sempre 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

- No *slide* S8E2, aborde diferentes apelos a partir da questão lançada aos participantes. Apelos emocionais, informativos, analíticos, morais e outros possuem objetivos distintos. Apelos analíticos, embasados em dados numéricos que deixam mais claras as vantagens em adquirir produtos e serviços, aumentam as possibilidades de convencimento nas abordagens comerciais.

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Benefícios



FOQUE NOS BENEFÍCIOS!

S9E2

- Mostre o *slide* S9E2, apontando para a importância de focarmos nossas abordagens nos 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

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS



The diagram illustrates the benefits of home ownership. On the left, a photograph of a two-story house with a green lawn. A red arrow points from the house to a photograph on the right showing a woman lying on a sofa, smiling and using a smartphone, with a dog resting beside her. Below these images, a large blue arrow points to the right, containing the text 'FOQUE NOS BENEFÍCIOS!'.

FOQUE NOS BENEFÍCIOS!

S10E2

- No *slide* S10E2, também levante a questão: quem compra casa busca o quê?
Na verdade, busca conforto, alegria, conquista, segurança, sonho etc.



S11E2

- Mostre o *slide* S11E2, salientando 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

- No *slide* S12E2, saliente a importância dos *slogans* 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

- No *slide* 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

Objetivo

Exercitar a análise crítica de materiais publicitários utilizados pelas empresas, de um modo geral, para a divulgação de seus produtos e serviços.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

50 minutos.

Recursos necessários:

Folders e catálogos das empresas dos participantes, que deverão ser solicitados previamente;

Folders e catálogos levados pelo educador.

Procedimentos essenciais

- Divida o grupo em trios e diga que assumirão a posição de consultores de comunicação para o outro trio;
- Correlacione os trios dois a dois, de forma que um analise os materiais trazidos pelo outro, e vice-versa;
- Ressalte o cuidado que cada um deve ter ao avaliar o material do colega, adotando uma postura cooperativa, e a importância de estarem desarmados para dar e receber *feedback*;
- É importante que o educador leve, no mínimo, 20 *folders* ou catálogos variados de diversos segmentos para suprir a falta de materiais.

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 dele ou poderiam ser melhorados?
- Circule pelos trios durante a atividade para auxiliar no processo de análise dos materiais;
 - Após a análise, os trios darão e receberão *feedback* um ao outro do material analisado, sem compartilhar com todo o grupo.
 - Faça o fechamento da atividade, salientando alguns cuidados que o empresário deve ter ao elaborar seus materiais de divulgação:
 - Aspectos relacionados a peças de família, como, por exemplo, encher o estabelecimento de quadros pintados pela mãe ou seja, conservar apelos emocionais que, embora façam sentido a ele, não têm importância para o mercado;
 - Amor à logomarca;
 - Excesso de abordagens institucionais, como descritivo muito longo do histórico da empresa; etc.

ATIVIDADE 6 – CHECKLIST DO ENCONTRO

Objetivo

Avaliar os diferentes aspectos trabalhados neste encontro, por intermédio de uma ferramenta que possibilite que o empresário simule situações reais de sua empresa em relação a pesos de importância adotados a cada quesito relacionado ao Tema 2 do Workshop.

Estratégia de aprendizagem

Exercício individual.

Tempo

25 minutos.

Recursos necessários:

Data show, slide S14E2 e arquivo em Excel constante do CD distribuído.

Procedimentos essenciais

- Peça que preencham a planilha Checklist do Encontro 2, conforme instruções passadas no encontro 1.

