



Guia Prático do Empresário de Sucesso

**Os melhores conceitos e práticas de
Gestão, Marketing e Vendas
aplicados à sua empresa**

© 2009, **ADVANCE Marketing Ltda.**

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

Nenhuma parte desse livro, sem autorização prévia e por escrito da ADVANCE Marketing, poderá ser reproduzido ou transmitido sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

ADVANCE Marketing Ltda.
R. Afonso Bras 473 – 1 andar
04511-011 Vila Nova Conceição
São Paulo / SP – Brasil

Telefone: +55-11-3044-0867

Email: advance@advancemarketing.com.br

Web-site: www.advancemarketing.com.br

A ADVANCE Marketing é uma empresa de treinamento e consultoria em gestão, vendas e marketing.

Nossa missão é maximizar a performance das empresas através de consultoria em áreas vitais, desta forma, fortalecendo e tornando o canal de vendas e distribuição melhor preparado para competir.

Para isto contamos com uma grande rede de profissionais e escritórios em São Paulo, Miami, Califórnia, México, Argentina e Nova Zelândia.

Fazem parte do nosso portfolio de clientes empresas como Microsoft, Oracle, IBM, Intel, Progress, Avaya, Cisco, Symantec, Serasa, Bematech e mais de 500 outras empresas.

Oferecemos, ao mercado, **treinamento e consultoria** nas áreas:

- ✓ Plano estratégico e plano de gestão empresarial
- ✓ Empreendedorismo e Plano de Negócios
- ✓ Planejamento de marketing e canal
- ✓ Atividades de marketing e geração de demanda
- ✓ Planejamento de recursos humanos, motivação e remuneração
- ✓ **Vendas** - capacitação da equipe de vendas utilizando metodologias como Solution Selling, Target Account Selling, SPIN Selling, Value Selling e Strategic Selling
- ✓ **Tele-vendas** – eficiência máxima em atendimento e vendas por telefone
- ✓ **Liderança e Coaching** – treinamento de liderança para gestores

Adicionalmente, oferecemos **serviços** nas áreas:

- ✓ Pesquisas de mercado
- ✓ Atividades de marketing e geração de demanda
- ✓ Geração e acompanhamento de oportunidades

Sobre os Autores

Na ordem em que aparecem na publicação

Dagoberto Hajjar

Trabalhou 10 anos no Citibank em diversas funções de tecnologia e de negócios, 2 anos no Banco ABN-AMRO, e, 10 anos na Microsoft exercendo, entre outros, as atividades de Diretor de Internet, Diretor de Marketing, e Diretor de Estratégia. Atualmente, é Diretor Presidente da Advance Marketing.

Guia Prático do Empresário de Sucesso – Índice

Sobre os Autores _____	3
Planejamento Estratégico _____	5
Passo 1 – Envolvendo as pessoas corretas _____	5
Passo 2 – Tendências, oportunidades e ameaças de mercado _____	5
Passo 3 – Visão, missão e estratégia _____	6
Passo 4 – Marketing – mercado, concorrência, diferencial e ofertas _____	7
Passo 5 – Marketing – parcerias e canal _____	8
Passo 6 – Vendas _____	8
Passo 7 – Comunicando a estratégia _____	8

Planejamento Estratégico

Por Dagoberto Hajjar

Trabalhei por mais de 20 anos em grandes empresas americanas. Usávamos uma máxima: “Americanos aprendem, logo de criancinha, o que é Sucrilhos... e o que é Business Plan.”

Passei a utilizar e a admirar o exercício do Planejamento Estratégico – um período de muita criatividade que, encerrado, dá início a um grande período de execução - com direito à caçada e perseguição aos números planejados.

É inegável o poder de criatividade do executivo Brasileiro. Mas...e o planejamento?

Segundo pesquisas do Sebrae e Endeavor, 95% das novas empresas, no Brasil, fecham suas portas antes de 5 anos; 73% fecham em menos de 3 anos, e, 45% falem por que falta competência em gestão, marketing e vendas. Falta PLANEJAMENTO!!!

Aproveito para citar uma frase do Prof. Dornelas que diz “não existe esta coisa de ter o plano de gestão na “cabeça” - ele tem que estar ESCRITO e DETALHADO”. Somente se o plano estiver escrito é que ele pode ser transmitido para a empresa, conseguindo o comprometimento de todos e permitindo acompanhamento periódico.

Muito bem...mas como faço um planejamento estratégico?

