



COMO ELABORAR
**UMA ESTRATÉGIA DE
COMERCIALIZAÇÃO**

Rede de Atendimento
ao Empreendedor



COMO ELABORAR
**UMA ESTRATÉGIA DE
COMERCIALIZAÇÃO**

**Rede de Atendimento
ao Empreendedor**



FICHA TÉCNICA

2013 – SEBRAE MINAS

© 2007. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE MINAS

2013 Rediagramado e reimpresso pelo SEBRAE MINAS

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE
Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor

Av. Barão Homem de Melo, 2785, Estoril – CEP 30494-085 - Belo Horizonte,
MG - Telefone 0800-570 0800 - Home: www.sebraemg.com.br

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo

LÁZARO LUIZ GONZAGA

Diretor Superintendente

AFONSO MARIA ROCHA

Diretor Técnico

LUIZ MÁRCIO HADDAD PEREIRA SANTOS

Diretora de Operações

FÁBIO VERAS DE SOUZA

Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor SEBRAE MINAS Gerente

MARA REGINA VEIT

Equipe Técnica Organização e Revisão

Edição 2013

VIVIANE SOARES DA COSTA

EDIÇÃO 2007

RENATA DUARTE FOSCARINI

Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato SEBRAE Gerente

AGMAR ABDON CAMPOS

Equipe Técnica Coordenação, Organização e Revisão

Edição 2007

MARLI APARECIDA DE MENEZES SIMÕES QUEIROZ

VERA HELENA LOPES





SEBRAE



Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE

Gerente

RICARDO LUIZ ALVES PEREIRA

Equipe Técnica Coordenação, Organização e Revisão

Edição 2007

ADRIANA ATHOUGUIA SABIONI

Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS

Gerente

MARIA TERESA GOULART

Equipe Técnica

JULIA CASSARO GRASSELLI

MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

FATEC/ CDL-BH

Coordenação

ALEXANDRE DOLABELLA FRANÇA

Colaboração

BRUNA NATÁLIA DE OLIVEIRA FRÓES VERDI

SÉRGIO HENRIQUE MARCHETTI

FERNANDO TERCIVS BATISTA SASSO

Autoria

ROBERTO EL CHECK

Tratamento de Linguagem e Revisão

VIVIANE SOARES DA COSTA – Edição 2013

Editoração Eletrônica

CASA DE EDITORAÇÃO E ARTE

E37

El Check, Roberto

Como elaborar estratégias de comercialização. / Roberto El Check; organização, Viviane Soares da Costa, Marli Aparecida de Menezes Simões Queiroz, Vera Helena Lopes, Renata Duarte Foscarini, Adriana Athouguia Sabioni. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. XX p.: il. (Manuais Como Elaborar)

Nota de Conteúdo: 1ª edição 2007. Rediagramação e reimpressão pelo SEBRAE/MG em 2013.

ISBN: 978.8586428-57-9

1. Estratégias de comercialização. I. Costa, Viviane Soares. II. Queiroz, Marli Aparecida de Menezes Simões. III. Lopes, Vera Helena. IV. Foscarini, Renata Duarte. V. Sabioni, Adriana Athouguia. VI. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. VII. FATEC/ CDL-BH. VIII. Título.

CDU: 339.138

INFORMAÇÕES SOBRE O SEBRAE MINAS

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae Minas) é uma entidade civil sem fins lucrativos, que funciona como Serviço Social Autônomo. Criado pela Lei nº 8.209, de 12/4/90, e regulamentado pelo Decreto nº 99.570, de 9/10/91, a instituição está vinculada ao Sistema Sebrae, que tem ramificações em todo o Brasil.

O Sebrae Minas atua na busca da redução e racionalização da carga tributária e da burocracia. Em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, oferece uma variada gama de serviços aos empresários e pessoas interessadas em iniciar o próprio negócio.

Por meio de parcerias com municípios, instituições e entidades empresarias, o Sebrae Minas define e elabora estratégias de desenvolvimento, apoiando setores que precisam se tornar mais competitivos. Com programas específicos, estimula a cultura da cooperação, além de facilitar o acesso às tecnologias e ao crédito.

Para orientar o empresário no processo de gestão e obtenção de melhores resultados empresariais, o Sebrae Minas dispõe de consultores especializados em diversas áreas, entre as quais finanças, custos, produção, marketing, pesquisa de mercado, franquias, recursos humanos, qualidade e jurídico-tributária.

ESTÍMULOS AOS NEGÓCIOS

O Sebrae Minas também apoia projetos desenvolvidos em incubadoras de empresas, em parceria com institutos de pesquisas, universidades e iniciativa privada.

Para gerar novos negócios, parcerias e intercâmbios, o Sebrae promove inúmeros eventos, como feiras, encontros e missões empresariais, rodadas de negócios, seminários técnicos e comerciais, aproximando quem quer comprar de quem precisa vender, viabilizando parcerias, ampliando e otimizando oportunidades.

Oferece soluções em educação empreendedora, por meio de treinamentos, atendimentos individualizados presenciais e a distância e programas para melhoria dos processos gerenciais e desenvolvimento de habilidades de liderança e do comportamento empreendedor. E na preparação de futuros gerentes e empresários, a entidade mantém escolas de formação gerencial de ensino médio, com habilitação técnica em Administração.