Peso	Avaliação - Gestão de Marketing como Ferramenta Competitiva	Nota
00	Os conceitos de Marketing estão enraizados no corpo diretor da Empresa	00
01	Os conceitos de Marketing permeiam todas as áreas da Empresa	01
02	A Empresa segmenta adequadamente seus clientes e potenciais clientes	02
03	Dentro dos segmentos, a Empresa define os públicos-alvos	03
04	As características dos públicos-alvo estão adequadamente descritas	04
05	A Empresa busca ter um posicionamento claro na mente dos clientes	05
06	Os Fatores Críticos de sucesso de seu negócio estão descritos	06
07	As Essências Competitivas da organização estão descritas	07
08	A Empresa implementa projetos que representem Novas Categorias	08
09	Os aspectos de Diferenciação em relação a concorrentes estão claros	09
10	Os Valores Agregados de cada produto que comercializa estão descritos	10
11	A Política de Preços ancorada-se em Diferenciação e valores Agregados	11
12	As características dos produtos estão definidas e descritas	12
13	Os Atributos dos produtos estão definidos e descritos	13
14	Para cada Característica e Atributo estão descritas Utilidades e Benefícios	14
15	Existe uma política para garantir a Qualidade de Produtos e Serviços	15
16	A Empresa disponibiliza formas de Test Drive ou Experimentação	16
17	Processos de Testamento e Consultoria a clientes estão sistematizados	17
18	A Empresa investe em Especialização de Produtos e Serviços	18
19	A Empresa investe em Design no âmbito global da organização	19
20	Existe política de desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços	20
21	O desenvolvimento de novos segue as demandas de mercado	21
22	A variedade de produtos e serviços garante fidelidade atrativa	22
23	Embalgens e formas de apresentação de produtos são diferenciadas	23
24	Existem Garantias formuladas nas comercializações da empresa	24
25	Manutenção e Assistência Técnica estão sistematizadas	25
26	A Empresa administra devoluções e cumprimento de contrato	26

Atende em 100% das vezes

Atende em 90% das vezes

Atende em 80% das vezes

Atende em 70% das vezes

Atende em 60% das vezes

Atende em 50% das vezes

Atende em 40% das vezes

Atende em 30% das vezes

Atende em 20% das vezes

Atende em 10% das vezes

Atende em 0% das vezes

↑

Atende em 100% das vezes

Atende em 90% das vezes

Atende em 80% das vezes

Atende em 70% das vezes

Atende em 60% das vezes

Atende em 50% das vezes

Atende em 40% das vezes

Atende em 30% das vezes

Atende em 20% das vezes

Atende em 10% das vezes

Atende em 0% das vezes

Atende em 100% das vezes

Atende em 90% das vezes

Atende em 80% das vezes

Atende em 70% das vezes

Atende em 60% das vezes

Atende em 50% das vezes

Atende em 40% das vezes

Atende em 30% das vezes

Atende em 20% das vezes

Atende em 10% das vezes

Atende em 0% das vezes

↑

Atende em 100% das vezes

Atende em 90% das vezes

Atende em 80% das vezes

Atende em 70% das vezes

Atende em 60% das vezes

Atende em 50% das vezes

Atende em 40% das vezes

Atende em 30% das vezes

Atende em 20% das vezes

Atende em 10% das vezes

Atende em 0% das vezes

Você deixou pelo menos uma avaliação sem responder, confira.

[illegible]

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivo

Avaliar e encerrar o encontro 2.

Estratégias de aprendizagem

Exercício de reflexão e avaliação da aprendizagem.

Tempo

10 minutos.

Recursos necessários:

Manual do Participante.

Procedimentos essenciais

- Peça aos participantes para comentar, voluntariamente, o que perceberam neste encontro: o que mais gostaram; o que não gostaram; o que levaram de aprendizado; e o que acharam de mais importante sobre o tema abordado;
- Peça que abram o Manual do Participante nas competências do encontro 2 e pergunte se eles acham que o que foi proposto no início do encontro foi desenvolvido;
- Pergunte se eles acreditam que as atividades desenvolvidas podem contribuir, na prática, para suas empresas;
- Finalize agradecendo a participação e estimulando a presença de todos no encontro seguinte.

ENCONTRO 3 – GESTÃO DE VENDAS, LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO



ENCONTRO 3 – GESTÃO DE VENDAS, LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

Neste terceiro encontro, o participante aprenderá a desenvolver projetos de prospecção de clientes a partir de mapeamentos de potenciais de nichos ou de áreas pré-definidas. Compreenderá a importância do papel do gestor comercial como impulsionador dos negócios e controlador dos múltiplos resultados de sua equipe comercial interna e externa. Terá a capacidade de organizar estruturas comerciais com modalidades múltiplas, estabelecer parcerias com empresas complementares e com formadores de opinião, bem como traçar estratégias que visem a aumento da efetividade de vendas a partir de melhorias nas abordagens.

COMPETÊNCIAS DO ENCONTRO 3

O propósito desse encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competência para:

Dimensão de Natureza Cognitiva

- 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.