Existem muitas metodologias. Vou falar, bastante resumidamente, sobre a metodologia usada e recomendada pela ADVANCE Marketing – aplicada em mais de 200 empresas de TI no Brasil. Caso você queira conhecer detalhadamente esta metodologia, ou queira adquirir a consultoria da ADVANCE Marketing, entre em contato através do e-mail: advance@advancemarketing.com.br

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM 7 PASSOS:

Passo 1 – Envolvendo as pessoas corretas

As diversas diretorias, dentro de uma mesma empresa, têm níveis de contato diferente com o mercado (clientes, parceiros, concorrentes, fornecedores, governo e bancos) nacional e internacional, e, conhecimentos diferentes sobre política e economia. Desta forma é compreensível e esperado que cada diretor tenha uma expectativa diferente para o crescimento da empresa. O Planejamento Estratégico irá assegurar a consistência das expectativas - metas e objetivos.

Eu recomendo que sejam convidados para participar das reuniões do Planejamento Estratégico o Presidente da empresa e seus principais executivos (diretores), em especial, os diretores financeiro, comercial, marketing, RH e produção (desenvolvimento ou serviços) – estas são as pessoas que “enxergam” o mercado do ponto de vista dos clientes, parceiros, concorrentes, fornecedores, governo e bancos. Participar das reuniões do Planejamento Estratégico significa estar envolvido e COMPROMETIDO com as idéias e decisões.

A primeira reunião de planejamento leva, tipicamente, 1 dia. Nela serão decididas a visão, missão, estratégia, principais objetivos, “time-line” e responsabilidades. O Planejamento Estratégico é um exercício INTENSO de raciocínio. Recomenda-se que os participantes façam a primeira reunião fora da empresa para garantir a máxima concentração.

Passo 2 – Tendências, oportunidades e ameaças de mercado

Antes de iniciar o exercício do Planejamento Estratégico você deverá olhar para o mercado e tentar identificar seus movimentos e tendências. Aqui cada um dos diretores poderá contribuir com seus conhecimentos e percepções do que vai acontecer em 1, 3 e 5 anos. Liste 3 tendências para cada período.

Oportunidades:

Olhe para as tendências e veja como você poderá transformá-las em OPORTUNIDADES de negócios para sua empresa. Existe alguma outra oportunidade que você enxerga para sua empresa?

Ameaças:

Depois você vai identificar quais são as ameaças que você vê no mercado e que poderão impactar seus negócios, por exemplo: a entrada de um novo concorrente aumentando a competitividade de preços

Agora você vai precisar fazer uma auto-análise. Seus pontos fortes e fracos.

Pontos fortes (habilidades):

Onde você é bom?

O que você sabe fazer de melhor?

O que você faz que os clientes gostam muito?

O que você faz melhor do que a concorrência?

Pontos fracos (limitações):

Identifique agora os pontos onde sua empresa é mais fraca do que a concorrência. Quais são suas deficiências?

O que você faz que os clientes não gostam?

Passo 3 – Visão, missão e estratégia

Neste momento você deverá ter um cenário claro de onde vai o mercado, e, das suas habilidades e limitações. Agora é hora de decidir o que fazer com a sua empresa.

Visão

Em primeiro lugar vamos definir de maneira muito prática e objetiva qual a visão e a missão de sua empresa. Frequentemente vemos empresas que transformaram a visão e missão em quadros que estão pendurados na recepção. Os quadros estão empoeirados e ninguém lembra do que está escrito lá. Portanto serei bastante objetivo.

Vou traduzir “Visão” como sendo “o sonho do empresário”. Pense onde você gostaria de estar com sua empresa daqui há 10 anos. Não seja tímido. O seu sonho tem que inspirar e motivar a empresa inteira. Lembre-se de quanto você já evoluiu desde o início de sua empresa. Sonhe alto. Comece com algo como: “ser o primeiro....ser o mais importante....ser o principal...”

Missão

Muito bem, agora que sabemos onde você quer estar em 10 anos, vamos definir qual será o primeiro passo, ou o primeiro degrau de uma grande escada. O primeiro degrau será a sua Missão para, no mínimo, o próximo ano.

A missão deve responder a 3 perguntas:

1. Quando você pretende atingir? Procure trabalhar com um período de pelo menos 1 ano.
2. O quê você pretende atingir?
3. Onde (qual o mercado) você pretende atingir?

Estratégia

Precisamos, agora, definir **COMO** fazer para atingir nossa Missão. O caminho para sairmos de onde estamos e chegarmos onde queremos ir, chamamos de estratégia. Procure olhar a estratégia do ponto de vista Administrativo, Marketing, Vendas, Operações e Financeiro. A estratégia de cada área de negócios deverá estar alinhada ao cumprimento da macro-estratégica e conseqüentemente da missão.

Estabelecida a estratégia veja se você pensou nestas questões:

- ✓ Como atrair novos clientes e reter e fidelizar clientes existentes?
- ✓ Como comunicar aos clientes sobre seus produtos, serviços, ofertas e casos de sucesso?
- ✓ Como melhorar a produtividade, fluxo de informações e tempo de resposta ao cliente?
- ✓ Como treinar minha equipe, tanto no aspecto técnico quanto gerencial?
- ✓ Como recrutar e reter talentos?
- ✓ Como melhorar meu faturamento / lucratividade?

