

Unidade de Projetos

**Grupo Temático de
Promoção de Negócios**

Termo de Referência para ações de

Promoção de Negócios

(Projeto Comprador)


Agosto de 2009



ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



| | | |
|---|--|---|
|  <p>ApexBrasil AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS</p> | <p>TERMO DE REFERÊNCIA</p> <p>PROJETOS COMPRADOR</p> | <p>Grupo Temático</p> <p>Promoção de Negócios</p> |
|---|--|---|

EQUIPE DO GRUPO TEMÁTICO DE PROMOÇÃO DE NEGÓCIOS

André Limp

Avay Miranda

Mauricio Manfré

Wagner Paes

COORDENADOR DA UNIDADE DE PROJETOS

Juarez Leal

COLABORAÇÃO

IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

INP – Instituto Nacional do Plástico

BRASSCOM – Brazilian Association of Information Technology and Communication Companies

Mônica Vanise

Vinícius Estrela

Luciana Fernandes

Setor Bancário Norte, Quadra 2, Lote 11,


Edifício Apex-Brasil

CEP 70 040-020

Brasília – DF


Tel. 55 (61) 3426.0202

E-mail: apex@apexbrasil.com.br

| | | |
|--|---|--|
|  | TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS COMPRADOR | Grupo Temático Promoção de Negócios |
|--|---|--|

SUMÁRIO

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 1. | APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS..... | 3 |
| 2. | MODELO CONCEITUAL | 4 |
| 3. | DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO – DECISÕES GERENCIAIS..... | 5 |
| 3.1. | PARTICIPANTES | 5 |
| 3.2. | PLANEJAMENTO DA AÇÃO – NÍVEL ESTRATÉGICO..... | 6 |
| 3.3. | PLANEJAMENTO DA AÇÃO – NÍVEL OPERACIONAL..... | 7 |
| 3.4. | RESULTADOS..... | 7 |
| 3.5. | PONTOS DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA | 8 |
| 4. | DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO – PROJETO COMPRADOR | 9 |
| 4.1. | PONTOS DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA | 10 |

| | | |
|--|---|--|
|  | TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS COMPRADOR | Grupo Temático Promoção de Negócios |
|--|---|--|

1. APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS

O presente termo de referência tem como objetivo apresentar um conjunto estruturado de diretrizes que subsidiem os trabalhos de planejamento, execução e aferição de resultados de ações de promoção de exportações executadas por projetos setoriais apoiados pela Apex-Brasil. Seu conteúdo foi desenvolvido a partir de um levantamento de melhores práticas conduzidas pelos projetos em andamento, e deve ser utilizado como insumo para o aprendizado organizacional – tanto das instituições parceiras quanto das empresas – e para a maximização dos resultados dos projetos de promoção comercial.

Neste termo, abordaremos as diretrizes construídas em conjunto com entidades parceiras e empresas, levando em consideração a experiência da equipe Apex-Brasil e dos diversos projetos em andamento. Este Termo de Referência tem a ambição de ser dinâmico e participativo, podendo as entidades parceiras contribuir para o seu enriquecimento, a partir do compartilhamento de sua prática e de sua expertise.

2. MODELO CONCEITUAL

As ações de promoção de negócios apoiadas pela Apex-Brasil são constituídas basicamente por: 1. Feiras Internacionais; 2. Projetos-Vendedor; 3. Projetos-Comprador e; 4. Ferramentas Web de Promoção. Estes são os passos clássicos que as empresas participantes dos PSI têm de dar para iniciar ou consolidar sua exposição ao mundo globalizado, ficando frente a frente (de forma física ou virtual no caso das ferramentas web de promoção) com potenciais compradores e futuros parceiros comerciais.