Dimensão de Natureza Atitudinal

- Posicionar-se favorável 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.

Dimensão de Natureza Operacional

- 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 à 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.

PLANO DO ENCONTRO 3

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Abertura	Atividade de abertura	Exposição oral	Manual do Participante	10'
Prospecção de mercado e sistemas de controle comercial	Atividade 1	Exposição dialogada	Manual do Participante, <i>data show</i> e <i>slides</i> do S1E3 ao S13E3	50'
Mapas de objeções e contra-argumentos	Atividade 2	Exercício em grupo	Manual do Participante, <i>data show</i> e <i>slides</i> S14E3, S15E3 e S16E3	30'
Planejando uma área comercial	Atividade 3	Exercício em grupo	Manual do Participante	40'
INTERVALO				15'
Planejando uma área comercial	Atividade 3 (continuação)	Exercício em grupo	Manual do Participante	40
<i>Checklist</i> do encontro	Atividade 4	Exercício individual	<i>Data show</i> , <i>slide</i> S17E3 e CD	25'
Encerramento do <i>workshop</i>	Atividade de encerramento	Exercício de reflexão e avaliação	Folha de <i>flip chart</i> com as expectativas levantadas no primeiro encontro, Manual do Participante e fichas de avaliação do Sebrae	25'

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

Enumerar os pontos principais estudados no encontro anterior.

Apresentar a estrutura e as competências do encontro 3.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

10 minutos.

Recurso necessário

Manual do Participante.

Procedimentos essenciais

- Utilize os primeiros dez minutos para recordar e reforçar os pontos principais do encontro anterior. Pergunte ao grupo o que ficou de mais importante e escute dois ou três depoimentos, reforçando o aprendido.

ATIVIDADE 1 – PROSPECÇÃO DE MERCADO E SISTEMAS DE CONTROLE COMERCIAL

Objetivos

Orientar os participantes para a estruturação de uma equipe comercial eficaz.

Desenvolver sistemas de levantamentos de potencial de áreas e indicadores de acompanhamento.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

50 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slides* S1E3 ao S13E3.

Procedimentos essenciais

- Projete os *slides* em sequência e faça a exposição com base nos textos abaixo de cada um deles.

Mapas



Ferramenta fundamental de Prospeção de Mercado!