Todos esses produtos e serviços estão à disposição dos empresários e empreendedores por meio da Rede Sebrae de Atendimento, presente em todo o estado ou via internet (www.sebraeminas.com.br) ou pela Central de relacionamento - 0800 570 0800.

APRESENTAÇÃO

O Sebrae atua há mais de 40 anos em todo o país, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas de micro e pequeno portes.

Baseado nessa experiência, o Sebrae Minas lança uma série de manuais com temas gerenciais diversificados e abrangentes, buscando orientar os empreendedores quanto às suas dúvidas mais frequentes no processo de gestão de um pequeno negócio.

A série é formada pelos seguintes manuais:

Como Elaborar um Plano de Negócio

Como Elaborar um Plano de Marketing

Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado

Como Elaborar Controles Financeiros

Como Elaborar um Plano de Vendas

Como Elaborar Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança

Como Elaborar Estratégias de Comercialização

Estes manuais foram produzidos com o intuito de dar uma visão ampla e prática das ferramentas de gestão existentes, contribuindo para o aprimoramento da gestão dos pequenos empreendimentos, sem contudo esgotar os temas abordados. Os empreendedores e empresários poderão, a partir da leitura destes manuais, implantar as ferramentas de gestão apresentadas, sem maiores dificuldades.

Para dar suporte à implantação dos modelos sugeridos, os empreendedores e empresários interessados poderão, a qualquer momento, contatar a Rede Sebrae de Atendimento, de forma presencial nos Pontos de Atendimento, ou a distância na Consultoria On-line, por meio do site www.sebraemg.com.br ou pela Central de Relacionamento: 0800 570 0800.

Agmar Abdon Campos

Mara Regina Veit

Sebrae Minas

SUMÁRIO

11	Introdução
13	Conhecendo a Estrutura do Manual
14	Como os Aspectos Externos Impactam a Demanda dos seus Produtos
15	1. Fatores Econômicos
19	2. Fatores Mercadológicos
22	3. Fatores Comportamentais
24	Como Elaborar um Diagnóstico para sua Empresa
31	Como Estabelecer Estratégias Empresarias
37	Como Agregar Valor à sua Oferta de Produtos e Serviços
37	1. Prestação de Serviços
39	2. Como Agregar Valor aos Produtos e Serviços
41	3. Como Superar as Expectativas para Encantar Clientes

44	Como Melhorar a Eficiência do Ciclo Operacional até a Entrega dos Produtos
44	1. Estoques
48	2. Compras
51	3. Vendas
54	4. Pessoas
58	Como Melhorar a Eficiência na Entrega do produto
64	Considerações Finais
64	Referências Bibliográficas
65	Formulários - Estratégias de Comercialização

INTRODUÇÃO

O Manual Como Elaborar Estratégia de Comercialização foi preparado para que você consiga enxergar de forma ampla como se tornar eficaz e obter resultados efetivos em seu mercado de atuação.

A ideia é mostrar-lhe como acontecimentos do ambiente externo podem afetar seu negócio e, o mais importante, estimulá-lo a buscar, de forma permanente, informações sobre gestão que lhe possibilite ter uma visão mais abrangente dos principais elos que constituem a cadeia varejista; das compras até a entrega do produto ao consumidor final.

Em seguida vamos nos deter na formulação das estratégias de mercado que lhe permitirão ter um direcionamento mais claro de como atuar e enfrentar a concorrência. A partir daí voltaremos o olhar para a sua empresa e examinaremos cada etapa do ciclo de varejo.

Assim será possível administrar racionalmente processos como estoques e logística, crédito e cobrança, campanhas promocionais, atendimento ao cliente, motivação do pessoal, entre outros, enfatizando a necessidade da utilização de ferramentas de controle adequadas.

Ao final do Manual vamos tratar das técnicas para conquistar e manter clientes e dar algumas dicas de como sua empresa poderá ser mais competitiva.

Com isso esperamos que você se sinta mais apto para abrir ou posicionar seu negócio e principalmente saiba onde atuar e que informações buscar para enfrentar os desafios do mundo empresarial.

CONHECENDO A ESTRUTURA DO MANUAL

Para facilitar seu entendimento, cada tópico desse Manual foi estruturado da seguinte forma:

O QUE É E COMO FAZER

Nesse tópico você aprende sobre cada etapa de elaboração de um Plano de Comercialização.

FIQUE DE OLHO

Em alguns momentos, você receberá dicas sobre um determinado assunto. Esteja alerta para as recomendações que serão feitas.

EXEMPLO

Para facilitar a compreensão dos processos na elaboração de um Plano de Comercialização, vamos contar a história do Sr. Artur, que nos acompanhará durante todo o Manual. Apesar de ser um exemplo fictício, ele foi baseado em situações reais do dia a dia de uma empresa.

