



E-BOOK

Gestão de equipe de vendas

Olá,

Você sabe que para gerir com sucesso uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial é preciso se preparar e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

Sumário

Carta do Sebrae	2
Apresentação	5
O papel do vendedor e seu perfil.....	6
Como encantar e fidelizar clientes.....	6
O papel do vendedor	7
Descritivo de cargo.....	8
Conhecendo o perfil do vendedor	10
Preenchendo o seu descritivo de cargo.....	12
Departamento de vendas e seleção de novos vendedores	15
Departamento de vendas	15
Organograma	17
Selecionando novos vendedores	20
Ambientando novos colaboradores	26
Ambientação	26
Treinamento	28
Análise mercadológica	33
Fatores motivacionais e definição das metas de vendas.....	39
Hierarquia das Necessidades de Maslow	39
Planejando ações de incentivo	41
Definindo metas de vendas.....	42
A importância de conhecer cada vendedor	44
Variáveis do negócio e dados do cliente.....	47
Tipos de variáveis	47
Organizando a equipe para as vendas externas	50
Formas de atuação da equipe de vendas externas	51
Organizando os dados do cliente.....	54
Curva ABC e novos canais de venda	58
A curva ABC	58
Novos canais de venda.....	62
Pós-venda	69
O que acontece depois da venda	69
Geração de lucro	70
Desenvolvendo a gestão de equipe de vendas	71

O trabalho em equipe.....	76
Anexos	78
Anexo 1 – Diagnóstico do tipo de venda	78
Anexo 2 – Descritivo de cargo	82
Anexo 3 – Análise de currículo.....	84
Anexo 4 – Análise de variáveis	87
Anexo 5 – Fichas para controle de dados dos clientes.....	88
Anexo 6 – Gestão da qualidade do atendimento	89

Apresentação

Você, empreendedor, já parou para pensar o que faz um vendedor? A resposta para essa pergunta não é tão óbvia e simples quanto parece. Esse assunto é de extrema importância para o sucesso de seu negócio porque a equipe de vendas nada mais é que o coração da loja.

Medidas como investir alto na reforma de seu estabelecimento podem não ser suficientes. A reforma pode atrair muitos clientes, mas as vendas podem não deslanchar. Se os seus colaboradores não estiverem preparados e motivados para atender às necessidades dos clientes, o atendimento deixa a desejar. E, se a necessidade do cliente não for satisfeita, a venda não se concretiza.

Por essa razão, cuidar dos seus vendedores é fundamental!

Este *e-book* apresenta os conceitos básicos de formação e manutenção de uma equipe de vendas. Depois de descobrir o verdadeiro papel do vendedor, você aprenderá a organizar o departamento de vendas, selecionar e ambientar novos vendedores, definir as metas de vendas, analisar as variáveis do negócio, organizar os dados sobre o cliente e usar televendas e *e-commerce*. Além disso, conhecerá os perfis dos vendedores, os fatores motivacionais, a curva ABC e a pós-venda.



O papel do vendedor e seu perfil

Neste capítulo, você aprenderá sobre a importância dos vendedores e sobre seus perfis.



Como encantar e fidelizar clientes

Muitos empresários preocupam-se apenas com o volume das vendas e se esquecem de oferecer um bom atendimento ao cliente. E isso é um erro grave, pois um cliente satisfeito torna-se fiel e traz novas oportunidades de negócios. Por isso, a excelência no atendimento tem se tornado um grande diferencial competitivo.

Hoje, investir na formação da equipe de vendas é uma oportunidade de diferenciação e crescimento. Contudo, infelizmente, algumas empresas ainda veem o investimento em pessoas apenas como um gasto e, assim, deixam de crescer. O cliente está cada vez mais exigente, e apenas oferecer bons preços e promoções já não o satisfaz. Se o atendimento não corresponder às suas expectativas, ele não retorna ao estabelecimento.



Pesquisas mostram que um cliente satisfeito faz a propaganda da loja para aproximadamente 8 pessoas, enquanto um cliente insatisfeito fala para 17. Mas nem sempre a culpa do mau atendimento é do vendedor. Como diz o ditado, “não se pode dar o que não tem”. Muitas empresas contratam colaboradores, mas não os preparam para exercer sua função.

Dica

Invista em sua força de vendas: treine seus vendedores! Eles são os maiores representantes do seu empreendimento, pois buscam satisfazer as necessidades dos clientes que vão ao seu estabelecimento.

O papel do vendedor

A partir de agora, você aprenderá como formar uma equipe de vendas que atinja os objetivos e as metas do seu negócio, entenderá o que precisa planejar e conhecer para formar sua equipe de vendas.

Pense novamente sobre a pergunta que está na apresentação deste *e-book*: O que faz um vendedor? Se você ainda vê o vendedor apenas como um profissional que realiza transações comerciais, está na hora de rever seus conceitos.

Hoje, **o vendedor é um consultor de vendas**. Seu foco é **entender e satisfazer as necessidades do cliente**.

Descritivo de cargo

O descritivo de cargo é uma ferramenta importantíssima. Além de possibilitar que o empresário reflita sobre os objetivos do seu negócio, ajuda a definir o perfil do colaborador que ele precisa buscar para fazer parte da equipe.

Antes de iniciar o descritivo, procure responder as perguntas a seguir. Elas são peças-chaves para começar a estruturar o seu descritivo de cargo:

- Quais são os objetivos do meu negócio?
- O que espero de um vendedor?

Os **objetivos** estão diretamente relacionados à visão de futuro do seu empreendimento. E o **perfil do vendedor** deve casar com os objetivos da empresa, pois é ele quem o ajudará a atingir esses objetivos.

Veja agora um exemplo de respostas:

- Quais são os objetivos do meu negócio? *Ser uma empresa de sucesso, aumentando a cada dia minha participação no mercado.*
- O que espero de um vendedor? *Que ele seja proativo e que entenda o mercado.*

Com essas duas questões respondidas, você terá uma base para começar o descritivo de cargo.



A construção do descritivo de cargo é dividida em dois momentos:

- 1. Atividades a serem realizadas:** definir o que o vendedor precisa fazer, ou seja, as atividades que serão desempenhadas por ele.
- 2. Perfil de vendedor:** definir as habilidades e competências necessárias para que o vendedor possa realizar as atividades referentes ao cargo.

Atenção

O objetivo do cargo deve estar conectado às atividades a serem realizadas. Por exemplo, para alcançar o **objetivo de conquistar e manter clientes**, é preciso **atender ao cliente pessoalmente e por telefone**.

Quando pensar em contratar ou remanejar um colaborador, você deve primeiro estruturar ou atualizar o descritivo de cargo, pois só assim poderá definir com precisão a função e as tarefas que serão realizadas.

O descritivo de cargo também é uma peça importante para definir o perfil do vendedor.



Conhecendo o perfil do vendedor

A profissão de vendedor sempre foi vista como uma atividade amadora e fácil de ser realizada. Porém, **vendedor tornou-se uma atividade complexa** e que exige certo grau de profissionalismo, pois, com a mudança de foco para a satisfação das necessidades do cliente, **o vendedor moderno precisa saber se relacionar com o cliente antes, durante e após a venda.**

Nesse contexto, algumas características pessoais e de personalidade passaram a ganhar destaque, por estarem diretamente relacionadas ao perfil do vendedor. Tais características são:

- ambição.
- determinação.
- dinamismo.
- empatia.
- entusiasmo.
- honestidade.
- responsabilidade.
- versatilidade.

Antigamente, acreditava-se que para vender era necessário utilizar artimanhas e argumentos falsos para convencer o cliente. Hoje, as empresas se preocupam com o perfil do vendedor, pois ele está diretamente relacionado à sua maior ou menor afinidade com o tipo de venda realizada pela empresa.

Ao definir o perfil de vendedor, a empresa define também o tipo de relacionamento que deseja manter com o cliente. Por isso, ter o cuidado de definir o perfil antes de contratar o colaborador é importante para não haver prejuízos futuros.

Dica

Antes de continuar sua leitura, é indicado que você descubra o tipo de venda que o seu empreendimento tem realizado. Para isso, faça o **Diagnóstico do tipo de venda**, disponível no **Anexo 1**, ao final deste e-book. O melhor é fazer o diagnóstico com o auxílio de papel e caneta, anotando suas respostas para cada uma das questões. Ao final, você poderá verificar o perfil de vendas do seu empreendimento:

- Vendas por impulso.
- Vendas por consulta.
- Vendas de relacionamento.
- Vendas de reposição.

Depois de fazer a avaliação e identificar qual tipo de venda a sua empresa realiza, reflita: *É o tipo de venda que você gostaria de realizar?*



Depois de definir as características do tipo de venda realizada pela sua empresa, será possível estipular o perfil de vendedor que melhor se adéqua a esse estilo. Mas, se for o caso, você também pode modificar o estilo de venda do seu empreendimento.

Com o perfil de vendedor definido, será o momento de você concluir seu descritivo de cargo.

Preenchendo o seu descritivo de cargo

Entre os campos que compõem o descritivo de cargo estão:

- **Requisitos fundamentais:** refere-se à formação necessária para a ocupação do cargo.
- **Habilidades:** relata as aptidões, habilidades e competências necessárias para exercer a função.
- **Responsabilidades:** descreve o que a empresa espera do colaborador em termos de atitude, comprometimento e relacionamento com clientes e colegas de trabalho.

Dica

Estabeleça agora mesmo os requisitos fundamentais, as habilidades e as responsabilidades no seu descritivo de cargo. Veja um exemplo de como preencher esses campos no **Anexo 2 – Descritivo de cargo**, ao final deste *e-book*.

Para compreender melhor a importância de se formar uma boa equipe de vendas, acompanhe o caso de Pedro, proprietário da loja Moça Bonita.

Pedro investiu na reforma da sua loja e na compra de roupas femininas, mas suas vendas não deslanchavam. Após uma análise criteriosa de seu empreendimento, ele percebeu o seguinte: deveria ter investido também em sua equipe de vendas, para que ela entendesse as necessidades do público feminino.

Após o levantamento do perfil de venda da empresa e dos vendedores, Pedro percebeu que alguns colaboradores não tinham o perfil adequado para atuar em um estabelecimento que faz vendas de relacionamento. Então, ele se viu em um impasse: Demitir ou não os colaboradores?

Pedro decidiu investir em sua equipe. Ofereceu a todos os colaboradores um curso voltado para gestão de vendas e relacionamento. Ele ficou muito contente com a solução encontrada em conjunto com o departamento de vendas.



Atenção

Não existe um perfil de vendedor ou estilo de venda melhor que outro. A diferença entre eles é a atitude. Com dedicação é possível se adaptar e servir o cliente da melhor maneira possível.

Neste capítulo, você deu um passo importante ao elaborar o descritivo de cargo, definir o perfil de venda da sua empresa e o tipo de vendedor mais adequado ao seu negócio. Esses documentos serão de grande ajuda no momento da contratação ou quando você decidir analisar sua equipe de vendas.

No próximo capítulo, você conhecerá o setor responsável por organizar o trabalho do vendedor, elaborar e implantar estratégias de *marketing* para sua empresa. Mas, antes, que tal testar seus conhecimentos sobre o descritivo de cargo? Faça isso na atividade a seguir.

Atividade 1.1

Preencha cada uma das lacunas do texto a seguir com um destes termos: *colaborador*, *descritivo de cargo*, *ferramenta* ou *perfil do colaborador*.

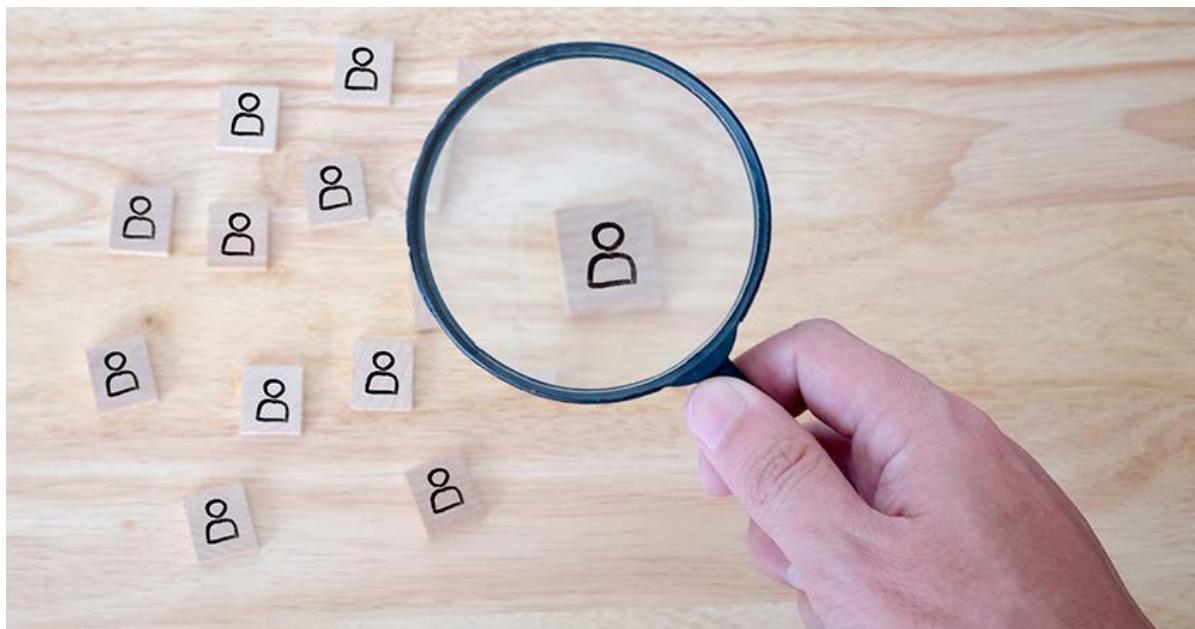
O descritivo de cargo é uma _____ importantíssima. Além de possibilitar que o empresário reflita sobre os objetivos do seu negócio, ajuda a definir o _____ que ele precisa buscar para fazer parte da equipe. Quando pensar em contratar ou remanejar um _____, você deve primeiro estruturar ou atualizar o _____, pois só assim poderá definir com precisão a função e as tarefas que serão realizadas.

RESPOSTA:

O descritivo de cargo é uma **ferramenta** importantíssima. Além de possibilitar que o empresário reflita sobre os objetivos do seu negócio, ajuda a definir o **perfil do colaborador** que ele precisa buscar para fazer parte da equipe. Quando pensar em contratar ou remanejar um **colaborador**, você deve primeiro estruturar ou atualizar o **descritivo de cargo**, pois só assim poderá definir com precisão a função e as tarefas que serão realizadas.

Departamento de vendas e seleção de novos vendedores

Este capítulo mostra a importância do departamento de vendas. Você conhecerá os tipos de organogramas e aprenderá sobre a seleção de novos vendedores.



Departamento de vendas

O capítulo anterior mostrou como é importante realizar o descritivo de cargo para obter o perfil do colaborador que você deseja para sua equipe. Agora, você conhecerá o departamento responsável por gerir a equipe de vendas.