O modelo conceitual que orientou a elaboração do presente termo de referência parte do princípio que existe uma comunicação de duas vias entre os agentes atuantes na promoção de negócios - vendedor, comprador e gerador de imagem - e que esta troca de experiências deve ser a base da tomada de decisões para a execução das ações de promoção (figura1):




Figura 1 - Modelo conceitual da Promoção de Negócios

Como se pode ver, o modelo subdivide o tema Promoção de Negócios em cinco agendas distintas sendo a primeira, focada em decisões gerenciais estruturantes para todas as demais agendas, que tratam das ferramentas de promoção comercial propriamente ditas.

As demais agendas: infra-estrutura; arregimentação; comunicação e geração de negócios apresentam peculiaridades que devem ser refinadas para cada tipo de ação promocional, sendo merecedoras de relevante investimento de energia institucional para a sua máxima efetividade.

A seguir, apresenta-se a abordagem de cada uma das agendas e seu respectivo objetivo e desenvolvimento.

| | | |
|---|--|---|
|  <p>ApexBrasil AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS</p> | <p>TERMO DE REFERÊNCIA</p> <p>PROJETOS COMPRADOR</p> | <p>Grupo Temático</p> <p>Promoção de Negócios</p> |
|---|--|---|

3. DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO – DECISÕES GERENCIAIS

O objetivo deste item é garantir que todas as ações envolvidas e desenvolvidas em prol da realização das ações de promoção de negócios sejam estabelecidas de forma a garantir sua eficácia, qual seja, a efetiva criação de oportunidades de negócio para as empresas participantes dos projetos. Para tanto, quatro itens são fundamentais: 1. Participantes; 2. Planejamento Estratégico; 3. Operação e gestão da ação e 4. Resultados esperados.

Vejamos cada um deles:


3.1. PARTICIPANTES

Devemos considerar os participantes brasileiros e estrangeiros. Quanto aos primeiros, é importante garantir que tais participantes contem com níveis de maturidade de internacionalização condizentes com o tipo de ação ao qual serão submetidos (ações na América Latina e no Oriente Médio, por exemplo, exigem níveis de maturidade distintos).

Temos dois níveis de pessoas envolvidas: aquelas diretamente relacionadas com o Projeto e as envolvidas. As relacionadas são aquelas que estão cotidianamente envolvidas com as ações, quer na empresa, quer na entidade. Estas pessoas devem manter um nível de relacionamento e de comunicação que permitam manter atualizado o mapeamento de capacidades intra-setoriais para a execução das ações de promoção. Conseqüentemente, planos de capacitação devem existir durante todo o projeto para manter um número de pessoas capacitadas em número e qualidade para fazer frente às demandas da promoção.

As pessoas envolvidas são aquelas que mantêm contato esporádico com as ações. São os tradutores, as recepcionistas, as agências de comunicação e de “informática”. Estas pessoas devem ser convenientemente capacitadas/treinadas previamente, com nível de informação adequado para desempenhar a contento seu papel na ação sem comprometer os resultados esperados.

Da mesma forma, devem-se estabelecer as características dos participantes estrangeiros a serem arrematados para as ações, sendo imprescindível a adequada definição do perfil mínimo exigido para a aceitação de participantes estrangeiros (ser distribuidor, atacadista, varejista, consumidor final ou agente comercial são características objetivas).

| | | |
|--|---|--|
|  | TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS COMPRADOR | Grupo Temático Promoção de Negócios |
|--|---|--|

Questões como limitações setoriais, conflitos entre pessoas, institucionais, setoriais, nacionais e riscos devem ser considerados na construção do grupo de convidados. O ambiente de negócios também deve ser considerado no grupo de decisões estratégicas. A ambientação da rodada de negócios em local inadequado para determinados grupos pode inviabilizar a ação, por exemplo.

Uma vez determinado o perfil adequado dos participantes (brasileiros e estrangeiros), passa-se a analisar o tipo adequado de ação de promoção de negócios a ser estabelecido, sempre considerando o objetivo a ser atingido. Para isso, é fundamental a elaboração do respectivo “planejamento estratégico” que abordaremos no item abaixo.

3.2. PLANEJAMENTO DA AÇÃO – NÍVEL ESTRATÉGICO

Estratégia é a definição de como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje integra o vocabulário básico da área de negócios.