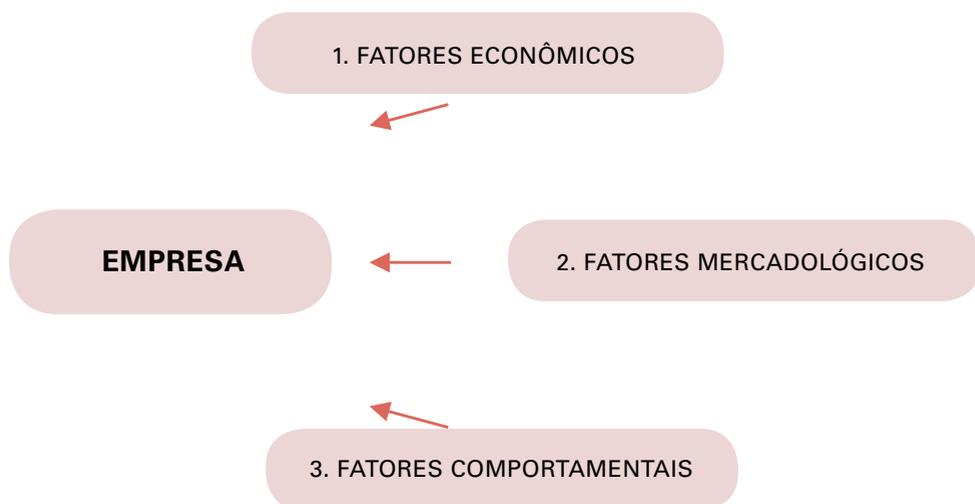
HORA DE PRATICAR

Comece a se mexer e realize os exercícios propostos, de acordo com o seu negócio. É uma boa maneira de responder as dúvidas e testar o que você aprendeu.

COMO OS ASPECTOS EXTERNOS IMPACTAM A DEMANDA DOS SEUS PRODUTOS

Neste capítulo você aprenderá como ficar “atenado” ao que está acontecendo à sua volta e o que pode impactar o seu negócio. São recomendações simples e práticas que o ajudarão a entender melhor as razões das variações das vendas, dos atrasos dos fornecedores ou ainda de súbitas alterações de preços.

Podemos dividir os fatores de impacto em três grandes grupos, conforme diagrama abaixo:



1. FATORES ECONÔMICOS

O QUE É E COMO FAZER?

São indicadores relacionados ao desenvolvimento da Economia do país, do estado e da cidade onde você tem o seu negócio, podendo afetá-lo de forma positiva ou negativa. São eles:

- Taxa de crescimento da economia, medida pela variação do PIB (Produto Interno Bruto);
- Taxas de juros;
- Taxas de variação da renda das famílias;
- Taxas de desemprego na região metropolitana onde está o seu negócio;
- Acesso ao crédito do consumidor;
- Inadimplência;
- Taxas de câmbio (exemplo: valor do dólar ante o real);
- Características regionais como expansão de grandes empresas locais ou obras de vulto na sua região.

Essas informações estão disponíveis em jornais, televisão, revistas e mesmo em conversas com outros empresários ou em reuniões nas entidades de classe locais como: Associação Comercial, CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), sindicatos de classe e outros.

Você não precisa ser nem se tornar um especialista em economia para operar seu negócio, mas é importante desenvolver o hábito de analisar como cada um dos indicadores acima podem afetar sua empresa, numa relação chamada de “causa e efeito”. Com o tempo você tomará gosto pelo exercício e terá uma visão abrangente, o que facilitará o seu planejamento de curto e médio prazos.

FIQUE DE OLHO

Ao analisar os indicadores procure perceber se o impacto na sua empresa ocorrerá no curto ou no médio prazo, bem como se as tendências dos indicadores são consistentes ou foram motivadas por algum acontecimento eventual.

EXEMPLO

Para ajudar na aplicação dos conhecimentos apresentados, vamos usar como exemplo a história do Sr. Artur.

Seu Artur possui uma fábrica de chocolates no interior de Minas, além de três lojas próprias, sendo duas na sua cidade e uma em cidadezinha próxima, a 50 km da fábrica. Durante anos o negócio prosperou. Seu Artur tirava férias anuais, sendo que a cada dois anos trocava de carro, e seus filhos estudavam no melhor colégio da cidade. Ultimamente seu Artur andou incomodado com a oscilação das vendas; no verão as vendas de chocolate caíam, os custos do açúcar subiam acima do que



ele considerava normal e, para piorar a situação, abriram uma grande confeitaria na cidade, que além de pães e bolos oferecia uma grande variedade de balas, confeitos e chocolates.

Seu Artur resolveu procurar o Sebrae local para ajudá-lo a entender melhor o que estava ocorrendo. Ele queria soluções que fizessem sua empresa retomar o curso anterior quando tudo ia bem.

Inicialmente observaram o ambiente dos negócios na própria cidade e constataram:

As grandes empresas da cidade estavam em expansão, atraindo novos trabalhadores de fora, algumas categorias de trabalho haviam recebido aumentos acima da inflação e os noticiários informavam que a renda das famílias estava aumentando, pouco, mas pelo menos não estava caindo. Isto deveria ser bom para os negócios, mas não refletia ainda em melhores vendas.

Analisaram o crédito ao consumidor e verificaram que os juros haviam baixado e o crédito expandido.

As condições econômicas em princípio eram favoráveis, mas seria necessário analisar outras variáveis.