O **departamento de vendas** é o setor responsável por elaborar e implantar estratégias comerciais, objetivando a satisfação do cliente e, consequentemente, o aumento do faturamento. Esse departamento atua como um cérebro, controlando, mantendo e criando novas estratégias e formas de vender.

Estratégia + Equipe motivada = Vendas

Funções

Atualmente, algumas empresas têm terceirizado a equipe do departamento de vendas para reduzir custos. Aquelas que optam por manter esse departamento precisam estar cientes de uma série de funções desempenhadas por ele.

As funções do departamento de vendas são:

- selecionar novos vendedores.
- treinar a equipe de vendas.
- organizar e definir tarefas.
- estipular a forma e o valor de remuneração.
- motivar a equipe.
- realizar a pesquisa de mercado para adequar ou melhorar seus produtos e serviços.
- verificar o nível de satisfação do cliente.

Por desempenhar todas essas funções, o departamento de vendas é tão importante.



Para ver na prática por que o sucesso de uma empresa está diretamente ligado a esse departamento, acompanhe o caso do Atelier Musical.

Desde que assumiu a empresa, Jorge tem se desdobrado para acompanhar de perto cada área do Atelier. Mas agora, com seus filhos ajudando, percebeu que teria mais tempo para desenvolver novas estratégias de venda. Organizar o departamento de vendas foi uma das atitudes de Jorge para consolidar sua empresa no mercado.

Paula, sua filha, tem sido seu braço direito nessa nova fase. Ajudou-o a realizar os descritivos de cargo e a definir o perfil de vendedor que se adéqua ao estilo de venda do Atelier. Agora, eles farão o organograma da empresa.

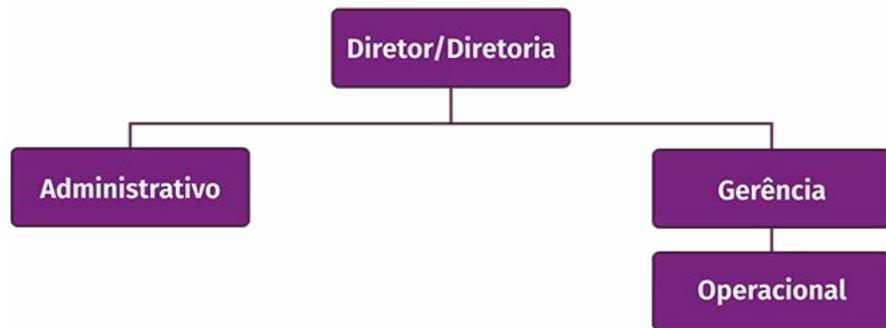
Organograma

O organograma é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para representar a estrutura formal, organizar e direcionar as funções dos seus colaboradores.

- Não é apenas uma ferramenta utilizada para representar a hierarquia.
- Auxilia os colaboradores no conhecimento das relações e da estrutura da empresa.
- Melhora a comunicação interna.
- Quando bem estruturado, permite a identificação de problemas.
- Auxilia a estabelecer com precisão a execução de tarefas.

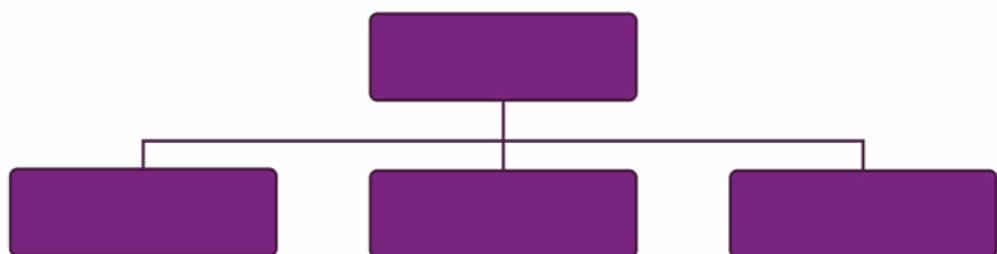
A estrutura de um organograma possui três níveis:

- O primeiro nível se destina à diretoria ou ao diretor.
- No segundo nível, ficam as gerências.
- O último nível destina-se ao operacional.

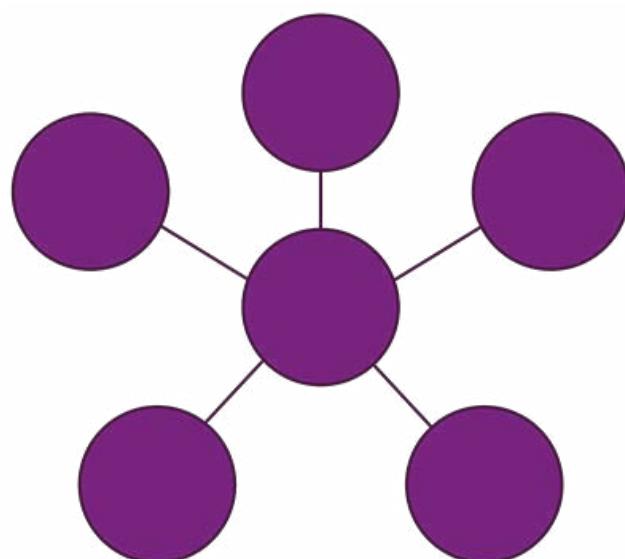


Existem vários tipos de organograma. Cada empresa escolhe aquele que acredita representar melhor a sua organização. Veja, a seguir, quais são os mais utilizados.

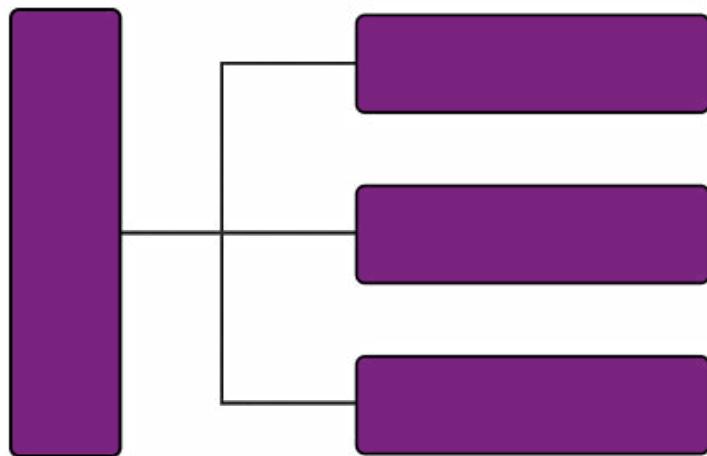
A **estrutura funcional** corresponde ao organograma mais utilizado, principalmente em pequenas empresas. Observe-a na imagem a seguir.



A **estrutura circular** corresponde ao organograma utilizado para ressaltar o trabalho em grupo. Veja um exemplo na imagem a seguir.



A **estrutura horizontal** corresponde ao organograma utilizado para demonstrar a hierarquia de maneira mais amenizada, pelo fato de a apresentação estar na horizontal. Ela está representada na figura a seguir.



Atenção

O organograma dá ao empresário uma visão de como estão distribuídas as funções da empresa.

No Atelier Musical, a equipe de vendas ia crescer. Então, Jorge e Paula fizeram o organograma da empresa. Veja, na imagem a seguir, como ele ficou.



Atenção

Mesmo em uma pequena empresa, fazer o organograma é fundamental, pois define a responsabilidade de cada um, principalmente quando o empreendedor ou o colaborador atua em mais de uma função.

Dica

Agora que você já aprendeu mais um item para realizar uma gestão efetiva de sua equipe de vendas, coloque em prática seus conhecimentos. Você já pode acrescentar um terceiro item no seu planejamento pessoal:

- 1.** Descritivo de cargo.
- 2.** Perfil de vendedor.
- 3.** Organograma.

Paula está muito contente com todo o conhecimento que seu pai tem lhe passado. Está sendo uma troca positiva para ambos. Ela está ansiosa pela próxima etapa: a seleção de vendedores. É isso mesmo: chegou o momento de o Atelier dar mais um passo para a contratação de um novo colaborador: a seleção de pessoal.

Selecionando novos vendedores

Paula e Jorge aguardavam ansiosos pela chegada dos candidatos que realizariam o processo seletivo no Atelier Musical. Para esse processo de seleção, Paula utilizou o jornal para divulgar a vaga de vendedor.

Tipos de recrutamento

Os tipos de recrutamento mais utilizados são o interno e o externo.

O **recrutamento interno** consiste na seleção de um colaborador que já trabalha na empresa, como Paula e Rodrigo que já estão no Atelier Musical e mudarão de função.

Esse método é muito vantajoso, pois atua como uma forma de **promoção**, servindo de **motivação** para os colaboradores, que veem nesse tipo de recrutamento a possibilidade de construir uma carreira. Além disso, por já fazer parte da empresa, o colaborador conhece a cultura, as normas e os procedimentos adotados.

Porém, as empresas podem encontrar impasses nesse tipo de recrutamento porque, embora o colaborador conheça a empresa, ele pode não conhecer os procedimentos de seu novo cargo. Por isso, o ideal seria que o colaborador recebesse o treinamento para exercer seu novo cargo, o que raramente acontece. E isso pode ser desmotivador para o colaborador, pois ele pode se sentir “jogado e perdido”.



O **recrutamento externo**, por sua vez, também é muito utilizado e atrai grande quantidade de candidatos. Quando bem elaborado, pode captar bons profissionais. A desvantagem desse processo é que, para as contratações serem satisfatórias – ou seja, para que entre muitos candidatos seja selecionada a pessoa certa –, pode ser necessário contar com a **ajuda de pessoas capacitadas para realizar a triagem**.

No recrutamento externo, o **treinamento para o novo colaborador é essencial**, mesmo que ele já tenha experiência na área. O descriptivo de cargo é um grande auxílio nesse momento, pois descreve as atividades a serem realizadas e, consequentemente, o que se espera do novo colaborador.

Um ponto negativo é que os colaboradores mais antigos podem presumir que na empresa não há oportunidades de crescimento. Nesse caso, é a empresa que deve rever sua política de contratação e promoção.



No caso do Atelier Musical, estão sendo utilizados os dois tipos de recrutamento, interno e externo. Vários profissionais se candidataram ao cargo de vendedor, mas o processo está apenas começando...

Currículo

O processo seletivo se inicia com a **análise dos currículos**.

O currículo é um documento que apresenta os dados pessoais, a formação e o histórico profissional de um candidato. Ele é composto por três partes:

- **Identificação**: apresenta dados pessoais, como nome, endereço e telefone.
- **Qualificação**: mostra a formação acadêmica e os cursos de qualificação realizados.
- **Histórico profissional**: lista as mais recentes empresas nas quais o candidato trabalhou.

Entrevista

Devem ser convocados para entrevistas apenas os candidatos que, durante a análise dos currículos, apresentarem o perfil desejado pela empresa. Com alguns currículos selecionados, será o momento de se preparar para a entrevista.

Para realizar uma boa entrevista, **faça um roteiro**. Para tanto, basta você listar os tópicos importantes que devem ser abordados. Além disso, **tenha em mãos o currículo** do candidato e faça a ele **algumas perguntas** para complementar as informações, averiguando seu perfil e personalidade.

Dica

Utilize como base as questões adicionais apresentadas no **Anexo 3 – Análise de currículo**, ao final deste *e-book*. Lembre-se de que essas questões precisam ser feitas pelo próprio entrevistador, e não devem ser transformadas em um questionário para o candidato responder.

Em relação à qualificação profissional, trata-se de um item autoexplicativo, pois no próprio currículo é possível perceber o grau de desenvolvimento do candidato.

Por último, **permita que o candidato faça perguntas** sobre a empresa e pergunte a ele sobre seus *hobbies*, de forma descontraída.



Outros aspectos que devem ser analisados em uma entrevista são:

- apresentação pessoal.
- português correto – comunicabilidade.
- postura pessoal.
- pontualidade.
- equilíbrio emocional.
- coerência e raciocínio lógico.

Remuneração

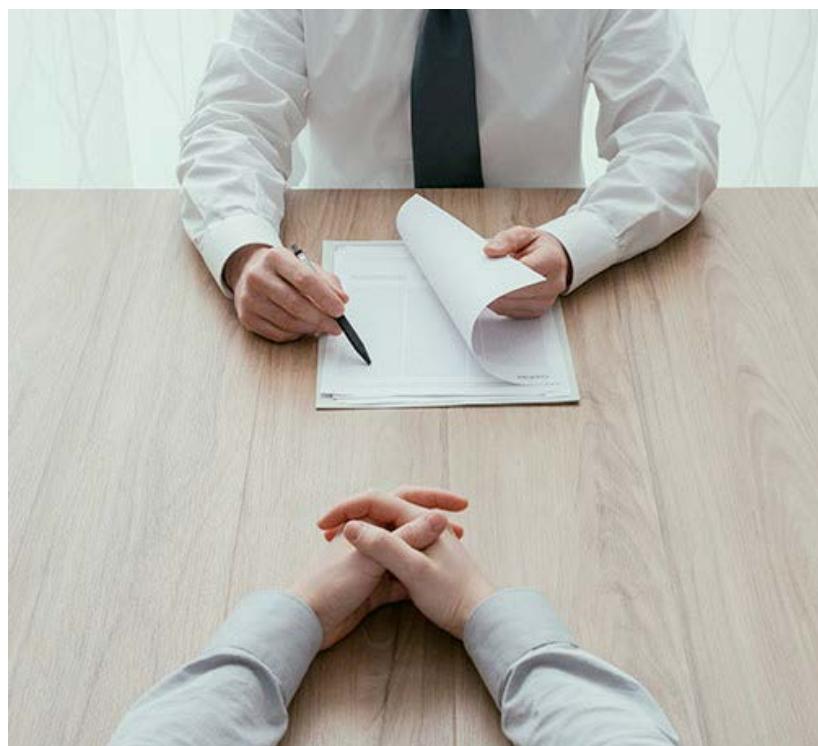
O valor da remuneração deve ser definido antes da entrevista.

Existem quatro formas de remunerar um vendedor:

- Fixa: é pouco frequente, utilizada mais para auxiliares e assistentes de venda. Encontrada em tipos de venda altamente técnicos, nas quais o processo de finalização é longo e não convém ao vendedor esperar por uma comissão.

- Variável: a remuneração se dá por comissão. Vendeu, ganhou; não vendeu, não ganhou. Não possui vínculo empregatício e o vendedor assume o risco de vender ou não.
- Mista: é a mais utilizada. O vendedor recebe uma parte fixa, de acordo com a categoria, e uma parte variável, em forma de comissão. Existem duas variações:
 - fixo baixo e comissão alta: leva o vendedor a fazer um grande volume de contatos;
 - fixo alto e comissão baixa: faz que o vendedor se aprofunde em seus contatos.
- Composta: tem a mesma estrutura da remuneração mista, mas, além da comissão, os vendedores recebem prêmios e incentivos de metas e bônus.