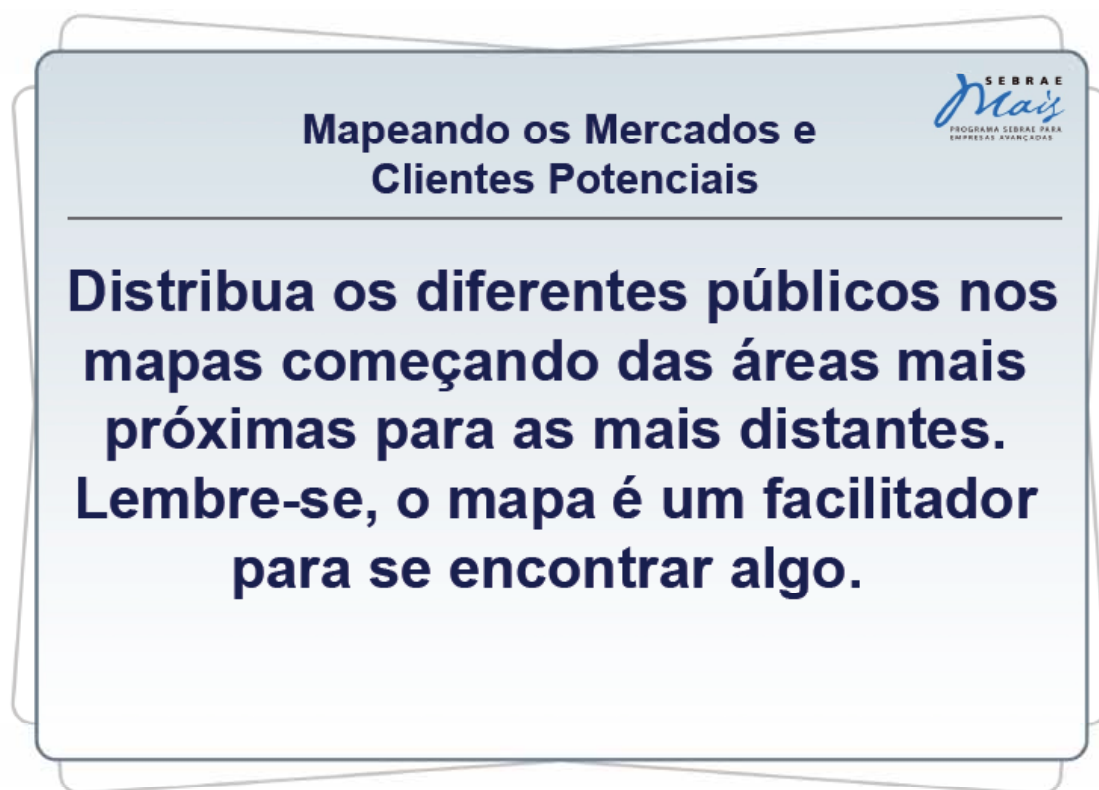
S1E3

- Mostre o *slide* S1E3, reforçando a necessidade de a empresa desenvolver seus planejamentos comerciais a partir de mapas nos quais possa acompanhar coberturas de áreas. Empresa que não opera com mapas em seus controles não possui ideia de cobertura.



S2E3

- Apresente o *slide* S2E3, salientando a importância da organização comercial interna, para depois aumentar o foco nas questões externas. 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.

SEBRAE
Mapa
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

S3E3

- No *slide* S3E3 reforce a ideia de distribuição de potenciais por área regional. A cobertura logística necessariamente passa por observação de presença em espaços.



S4E3

- Mostre o *slide* S4E3, destacando a importância fundamental do gestor comercial. Apresente analogias dizendo que o gestor 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, destaque a Contratação de Representantes Comerciais para atuação em maiores distâncias. Saliente que, 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 dessas 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 atuam 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

- No *slide* S5E3 discorra sobre os exemplos de indicadores para monitoramento de agentes de vendas. A partir das comparações de diferentes performances, 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

- Saliente 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!

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

CONTROLE DE RESULTADOS FILIAL NOVO HAMBURGO							
	Unid.	Rota 1	Unid.	Rota 2	Unid.	Rota 3	TOTAL \$
RECEITAS							
Rufes	4.340	5.000,00	4.608	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		28,18		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

- No *slide* S8E3, ressalte:
- 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.



S9E3


- Mostre o *slide* S9E3 e explique as diferenças entre as duas modalidades comerciais. Saliente atenção especial à gestão de representantes comerciais, explicando caso a caso 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 sonégam 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

- Explique no *slide* S10E3 que 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 a 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	
60.640,00	Venda Bruta Total Mensal
4.244,80	Comissão bruta sobre as vendas = 7%
638,72	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 Pcto = 35 dias; Produto Faturou 15 dias depois do pedido = 01/04 com Vencimento = 06/05; Quitação em maio serão pagas ao Repres. em 05/06. Descompasso de 82 DIAS.
R\$ 328,00	Vamos acrescentar 10% de juros bancários para 82 dias de descompasso.
R\$ 0,08	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

- No *slide* S11E3, saliente 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

- No *slide* S12E3, a imagem é clara de que 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		
		
Ponto de Equilíbrio para um Vendedor Externo Vinculado		
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

- No *slide* S13E3 fica evidente que, 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 se deve considerar que este profissional trabalha 100% de seu tempo para a empresa, diferentemente de outras modalidades como já foi apontado.

Educador:

Levante estas questões junto ao grupo de empresários:

- Quanto o meu representante está faturando? Como posso ter acesso a esses números?
- O que as outras representadas falam desse representante?
- O interesse dele em representar-me é apenas um subterfúgio para ele ter acesso à venda de outro produto que representa?
- Possuo condições de ter uma representação exclusiva?
- Se meus representantes possuem prepostos, estou seguro de que ele recolhe seus impostos adequadamente?
- Se não recolhe, tenho consciência dos riscos jurídicos aos quais estou exposto?
- Se os prepostos me representam indiretamente junto a meus clientes, não seria o caso de eu conhecê-los melhor?