HORA DE PRATICAR

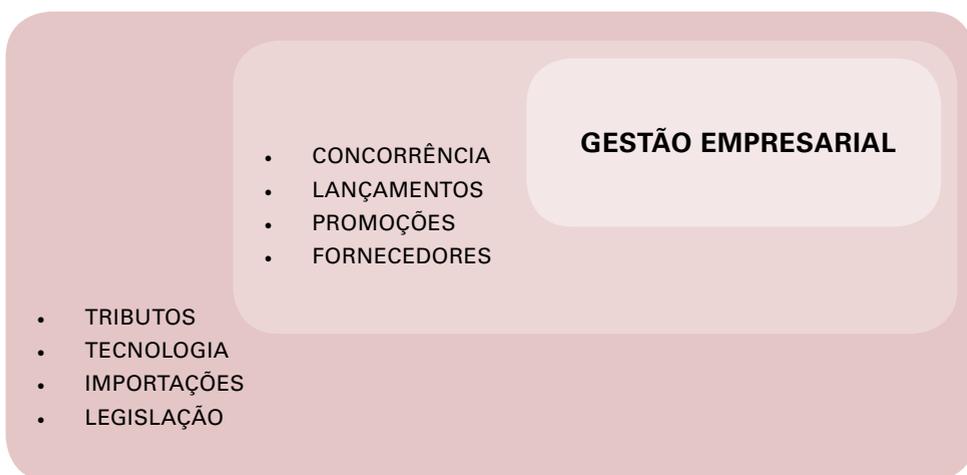
Avalie como os fatores econômicos estão impactando os seus negócios. Enumere as possíveis providências a serem adotadas.

• Taxa de crescimento da economia:
• Taxas de juros:
• Taxas de variação da renda das famílias:
• Taxas de desemprego na região metropolitana:
• Acesso ao crédito do consumidor:
• Inadimplência:
• Características regionais:
• Taxas de câmbio:

2. FATORES MERCADOLÓGICOS

O QUE É E COMO FAZER?

Os fatores mercadológicos dizem respeito ao que está acontecendo no campo dos negócios. Podemos entender o campo dos negócios como o ambiente formado pelos fornecedores, concorrentes, lançamentos de novos produtos, novas tecnologias, propaganda, tudo enfim que pode influenciar o seu negócio. Assim podemos visualizar:



Desta forma, o lançamento de um novo produto pode mudar radicalmente o conceito do seu negócio ou suas estratégias.

Vejam os alguns exemplos no contexto global:

O fabricante de bacias de alumínio viu seu mercado declinar quando lançaram bacias e utensílios em plástico.

Recentemente as importações de tecidos e confecções da China, a preços mais baixos que os produtos nacionais, trouxeram grande apreensão ao setor de confecções.

É preciso atentar para todas as mudanças que impactam seu negócio e fazer as adaptações necessárias para garantir sua permanência e crescimento no mercado.



FIQUE DE OLHO

Fique atento às leis e regulamentações, elas podem ser uma dor de cabeça para você e para o seu negócio, principalmente se você está no ramo de alimentação ou se o seu negócio necessita de licenças ambientais para funcionar. Nesses casos a melhor recomendação é cumprir todas as leis específicas para que a sua energia e atenção sejam aplicadas ao próprio negócio.

EXEMPLO

Nosso personagem, seu Artur buscou outras variáveis que explicassem as oscilações do seu negócio. Decidiu examinar o mercado e descobriu coisas muito interessantes. Observou que vários de seus clientes habituais, que às sextas-feiras compravam chocolates nas suas lojas para “fazer um agrado em casa”, agora dirigiam-se à confeitaria recém-aberta. Percebeu que seu concorrente estava no ramo de guloseimas e que isso explicava parte da queda de vendas. Seu concorrente também aprimorou muito a técnica de fazer pão, as pessoas não mais compravam “a conta certa para as pessoas da casa” elas estavam aumentando o consumo.

Seu Artur concluiu que para iniciar um plano de ação era preciso entender melhor o mercado e as mudanças que impactavam o seu negócio.

3. FATORES COMPORTAMENTAIS

O QUE É E COMO FAZER?

Os fatores comportamentais dizem respeito às atitudes dos clientes e como eles estabelecem as suas prioridades de compras. Para compreender melhor essas questões é preciso tornar-se um observador atento do comportamento das pessoas, dos seus hábitos de compras e de como alguns fatores comportamentais estão mudando. Alguns exemplos:

- Sentido de emergência - as pessoas têm menos tempo para comprar;
- Crianças e adolescentes participam do processo decisório de compras;
- Mulheres com papel mais determinante na decisão de compras;
- Idosos participam ativamente do mercado de consumo;
- Saúde como estilo de vida;
- Ética e cidadania como valores incorporados ao negócio;
- Preservação do meio ambiente;
- Compras baseadas no valor que o produto representa para aquele consumidor;
- Facilidade de informação - Informação on-line;
- Comodidade - ter perto de casa os produtos de maior conveniência;
- Maior disposição para diferenciação e personalização;
- Valorização do lazer e do bem-estar.

Essas são as principais tendências comportamentais e que explicam por que determinadas empresas fazem tanto sucesso enquanto outras copiam em uma tentativa pouco eficaz de “pegar o vácuo” no sucesso do outro.

FIQUE DE OLHO

Procure ficar atento a todas as informações sobre as camadas sociais. Dados do IBGE apontam que os brasileiros acima de 60 anos somarão 15 milhões de pessoas e que cada um desses cidadãos gastará em média R\$ 500,00/mês. Essa é uma informação preciosa para qualquer ramo de negócio.