Reflita sobre qual tipo de remuneração melhor se adequa ao seu negócio. E lembre-se: a remuneração também pode funcionar como um fator motivador.



No Atelier Musical, para se organizarem durante as entrevistas, Jorge e Paula decidiram elaborar um roteiro. Jorge mostrou à Paula que as perguntas relacionadas ao currículo são utilizadas para averiguar o perfil e a personalidade do vendedor.

Depois disso, ela percebeu a necessidade de completar seus conhecimentos realizando uma pesquisa na internet, para se preparar melhor para as quatro entrevistas que realizaria no dia seguinte. Era o primeiro processo de seleção que Paula conduzia.

As entrevistas no Atelier Musical transcorreram bem, mas apenas um vendedor apresentava o perfil que Jorge e Paula buscavam. O novo vendedor interno do Atelier Musical, então, seria Carlos.

Carlos é um profissional experiente e seu currículo é muito bom. É estudante de música e tem paixão por instrumentos de corda. Ele buscava uma oportunidade de emprego mais próxima da sua casa e que estivesse relacionada à sua área de formação. Foram esses fatores, assim como seu perfil, que o atraíram até o Atelier Musical.

Mas existia um ponto muito importante: apesar de ser um vendedor experiente, Carlos nunca havia vendido instrumentos musicais...

No próximo capítulo, você saberá qual atitude a empresa deve ter diante dessa situação. Para encerrar este capítulo, faça uma atividade e verifique seu conhecimento sobre os conteúdos abordados até aqui.

Atividade 2.1

Determine o tipo de organograma correspondente a cada um dos itens a seguir: *estrutura circular*, *estrutura funcional* ou *estrutura horizontal*:

É o organograma mais utilizado, principalmente em pequenas empresas. (_____)

É utilizado para ressaltar o trabalho em grupo. (_____)

É utilizado para demonstrar a hierarquia de maneira mais amenizada, pelo fato de a apresentação estar na horizontal. (_____)

RESPOSTAS:

É o organograma mais utilizado, principalmente em pequenas empresas. (**Estrutura funcional**)

É utilizado para ressaltar o trabalho em grupo. (**Estrutura circular**)

É utilizado para demonstrar a hierarquia de maneira mais amenizada, pelo fato de a apresentação estar na horizontal. (**Estrutura horizontal**)

Ambientando novos colaboradores

Neste capítulo, você aprenderá a ambientar novos colaboradores e fazer a análise mercadológica.



Ambientação

Como mostrou o capítulo anterior, Carlos, vendedor que acabou de ser contratado no Atelier Musical, possui experiência na área de vendas, mas nunca vendeu instrumentos musicais. Em momentos como esse, a empresa precisa realizar a ambientação e o treinamento do novo colaborador.

Para refletir sobre a importância do processo de ambientação de um novo colaborador, imagine que você viajou para outro país e não sabe falar a língua nativa nem conhece ninguém. *Como você se sentiria? Sem rumo? Perdido? Desamparado? Sozinho? Confuso? Frustrado?* É assim que se sente um colaborador novo!

É comum as empresas não se preocuparem com a ambientação de novos colaboradores, principalmente quando eles já possuem experiência na área. Mas, para que o colaborador “vista a camisa” da empresa, ele precisa se sentir parte dela. O **ritual de apresentação** é essencial para isso.

O processo de ambientação se inicia no momento da contratação. No primeiro dia de trabalho o colaborador deve ser apresentado a todas as **pessoas com as quais terá contato** diariamente. Se sua empresa é dividida por setores, o ideal é que uma pessoa de cada setor explique as atividades realizadas em cada um deles.

Ao colaborador deve ser apresentada também a **história da empresa**, seus momentos marcantes e difíceis. Em algumas empresas, é praxe um treinamento sobre **normas, procedimentos e postura**.

É indicado também que o novo colaborador tenha acesso ao **descritivo do seu cargo** e ao **organograma da empresa**, para tomar consciência de sua posição e das atividades a serem realizadas.

E por que não apresentar também as **características dos clientes e do mercado**, assim como os **produtos e serviços** comercializados? Contextualize seu colaborador a respeito da empresa!

Dica

Cative seu colaborador! Fortaleça a ligação entre vocês. Afinal, ele também representa o seu empreendimento.



Agora, acompanhe como foi o primeiro dia de trabalho de Carlos no Atelier Musical.

Ao chegar, Carlos foi recebido por Paula, que o levou para conhecer a oficina da empresa. Na oficina estavam Jorge e Rodrigo. Jorge fez questão de apresentar o trabalho desenvolvido pelo Atelier.

Paula explicou para Carlos o organograma da empresa e o descritivo do cargo dele. Também lhe contou a história da empresa e os planos para aumentar a carteira de clientes e, assim, abrir uma nova loja.

Jorge, que já trabalhou como vendedor, sabe como o processo de ambientação é importante, por isso fez questão de apresentar a empresa a Carlos. Carlos já tinha experiência como vendedor, mas era a primeira vez que trabalharia com instrumentos musicais.

Atenção

O processo de ambientação de novos colaboradores é relativamente simples. Dependendo do tamanho da sua empresa, ele demorará menos de um dia, e os resultados serão eternos, evitando uma série de problemas.

No Atelier Musical, Jorge soube cativar Carlos e aprendeu que atitudes simples dão grandes resultados. Com a equipe do Atelier em processo de formação, havia chegado o momento de analisar o que leva uma pessoa a comprar um produto.

A seguir você aprenderá mais uma etapa da gestão de equipe de vendas com Jorge: o treinamento dos vendedores.

Treinamento

Muitos podem ser os fatores que influenciam uma venda:

- Necessidade.
- *Status*.
- Exclusividade.
- Beleza.
- Preço.
- Qualidade.
- Funcionalidade.
- Desejo.
- Inovação.

Tudo isso influencia a concretização de uma venda, mas existe um fator fundamental com o qual poucos se preocupam: o **atendimento**.



No ramo de vendas, pensa-se muito na estrutura, na localização e no preço, e muitas vezes se esquece do atendimento. E um bom atendimento faz toda a diferença! Busque em sua memória quantas vezes você comprou algo influenciado também pelo atendimento.

Em um mercado tão competitivo como o de vendas, **o atendimento influencia tanto quanto o preço da mercadoria**.

Dica

Os clientes esperam que, além de informar o preço, os vendedores saibam responder questões relacionadas ao produto. Por essa razão, o bom vendedor deve conhecer o produto que está comercializando. Só assim ele poderá desenvolver argumentos de venda.

O processo de venda

A venda é um **processo interativo no qual uma das partes utiliza a comunicação persuasiva para auxiliar a outra parte a adquirir um produto** que satisfaça a sua necessidade.

Para entender a necessidade do cliente e atendê-la:

- Pergunte.
- Escute.
- Observe.

Em alguns momentos, é o cliente que compra e não o vendedor que vende. Mas não se pode esperar que isso aconteça sempre. Então, deve-se proporcionar um bom atendimento aos clientes, e isso pode ser alcançado por meio da capacitação do empresário e do treinamento da equipe de vendas.

Planejando o treinamento

Existem empresas que investem em capacitação e acabam ficando desapontadas quando não obtêm o retorno esperado. Essa frustração é fruto da falta de planejamento!

Para planejar a capacitação de sua equipe de vendas, você possui duas opções:

- Contratar uma empresa especializada.
- Realizar o treinamento por conta própria.



Antes de realizar o treinamento, faça um levantamento das maiores necessidades dos seus vendedores. Uma técnica muito utilizada para isso é o “**comprador fantasma**”: uma pessoa da sua confiança vai à loja e se passa por comprador, analisa o atendimento e, posteriormente, descreve o comportamento dos vendedores para você.

Depois de conhecer as carências da sua equipe, você poderá planejar o treinamento. Alguns itens que devem ser observados são:

- O que se pretende obter com o treinamento?
- Quem deve ser treinado?
- Onde será o treinamento?
- Como o conteúdo será abordado?
- Como avaliar o treinamento?

Dicas para um treinamento eficaz

Clima geral

- O treinamento deve ser conduzido de forma leve e amigável. Isso favorece o aprendizado.
- O local deve ser bem iluminado, confortável e capaz de acomodar todo o grupo.
- Devem-se utilizar materiais de apoio, como programa de criação e apresentação de *slides*, projetor, *flip-chart*, papel e lápis.

Processo

- Não fale sem parar. Faça pausas e colha *feedbacks* e comentários.
- Mova-se pela sala enquanto fala.
- Prenda a atenção do grupo: faça perguntas após apresentar os pontos-chaves, escrevendo pontos importantes no *flip-chart*.

- Tenha em mente que a estrela do treinamento é a equipe, não você.
- Desenvolva um roteiro para se orientar durante o treinamento.
- Mantenha um tom de voz que permita a todos escutar. Se necessário, utilize um microfone.
- Fale olhando para o grupo, brinque com as pessoas, mas não conte histórias longas.
- Forneça uma apostila ou algum material que possa ser consultado depois do treinamento.
- Estabeleça um momento para perguntas e respostas.
- Esteja certo de que os materiais criados por você estão de acordo com o objetivo da atividade.
- Elabore uma forma de medir o aproveitamento dos participantes. Estruture questões como estas: Em sua opinião, como estão os materiais quanto à clareza? Que utilidade prática teve para você os conceitos e conhecimentos expostos? Qual nota você daria ao treinamento?



Alguns dos treinamentos mais indicados aos vendedores são:

- Orientações sobre o produto.
- Técnicas de abordagem.
- Técnicas de vendas.
- Como superar objeções.
- Técnicas de fechamento de vendas.
- Como fidelizar o cliente – a pós-venda.

No Atelier Musical, Paula aprendeu com Jorge que para se tornar um bom vendedor são necessários dedicação, ética e profissionalismo. Assim, ela participou de vários cursos para se aprimorar como vendedora. Rodrigo e Carlos estão ansiosos para realizar o treinamento e começar a atender os clientes.

Mesmo tendo experiência como vendedor, Carlos nunca havia trabalhado com instrumentos musicais. Já Rodrigo herdou do pai o gosto pela fabricação dos instrumentos e decidiu que, com as novas metas do Atelier, ele poderia crescer profissionalmente e ajudar a empresa.

Jorge, conhecendo a importância e a necessidade de se treinar novos vendedores, conduziu Carlos e Rodrigo por um *tour* pela oficina, explicando como eram fabricados os instrumentos. Esse foi um momento de muita interação entre Carlos e Rodrigo, já que este fez questão de mostrar a Carlos como fabricava os instrumentos.

Depois, todos foram para a loja, onde Jorge explicou detalhadamente os produtos vendidos e também como abordar e ajudar o cliente. E foi a vez de Carlos dar algumas dicas a Rodrigo!

Análise mercadológica

No Atelier Musical, Jorge e seus novos vendedores preencheram a Análise do Produto, uma ferramenta muito importante para se estabelecerem argumentos de venda.

Dica

Para argumentar é necessário conhecer o que está vendendo. Fique atento à Análise do Produto!

No caso do Atelier Musical, foi feita a análise mercadológica de um modelo de violão. Observe:

- 1. Produto/Serviço a ser analisado:** Violão acústico C300.
- 2. Necessidade que atende (por que comprar):** Reposição e *status*.
- 3. Público-alvo (quem são os clientes desse produto):** Músicos profissionais e amadores, lojas especializadas em instrumentos musicais para revenda.

Atenção

Se a empresa fornece para o comércio e este, por sua vez, vende ao consumidor final, ambos os públicos devem ser observados.

- 4. Que garantias oferece o produto/serviço:** Garantia de 1 ano, exceto por mau uso.
- 5. Características do produto ou serviço:** O som produzido é de ótima qualidade, a caixa (corpo) é fina, na cor canela, com acabamento charmoso. É leve e fácil de carregar. Vem com acordoamento de *nylon*, com afinador digital e captador embutidos.
- 6. Benefícios para o cliente:** Produto de excelente qualidade, 1 ano de garantia, excelente preço. Na cor canela e com acabamentos finos. Fácil de transportar.

Atenção

As características e os benefícios (itens 5 e 6) consistem na “alma do roteiro”, pois é a partir deles que o vendedor estrutura seus argumentos de venda.

- 7. Serviços de apoio, orientação ou suporte:** 1 ano de garantia (ver folheto explicativo).
- 8. Diferenciais competitivos (comparados aos concorrentes):** 1 ano de garantia, acabamento de primeira, cordas de *nylon* e fácil de transportar.

9. Referência (quem já compra/consome): Músicos famosos e lojas especializadas.

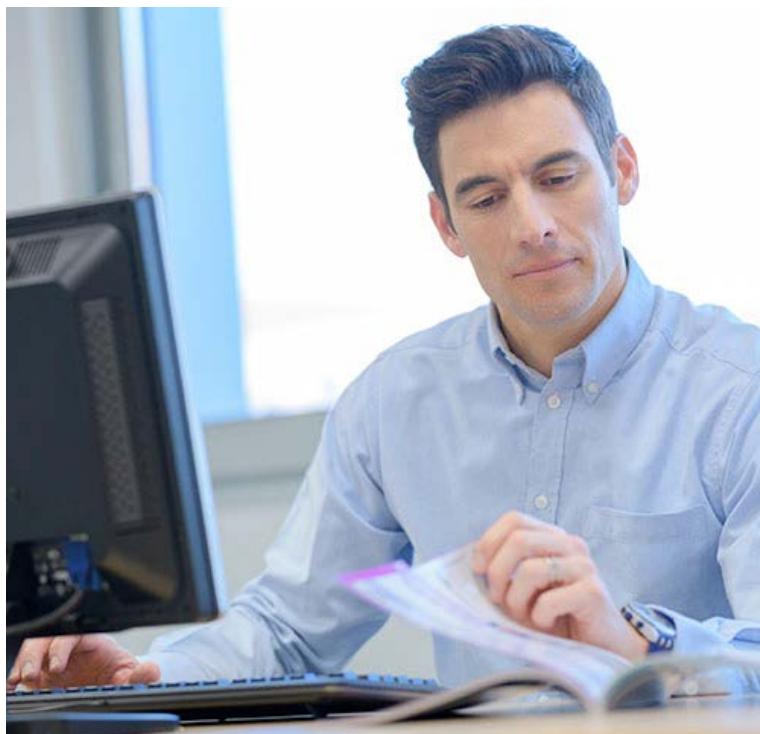
10. Venda adicional (o que mais se pode oferecer ao cliente): Novo jogo de cordas, capa, cabo, correia.

11. Objeções mais comuns dos clientes: Preço e tipo de corda.

12. Contra-argumentos: O preço está de acordo com o mercado e com a qualidade do instrumento. As cordas de *nylon* são as mais indicadas para os iniciantes.

Dica

Agora é a sua vez! Faça a análise mercadológica do seu produto utilizando os campos apresentados no exemplo do Atelier Musical!



Com a análise em mãos, Carlos poderá estudar e aprender mais sobre os instrumentos fabricados e o público-alvo do Atelier Musical. Rodrigo, por sua vez, aprenderá a lidar com as objeções mais frequentes.