ATIVIDADE 2 – MAPAS DE OBJEÇÕES E CONTRA-ARGUMENTOS

Objetivo

Elaborar um mapeamento de objeções divididas por decisor de compra, tendo em vista capacitar a equipe de vendas para contra-argumentar.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

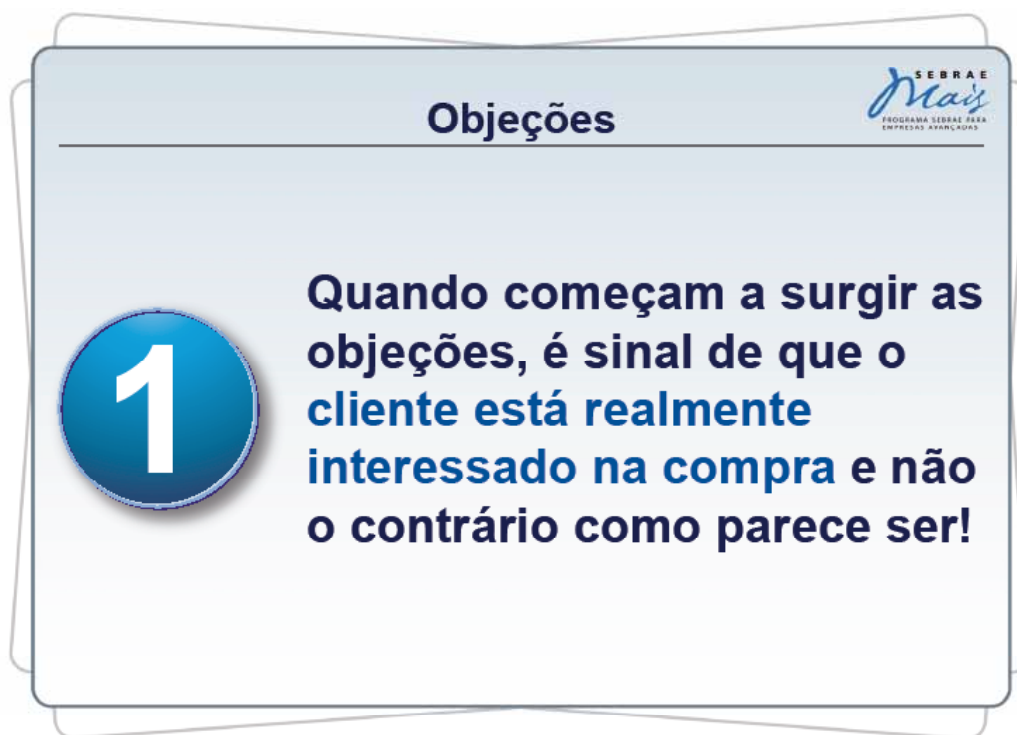
30 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slides* S14E3, S15E3 e S16E3.

Procedimentos essenciais

- Apresente os *slides* S14E3, S15E3 e S16E3;
- Forme grupos com até quatro participantes, dependendo do número de pessoas em sala;
- Peça-lhes que abram o Manual do Participante na Atividade 2, façam a leitura do caso “Mapeando Objeções” e respondam as questões propostas.