EXEMPLO

Seu Artur percebia que as pessoas prosperavam, seus vizinhos que viviam “apertados” agora possuíam 2 televisões em casa, falavam em celulares e até máquina de lavar haviam comprado. Em conversas com alguns clientes descobriu que grande parte daqueles produtos foram comprados a crédito em até 12 prestações. Percebeu então que, além de concorrer com o mercado de guloseimas, haviam outros concorrentes, praticamente todo o mercado, que afetava diretamente suas vendas. Entendeu que teria que ser muito ágil para disputar agora com a capacidade de compras do seu cliente. Pensando nisto e no estilo de vida dos brasileiros que valorizam o bem-estar e a saúde passou a prestar atenção em duas camadas da população que estavam crescendo: os cidadãos acima de 60 anos e os mais jovens que valorizam o bem-estar e a saúde.

HORA DE PRATICAR

Como tirar proveito, para o seu negócio, das camadas emergentes de consumo representadas pelos idosos e pelas pessoas que valorizam o bem-estar e a saúde?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Neste capítulo você aprendeu como os acontecimentos do mundo externo podem afetar o seu negócio. Viu que os fatores de impacto podem ser econômicos, mercadológicos e comportamentais. O mais importante: aprendeu como é relevante observar os diversos ambientes e estabelecer as relações de causa e efeito que poderão acarretar mudanças nos negócios.

Após a análise do ambiente externo, é muito importante que você faça uma análise da sua empresa para conhecer seus pontos fortes, seus pontos de desenvolvimento e, a partir daí, situar-se no mercado e preparar um plano de ação.

COMO ELABORAR UM DIAGNÓSTICO DA SUA EMPRESA

O diagnóstico empresarial é uma importante ferramenta de planejamento. Por meio dele você terá uma ideia precisa dos pontos críticos da sua empresa que demandarão sua atenção e ações corretivas.

Neste capítulo você vai aprender como fazer o autodiagnóstico da sua empresa e assim estar apto a traçar um Plano de Ação.

O QUE É E COMO FAZER?

O autodiagnóstico é feito por meio de um questionário dividido em blocos de acordo com as diferentes etapas das operações que compõem o seu negócio. Cada bloco é composto de perguntas para as quais são atribuídos pesos e pontuações. Por meio da tabulação das respostas você tem uma visão clara de como está sua empresa.

Esse questionário não esgota o assunto, mas é uma forma interessante de mapear as forças e fraquezas da empresa e conferir um importante norteamento para elaborar um Plano de Ação.

FIQUE DE OLHO

Existe uma tendência das micro e pequenas empresas de atuarem sob demanda, um processo popularmente chamado de “apagar incêndios”. Às vezes se faz necessário, mas fazer deste processo uma regra pode ser muito desgastante. Avalie se você está trabalhando desta forma. Caso positivo o autodiagnóstico empresarial e posterior plano de ação serão de grande utilidade.

EXEMPLO

Seu Artur achou que seria interessante aplicar o Diagnóstico na sua empresa a fim de medir os resultados que estava obtendo. Recebeu as instruções de preenchimento e colocou “as mãos na massa”.



INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

O autodiagnóstico é composto de 5 blocos, cada um representando um processo da empresa. Cada bloco contém 5 perguntas que são pontuadas de 0 a 4 conforme o seu julgamento daquele quesito.

Desta forma o número máximo de pontos para cada bloco é de 20.

Por exemplo, no bloco de resultados, a primeira questão é:

Possui metas de vendas?

Vamos imaginar que você estabelece as metas de vendas, mas não acompanha ao longo do mês; no final do mês você tem sempre uma surpresa que pode ser positiva ou negativa.

A partir desta análise você pode atribuir, por exemplo, a nota 3.

Assim, você deve proceder com as demais questões até terminar cada bloco.

Some agora os pontos atribuídos a cada questão e divida por 20 (número máximo de cada bloco), você encontrará o percentual de representação daquele bloco.

Lembre-se que temos 5 blocos, cada um valendo 20 pontos, portanto a soma dos 5 é igual a cem.

Somando agora os totais de pontos de cada bloco, você terá um percentual que representa como a sua empresa está em termos dos 5 processos de gestão.

A importância destes procedimentos é ressaltar onde você deve concentrar sua atenção e esforços de melhoria.

Veja o exemplo do seu Artur:

BLOCOS	QUESTÕES	PONTUAÇÃO 0-1-2-3-4	%
1 - Resultados	Possui metas de vendas	3	
	Possui metas de lucratividade	3	
	Possui metas de giro de estoques	1	
	Possui metas de redução da inadimplência	4	
	Possui metas para redução de custos	2	
Pontuação obtida	Pontuação máxima 20 pontos	13	65%
2 - Comercialização	A empresa conhece claramente seu público-alvo	2	
	A empresa agrega valor aos seus produtos e serviços	2	
	Existem critérios claros para formação de preços	2	