Rodrigo e Carlos realizaram o treinamento e já estão atendendo os clientes. Um tem apoiado o outro quando surge alguma dúvida ou objeção difícil.

Atenção

Treinamento não faz milagre! Para alcançar o sucesso, o vendedor depende 80% da sua atitude e 20% da sua competência técnica.

Conheça agora mais uma história de funcionário recém-contratado. Analise o caso e tente identificar os problemas da empresa contratante.

Aderbal é um vendedor recém-contratado por uma loja de peças de carro. Ele iniciou suas atividades há poucas semanas e já está desanimado...

Os produtos eram bons, os preços competitivos, porém a empresa parecia mais confusa do que ele tinha percebido nos contatos iniciais. Por duas vezes os pedidos encaminhados foram devolvidos porque faltavam dados importantes para a empresa cliente.

Quando precisava tirar uma dúvida, as pessoas que o atendiam ao telefone davam informações desencontradas e demonstravam impaciência com as perguntas dele. Aconteceu até de quem o atendeu não saber direito quem era ele.

Aderbal chegou a vender uma boa quantidade de peças que já havia saído de linha, mas que ainda constavam no catálogo. Todo o esforço empregado para aquela venda foi em vão!

Para piorar a situação, ele acabou de saber que a comissão sobre uma determinada linha é menor do que sobre as demais, porque um produto entrou em promoção. Entretanto, ele não tinha sido avisado e soube dessa informação apenas no momento em que estava transmitindo um bom pedido e, obviamente, contando com uma comissão maior do que aquela que de fato receberia.

Aderbal sentia-se inseguro e já cogitava deixar a empresa.

Você conseguiu perceber os problemas da loja de peças? Confira quais são eles:

- Falta de organização e controle dos dados dos clientes.
- Atendimento telefônico ruim.
- Catálogo desatualizado.
- Falta de informações atualizadas sobre as comissões.

Além disso, a empresa não realizou a ambientação e o treinamento necessários ao novo colaborador; os membros da equipe não se conhecem; a comunicação entre as equipes interna e externa é deficiente; os catálogos e os dados dos clientes estão desatualizados; e tudo isso se reflete nos valores das comissões.

Problemas como esses, sanados logo no início da formação da equipe, podem refletir positivamente nos resultados futuros.

Dica

Para um vendedor sair a campo falando em nome da empresa, é fundamental compreender como é a organização que representa e se sentir parte dela. Por essa razão, ambientar e treinar seus vendedores são atitudes fundamentais para evitar as patologias organizacionais.



No próximo capítulo, você saberá como os fatores motivacionais influenciam no desempenho dos seus vendedores e quais ações são capazes de motivar e organizar a equipe de vendas.

Para finalizar este capítulo, faça a atividade a seguir e teste seu aprendizado sobre os conteúdos apresentados.

Atividade 3.1

Quais fatores a seguir podem influenciar uma venda?

- a)** Necessidade.
- b)** Falta de interesse.

c) Exclusividade.

d) Beleza.

e) Localização.

f) Preço.

g) Qualidade.

h) Funcionalidade.

i) Desejo.

RESPOSTA:

Estão corretas as alternativas **a** (necessidade), **c** (exclusividade), **d** (beleza), **f** (preço), **g** (qualidade), **h** (funcionalidade) e **i** (desejo). A falta de interesse e a localização não são fatores considerados capazes de influenciar uma venda.

Fatores motivacionais e definição das metas de vendas

Neste capítulo, você conhecerá quais fatores podem motivar, ou desmotivar, sua equipe de vendas e aprenderá a adotar ações de incentivo.



Nos capítulos anteriores, você acompanhou a chegada de Carlos, o novo vendedor do Atelier Musical. Várias mudanças estavam acontecendo. Ele sabia muito sobre vendas, o que acabou desmotivando Rodrigo.

Paula ficou muito preocupada com Rodrigo, pois antes ele estava empolgado em se tornar vendedor, mas depois começou a ficar desanimado. Ela pediu a opinião do pai, e ele disse que Rodrigo estava vendo Carlos como um concorrente e não como um colega de trabalho.

Paula percebeu que teria que criar meios de motivar seu irmão, ou isso iria interferir nas vendas do Atelier. Foi então que ela se lembrou de uma disciplina que cursara na faculdade e que explicava o processo de motivação.

Hierarquia das Necessidades de Maslow

Trata-se de uma pirâmide, em que cada nível apresenta fatores motivadores e de necessidades distintas. Para chegar ao nível mais alto, as necessidades mais baixas devem ser satisfeitas primeiro.

- Necessidades primárias: alimentação, moradia, conforto físico.
- Necessidade de segurança: segurança no trabalho.
- Necessidade de associação: aprovação, popularidade.
- Necessidade de autoestima: reconhecimento, prestígio.
- Necessidade de autorrealização: responsabilidade, autonomia, autoestima.

Em uma equipe de vendas, você encontra vendedores em diferentes níveis dessa pirâmide. Isso influencia sua motivação e necessidade de vender.

No Atelier Musical, Paula resolveu conversar com Rodrigo para saber o que realmente estava acontecendo. E ele disse que estava se sentindo inferior a Carlos, inseguro em relação ao seu desempenho comparado ao do colega. Paula disse a Rodrigo que ele não precisava se sentir assim, pois Carlos já tinha experiência com vendas e ele estava iniciando sua prática naquele momento.

Atenção

O gestor da equipe de vendas deve ficar atento a mudanças de comportamento. Assim, poderá identificar quando um colaborador estiver desmotivado e intervir o quanto antes.



Após conversar com Rodrigo, Paula decidiu criar um plano de ações de incentivo às vendas. Ela sabia muito bem como elaborá-lo, porque tinha aprendido na faculdade. Jorge ficou muito curioso para saber como isso funcionava, e Paula ficou satisfeita de ver seu pai interessado. Então, resolveu mostrar a Jorge o plano de ações.

O **plano de ações** é um planejamento das ações que serão executadas para atingir um resultado. Ele norteia meios de alcançar os objetivos traçados, de colocar em prática todas as ações estabelecidas.

Planejando ações de incentivo

Para conhecer os passos de um plano de ações de incentivo às vendas, você deve percorrer uma trajetória que vai desde traçar os objetivos até administrar o processo:

- 1.** Defina os objetivos específicos e viáveis do seu plano de ações. Um objetivo distante ou impossível gera desmotivação em sua equipe.
- 2.** Informe de que maneira os objetivos traçados podem ser alcançados.
- 3.** Defina uma premiação para motivar sua equipe a vender ainda mais. Lembre-se de oferecer prêmios que sejam realmente desejados.
- 4.** Defina as regras da premiação, como ela deverá ser feita, se será individual ou em grupo etc.
- 5.** Estabeleça os prazos do plano de ações – o dia de início e o dia de encerramento.
- 6.** Pense em uma maneira de todos poderem acompanhar sua própria evolução e a de seus colegas. Assim, os colaboradores poderão saber se estão perto ou longe do objetivo.
- 7.** Dê um nome à campanha. Isso gera ainda mais motivação na equipe de vendas, principalmente se as campanhas acontecerem nas mesmas épocas do ano e tiverem um nome com a referência de uma data comemorativa, como “Folia de Vendas” ou “Queimão de Natal”.
- 8.** Crie um clima de festa para dar início à nova campanha de vendas. Não deixe de festejar o lançamento e os resultados obtidos.
- 9.** Administre o processo enviando cartas de estímulo aos seus vendedores. Não se esqueça de dar apoio e orientação à sua equipe!

Definindo metas de vendas

Para que você tenha êxito em seu plano de ações, é necessário definir metas de vendas. Essa definição contém cinco etapas: projeção; estimativa da área comercial; análise; medidas corretivas; e formalização e acompanhamento.

1º passo: Projeção

No primeiro passo, você deve identificar o período desejado para fazer a sua previsão de vendas. Para essa identificação, é necessário que você leve em conta os períodos de alta e de baixa nas vendas e faça análises dos períodos que deseja projetar.

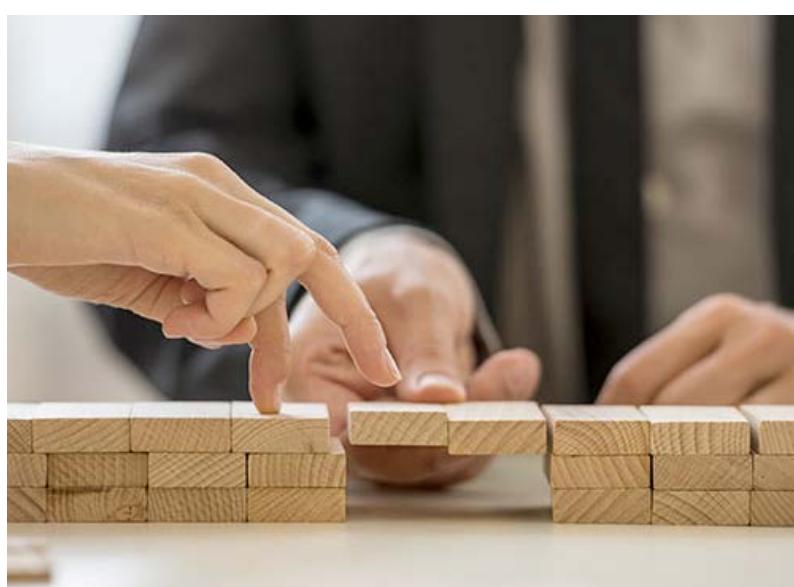
Por exemplo, se fizer sua projeção para janeiro, fevereiro e março e esse for um período de variação, não adiantará colher os dados de outros meses. Sua referência deve ser os meses de janeiro, fevereiro e março dos dois anos anteriores. Após essa análise, some os valores encontrados e tire a média do período analisado.

Feito isso, bastará planejar a projeção para o período esperado.

2º passo: Estimativa da área comercial

No segundo passo, você deve analisar e verificar a estimativa individual mensal de cada vendedor da sua equipe. Após essa análise, você deve somar cada estimativa e as vendas diretas previstas.

Dessa forma, você terá uma estimativa da área comercial da sua empresa.



3º passo: Análise

No terceiro passo, você deve analisar os dados da projeção e as estimativas de vendas, considerando:

- a sua experiência e sensibilidade e a dos seus vendedores.
- o nível de conhecimento de mercado por parte da sua equipe.
- o nível de comprometimento e maturidade dos seus colaboradores.
- a capacidade real de produção do seu negócio.
- a disponibilidade de produtos e/ou serviços para serem vendidos.
- a estrutura de atendimento.
- os efeitos de sazonalidades (períodos do ano de alta e de baixa nas vendas).

A partir dessa análise, você conseguirá perceber se o seu plano de metas de vendas conseguirá alcançar os objetivos traçados.

4º passo: Medidas corretivas

No quarto passo, você deve criar estratégias para alcançar as projeções de vendas traçadas anteriormente. Essas ações podem ser: criar uma campanha para estimular sua equipe; elaborar treinamentos de capacitação; elaborar materiais para apoiar as vendas; melhorar o relacionamento entre o gerente e seus colaboradores; contratar novos fornecedores que otimizem a entrega dos produtos vendidos; investir em publicidade.

Com medidas corretivas você conseguirá meios de garantir as metas estabelecidas.

5º passo: Formalização e acompanhamento

No quinto e último passo, você deve registrar as metas estabelecidas e divulgá-las a toda a equipe de vendas. Proponha também metas individuais. Neste caso será necessário verificar o potencial de cada colaborador e estabelecer metas com crescimento de vendas gradativo, para motivar seus vendedores.

Após essa formalização das metas de vendas, acompanhe o rendimento de cada vendedor e apoie-o sempre que preciso.

A importância de conhecer cada vendedor

No Atelier Musical, Paula implantou seu plano de ações. Rodrigo e Carlos ficaram muito motivados com a ideia de ter metas para cumprir e conseguir recompensas por isso. Além das comissões que ganhavam por cada item vendido, agora poderiam ganhar premiações pelas metas cumpridas.

Você se lembra de Pedro, da loja Moça Bonita, mostrado no primeiro capítulo deste *e-book*? Pedro estava muito contente com o desenvolvimento e o desempenho que sua equipe de vendas estava alcançando e queria muito retribuir todo o empenho de seus vendedores. Então, teve a ideia de criar um plano de ações de incentivo às vendas!

Mas como criar um plano de ações de incentivo interessante para todos os membros da equipe? Reflita: Se você estivesse no lugar de Pedro, quais ações de incentivo você planejaria para a equipe de vendas?

Dica

Cada nível de necessidades possui diferentes fatores motivadores. Cabe a você, gestor, identificar em qual nível está cada colaborador de sua equipe e propor maneiras de incentivá-los. Conheça e compreenda cada integrante da sua equipe, planeje ações de incentivo e estabeleça metas para motivar seus vendedores!

O comportamento de uma pessoa depende das necessidades que são supridas e dos fatores motivacionais. Por isso, é importante que você conheça cada pessoa que compõe a sua equipe, para criar estratégias específicas para motivar cada uma delas.

Além disso, quando o assunto é vender, é muito importante que as ações sejam individuais, pois os resultados dependem da motivação de cada vendedor.

Atenção

Os líderes que conhecem e compreendem as pessoas que lideram sabem tirar partido das habilidades delas em benefício da empresa e da própria equipe. Com isso, colhem excelentes resultados para o negócio.



Mesmo planejando as ações de incentivo e as metas de vendas, é necessário analisar as influências das variáveis no seu negócio. E esse será o assunto do próximo capítulo, com o qual você aprenderá a prever questões fundamentais à competitividade do seu negócio.

Agora, que tal aplicar os conhecimentos que você adquiriu até aqui? Pense no caso do Atelier Musical, que você está acompanhando ao longo deste *e-book*, e faça as atividades a seguir.

Atividade 4.1

Depois de conhecer a Hierarquia das Necessidades de Maslow, o que você faria no lugar de Paula para ajudar Rodrigo, que andava desmotivado no trabalho como vendedor do Atelier Musical? Escolha a alternativa mais adequada:

- a)** Esperaria um tempo, afinal a desmotivação de Rodrigo pode ser temporária.
- b)** Mudaria a função de Carlos, para não ficar com um clima constrangedor na empresa.
- c)** Conversaria com Rodrigo para saber o que ele está sentindo.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **c** (conversaria com Rodrigo para saber o que ele está sentindo). Antes de tomar qualquer atitude, o gestor deve conversar com o colaborador para verificar o que está acontecendo e só depois analisar a situação e tomar alguma providência.

Atividade 4.2

Os itens a seguir apresentam algumas ações. Indique o nível ou o tipo de necessidade que pode ser satisfeita por meio de cada uma delas: *necessidades primárias*; *necessidade de segurança*; *necessidade de associação*; *necessidade de autoestima* ou *necessidade de autorrealização*.