Objecções

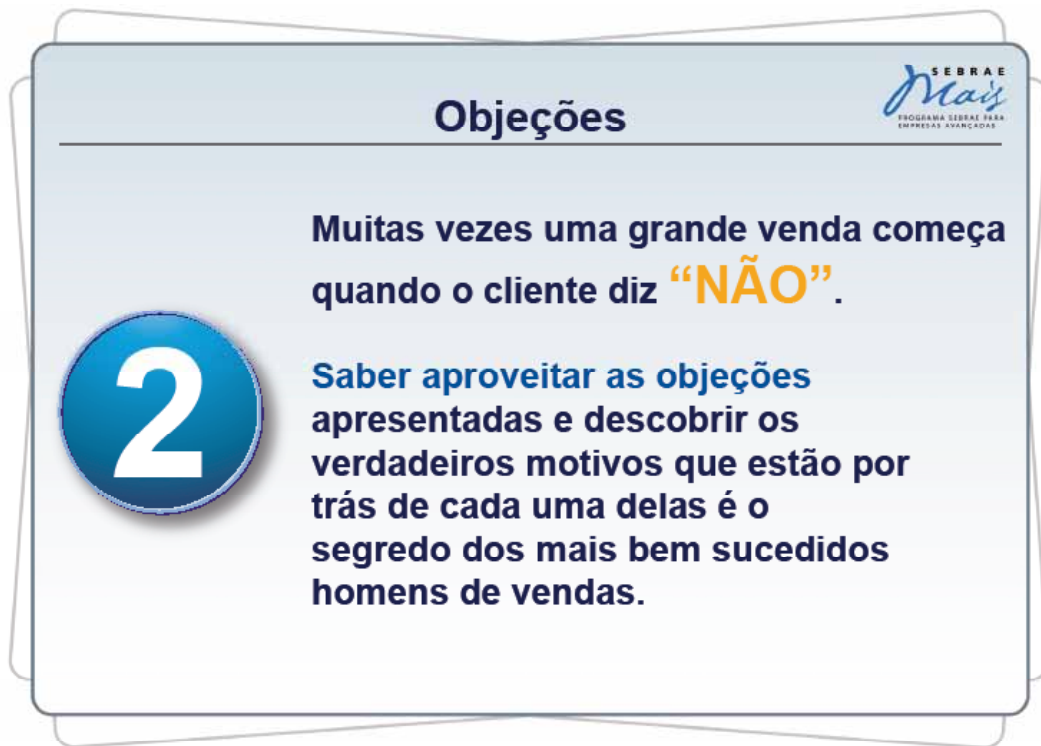
1

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

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

S14E3

- Mostre o *slide* S14E3 desmistificando 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

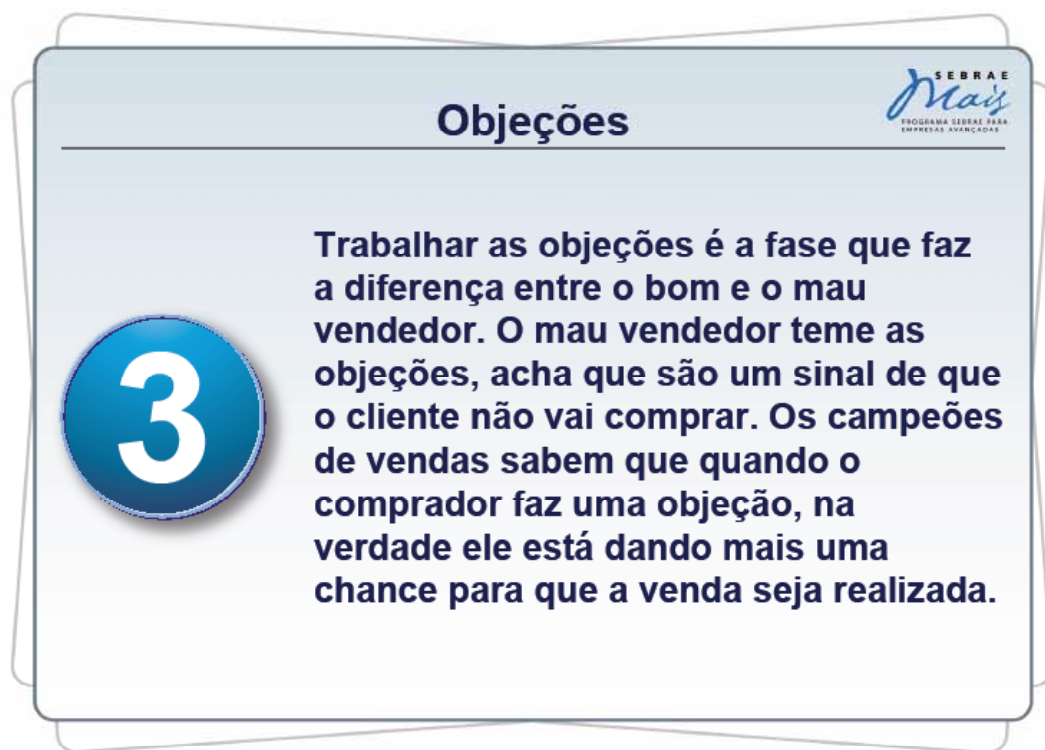
Muitas vezes uma grande venda começa quando o cliente diz “NÃO”.

2 **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.**

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

S15E3

- No *slide* S15E3, saliente a importância de descobrirmos 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”.



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

1. Lancem 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”.

- Feche o exercício chamando a atenção dos participantes para a importância de mapearem 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 entre 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

Objetivo

Exercitar a reflexão sobre a série de aspectos relevantes na organização de uma área comercial voltada para resultados.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

80 minutos.