O adequado planejamento da ação em nível estratégico deve ser estabelecido sobre adequadas análises mercadológicas que apresentem oportunidades e alertem quanto a barreiras existentes. O desenvolvimento de tais análises será realizado pela entidade com o apoio das empresas, da Apex-Brasil e mesmo de consultorias especializadas.

Ressalte-se que tal planejamento deverá estar alinhado aos objetivos estratégicos da Apex-Brasil, e mesmo aproveitando-se das experiências já produzidas pela Apex-Brasil em suas diversas áreas (inteligência, promoção, posicionamento, internacionalização, etc.).

Dessa forma, o plano estratégico considerará o melhor caminho para a conquista dos objetivos propostos em termos de identificação, qualificação e seleção de mercados-alvo bem como a necessidade de programas de construção de imagem (posicionamento) e ainda os principais parceiros (institucionais e comerciais) existentes no mercado.

A premissa do planejamento da ação em nível estratégico é que ele é prévio ao desenvolvimento do PSI e da definição das ações e deve se dar após a definição dos mercados prioritários para o Projeto. Em um cenário de recursos escassos, o Planejamento Estratégico Setorial deve ser amplamente utilizado para otimizar a alocação de tais recursos. A Apex-Brasil desenvolve diretrizes para construção de Planejamento Estratégico Setorial e participará ativamente da construção destes Planos setoriais voltados para a promoção de exportações.

De posse do plano estratégico, será então estabelecido o respectivo plano de ação para a operação e gestão das ações de promoção de negócios, como veremos a seguir.

| | | |
|--|---|--|
|  | TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS COMPRADOR | Grupo Temático Promoção de Negócios |
|--|---|--|

3.3. PLANEJAMENTO DA AÇÃO – NÍVEL OPERACIONAL

Toda e qualquer ação de promoção de negócios, seja ela um projeto-comprador, feira ou projeto vendedor, igualmente demandarão ações específicas em prol de sua realização e resultados. Dessa maneira, tais ações devem ser estabelecidas de forma ordenada, tendo em vista o tempo necessário a sua realização.

Inicialmente serão consideradas as ações preparatórias relacionadas à divulgação da ação, contratação de serviços e meios necessários e ainda a arregimentação dos participantes, brasileiros e estrangeiros.

Na seqüência, o plano estabelecerá as atividades relacionadas à execução da ação considerando todas as necessidades inerentes à mesma, inclusive possíveis contingências.


Ao final da execução da ação, seus resultados serão verificados conforme veremos no próximo item. Os pilares deste grupo de decisões gerenciais são as necessidades de infra-estrutura, que perpassam todas as fases acima enumeradas; os passos para arregimentação de participantes; as ações de geração de imagem e a geração de negócio propriamente dito.

3.4. RESULTADOS

Toda e qualquer ação de promoção de negócios, com base em seu planejamento estratégico, deve determinar os objetivos que pretende atingir. Desta forma, visando verificar a eficácia da ação, deverão ser estabelecidos sistemas de indicadores que visem demonstrar os resultados obtidos com a ação em relação ao objetivo determinado.

Tais sistemas de indicadores deverão considerar análises que apresentem seus resultados em relação às empresas e às ações permitindo a adequada avaliação e consideração de ações corretivas ou de manutenção em relação ao formato da ação; à capacitação dos participantes brasileiros ou ainda ao perfil determinado dos participantes estrangeiros.

Mecanismos participativos de avaliação e de compartilhamento de resultados devem ser previstos e levados a efeito, para que todos possam perceber a sua contribuição para o sucesso da iniciativa. Ferramentas de internet podem ser largamente utilizadas para tal fim, dada a sua facilidade de construção, de acesso e o seu reduzido custo operacional.

| | | |
|--|---|--|
|  | TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS COMPRADOR | Grupo Temático Promoção de Negócios |
|--|---|--|

Dessa forma, será construído um adequado histórico que propiciará a melhoria contínua das ações de promoção de negócios tanto para a entidade executora como para os demais parceiros da Apex-Brasil.