Representar a direção da empresa nos eventos empresariais. (_____)

Troféu Melhor Vendedor do Trimestre. (_____)

Participar de curso, palestra ou evento à escolha do ganhador. (_____)

Promoção para a categoria de Vendedor Líder. (_____)

Pesquisa de satisfação para os colaboradores avaliarem a direção da empresa e as condições de trabalho.
(_____)

RESPOSTA:

Representar a direção da empresa nos eventos empresariais. (**necessidade de autorrealização**)

Troféu Melhor Vendedor do Trimestre. (**necessidade de autoestima**)

Participar de curso, palestra ou evento à escolha do ganhador. (**necessidade de associação**)

Promoção para a categoria de Vendedor Líder. (**necessidade de segurança**)

Pesquisa de satisfação para os colaboradores avaliarem a direção da empresa e as condições de trabalho.
(necessidades primárias)

Variáveis do negócio e dados do cliente

Este capítulo mostra como analisar as variáveis do seu negócio e como organizar os dados dos clientes.



No Atelier Musical, mesmo implantando planos de ações de incentivos e metas, Paula percebeu que as vendas estavam baixas. Resolveu, então, conversar com o pai sobre o assunto.

Paula falou da sua preocupação em relação às vendas, que não estavam alcançando as metas estabelecidas. Jorge compreendeu a preocupação, mas esclareceu que naquele período do ano as vendas sempre caíam porque a maioria dos clientes estava de férias. Como boa parte das pessoas iam para o litoral, a cidade ficava vazia, e essa era uma variável incontrolável. Paula continuou refletindo sobre a situação e pensando em como revertê-la.

Dica

Muitos podem ser os obstáculos para suas vendas, e eles precisam ser vencidos. Para isso, você precisa planejar, pesquisar, controlar, enfim, analisar as variáveis do seu negócio!

Tipos de variáveis

Algumas situações são apontadas como razões de queda de vendas e faturamento baixo. Elas são chamadas de **variáveis** e podem ser consideradas obstáculos às boas vendas, ou não.

Existem dois tipos de variáveis:

- **Controláveis:** são aquelas para as quais a sua empresa pode criar meios e estratégias de controle ou reversão.
- **Incontroláveis:** são aquelas que você não pode controlar, mas para as quais pode criar meios de redução de impactos.

Férias e feriados são algumas das interferências que podem se tornar obstáculos para as suas vendas, dependendo do seu ramo de atuação. Então, não seja pego de surpresa: planeje-se!



No Atelier Musical, Paula ficou mais tranquila ao saber que era algo temporário e que não havia nenhum problema no seu planejamento de vendas. Conversando com Jorge, ela disse ter pensado em uma estratégia para compensar a queda nas vendas naquele período.

A ideia era fazer uma campanha antes do período das férias, para incentivar as pessoas a trocarem seus instrumentos usados por outros novinhos. Jorge gostou da ideia e decidiu investir nela.

Então, os dois resolveram rever alguns pontos do planejamento das variáveis. Os pontos analisados por Paula e Jorge com relação às **variáveis controláveis** foram:

- Ânimo dos colaboradores.
- Condição de treinamento.
- Qualidade de materiais de apoio à venda.
- Qualidade de relacionamento com os clientes.
- Respeito a prazos de entrega.
- Investimentos recentes em propaganda, promoção e divulgação.

Sobre as **variáveis incontroláveis**, Paula e Jorge analisaram os seguintes pontos:

- Políticas governamentais.
- Concorrentes nacionais.
- Concorrentes estrangeiros.
- Ações de sindicatos.
- Preços de mercado.
- Custos de matéria-prima.
- Tendência de mercado.
- Fatores ambientais/climáticos.

Dica

Analise você também as variáveis do seu negócio. Para isso, utilize o instrumento **Análise de variáveis**, disponível no **Anexo 4**, ao final deste *e-book*. Você pode acrescentar outros pontos nas variáveis controláveis e nas incontroláveis.



No Atelier Musical, fazendo a análise de variáveis, Paula e Jorge perceberam que poderiam investir mais em promoções e divulgações nos períodos que antecedem feriados ou datas comemorativas.

Paula não tinha consciência de que teria que analisar tantas variáveis para conseguir prever e planejar as finanças do Atelier Musical. Ela se comprometeu a criar um planejamento estratégico para aprimorar alguma variável que estivesse falha na empresa e, assim, garantir uma melhor atuação no mercado.

Dica

Analizar as influências das variáveis em seu negócio é fundamental para não ser pego de surpresa e, assim, garantir a sobrevivência da sua empresa. Em períodos de poucas vendas, seja criativo, analise a situação com calma e verifique a possibilidade de reverter a situação.

Organizando a equipe para as vendas externas

Para sua equipe de vendas externas realizar seu trabalho com excelência, é necessário que você a organize baseando-se em alguns critérios.

No Atelier Musical, após analisar as variáveis controláveis e incontroláveis, Paula sentiu necessidade de revisar seu planejamento das vendas externas. Ela queria verificar se estava utilizando a melhor maneira de conquistar clientes e, para isso, precisaria analisar os prós e os contras de cada segmento.

Mais uma vez ela pôde contar com o auxílio do pai, que lhe explicou detalhadamente as características de cada segmento. Veja, a seguir, quais são as formas de organizar a atuação de sua equipe de vendas externas.

Formas de atuação da equipe de vendas externas

Segmentação

A venda organizada por segmentos acontece quando um vendedor fica responsável por um grupo de produtos ou serviços ou por um tipo de cliente. Para isso, é necessário treinamento específico sobre o produto ou serviço comercializado, para que o profissional conheça bem o que vende.

Vantagens

- Seu vendedor ganha conhecimento específico da mercadoria comercializada.
- Aumenta o vínculo entre seu cliente e seu vendedor.
- Facilita as indicações de novos clientes do mesmo segmento de mercado.
- Seu vendedor se torna conhecido por um número significativo de clientes.

Desvantagens

- Risco de depender apenas de um segmento, o que, em caso de desaquecimento, pode reduzir as vendas do profissional.
- Restrição da visão do vendedor apenas aos produtos, serviços ou clientes com quem trabalha.

Zoneamento

A venda organizada por zoneamento acontece quando um vendedor é responsável por uma zona ou região geográfica onde a empresa atua. A sua empresa ainda poderá optar pela distribuição complexa por região/produto, região/cliente ou região/produto/cliente.

Vantagens

- Reduz o tempo de deslocamento do vendedor entre os clientes.
- O vendedor ganha conhecimento aprofundado da região atendida.
- Aumenta a possibilidade de procura por clientes.

Desvantagens

- Dificulta o atendimento de um antigo cliente que tenha mudado de região, ficando fora da área de atuação do vendedor.
- O vendedor pode se sentir desmotivado por atuar sempre em uma mesma região e por conhecer somente o produto ou serviço que vende.

Listagem

A venda organizada por listagem acontece quando o cliente é atribuído ao vendedor que fechar a primeira venda com ele. Não há critério geográfico nem de segmentação.

Vantagem

- O vendedor ganha liberdade para buscar clientes onde quiser, sem qualquer limitação geográfica ou de segmentação, o que aumenta seu leque de atuação.

Desvantagens

- Grandes deslocamentos, visto que os clientes podem estar em todas as regiões de atuação da empresa.
- Maior risco de problemas de relacionamento entre os vendedores, pois um vendedor pode reservar para si um grande número de contatos e, com isso, causar desmotivação nos demais integrantes da equipe de vendas.



No Atelier Musical, Paula era a única vendedora externa. Então, achou que seria mais adequado organizar sua venda por listagem. Ela estava tentando fechar uma parceria com a Casa dos Ritmos, uma loja de grande porte, revendedora de instrumentos musicais. Além da revenda, Paula ofereceu os serviços de restauração e consertos dos instrumentos, pois seu pai era especialista nesse segmento.

Por já conhecer a Casa dos Ritmos e saber da excelência dos produtos comercializados nela, Paula foi logo ressaltando os benefícios do Atelier Musical para garantir uma boa venda e a concretização da parceria. O gerente da Casa dos Ritmos gostou da abordagem de venda adotada por Paula, viu os atributos dos produtos e serviços do Atelier Musical e percebeu que seria ótimo fechar a parceria.

Para Paula, a parceria seria excelente, pois, além de se tornar cliente, a Casa dos Ritmos poderia começar a indicar o Atelier Musical para consertos dos instrumentos.

Dica

Para manter seus vendedores sempre motivados, é fundamental ter flexibilidade no processo das vendas, analisar cuidadosamente cada cliente e ter um roteiro de visitas organizado e bem estruturado.

É necessário também ter organização para manter uma equipe de vendas externas, mesmo que exista apenas um vendedor. Assim, você evita colocar o cliente em situações constrangedoras, como dois vendedores da empresa entrarem em contato com ele. Além disso, com a organização, um vendedor antigo não se sente invadido nem desmotivado diante de um novo colega de trabalho.

Planejar as vendas externas é uma medida que pode garantir maior lucratividade para a sua empresa. Mas existe também outro item primordial para o trabalho da equipe externa: os dados dos clientes.

Organizando os dados do cliente

Controlar as vendas é muito importante para o seu negócio, mas também é preciso administrar o relacionamento entre clientes e vendedores. Para que esse relacionamento seja efetivo, é necessário muito mais do que registros de mercadorias e valores gastos pelo cliente. É preciso conhecer o perfil do cliente e manter contato com ele, além de coletar e organizar suas informações.

Veja, agora, como o Atelier Musical tem organizado as informações dos seus clientes.

Paula tem realizado um excelente trabalho como vendedora externa. Conseguiu fechar parcerias com várias empresas, sendo a mais importante aquela que fechou com a Casa dos Ritmos. Ela percebeu que precisaria de maior controle sobre os dados dos seus clientes, para poder oferecer a todos um atendimento de qualidade. Então, resolveu perguntar a Jorge como poderia fazer isso.

Controle analítico

Paula solicitou a ajuda do pai sobre como poderia controlar e organizar os dados e as informações dos clientes para ser capaz de atender a todos com qualidade e rapidez. Jorge parabenizou Paula por sua iniciativa e disse que o primeiro passo seria realizar um controle analítico, registrando os dados dos clientes, as dúvidas, as preferências e as reclamações. Assim, ficaria mais fácil conhecer o perfil de cada cliente.

Dica

O **controle analítico** é feito por meio de planilhas, nas quais são registrados os históricos de vendas, as datas em que foram efetuadas e outros dados relevantes sobre o perfil de compra do cliente.

Veja um exemplo de como estruturar o controle dos clientes no **Anexo 5 – Fichas para controle de dados dos clientes**, ao final deste *e-book*.

Jorge gostou muito do controle analítico realizado por Paula e disse que o segundo passo era estruturar o controle sintético, que se trata de um mapa de acompanhamento.



Controle sintético

Com mapa de acompanhamento do controle sintético é possível ter uma visão ampla do que ocorre durante as visitas dos vendedores aos clientes. Esse mapa permite aos vendedores se organizarem e estabelecerem contatos frequentes com seus clientes.

Muitos profissionais, por falta de disciplina e organização, iniciam a abordagem com os consumidores, mas não dão continuidade ao relacionamento, o que dificulta as vendas.

O mapa de acompanhamento faz que os vendedores percebam o tempo investido em cada cliente e as possibilidades de ampliá-lo ou encurtá-lo. Ele permite também que o vendedor mantenha regularidade nas visitas aos seus clientes. O ideal é reservar sempre o mesmo dia e horário da semana para visitar um cliente.

O acompanhamento bem realizado fornece ao gerente as informações necessárias para orientar e acompanhar sua equipe de vendas, em vez de apenas cobrar dos vendedores o cumprimento das metas. Além disso, serve para o próprio vendedor perceber a maneira como está abordando o cliente e qual é o resultado que gera para a empresa.

Por meio desses registros, os vendedores terão maiores chances em suas vendas, pois poderão conhecer os perfis e as necessidades de cada um dos clientes.

Dica

A venda é a consequência de um relacionamento, alvo da gestão da sua empresa. E ter informações organizadas sobre o cliente é fundamental para que você possa atendê-lo de forma eficaz e agilizar a pós-venda.

Faça o controle e o acompanhamento dos seus clientes!

Não deixe de conhecer o perfil dos seus clientes, manter contatos, coletar e organizar suas informações. Um cadastro atualizado não vende por si só, mas é fundamental para você saber o que fazer para vender.



Manter um cadastro atualizado ajuda a estreitar o relacionamento entre vendedores e clientes e é fundamental para o sucesso das vendas. Mas existe mais uma forma de estreitar os contatos entre vendedores e clientes: a curva ABC. Essa ferramenta será apresentada no próximo capítulo.

Para encerrar este capítulo, faça a atividade a seguir e verifique seu conhecimento sobre os conteúdos abordados até aqui.

Atividade 5.1

Analise as formas de atuação da equipe de vendas externas e assinale se as afirmações a seguir são verdadeiras ou falsas.

() Uma das vantagens da segmentação é facilitar as indicações de novos clientes do mesmo segmento de mercado. Uma desvantagem é o risco de depender apenas de um segmento, o que, em caso de desaquecimento, pode reduzir as vendas do profissional.

() Quando a forma de atuação é o zoneamento, um vendedor é responsável por todas as regiões geográficas onde a empresa atua.

() Na forma de atuação por listagem, uma grande desvantagem é que um vendedor pode reservar para si um grande número de contatos e, com isso, causar desmotivação nos demais integrantes da equipe de vendas.

RESPOSTAS:

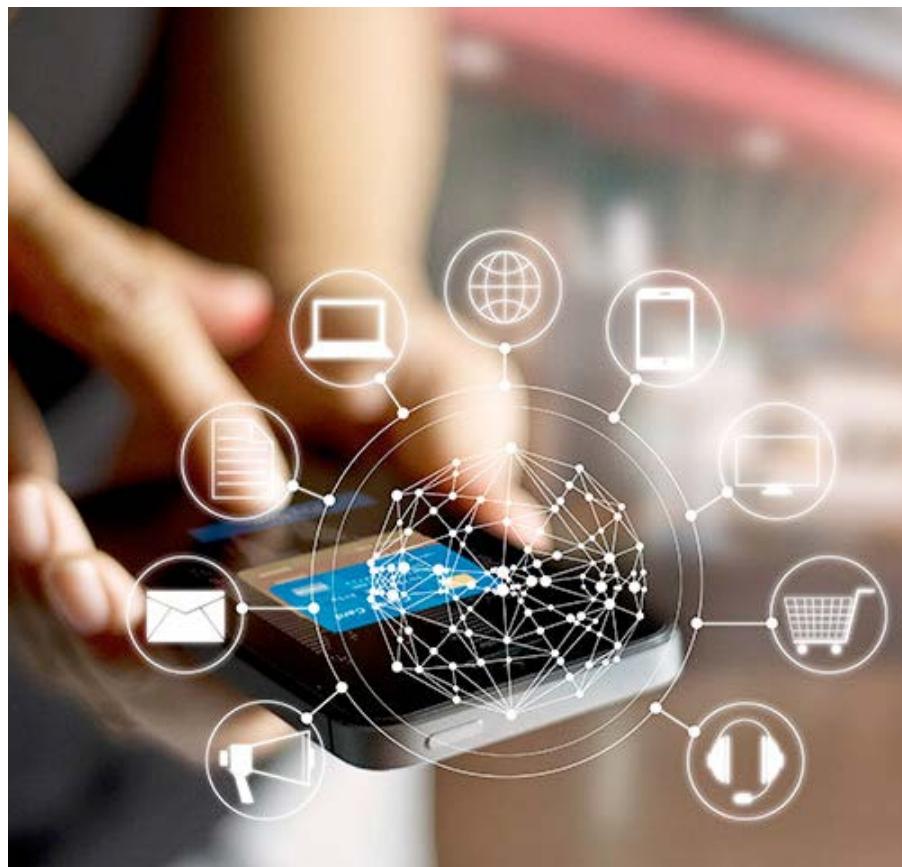
(V) Uma das vantagens da segmentação é facilitar as indicações de novos clientes do mesmo segmento de mercado. Uma desvantagem é o risco de depender apenas de um segmento, o que, em caso de desaquecimento, pode reduzir as vendas do profissional.

