

Unidade de Projetos

**Grupo Temático de
Promoção de Negócios**

Termo de Referência para ações de

Promoção de Negócios (Projeto Vendedor)


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 VENDEDOR</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 VENDEDOR	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 VENDEDOR.....	9
4.1.	PONTOS DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA	10

	TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS VENDEDOR	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.

	TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS VENDEDOR	Grupo Temático Promoção de Negócios
--	--	--

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 VENDEDOR	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 VENDEDOR	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 arremetida 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 arremetida 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 VENDEDOR	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 VENDEDOR	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 VENDEDOR

Trata-se de evento composto por rodadas de negócio entre empresários brasileiros e estrangeiros realizado no país ou região geográfica dos compradores, onde os potenciais compradores estrangeiros receberão transporte e hospedagem para sua participação. A premissa básica de um Projeto Vendedor é a inexistência de uma feira setorial relevante no país de destino e a existência de um relevante mercado local para os produtos ou serviços oferecidos.

Aqui já se vislumbra importante fase de decisão gerencial, vez que a avaliação das ferramentas de promoção disponíveis (existem feiras setoriais no país de destino?), o mercado-alvo e os participantes brasileiros (a oferta é desejável para o país de destino?) são prévias às etapas seguintes.

Na etapa de arregimentação, as relações interinstitucionais fazem importante papel para a identificação de interessados, fontes de informação, qualificação e referência dos candidatos. Listamos como parceiras as Embaixadas brasileiras nos diversos países e seus respectivos Setores de Promoção Comercial. Outra relação que deve ser fomentada é aquela com as entidades locais que possuem representatividade no setor que se almeja vender. Tais entidades podem propiciar melhores resultados de promoção.

	TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS VENDEDOR	Grupo Temático Promoção de Negócios
--	--	--

As observações relativas à etapa de infra-estrutura no Projeto Vendedor estão concentradas no ambiente da rodada de negócios e na capacidade de interlocução do vendedor. Especial atenção deve ser dada ao local, que deve ser neutro, apazível, que transmita segurança, serenidade e ao mesmo tempo sobriedade e confiança. Questões étnicas, sociais e religiosas devem ser consideradas quando da contratação do local e/ou do convite aos participantes, para não gerar constrangimentos.


A capacidade em se comunicar com compradores estrangeiros deve ser muito bem acompanhada. Se o vendedor não puder se comunicar de maneira eficaz com os convidados, deverão ser previstos auxiliares para a efetivação do negócio. O material promocional deve estar na língua do comprador, obrigatoriamente.

4.1. PONTOS DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA

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

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 (sepradamente)
 - 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

	TERMO DE REFERÊNCIA PROJETOS VENDEDOR	Grupo Temático Promoção de Negócios
--	--	--

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