Passo 4 – Marketing – mercado, concorrência, diferencial e ofertas

Você deve ter identificado várias oportunidades de negócios. Agora é importante saber se elas são financeiramente viáveis. Temos que dimensionar e priorizar estas oportunidades:

- ✓ Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- ✓ Por que o mercado se mostra promissor?
- ✓ Como o mercado está estruturado e segmentado?
- ✓ Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores?
- ✓ Que fatia deste “bolo” posso conseguir?
- ✓ Tenho as habilidades necessárias para atingir este mercado?
- ✓ Quanto vai custar entrar neste mercado?

Concorrência

Esta é a parte que eu, particularmente, presto mais atenção no Planejamento Estratégico da minha empresa. É preciso saber quem é a sua concorrência: nome, endereço, quanto vendem, para quem vendem, preços, condições comerciais, fornecedores e parcerias. Procure saber, também, o que os clientes gostam e que eles não gostam na sua concorrência. Quanto mais você conhecer sua concorrência, melhor equipado você estará para a luta.

Liste seus principais concorrentes e defina uma estratégia de ataque para cada um deles.

Diferencial

Muito bem, vamos seguir adiante e definir, agora, quais são os diferenciais competitivos e mercadológicos de sua empresa.

O que você tem melhor que seus concorrentes, o que você sabe fazer melhor do que eles?

O importante, aqui, é verificar o quanto seus clientes percebem os diferenciais da sua empresa. Seus clientes sabem no que você é melhor do que seu concorrente?

Ofertas

Para colocar suas ofertas no mercado sua empresa deve se preparar sob o ponto de vista de marketing e vendas:

Do ponto de vista do marketing, o preço e as condições comerciais devem estar definidos, bem como folhetos e apresentações eletrônicas devem estar prontas, e caso necessário, o estabelecimento de parcerias e canal de vendas.

Do ponto de vista de vendas, será necessário estar preparado:

- ✓ No pré-venda, devendo existir na empresa “especialistas” e pessoal técnico capacitado para atuar junto a equipe de vendas. Poderá ser necessária a criação de uma equipe de telemarketing para a venda de produtos comoditizados.
- ✓ Na venda, com a equipe preparada com o discurso de venda consultiva e treinada no uso do material de marketing.
- ✓ No pós-venda, com mecanismos para manter o relacionamento com clientes, atender solicitações ou pendências e acompanhar as ofertas vendidas com levantamento de novas oportunidades de negócio.

Passo 5 – Marketing – parcerias e canal

Parcerias

As parcerias de sua empresa devem trazer benefícios para seu negócio. Estes benefícios podem estar vinculados à tecnologia usada por sua empresa ou a vendas. Não confunda parceiro com fornecedor. Fornecedor vende e você compra. Parceiro dá apoio, capacitação, benefícios e, principalmente, gera novos negócios.

Liste seus principais parceiros e como você poderá extrair mais benefícios desta parceria.

Canal

Agora que você já sabe o que vai vender e para quem vai vender, temos, que pensar uma forma de chegar até os clientes. Talvez sua empresa necessite de um canal de vendas e distribuição. Você deverá definir:

- ✓ Que tipo de relação terá com estas empresas: franquia, revenda, representação, etc.?
- ✓ Onde precisará de pontos de presença?
- ✓ Que habilidades o “ponto de presença” deverá ter?
- ✓ Que benefícios oferecerá aos “pontos de presença”?
- ✓ Como irá treinar e apoiá-los?

Passo 6 – Vendas

Você deverá estabelecer um plano de vendas – tanto para sua equipe interna quanto para seus “pontos de presença”.

Para cada equipe de vendas você deverá ter:

- ✓ Quais os principais clientes que serão atendidos?
- ✓ Que produtos/serviços irá vender para cada um destes clientes?
- ✓ Quanto espero faturar em cada um destes clientes?

A estratégia de venda de produtos e serviços para os clientes deve estar totalmente alinhada com a sua macro-estratégia, e, portanto, deve contemplar a missão da sua empresa.

Passo 7 – Comunicando a estratégia

Com o plano estratégico pronto faça uma reunião com todos os colaboradores de sua empresa. É importante que todos estejam cientes e comprometidos com sua visão e missão. A apresentação não deve passar de 1 hora.

Nesta reunião comunique sua macro-estratégia, explique o processo do planejamento, os objetivos, métricas e responsabilidades. Muitas empresas estabelecem prêmios para motivar, ainda mais, os colaboradores.

Todo o planejamento feito até agora, incluindo, visão, missão, estratégias, objetivos, métricas e ações deverá ser delegado, na forma de objetivos e ações, para os Diretores, que deverão transmitir, por sua vez, para seus Gerentes, que deverão passar para cada um dos colaboradores. No final do processo cada colaborador deverá ter muito claro seus objetivos e métricas.