(F) Quando a forma de atuação é o zoneamento, um vendedor é responsável por todas as regiões geográficas onde a empresa atua. *Na verdade, na atuação por zoneamento um vendedor é responsável por uma zona ou região geográfica onde a empresa atua.*

(V) Na forma de atuação por listagem, uma grande desvantagem é que um vendedor pode reservar para si um grande número de contatos e, com isso, causar desmotivação nos demais integrantes da equipe de vendas.

Curva ABC e novos canais de venda

Este capítulo apresenta a curva ABC como referência de relacionamento. Também mostra como usar tele-vendas e *e-commerce*.

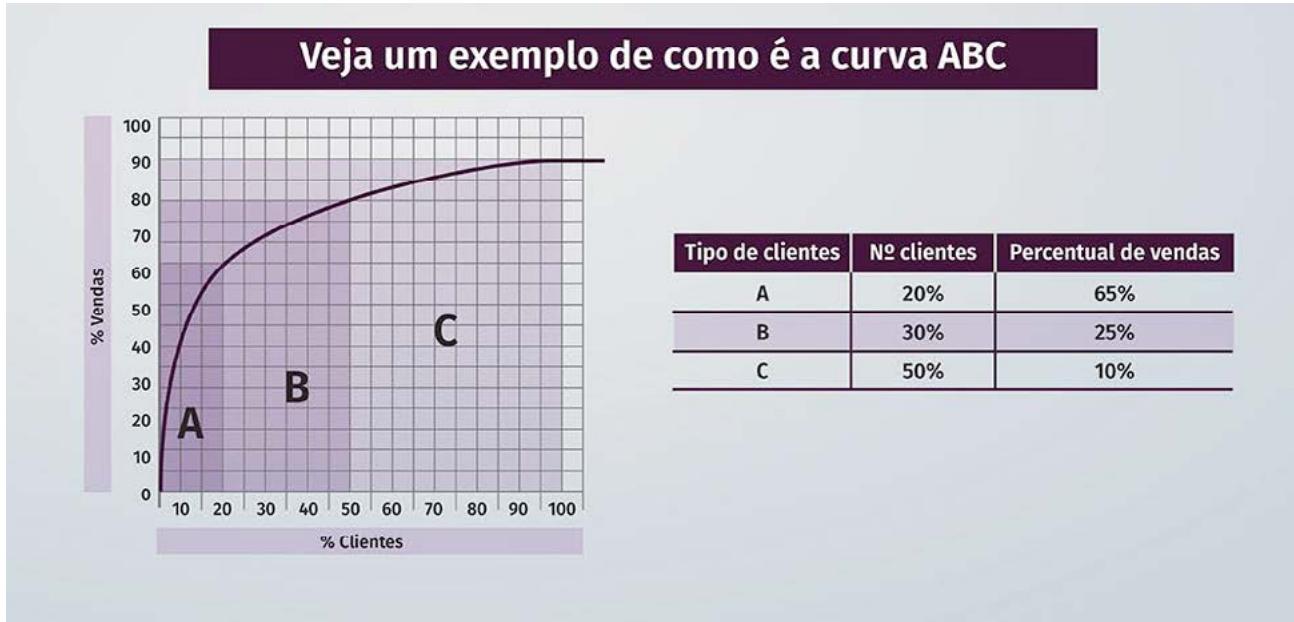


Como mostrado no capítulo anterior, Paula, do Atelier Musical, assumiu as vendas externas da loja, passou a se empenhar em trazer novos clientes e, principalmente, em manter os que o Atelier já tinha. Para isso, procurou formas de estreitar e melhorar o relacionamento com os clientes. E uma das formas que ela e Jorge encontraram foi a análise da curva ABC.

A curva ABC

A análise da curva ABC é muito utilizada na indústria e no comércio para estabelecer parâmetros de visitas, assim como para medir a frequência de compras, a importância do cliente e a atuação do vendedor, entre outros fatores.

Veja a seguir um exemplo de como é a curva ABC:



No Atelier Musical, Paula e Jorge identificaram que muitas empresas possuem clientes com perfis diferentes, mas algumas delas costumam tratar todos da mesma forma. Porém, os clientes não são iguais. Existem aqueles que querem muita atenção, mas compram pouco; outros que compram muito, mas exigem desconto etc.

Sendo assim, eles decidiram que também usariam a curva ABC para melhorar o relacionamento com os seus clientes. Paula resolveu usar a curva ABC para estabelecer novos parâmetros de visitas. Sabendo que cada cliente possuía um perfil, para atender a todos conforme suas particularidades, ela resolveu segmentá-los. Assim, organizou clientes parecidos em grupos, para poder atender cada grupo de forma personalizada.

Veja, a seguir, a análise que Paula e Jorge fizeram para avaliar as vendas do violão acústico C300, o carro-chefe do Atelier Musical naquele momento, e montar a curva ABC correspondente a ela. A tabela a seguir mostra a planilha de controle das vendas desse produto.

Venda de produtos: violão acústico C300			
Cliente	Valor unitário	Quantidade	Valor total
A casa do músico	R\$ 250,00	3	R\$ 750,00
Brasil em ritmos	R\$ 250,00	3	R\$ 750,00
Casa dos ritmos	R\$ 250,00	10	R\$ 2.500,00

Cordas e sons	R\$ 250,00	2	R\$ 500,00
Instrumentos e cia.	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
Melodia	R\$ 250,00	1	R\$ 250,00
Música mais	R\$ 250,00	5	R\$ 1.250,00
O som	R\$ 250,00	8	R\$ 2.000,00
Venda de instrumentos	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
Violão em cores	R\$ 250,00	2	R\$ 500,00

A partir disso, Paula ordenou os clientes conforme a quantidade de produtos vendidos, da maior para a menor. Veja:

Venda de produtos: violão acústico C300			
Cliente	Valor unitário	Quantidade	Valor total
Casa dos ritmos	R\$ 250,00	10	R\$ 2.500,00
O som	R\$ 250,00	8	R\$ 2.000,00
Música mais	R\$ 250,00	5	R\$ 1.250,00
Instrumentos e cia.	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
Venda de instrumentos	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
A casa do músico	R\$ 250,00	3	R\$ 750,00
Brasil em ritmos	R\$ 250,00	3	R\$ 750,00
Cordas e sons	R\$ 250,00	2	R\$ 500,00
Violão em cores	R\$ 250,00	2	R\$ 500,00
Melodia	R\$ 250,00	1	R\$ 250,00

Então, Paula e Jorge estabeleceram critérios para organizar os clientes e ações para atendê-los melhor:

- **Classe A:** compram mais de R\$ 2.000,00.
 - Realizar atendimento telefônico a cada 15 dias e visitas uma vez por mês.
- **Classe B:** compram de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00.
 - Ligar e encaminhar *e-mail* a cada 15 dias.
- **Classe C:** compram até R\$ 1.000,00.
 - Encaminhar *e-mail* a cada 15 dias, ligar dois dias depois e tentar agendar visita.

Venda de produtos: violão acústico C300				
Classe	Cliente	Valor unitário	Quantidade	Valor total
A	Casa dos ritmos	R\$ 250,00	10	R\$ 2.500,00
	O som	R\$ 250,00	8	R\$ 2.000,00
B	Música mais	R\$ 250,00	5	R\$ 1.250,00
	Instrumentos e cia.	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
	Venda de instrumentos	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
C	A casa do músico	R\$ 250,00	3	R\$ 750,00
	Brasil em ritmos	R\$ 250,00	3	R\$ 750,00
	Cordas e sons	R\$ 250,00	2	R\$ 500,00
	Violão em cores	R\$ 250,00	2	R\$ 500,00
	Melodia	R\$ 250,00	1	R\$ 250,00

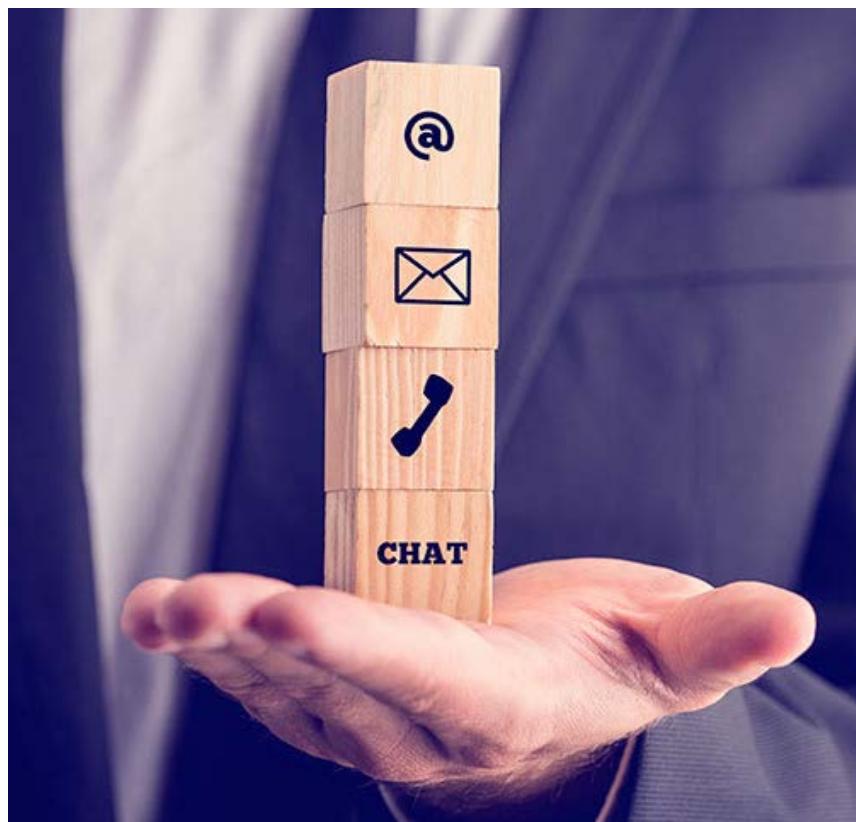
Com a nova organização dos clientes, ficou mais fácil para Paula e Jorge estudarem as melhores formas de atender a cada grupo de acordo com as suas particularidades. Foi dessa maneira que o Atelier Musical utilizou a curva ABC para administrar melhor o relacionamento com o cliente.

Dica

Faça você também a sua segmentação, elaborando critérios para cada tipo de cliente que você tem! Com os seus clientes segmentados, ficará mais fácil para você pensar em outras formas de vender e de se relacionar com eles.

Novos canais de venda

Manter o cadastro do cliente atualizado e registrar as preferências dele é importante porque permite melhorar seu relacionamento com o cliente. E você pode estreitar ainda mais esse contato por meio de duas poderosas ferramentas de vendas: o telefone e o computador. Essas duas ferramentas têm auxiliado muitos empresários a aumentarem as vendas e obterem novos clientes.



Televendas

O televendas é do mesmo segmento do *telemarketing*. Para ser implementado, é necessária uma série de modificações na forma como a empresa faz negócios.

Para utilizar essa ferramenta nas vendas, a sua empresa precisará investir em sistemas, tecnologia, espaço físico e uma equipe capacitada, além de definir estratégias, metas e objetivos. Confira alguns requisitos básicos para isso:

- 1. Pessoal treinado:** para implementar um televendas, sua empresa deve investir em pessoal. É importante treinar a equipe, pois fazer vendas por telefone exige orientações específicas em relação à linguagem, à objetividade dos diálogos, à cortesia, a saber ouvir e incentivar o cliente a falar.

- 2. Rotinas formais de atuação:** o uso de padrões ajuda na qualidade da operação telefônica e facilita o gerenciamento. Por exemplo: atender o telefone no máximo no terceiro toque ou retornar uma ligação em, no máximo, 6 horas.
- 3. Cadastros atualizados:** na venda por telefone, uma das formas de fazer o cliente se sentir efetivamente atendido e acompanhado é a utilização de históricos atualizados que permitam ao vendedor tornar o atendimento mais personalizado.
- 4. Disponibilidade de linhas:** é fundamental ter linhas e atendentes compatíveis com a quantidade de clientes, pois não há nada pior do que o seu cliente ter dificuldade para entrar em contato com a sua empresa.
- 5. Fontes atualizadas de prospecção:** para a sua equipe de televendas buscar novos clientes, ela precisa ter acesso a listagens, catálogos telefônicos e revistas especializadas sempre atualizados. Caso contrário, a sua empresa não terá sucesso em seus contatos.
- 6. Local de trabalho apropriado:** no ambiente do televendas, deve ser evitado qualquer tipo de interferência. Ruídos, trânsito de pessoas e intervenção constante de gerentes e diretores podem prejudicar a qualidade dos contatos.
- 7. Espaço do televendedor:** o espaço não requer grandes dimensões, mas deve garantir o mínimo de privacidade e isolamento sonoro. A instalação de biombos é uma boa solução. No terminal, os equipamentos mínimos são: computador, telefone e mesas com gavetas para guardar materiais.



As vendas por telefone, quando estruturadas, podem trazer inúmeros benefícios para o seu empreendimento. Veja alguns deles:

- **Rapidez:** um contato telefônico dura em torno de 5 minutos, enquanto uma visita dura em média 15 minutos.
- **Marketing:** o televendas pode ser utilizado para prospectar novos clientes e para realizar a pós-venda.
- **Quantidade:** enquanto o televendedor realiza em média 20 a 30 contatos por dia, um vendedor externo não consegue realizar 10.
- **Custo:** o gasto com deslocamento é zero. Além disso, há economia de tempo.
- **Acompanhamento gerencial:** o gerente acompanha de perto o desenvolvimento do televendedor, o que dá mais facilidade para identificar falhas e necessidade de treinamento.
- **Eficiência:** no televendas, dúvidas e problemas podem ser resolvidos em questão de minutos.
- **Apoio à venda externa:** o televendedor e o vendedor externo, trabalhando em equipe, podem potencializar a eficiência dos dois segmentos.