	O atendimento ao cliente é superior	2	
	A empresa é inovadora em relação a produtos e serviços	2	
Pontuação obtida		10	50%
3 - Finanças	A empresa conhece seu ponto de equilíbrio	4	
	A empresa possui capital de giro adequado ao seu movimento	4	
	A empresa possui estrutura formal de cadastro, crédito e cobrança	4	
	A empresa possui planilhas que demonstrem o lucro ou prejuízo obtido no mês.	4	
	A empresa faz planejamento financeiro definindo metas de despesas para dois ou três meses à frente	2	
Pontuação obtida		18	90%
4 - Pessoas	Os processos de seleção identificam o funcionário certo para o lugar certo	2	
	A empresa oferece oportunidades de carreira para seus funcionários	2	
	Existe um sistema formal de avaliação dos funcionários	1	
	Existe um plano de treinamento que leva em conta as necessidades dos funcionários	2	
	Existe sistema de incentivo por metas alcançadas	4	
Pontuação		11	55%
5 - Planejamento	A empresa tem um posicionamento empresarial claro e definido	1	
	A empresa tem um plano para os próximos 2 ou 3 anos.	1	
	Os funcionários conhecem e participam dos planos da empresa	4	

	A empresa transforma em ações as estratégias previamente estabelecidas	1	
	A empresa revisa periodicamente seu planejamento	2	
Pontuação obtida		9	45%
Pontuação total		61	

No preenchimento do formulário do Diagnóstico, percebe-se que os pontos a trabalhar na empresa do Sr. Artur são: Planejamento, Pessoas e Comercialização.

Pontos Críticos	Planejamento Pessoas Comercialização
Plano de Ação	Lançar novos produtos e agregar valor à sua oferta. Buscar capacitação em planejamento. Iniciar o processo de planejamento na empresa. Contratar consultoria externa para auxiliar nas questões relativas ao pessoal. Fazer pesquisa para conhecer melhor seu público-alvo. Fazer um curso de formação de preços. Contratar um curso de Atendimento para seus funcionários.

Seu Artur assustou-se a princípio, pois achava que sua operação estava bem melhor. Decidiu então trabalhar por etapas, até porque o processo de reestruturação das lojas estava só começando e ele ainda tinha preocupações com a fábrica.

HORA DE PRATICAR

Agora é com você! Preencha o quadro ao lado dentro da realidade da sua empresa. Avalie criteriosamente os resultados obtidos. Enriqueça o plano de ação com datas para implementação, responsáveis e custos de cada ação apontada.

BLOCOS	QUESTÕES	PONTUAÇÃO 0-1-2-3-4	%
1 - Resultados	Possui metas de vendas		
	Possui metas de lucratividade		
	Possui metas de giro de estoques		
	Possui metas de redução da inadimplência		
	Possui metas para redução de custos		
Pontuação obtida	Pontuação máxima 20 pontos		
2 - Comercialização	A empresa conhece claramente seu público-alvo		
	A empresa agrega valor aos seus produtos e serviços		
	Existem critérios claros para formação de preços		
	O atendimento ao cliente é superior		
	A empresa é inovadora em relação a produtos e serviços		
Pontuação obtida			
3 - Finanças	A empresa conhece seu ponto de equilíbrio		
	A empresa possui capital de giro adequado ao seu movimento		
	A empresa possui estrutura formal de cadastro, crédito e cobrança		
	A empresa possui planilhas que demonstrem o lucro ou prejuízo obtido no mês.		
	A empresa faz planejamento financeiro definindo metas de despesas para dois ou três meses à frente		
Pontuação obtida			

4 - Pessoas	Os processos de seleção identificam o funcionário certo para o lugar certo		
	A empresa oferece oportunidades de carreira para seus funcionários		
	Existe um sistema formal de avaliação dos funcionários		
	Existe um plano de treinamento que leva em conta as necessidades dos funcionários		
	Existe sistema de incentivo por metas alcançadas		
Pontuação			
5 - Planejamento	A empresa tem um posicionamento empresarial claro e definido		
	A empresa tem um plano para os próximos 2 ou 3 anos.		
	Os funcionários conhecem e participam dos planos da empresa		
	A empresa transforma em ações as estratégias previamente estabelecidas		
	A empresa revisa periodicamente seu planejamento		
Pontuação obtida			
Pontuação total			

Pontos Críticos	
Plano de Ação	

Não se assuste se a sua empresa estiver abaixo de 50%. É sinal que muito trabalho precisa ser feito. Você sempre poderá contar com o Sebrae e demais parceiros para ajudá-lo.

Neste capítulo você aprendeu como fazer um autodiagnóstico da sua empresa. Entendeu que às vezes a sua percepção da realidade pode estar distorcida e que é importante ter a dimensão exata para concentrar esforços nos pontos fundamentais.

COMO ESTABELECEER ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Neste capítulo você aprenderá como estabelecer Estratégias Empresariais e em como transformá-las em Ações.

As Estratégias Empresariais são importantes ferramentas para nortear as ações do dia a dia, pois além de concentrar esforços em torno de objetivos pré-definidos, minimizam imprevistos e potencializam resultados.

O QUE É E COMO FAZER?

A estratégia é um plano que a empresa estabelece como resposta a uma demanda do mercado ou do ambiente que a envolve.

Dentro deste plano é muito importante considerar de maneira clara os objetivos da estratégia, as ações a serem implementadas e os recursos necessários.

ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS:

- As estratégias dependem do potencial da empresa, dos recursos a serem aplicados, das oportunidades do mercado e das reações dos concorrentes ou dos públicos envolvidos.
- Precisa estar inserida em um plano maior da empresa, na visão de futuro e nos objetivos de médio e longo prazo. É a ponte que ligará o presente ao futuro pretendido.
- A comunicação das estratégias a todos os funcionários da empresa é muito importante para atingir os objetivos propostos. Forma-se uma corrente não só

com aqueles diretamente envolvidos nas ações, mas com todos os demais que passam a colaborar para o sucesso da empreitada.