Recurso necessário

Manual do Participante.

Procedimentos essenciais:

- Divida os participantes em grupos de quatro pessoas;
- Peça que leiam o projeto a seguir;
- Após a leitura, solicite que iniciem uma discussão em torno das questões propostas no exercício do texto. Os grupos terão 40 minutos para formatar o projeto, sendo que após as conclusões, cada grupo apresentará suas propostas de consultoria aos demais participantes.

EDUCADOR:

Após os primeiros 40 minutos desta atividade, faça um intervalo de 15 minutos, prosseguindo com as apresentações dos grupos no retorno.

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 estes 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 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!

Respostas sugeridas:

1. Para contratações a distância, onde a empresa ainda não possui histórico comercial, aconselha-se a contratação de representantes comerciais autônomos, divididos por áreas complementares e que não se sobreponham. A partir da prospecção de novos clientes e crescimento das vendas, os resultados poderão justificar uma modalidade de vendedor vinculado, pois teremos condições de diluir seus custos em volume maior de vendas.

2. Os grupos poderão defender as seguintes teses: Segmentação Regional e Similaridade de Produto. Cada caso é um caso, depende da leitura do educador se a solução apresentada será adequada ao caso.
3. Estabelecimento de contrato social detalhado, inscrição no CORE, emissão de nota fiscal para mais de uma empresa, não interferência em sua autonomia, não dar ajudas de custo, e se houver prepostos, solicitar documentos de recolhimento de impostos.
4. Sim, a empresa poderá contratar uma assessora comercial com as atribuições de organizar bancos de dados, mapear potenciais de áreas, acompanhar performances de representantes e vendedores externos, fornecer relatórios gerenciais ao gestor comercial quando este solicitar, fazer acompanhamentos de inatividades de clientes, formatar gráficos de indicadores, sinalizar ao gestor focos de ineficiências comerciais em determinadas áreas, estabelecer relacionamentos com os clientes, enviar cotações e fazer *follow-up* etc.
5. Pela internet a empresa pode buscar e organizar bancos de dados de clientes segmentados, prospectar potenciais clientes, estabelecer relacionamentos diversos com os mercados, pesquisar estratégias dos concorrentes, observar o que empresas modelo de nosso segmento estão fazendo ou criando e principalmente vender e negociar produtos.
6. Sim, a empresa precisa nomear um responsável totalmente focado nas questões comerciais. Seu papel, muito mais do que viajar com o pessoal de vendas externas, será similar à torre de comando de um aeroporto ou

como o navegador em corridas de *rally*. Precisa enxergar o todo, mapas de resultados, estabelecer comparativos de performances, identificar e resolver inoperâncias no processo, aglutinar a equipe, determinar indicadores e responder pelo somatório dos indicadores da área comercial.

7. Visão do todo, voltada a controles analíticos e capacidade de aglutinar a equipe.
8. Mapear potenciais de áreas, definir indicadores estratificados e criar relatórios gerenciais analíticos inteligentes.
9. Estabelecendo comparativos entre os agentes comerciais e definindo metas a partir das melhores performances x potenciais de áreas.

ATIVIDADE 4 – CHECKLIST DO ENCONTRO

Objetivo

Avaliar os diferentes aspectos trabalhados neste encontro, por intermédio de uma ferramenta que possibilite que o empresário simule situações reais de sua empresa em relação a pesos de importância adotados a cada quesito relacionado ao Tema 3 do Workshop.

Estratégia de aprendizagem

Exercício individual.

Tempo

25 minutos.

Recursos necessários:

Data show, slide S17E2 e arquivo em Excel constante do CD distribuído.

Procedimentos essenciais

- Peça que preencham a planilha *Checklist* do encontro 3, conforme instruções passadas no encontro 1.