Atenção

O televendas pode ser uma excelente ferramenta de contato com os clientes e proporcionar inúmeros benefícios para o seu negócio, desde que esteja devidamente organizado.

É fundamental cuidar para que sua equipe de televendas não cometa os erros mais comuns desse segmento! Veja quais são eles:

- **Cadastro desatualizado:** de nada adianta realizar promoções se você não possuir os contatos atualizados dos clientes. Informações incompletas, desencontradas e desatualizadas podem fazer que você perca muitos clientes. Por isso, mantenha seu cadastro de clientes atualizado!
- **Tratamento inadequado:** o excesso de informalidade pode levar a contatos menos produtivos, por dar às ligações um aspecto mais social, e menos profissional.

- **Não ouvir corretamente:** esse erro é frequente com relação a clientes antigos. Por acreditar que já conhece o cliente, o televendedor não dá a devida atenção aos seus comentários.

Dica

Para saber como está a atuação dos seus televendedores, utilize o **Anexo 6 – Gestão da qualidade do atendimento**, disponível ao final deste *e-book*. Com ele, você poderá avaliar a qualidade de atendimento no seu empreendimento e analisar os pontos que devem ser aprimorados.

Caso você ainda não tenha um televendas, utilize a avaliação para conhecer os pontos fundamentais para implementá-lo. Ele pode ser uma importante ferramenta para a obtenção e a manutenção dos clientes. Então, analise e, se for viável, implemente mais essa ferramenta em seu negócio!

E-commerce

Com o avanço da internet, as compras *on-line* têm se tornado frequentes. E o empreendedor deve acompanhar esse avanço para não perder vendas nem oportunidades de ampliar os negócios.

Nesse contexto, o *e-commerce* (ou comércio eletrônico) é uma ferramenta que tem sido grande aliada na expansão dos negócios e, consequentemente, na elevação das vendas. Trata-se de uma loja virtual que comercializa produtos e serviços, ou seja, é um *website* no qual seus produtos e serviços “ficam expostos”.



Assim como uma loja física, a loja virtual precisa transformar seus visitantes em clientes. Algumas dicas para alcançar esse objetivo e ter uma loja virtual de sucesso são:

- Crie um *design* atraente.
- Proporcione boas explicações e orientações sobre os produtos ou serviços.
- Transmite confiança ao cliente, mostrando que o *site* é 100% seguro.
- Faça promoções e ofereça várias formas de pagamento.
- Divulgue a sua empresa.
- Tenha uma equipe capacitada para responder rapidamente às dúvidas dos clientes.
- Cumpra os prazos de entrega.
- Tenha um servidor para hospedar o *site*.

Dica

Uma grande vantagem do *e-commerce* é o baixo custo. Então, venda seus produtos ou serviços também pela internet. Amplie seus horizontes!

Paula, do Atelier Musical, tinha vontade de ter uma loja virtual, mas ela não sabia como desenvolver uma. Carlos, o novo colaborador, e Rodrigo, seu irmão, a ajudaram nesse projeto.

Carlos, com o auxílio de Rodrigo, produziu a loja virtual do Atelier Musical. O *Compre Agora* é um sucesso! Rodrigo teve a ideia de implantar também uma Central de Atendimento ao Cliente, em que os clientes podem tirar dúvidas de como realizar as compras e receber o produto no local desejado. Ele também ficou responsável por responder aos *e-mails* com dúvidas. Além disso, o *site* pode ser visitado em duas línguas.

Jorge está admirado com o trabalho de Carlos e Rodrigo. Os clientes adoraram a novidade, e Paula também, pois com o *site* ficou muito mais fácil divulgar a empresa e vender os instrumentos. Sem falar na redução dos custos! Afinal, o deslocamento para visitar os clientes tornou-se menos frequente.



Para conquistar a fidelidade de um cliente, vender apenas não basta. É preciso dar suporte, caso o produto apresente algum defeito. No próximo capítulo, você verá como realizar a pós-venda.

Agora, para finalizar este capítulo, que tal aplicar seus novos conhecimentos? Na atividade a seguir, você conhecerá uma nova situação vivida por Pedro, da loja Moça Bonita. Preste atenção e reflita sobre o próximo passo que esse empresário deve dar.

Atividade 6.1

Na loja Moça Bonita, as vendas estavam de vento em popa, mas Pedro não sossegava. Seu espírito empreendedor o fazia querer sempre inovar. Foi então que um dos seus colaboradores lhe deu a ideia de montar uma loja virtual.

Pedro ficou um pouco inseguro, pois não entendia como uma pessoa podia comprar roupas sem experimentá-las. Mesmo após seu colaborador lhe explicar todo o processo e seu funcionamento, ele ainda estava em dúvida.

No lugar de Pedro, você se arriscaria nessa inovação? Reflita e escolha a alternativa que melhor representa a sua realidade.

- a) As vendas estão indo bem. Então, eu não me arriscaria nesse novo empreendimento principalmente por não conhecê-lo.

- b)** Mesmo que a oportunidade pareça tentadora, eu faria uma análise e, de acordo com o resultado, poderia investir ou não na criação de uma loja virtual.
- c)** Eu me arriscaria, pois confio em meu colaborador.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **b** (mesmo que a oportunidade pareça tentadora, eu faria uma análise e, de acordo com o resultado, poderia investir ou não na criação de uma loja virtual). Inovar é essencial para se manter no mercado e conquistar novos clientes. Mas, antes de se arriscar, analise para ter certeza de que a inovação é viável para os seus negócios.

Dica

Inovar é preciso, mas com cautela! Existem inúmeras ferramentas que podem auxiliar você a conquistar novos clientes e mercados. Então, não perca tempo: utilize-as!

Pós-venda

Neste capítulo, você verá uma ferramenta muito útil para os empresários fidelizarem o cliente: a pós-venda.



O que acontece depois da venda

Muitas empresas e vendedores acreditam que a venda termina quando o cliente sai do estabelecimento. Mas eles estão equivocados e, assim, perdem a chance de conquistar o cliente de fato.

Ao finalizar a compra, o consumidor se preocupa com o que acontecerá depois que ele adquirir o produto ou serviço: se o prazo de entrega será cumprido, se poderá fazer trocas, se terá assistência técnica disponível... Ele quer ter certeza de que não acontecerá nenhum problema.

Nesse momento a pós-venda demonstra ser uma ferramenta eficaz na fidelização do cliente. A forma como será tratado quando procurar a sua empresa fideliza, ou não, um cliente.

Como o nome sugere, **a pós-venda é o conjunto de ações realizadas depois da venda**. Pode ser um suporte ou assistência técnica ou um *e-mail* parabenizando o cliente pelo aniversário ou um telefonema informando novas ofertas. São pequenas ações que, quando somadas, se transformam em benefícios e garantem a oportunidade de estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente.



Geração de lucro

Antes de implementar uma ação de pós-venda, deixe claro para toda a equipe da sua empresa que essa é uma ferramenta que trará novas vendas e clientes. Todos devem ter bem claro que é essencial ser sempre atencioso com o cliente, para que ele se sinta importante e valorizado.

Algumas dicas simples podem ajudá-lo a implementar a pós-venda no seu empreendimento. Veja:

- Implemente um SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e divulgue-o.
- Mantenha as informações dos clientes sempre atualizadas.
- Incentive o cliente a avaliar a sua empresa. Faça um questionário breve e com respostas focadas no que você deseja saber.
- Treine os seus colaboradores.
- Crie no *site* da empresa um FAQ (dúvidas frequentes).

A pós-venda é importante em todos os segmentos de negócios. Mas, em alguns, ela é fundamental:

- Serviços de reparos e manutenção em geral.
- Turismo e hotelaria.
- Franquias.
- Comércio em geral, principalmente de produtos tecnológicos.

Atenção

Seu cliente é seu maior tesouro e a pós-venda é uma forma de preservá-lo. Não se trata de bajular o cliente, e sim tratá-lo com respeito e fazer o máximo para que o problema ou dúvida seja resolvido.

Desenvolvendo a gestão de equipe de vendas

Desde o início deste *e-book*, foram apresentadas informações importantes para você atingir bons resultados na gestão da sua equipe de vendas. E, para colocar em prática essas informações, você deve planejar.

O plano de ações é o planejamento de todas as ações necessárias para você atingir o resultado que tanto deseja:

- Formar uma equipe de vendas.
- Estimular e acompanhar vendedores.
- Gerenciar a atuação da equipe de vendas.
- Buscar novas formas de vender e se relacionar com o cliente.

No plano de ações devem estar descritos cinco pontos-chaves:

- **Objetivos – O que fazer:** são as metas, os alvos e os propósitos a serem alcançados em determinado período de tempo. Indica onde deverão ser concentrados os esforços.

- **Ações – Como fazer:** são os meios escolhidos para alcançar os objetivos desejados.
- **Cronograma – Quando fazer:** relaciona as atividades a serem executadas e o tempo previsto para sua realização.
- **Responsável – Quem fará:** indica os responsáveis pela execução.
- **Recursos necessários – Com que fazer:** identifica os recursos necessários para a execução da ação.



Outros aspectos importantes sobre o plano de ações são:

- o plano de ações deve ser elaborado considerando o cenário em que está inserido.
- quanto maior a quantidade de ações e pessoas envolvidas, mais necessária se torna a elaboração de um plano de ações.
- quanto mais detalhado for o plano de ações, maior será a garantia de atingir as metas estipuladas.
- quanto maior o envolvimento dos responsáveis, maior será a garantia de atingir os resultados esperados.

Verifique a seguir um esboço de um plano de ações:

- Definição de cargo de vendedores e/ou demais colaboradores de vendas.
- Formalização de um organograma para a empresa e/ou para a área comercial.
- Formalização de instrumentos para entrevistas e seleção de vendedores.
- Definição de roteiro para ambientação de novos colaboradores (de vendas ou não).
- Definição das mudanças/alterações/ajustes de remuneração.
- Elaboração de ações para treinamento de vendedores e colaboradores de vendas.
- Escolha das estratégias de motivação que podem ser adotadas.
- Definição de ajustes na forma de distribuição da força de vendas.
- Realização de controles de clientes e relacionamento e/ou atualização do sistema.
- Definição de metas de vendas.
- Definição das medidas a serem adotadas em relação a variáveis do mercado.
- Realização de segmentação ou ajustes em relação ao mercado.
- Definição de indicadores de gestão.

Dica

Para a sua empresa alcançar o sucesso, é preciso planejamento e dedicação! Você já conheceu muitas etapas da gestão de equipe de vendas e sabe que, para abrir e manter um negócio, o planejamento é fundamental. Portanto, não perca tempo, reveja sua postura e implemente as mudanças necessárias para o crescimento do seu negócio.

Agora, que tal conferir como estão as lojas mostradas neste *e-book*?

Na Moça Bonita, Pedro e sua equipe estão muito contentes. Afinal, as vendas estão de vento em popa! Isso só aconteceu porque Pedro finalmente compreendeu que, para ter resultados, precisava investir em sua equipe de vendas. Agora sua equipe se sente valorizada, o que tem se refletido nas vendas, pois uma equipe motivada vende mais!

O Atelier Musical está em uma ótima fase. A carteira de clientes vem crescendo e a equipe está cada dia mais integrada. Isso é resultado da boa gestão de equipe realizada por Jorge e Paula.

Atenção

Para conquistar e manter clientes, não basta investir em promoções e no espaço físico do negócio. Você deve investir também em sua equipe de vendas! Os seus vendedores são o cartão de visita da sua empresa. Cuide bem deles. Colaboradores satisfeitos, vendas em alta!



Este capítulo mostrou como fazer a pós-venda e o quanto um plano de ações é importante para atingir os objetivos desejados. Para encerrar, faça uma atividade e teste seus conhecimentos sobre esse assunto.

Atividade 7.1

Preencha cada uma das lacunas a seguir com os pontos-chaves de um plano de ações: *Como fazer; Quando fazer; O que fazer; Com que fazer; Quem fará*.

Objetivos – _____: são as metas, os alvos e os propósitos a serem alcançados em determinado período de tempo. Indica onde deverão ser concentrados os esforços.

Ações – _____: são os meios escolhidos para alcançar os objetivos desejados.

Cronograma – _____: relaciona as atividades a serem executadas e o tempo previsto para sua realização.

Responsável – _____: indica os responsáveis pela execução.

Recursos necessários – _____: identifica os recursos necessários para a execução da ação.

RESPOSTA:

Objetivos – **O que fazer**: são as metas, os alvos e os propósitos a serem alcançados em determinado período de tempo. Indica onde deverão ser concentrados os esforços.

Ações – **Como fazer**: são os meios escolhidos para alcançar os objetivos desejados.

Cronograma – **Quando fazer**: relaciona as atividades a serem executadas e o tempo previsto para sua realização.

Responsável – **Quem fará**: indica os responsáveis pela execução.

Recursos necessários – **Com que fazer**: identifica os recursos necessários para a execução da ação.

O trabalho em equipe

Formar uma equipe de vendas é um trabalho que passa por várias etapas. Depois de formada, essa equipe ainda precisa continuar sendo alvo de suas atenções de empresário. Isso porque manter o time treinado e motivado é um ponto-chave para o sucesso dos negócios!

Para tanto, é necessário fazer uma gestão efetiva. E o primeiro passo é ter consciência de que o líder precisa ser um bom gestor de pessoas e realizar essa tarefa de forma compartilhada, buscando desenvolver estratégias para vender mais e melhor. Por isso, o plano de ações é tão importante.

Atenção

Em um **grupo**, as pessoas dividem o mesmo espaço e trabalham isoladamente. Mas, em uma **equipe**, as pessoas trabalham juntas, buscando atingir o mesmo resultado, e cada um sabe o quanto o seu trabalho interfere no trabalho do outro.



Neste *e-book* você pôde aprender:

- qual é o papel do vendedor e seu perfil.
- como organizar um departamento de vendas.
- como selecionar novos vendedores.
- como ambientar novos colaboradores.
- o que são fatores motivacionais.
- como estabelecer as metas de vendas.
- como analisar as variáveis do negócio.
- como organizar e utilizar os dados dos clientes.
- como usar a curva ABC como referência de relacionamento.
- como fidelizar seus clientes.

Coloque em prática tudo o que você aprendeu e faça de seus vendedores uma verdadeira equipe, pronta para vender e promover seus produtos ou serviços e, ao seu lado, alcançar o sucesso!

Anexos

Anexo 1 – Diagnóstico do tipo de venda

1. Seu contato com o cliente:

- a)** é rápido e, em geral, dura dois ou três encontros.
- b)** dura várias horas e, até a venda, leva meses ou anos.
- c)** dura várias horas, porém são periódicos e regulares.
- d)** é rápido e, em alguns casos, tem alguma regularidade.

2. O clima dos contatos é de:

- a)** grande envolvimento emocional, porém curto.
- b)** vendedor-cliente, como professor-aluno.
- c)** velhos conhecidos.
- d)** encontros casuais.