- As estratégias precisam ser avaliadas quanto ao desempenho e aos resultados esperados, assim, é preciso haver indicadores numéricos que permitam avaliar as ações em curso, permitindo correções de rumo quando necessário.

VOCÊ PODE MONTAR ESTRATÉGIAS PARA VÁRIAS FINALIDADES. VEJA ALGUNS EXEMPLOS:

- Lançar um novo produto como resposta a uma demanda do mercado ou ação do concorrente;
- Baixar os preços para ganhar novos clientes ou enfraquecer a posição dos concorrentes;
- Consolidar a marca ou a posição da sua empresa por meio de um plano bem consolidado de propaganda;
- Montar parcerias para garantir continuidade de fornecimento de matérias-primas ou produtos;
- Ocupar os espaços de mercado evitando a entrada de novos concorrentes, chamadas estratégias de blindagem;
- Direcionar a oferta para públicos bem definidos, tornando-se referência para estes públicos e especializando-se neste atendimento. É chamada estratégia de ocupação de nichos de mercado;
- Inovação de produtos, serviços ou tecnologia, colocando sua empresa sempre à frente do mercado e dos concorrentes.

Como você pode verificar, as estratégias podem ser adotadas nas mais diversas circunstâncias e finalidades.

FIQUE DE OLHO

Reserve algum tempo do seu dia a dia para pensar se o curso dos acontecimentos está de acordo com o que você pretende para o futuro da sua empresa. Lembre-se de que estratégia não combina com correria. Estratégia é ação de planejamento e requer reflexão. Quando montar as estratégias da sua empresa, tenha um olho no ambiente externo (fora da empresa) e outro no ambiente interno (dentro da empresa), esteja consciente da ação desencadeada e das reações do mercado ou dos concorrentes, tente prever essas reações para evitar possíveis surpresas.

EXEMPLO

Seu Artur sentia que estava progredindo, mas as vendas ainda oscilavam muito. Era tempo de calor, e as vendas de chocolates caíam muito neste período. Após pesquisas e observações nas regiões onde tinha lojas verificou que vender sorvetes poderia ser uma oportunidade interessante. Montou então um quadro para direcionar sua análise.

	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	COMO FAZER	QUEM DEVERÁ FAZER	RECURSOS NECESSÁRIOS
1	1- Minimizar as oscilações de vendas durante o verão	1- Lançar 24 sabores de sorvetes com caldas especiais direcionadas aos públicos A e B	1 - Pesquisar fornecedores 1.2 - Avaliar percepção dos clientes destes fornecedores 1.3 - Testar os produtos	1- Seu Artur a esposa e as gerentes das lojas	1- Avaliar condições de compra espaço e capital de giro necessário
2	2 - Lançar sorvetes e produtos ligados ao consumo nas épocas de calor	2- Agregar venda de refrigerantes e milk shakes	2 - Avaliar com fornecedores de refrigerantes a disponibilização de refrigeradores em comodato 2.2 - Pesquisar receitas de milk shakes e outros produtos envolvendo sorvetes	2 - Seu Artur e as gerentes	2- Avaliar com os fornecedores possibilidade de comodato e condições de compra dos produtos
3	3 - Os novos produtos deverão acrescentar 30% nas vendas das lojas em 6 meses	3 - Adequar a equipe	3 - Contratar mais uma vendedora	3 - Empresa de seleção e recrutamento	3 - Avaliar custos totais da nova contratação

Seu Artur fez as contas e chegou à conclusão de que as possibilidades eram favoráveis. Os pontos da sua análise foram:

- Não havia sorveterias de bom nível nas regiões das suas lojas;
- O resultado líquido projetado para 6 meses foi positivo, e a partir daí a tendência era melhorar, com mais clientes habituando-se a consumir os novos produtos;



- Diminuiria os riscos pagando os estoques iniciais com capital próprio, deixando a reposição por conta do giro do próprio negócio;
- Poderia conseguir os refrigeradores/mostruários em comodato;
- Buscaria sorvetes de qualidade superior e margens de contribuição superiores à linha de chocolates.

Seu Artur não teve dúvidas, considerou os benefícios e os riscos existentes e resolveu colocar em prática as estratégias estabelecidas.

HORA DE PRATICAR

Agora é com você. Pense em como melhorar sua vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, estabeleça um objetivo mensurável e escolha pelo menos 3 estratégias para atingir este objetivo.

	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	COMO FAZER	QUEM DEVERÁ FAZER	RECURSOS NECESSÁRIOS
1					
2					
3					

- **Considerações finais para a decisão:**

- **Decisão:**

Neste capítulo você aprendeu como é importante disponibilizar algum tempo para pensar na sua empresa e adotar medidas para atingir seus objetivos de médio e longo prazos. Aprendeu como estabelecer e implementar estratégias e que estas devem estar alinhadas com a sua visão da empresa e seus objetivos futuros.

Agora é preciso diferenciar a sua oferta dos concorrentes. A maneira de se fazer isso é agregando valor aos produtos e serviços que você oferece ao mercado.