3.5. PONTOS DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA


Para auxiliar o planejamento estruturado da metodologia de decisões gerenciais, os seguintes pontos de reflexão estratégica são sugeridos:

1. PARTICIPANTES

- 1.1. Identificação, qualificação e arregimentação de agentes
 - 1.1.1. Diagnóstico de nível de maturidade de internacionalização
 - 1.1.2. Formas de capacitação
- 1.2. Identificação de formas de associação entre agentes
 - 1.1.3. Associações
 - 1.1.4. Consórcios
 - 1.1.5. Fundações
 - 1.1.6. Joint Ventures
- 1.3. Análise do foco estratégico para promoção de negócios

2. PLANEJAMENTO DA AÇÃO – NÍVEL ESTRATÉGICO

- 2.1. Participação da Apex, consultoria, empresas
- 2.2. Aderência dos planos estratégicos: Projeto Setorial / Apex-Brasil / empresas
- 2.3. Complementaridade com produtos e serviços Apex-Brasil
 - 1.1.7. Inteligência / Informação
 - 1.1.8. Qualificação
 - 1.1.9. Promoção comercial
 - 1.1.10. Posicionamento e Imagem
 - 1.1.11. Apoio à Internacionalização
- 2.4. Identificação, qualificação e seleção de mercados-alvo
- 2.5. Estratégia e programa de branding setorial
 - 1.1.12. Nível estratégico
 - 1.1.13. Nível operacional
- 2.6. Identificação, qualificação e arregimentação de stakeholders

| | | |
|--|---|--|
|  | TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS COMPRADOR | Grupo Temático Promoção de Negócios |
|--|---|--|

1.1.14. Governo

1.1.15. Instituições setoriais

1.1.16. Empresas

3. PLANEJAMENTO DA AÇÃO – NÍVEL OPERACIONAL

3.1. Ações preparatórias por ação (divulgação e preparação de agentes)

3.2. Seleção e contratação da equipe de trabalho

3.3. Plano operacional por ação

3.4. Plano de contingência

4. RESULTADOS

4.1. Sistema de indicadores por ação

4.2. Análise de resultados por empresa e por ação (0, 6 e 12 meses)

4.3. Mecanismo de retroalimentação para melhorias


5. ADAPTABILIDADE E APLICABILIDADE NOS PROJETOS APEX

4. DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO – PROJETO COMPRADOR

Trata-se de evento composto por rodadas de negócio entre empresários brasileiros e estrangeiros realizado no Brasil onde os potenciais compradores estrangeiros receberão transporte e hospedagem para sua participação. Dentre as decisões gerenciais relevantes para o Projeto Comprador, ressaltamos o mapeamento de conflitos e as formas de seu enfrentamento; a identificação da oferta e demanda disponível e os mercados-alvo interessados naquele grupo de produtos e as estratégias de divulgação e de arregimentação. O adequado estabelecimento de metas e a assertiva análise e tomadas de decisões quanto a tais temas são essenciais para que se possam dar os próximos passos da elaboração do Projeto Comprador.

Agindo sob as diretrizes estabelecidas pelas decisões gerenciais (previamente analisadas) ações de promoção de negócios realizadas no âmbito de PROJETOS-COMPRADOR serão realizadas considerando-se os seguintes elementos fundamentais: Arregimentação, Infraestrutura, Comunicação e Geração de negócios.

Quanto à arregimentação, as ações serão realizadas em função dos PARTICIPANTES (conforme exposição anterior) visando sua adequada escolha, tanto brasileiras como estrangeiros.

| | | |
|--|---|--|
|  | TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS COMPRADOR | Grupo Temático Promoção de Negócios |
|--|---|--|

No projeto-comprador a arrecimação de potenciais compradores é a atividade mais importante da ação, sendo fundamental a adequada identificação e qualificação de potenciais compradores que atendam requisitos e perfis predeterminados. Verificação de crédito e nível de compras do comprador por meio de empresa especializada em seu mercado de atuação são diferenciais de sucesso. Tal arrecimação poderá ser realizada pela própria entidade ou contratada com terceiros. Em qualquer dos casos, haverá a clara informação das condições de participação, a garantia e o compromisso do comprador convidado em atender completamente o programa a ser desenvolvido (*responsibility term*).