3. As compras do cliente ocorrem:

- a)** sem procedimentos específicos para o produto/serviço.
- b)** após longas reuniões internas de direção ou gerência, com processos morosos.
- c)** com procedimentos definidos de consulta ao mercado e compra.
- d)** quando ele precisa ou quando o estoque diminui.

4. As compras do cliente são:

- a)** de oportunidade.
- b)** única ou com meses ou anos de intervalo entre uma e outra.
- c)** regulares.
- d)** quando necessário.

5. A expectativa do cliente com relação ao produto é:

- a)** ter destaque social e/ou satisfação pessoal.
- b)** ter sua tecnologia ou atuação melhorada.
- c)** ter atendimento certo na hora certa.
- d)** satisfazer suas necessidades imediatas.

6. A expectativa em relação ao apoio e pós-venda é:

- a)** indefinida; às vezes, nem há expectativa.
- b)** receber orientação imediata sempre que precisar.
- c)** haver cumprimento rigoroso dos prazos de entrega.
- d)** no máximo, trocar o produto em caso de defeito.

7. A expectativa em relação ao vendedor é que ele seja:

- a)** simpático, envolvente e atencioso.
- b)** tecnicamente competente, acima de tudo.
- c)** pontual, agradável e de bem com todos.
- d)** ágil; se for cordial, melhor.

8. A expectativa em relação à imagem da empresa é que ela:

- a)** seja arrojada, dinâmica e atual.
- b)** seja especialista, reconhecida e tecnológica.
- c)** seja confiável, leal e estável.
- d)** tenha bom preço e localização conveniente.

9. Em relação ao conhecimento dos clientes sobre o produto:

- a)** Não é muito importante o quanto o cliente conhece do produto.
- b)** O cliente conhece pouco do produto e depende do vendedor para adquirir esse conhecimento.
- c)** O cliente conhece o produto tanto quanto o vendedor ou, em alguns casos, mais que o vendedor.
- d)** O cliente conhece o produto o suficiente para consumi-lo.

10. Seu produto exige projeto prévio ou adequação ao cliente?

- a)** Quase nunca.
- b)** Frequentemente.
- c)** Às vezes.
- d)** Nunca.

11. A visão do cliente sobre a relação preço-produto pode ser resumida em:

- a)** podia não ter gastado, mas valeu a pena.
- b)** tem que compensar cada centavo do investimento.
- c)** tem que ser o preço de mercado ou justificar muito bem a diferença.
- d)** tem que custar o mesmo em qualquer lugar.

12. São possíveis meios de gerar oportunidades de vendas:

- a)** demonstrações ou abordagem de pessoas.
- b)** eventos do setor, palestras e publicações técnicas.
- c)** visitas regulares e contatos persistentes.
- d)** promoções de preços e divulgação na mídia.

13. Uma objeção frequente do cliente pode ser:

- a)** Eu não preciso disso.
- b)** Isso pode ser mais complicado e caro do que pensei.
- c)** Já tenho quem me forneça isso há muito tempo.
- d)** Já compro isso de outros, só que mais barato.

Some suas respostas e verifique em qual tipo de vendas seu empreendimento se enquadra. Se houver empate entre duas letras, seu conhecimento do ramo e sua sensibilidade dirão qual é a que prevalece.

Maioria A – Vendas por impulso: são caracterizadas por encontros rápidos, mas de grande envolvimento emocional. Geralmente o cliente gasta mais do que estava prevendo, mas não se arrepende, pois a compra está diretamente relacionada à sua autoestima. O vendedor precisa ser simpático e envolvente.

Maioria B – Vendas por consulta: são caracterizadas por encontros longos e, geralmente, o comprador precisa da aprovação de outras pessoas para fechar a venda. As compras são esporádicas e precisam compensar o valor investido. O vendedor precisa ser técnico e conhecer o produto que está vendendo.

Maioria C – Vendas de relacionamento: os encontros são longos e frequentes. Os clientes são fiéis e costumam conhecer mais do produto do que o próprio vendedor, mas o preço pode influenciar na decisão. O vendedor precisa ser agradável.

Maioria D – Vendas de reposição: os encontros são rápidos e com certa regularidade. As vendas só acontecem quando o cliente tem necessidade. O preço influencia na decisão de compra. O vendedor precisa ser rápido e cordial.

Anexo 2 – Descritivo de cargo

Descritivo de cargo – Vendedor externo
Cargo: Vendedor externo.
Objetivo: Conquistar e manter clientes no seu setor de vendas.
Subordina-se a: Gerente de vendas.
Atividades a serem realizadas: Visitar periodicamente os clientes. Prospectar novas visitas e possíveis clientes. Manter atualizadas as fichas com os dados dos clientes. Registrar todo comentário ou informação do cliente para melhorar as vendas. Manter sempre em mãos, atualizados e em bom estado, catálogos e folhetos. Certificar-se de que o cliente conhece toda a linha de produtos e serviços.
Requisitos fundamentais: Experiência na área de vendas comprovada em carteira. Segundo grau completo ou superior em curso e de preferência na área musical. Valorizam-se conhecimentos referentes ao funcionamento de instrumentos musicais.
Habilidades: Empatia, pontualidade e organização. Boa comunicação e argumentação. Dinamismo e responsabilidade.
Responsabilidades: Planejar com antecedência as visitas aos clientes. Garantir um atendimento cortês ao cliente. Saber ouvir e averiguar de maneira educada a necessidade do cliente e ser capaz de propor meios para satisfazê-lo. Atingir metas de vendas.

Descritivo de cargo – Vendedor interno

Cargo: Vendedor interno.

Requisitos fundamentais:

Experiência na área de vendas comprovada em carteira.

Segundo grau completo ou superior em curso e de preferência na área musical.

Valorizam-se conhecimentos referentes ao funcionamento de instrumentos musicais.

Habilidades:

Empatia, pontualidade e organização.

Boa comunicação e argumentação.

Dinamismo e responsabilidade.

Responsabilidades:

Garantir um atendimento cortês ao cliente que visita a loja.

Saber ouvir e averiguar de maneira educada a necessidade do cliente e ser capaz de propor meios para satisfazê-lo.

Atingir metas de vendas.

Anexo 3 – Análise de currículo

IDENTIFICAÇÃO	Perguntas adicionais	Finalidade
	Mora com (pais/família/sozinho/ parentes)?	Saber com quem o candidato mora ajuda a avaliar o seu grau de independência financeira.
	O cônjuge trabalha? Qual é a renda familiar?	As duas perguntas visam descobrir qual é o grau de contribuição do candidato na renda familiar. Como a remuneração em vendas é variável, esses dados podem indicar como o profissional poderá reagir em um momento de oscilação nas vendas e se isso refletirá em seu desempenho.

HISTÓRICO PROFISSIONAL	Perguntas adicionais	Finalidade
	Última empresa Motivo da saída	Perguntas relacionadas à saída devem ser feitas com cuidado e deve-se atentar para como o candidato as responde. Isso demonstra o seu grau de maturidade e segurança ao falar sobre o assunto.
	Tempo que ficou desempregado O que fez nesse período	As duas perguntas são utilizadas para perceber o grau de iniciativa e de empreendedorismo. Se o candidato realizou alguma atividade informal, isso indica que ele é uma pessoa proativa, ao contrário de alguém que não exerceu nenhuma atividade nesse período.

Descobrindo o perfil	
Perguntas	Finalidade
De que tipo de atividade mais gostou até hoje? Por quê?	Essas perguntas visam avaliar se o candidato tem o hábito de se aprofundar naquilo que faz, independentemente do produto vendido.
Que tipo de produto conhece bem? Quem é o público-alvo desse produto? Qual é o diferencial desse produto em relação aos concorrentes? Quais são os seus principais argumentos de venda?	Se o candidato ainda se lembra de alguma informação de um produto que tenha vendido, isso indica que ele tem o perfil adequado para estudar os produtos que passará a vender. Respostas evasivas e pouco consistentes revelam pessoas que não se envolvem naquilo que fazem. Essas são perguntas importantes para quem busca um vendedor com perfil consultivo.
Gosta de atender sempre os mesmos clientes ou prefere clientes diferentes? O que considera um número ideal de contatos com o cliente até realizar a venda? E quando demora mais do que isso? Já teve a experiência de visitar clientes que nunca tinham ouvido falar da empresa?	Se o candidato prefere atender novos clientes e realizar poucos contatos, isso significa que ele tem um perfil fechador ou de estoque . Agora, se ele está disposto a investir tempo para conquistar a primeira venda, significa que ele possui perfil relações públicas .

INVENTÁRIO PESSOAL	Perguntas adicionais	Finalidade
	<p>Conhece algo sobre nossos produtos?</p> <p>Por que quer ser nosso(a) vendedor(a)?</p> <p>Como lida com as oscilações no valor da comissão?</p> <p>O que espera da empresa?</p> <p>O que julga que possa oferecer à empresa?</p> <p>Na sua opinião, quais são as características de um bom profissional de vendas?</p>	<p>Essas questões visam colher informações de como o candidato se posiciona em relação ao seu trabalho e às suas expectativas em relação à nova empresa.</p> <p>Na última questão ele falará sobre as qualidades que julga serem as dele. Indiretamente, ele estará respondendo o que pensa de si mesmo.</p>

Anexo 4 – Análise de variáveis

Variáveis controláveis	Estado			
	Ruim	Médio	Bom	Ótimo
Ânimo dos colaboradores				
Condição de treinamento				
Qualidade de materiais de apoio à venda				
Qualidade de relacionamento com os clientes				
Respeito a prazos de entrega				
Investimentos recentes em propaganda, promoção e divulgação				
Outras				

Variáveis incontroláveis	Influência			
	Nula	Fraca	Relativa	Forte
Políticas governamentais				
Concorrentes nacionais				
Concorrentes estrangeiros				
Ações de sindicatos				
Preços de mercado				
Custos de matéria-prima				
Tendência de mercado				
Fatores ambientais/climáticos				
Outras				

Anexo 5 – Fichas para controle de dados dos clientes

CONTROLE DE CLIENTE			
Nome do cliente:			
End.:		Bairro:	
CEP:	Cidade:	Estado:	
Tel.:		Fax:	
E-mail:		Site:	
CONTATO			
Nome:	Cargo:	Ramal:	
E-mail:	Secretária:	Ramal:	
PEDIDOS			
Data	Modelo	Tipo	Observações
MAPA DE ACOMPANHAMENTO			
Data	Legenda	Ocorrência e próximo passo	
Legenda:			
VP = Visita Pessoal (usado quando nada ocorreu além da visita)			
VV = Visita com Venda			
TC = Telefonema de Contato (usado quando nada ocorreu além do contato)			
TV = Telefonema com Venda			
MD = Mala Direta (envio de folhetos, catálogos etc.)			
CR = Correspondência (mais específica e dirigida, pode ser uma proposta)			

Anexo 6 – Gestão da qualidade do atendimento

Vendedor:		Data:			
Atividades	Competências exigidas	Avaliação			
		Bom	Médio	Insuficiente	Comentário
Atendimento ao telefone	Uso do sistema telefônico.				
	Procedimentos adequados de saudação/ identificação.				
	Transferência de ligações.				
	Bom treinamento.				
Prospecção de novos clientes	Informações do mercado.				
	Eficácia de contatos e visitas.				
	Persistência e regularidade.				
Respostas às perguntas dos clientes	Conhecimento do produto.				
	Conhecimento das necessidades do cliente.				
	Informação sobre preços e formas de pagamento.				
	Tranquilidade, segurança e controle emocional.				

Atividades	Competências exigidas	Avaliação			
		Bom	Médio	Insuficiente	Comentário
Contato, entrevista e apresentação	Primeira impressão positiva.				
	Entendimento da descrição de um problema pelo cliente.				
	Empatia.				
	Conhecimento da concorrência.				
Demonstração e coleta de <i>feedback</i>	Técnica de questionamento.				
	Habilidades de escuta.				
	Habilidade para anotar informações apropriadas.				
	Técnica efetiva de negociação.				
Acompanhamento do processo de venda	Manutenção regular de contatos.				
	Verificação da compreensão do cliente sobre o produto.				
	Conhecimento do processo decisório do cliente.				
	Conhecimento da estrutura de poder do cliente.				

Atividades	Competências exigidas	Avaliação			
		Bom	Médio	Insuficiente	Comentário
Negociação	Informações do mercado.				
	Conhecimento do produto.				
	Conhecimento da concorrência.				
	Habilidade para lidar com objeções.				
Fechamento da venda	Habilidade em solicitar o pedido.				
	Habilidade em negociar condições favoráveis.				
	Objetividade no diálogo.				
	Transmissão de confiança para o cliente.				
Conduta geral e procedimentos	Seguimento das instruções.				
	Manutenção de formulários completos e precisos.				
	Pedido de esclarecimentos em caso de incertezas.				
	Trabalho em equipe.				

2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

Conselho Deliberativo

Presidente

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

ParqTec – Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor – Superintendente

Bruno Caetano

Diretor Técnico

Ivan Hussni

Diretor Administrativo e Financeiro

Pedro Rubez Jehá

Unidade Atendimento Remoto

Gerente: Adriana de Barros Rebechi

Equipe Técnica

Adriano Augusto Campos

Carolina Germano Nascimento

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Unidade Gestão de Produtos

Gerente: Clarissa Battistella Guerra

Equipe Técnica

Breno Melo Paes

Eric Perri Oliveira

Consultoria Especializada

Suely Mioto

Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini

Presidente da Diretoria Executiva

João Amato Neto

Diretor Administrativo e Financeiro

Luís Fernando Pinto de Abreu

Diretor de Operações

Roberto Marx

Diretor da Área de Gestão de Tecnologias em Educação

Guilherme Ary Plonski

Coordenadoras Executivas

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

Gerente da Unidade de Gestão de Projetos

Luis Marcio Barbosa

Gestoras do Projeto

Sônia Akimoto e Denise Blanes

Assistentes de Gestão

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

Designer Instrucional Master

Heloisa Collins

Designers Instrucionais

David Melo da Luz, Natália de Mesquita Matheus, Tauana Grasso Chixaro e Thais Cattucci Dantas

Consultora Pedagógica

Mainã Greeb Vicente

Revisão de Texto

Priscila Risso e Tatiana F. Souza

Iconografia e Audiodescrição

Priscila Garofalo e Rita De Luca

Consultora de Acessibilidade

Karina Zonzini

Consultor de Tecnologia

Wilder Oliveira

Programador de Front-end

Edson Ramos

Web Designers

Bruno Gomes de Souza e Fernando

Oliveira Martins

Consultora de Comunicação

Sonia Scapucin

Editora

Elisabete Portugal

Diretora de Vídeo

Ane do Valle

Roteirista

Patricia Roman

Repórter

Viviane Thomaz

Narradores

Michelle Dufour e Nelson Gomes

Diretor de Arte

Michelangelo Russo

Designer Gráfico

Eduardo de Camargo Neto

Diagramação

Jairo Souza Design Gráfico

Imagens

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com