Checklist de Avaliação Gestão de Vendas, logística e Distribuição

Peso	Avaliação - Gestão de Marketing como Ferramenta Competitiva	Nota
	<div>Se os conceitos de Marketing estão estruturados no corpo diretor da Empresa</div> <div>Se os conceitos de Marketing permeiam todas as áreas da Empresa</div> <div>Se a Empresa segmenta adequadamente seus clientes e potenciais clientes</div> <div>Se dentro dos segmentos, a Empresa define os públicos-alvos</div> <div>Se as características dos públicos-alvo estão adequadamente descritas</div> <div>Se a Empresa busca ter um posicionamento claro na mente dos clientes</div> <div>Se os Fatores Críticos de sucesso do seu negócio estão descritos</div> <div>Se as Estratégias Competitivas da organização estão descritas</div> <div>Se a Empresa implementa projetos que representem Novas Categorias</div> <div>Se os aspectos de Diferenciação em relação a concorrentes estão claros</div> <div>Se os Valores Agregados de cada produto que comercializa estão descritos</div> <div>Se a Política de Preços ancorada-se em Diferenciação e valores Agregados</div> <div>Se as características dos produtos estão definidas e descritas</div> <div>Se os Atributos dos produtos estão definidos e descritos</div> <div>Se para cada Característica e Atributo estão descritas Utilidades e Benefícios</div> <div>Se existe uma política para garantir a Qualidade de Produtos e Serviços</div> <div>Se a Empresa disponibiliza formas de Test Drive ou Experimentação</div> <div>Se Processos de Treinamento e Consultoria a clientes estão sistematizados</div> <div>Se a Empresa investe em Especialização de Produtos e Serviços</div> <div>Se a Empresa investe em Design no âmbito global da organização</div> <div>Se existe política de desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços</div> <div>Se o desenvolvimento de novos segue as demandas de mercado</div> <div>Se a variedade de produtos e serviços garante fidelidade ao cliente</div> <div>Se Embalagens e formas de apresentação de produtos são diferenciadas</div> <div>Se existem Garantias formais nas comercializações da empresa</div> <div>Se Manutenção e Assistência Técnica estão sistematizadas</div> <div>Se a Empresa adota práticas de devoluções e resgate de contratos</div>	

Nota em vermelho
4 ótimo
3 bom
2 razoável
1 ruim

Nota em verde
4 ótimo
3 bom
2 razoável
1 ruim

Nota em vermelho
4 ótimo
3 bom
2 razoável
1 ruim

Nota em verde
4 ótimo
3 bom
2 razoável
1 ruim

Nota em vermelho
4 ótimo
3 bom
2 razoável
1 ruim

Nota em verde
4 ótimo
3 bom
2 razoável
1 ruim

Como se avaliar:
1) Clique e escreva sobre as ideias "Puro" e "Misto" e obtenha as informações sobre estas ideias;
2) Cada combinação entre Puro e Misto determinará uma pontuação: 40 pontos é o melhor e 0 pontos é o pior;
3) Se o Puro não se aplicar a sua ideia, clique em apenas "Puro" e "Misto";
4) Quanto mais a esquerda (Puro) e quanto mais a direita (Misto) estiver no gráfico, mais próximo ao extremo das ideias estará a sua ideia.

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivo

Avaliar e encerrar o *workshop*.

Estratégia de aprendizagem

Exercício de reflexão e avaliação.

Tempo

25 minutos.

Recursos necessários

Folha de *flip chart* com as expectativas levantadas no primeiro encontro.

Procedimentos essenciais

- Recupere as expectativas levantadas no primeiro encontro, verificando com os participantes o seu atendimento;
- Lance questões como:
 - » Ficou claro que o *marketing* de uma empresa depende de uma ampla série de fatores, e não só de esforços de propaganda e publicidade?
 - » Pensaram em como desenvolver estratégias que possam acarretar um novo e diferenciado posicionamento de sua empresa no mercado?
 - » Ao finalizar este *workshop*, vocês se sentem capazes de elaborar um estudo amplo de *marketing* e vendas que possa efetivamente alavancar novos negócios, possibilitando o crescimento e fortalecimento de sua empresa?
 - » Este *workshop* reforçou posições, trouxe novas alternativas para o seu Plano Empresarial?

Encerramento

- Solicite aos participantes que avaliem o *workshop* preenchendo a ficha de avaliação do Sebrae;
- Oriente os participantes a buscarem informações complementares e modelos de contrato de Representação Comercial Autônoma nos Conselhos Regionais de seu estado ou no órgão que representa esta categoria;
- Despeça-se dos participantes, agradecendo a todos pela colaboração, pela troca de experiências e discussões realizadas nestes dias.

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