Neste tipo de ação existe tanto a arrecimação externa quanto a interna. Esta é feita seguindo os passos da feira de negócios, mas um item relevante que representa o diferencial entre o sucesso e o fracasso é a reunião de vendedores para checar nível de produtos, material de divulgação e o nível de conhecimento dos compradores e de suas demandas e mercados.


Outra frente de trabalho a ser gerenciada é a infra-estrutura, a qual está relacionada ao espaço físico onde serão construídas as estruturas para as rodadas de negócio bem como serviços de alimentação necessários, equipamentos e demais acessórios indispensáveis à realização da ação. Transporte e segurança dos convidados também serão providenciados neste contexto. A contratação de intérpretes, sua capacitação e o estabelecimento de ferramentas para identificar pontos críticos e sua comunicação ao staff por estes auxiliares minimizam a ocorrência de ruídos e potencializam a realização de negócios.

Durante o tempo da arrecimação, deverão ser providenciados todos os materiais promocionais relacionados ao evento (banners, pôsteres, catálogos, etc.) e também serão planejadas as ações de divulgação da ação, seus resultados e atividades, o qual deverá ser amparado por sistemas de avaliação visando ações de melhoria contínua.

Ressalte-se que a ação deve estar alinhada com o planejamento estratégico e assim, o objetivo da ação (geração de negócios e oportunidades) deverá nortear todas as ações a serem realizadas antes, durante e depois da ação visando criar oportunidades de negócio efetivas para seus participantes, mantendo registro de todos os participantes estrangeiros (pós-feira e ações futuras).

4.1. PONTOS DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA

Para auxiliar o planejamento estruturado da metodologia de realização de projeto comprador, os seguintes pontos de reflexão estratégica são sugeridos:

| | | |
|--|---|--|
|  | TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS COMPRADOR | Grupo Temático Promoção de Negócios |
|--|---|--|

1. ARREGIMENTAÇÃO
 - 1.1. Matchmaking através de agente local
 - 1.1.1. Realizado no mercado do comprador por empresa especializada local
 - 1.1.2. Realizado pela entidade
 - 1.2. Mapeamento e envolvimento de compradores potenciais e respectivo poder de compra
 - 1.3. Reunião de informação e envolvimento com vendedores e com compradores (separadamente)
 - 1.4. Instrumento de compromisso de participação de compradores

2. INFRA-ESTRUTURA
 - 2.1. Definir e contratar:
 - 2.1.1. Espaço físico
 - 2.1.2. Catering
 - 2.1.3. Internet
 - 2.1.4. Recursos audio-visuais
 - 2.1.5. Recepção
 - 2.1.6. Limpeza
 - 2.1.7. Segurança
 - 2.1.8. Comunicação visual
 - 2.2. Incluir intérpretes na equipe de trabalho
 - 2.3. Serviços de receptivo, acomodação e transporte local

3. COMUNICAÇÃO
 - 3.1. Divulgação de resultados durante e após a ação
 - 3.2. Sistema de feedback e avaliação interna por ação
 - 3.3. Material promocional no idioma do comprador
 - 3.4. Promoção de projetos correlacionados durante as ações (ex: música, kits promocionais)

4. GERAÇÃO DE NEGÓCIOS
 - 4.1. Ações técnicas durante o evento (ex: palestras)
 - 4.2. Ações de networking durante o evento (ex: coquetel)
 - 4.3. Agenda de visitas técnicas
 - 4.4. Definir e gerir sistema de contatos comprador X vendedor (ex: rodadas de negócios)
 - 4.5. Cadastramento de leads gerados para monitoramento após a ação