COMO AGREGAR VALOR À SUA OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Neste capítulo você aprenderá como agregar valor à sua oferta de produtos e serviços e considerar esta oferta como um composto único, condição básica para encantar e manter clientes.

1. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O QUE É E COMO FAZER?

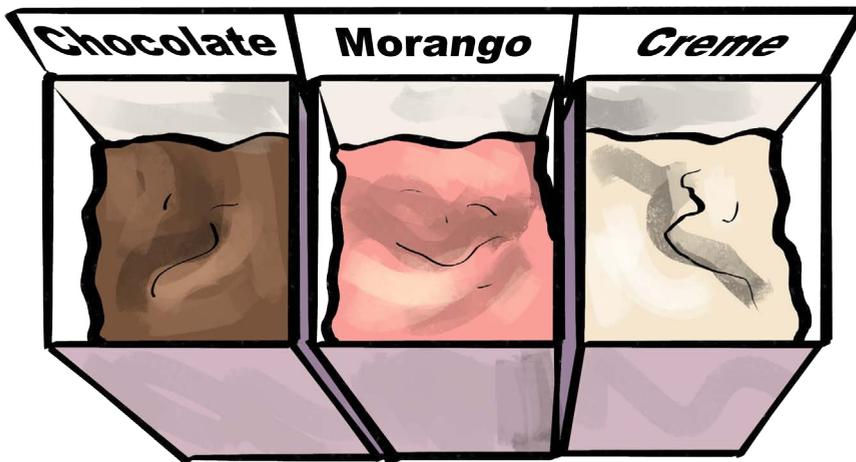
Nos dias de hoje a oferta de produtos com os atributos de qualidade e preços perdeu a vantagem competitiva. É preciso muito mais. Mesmo os produtos de prateleira chamados *commodities*, cujo preço é fator preponderante, se não tiverem outros atributos, como garantia, entrega, funcionalidade ou sabor dependendo do produto estarão fora do mercado.

A prestação de serviços é na realidade a soma dos processos e comportamentos que farão o produto chegar ao cliente de forma ágil, cortês e eficiente. É muito importante considerar como parte da oferta de produtos e serviços ao cliente o ambiente da loja, composto pela iluminação, disposição dos produtos, banheiros limpos e facilidade de acesso aos estoques.

Os clientes valorizam e percebem todo o conjunto montado para “entregar” o produto. A parte tangível é aquilo que ele vê ou seja, o produto, o ambiente, a forma de expor, o estacionamento. A parte intangível é aquilo que o cliente não pega, mas percebe, por exemplo, a postura, a disponibilidade das pessoas, a atitude ao prestar o serviço, a cortesia, a vontade genuína de servir ao cliente.

FIQUE DE OLHO

Quanto melhor funcionar o composto de serviços, melhor será a impressão do cliente e a sua disposição de voltar.



EXEMPLO

Seu Artur havia lançado sorvetes de diversos sabores como parte de sua estratégia empresarial de melhorar a rentabilidade e as receitas nas épocas de calor quando as vendas de chocolates caíam.

Havia contratado uma vendedora para servir os clientes; ela também pesava e cobrava pelos sorvetes solicitados.

Com o decorrer do tempo percebeu que nos horários de maior movimento formavam-se filas de espera e que alguns clientes desistiam de tomar sorvete.

Percebeu também que algumas clientes sentiam-se constrangidas ao solicitar quantidades maiores de sorvetes, principalmente quando havia mais mulheres na loja.

Após refletir sobre o assunto, seu Artur decidiu implantar um sistema de self-service. A nova funcionária atuaria na orientação de sabores, na pesagem e na cobrança. Com isso ganhou rapidez no processo e minimizou o constrangimento das clientes. Uma solução aparentemente simples, mas de grande impacto na prestação de bons serviços ao cliente.

HORA DE PRATICAR

Avalie as operações da sua empresa colocando-se no lugar do cliente. Como você pode melhorar a prestação de serviços ao cliente?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. COMO AGREGAR VALOR AOS PRODUTOS E SERVIÇOS

O QUE É E COMO FAZER?

Agregar valor ao produto ou serviço é exceder a sua finalidade básica e isto exige criatividade. Assim você pode agregar valor a um quilo de café, fornecendo-o temporariamente em latas que poderão ser usadas para acondicionar as reposições ou você pode entregar em casa volumes maiores de compras sem cobrar pelo serviço.

O importante quando você pensa em agregar valor ao seu produto ou serviço é a percepção do cliente. Realmente tem que fazer sentido para ele, representar valor que na maioria das vezes não é monetário, mas de satisfação pessoal.



FIQUE DE OLHO

Para agregar valor é preciso estar atento aos detalhes.

Para que o seu composto de serviços seja superior, o conjunto de detalhes terá que fazer a diferença.

Por exemplo, você ter uma política de trocas eficiente, que não questione o cliente. Isto pode ser determinante para que ele decida pela compra e retorne à sua loja.

EXEMPLO

Seu Artur percebeu que chocolate combinava com café, ambos aguçavam o paladar, conferindo uma agradável sensação de bem-estar.

Resolveu então lançar cafés especiais que seriam servidos com chocolates da sua própria fabricação. Esperava, com o lançamento dos cafés, aumentar a permanência dos clientes e também aguçá-los com a mistura de cheiros e sabores. Avaliou os custos e decidiu que cobraria apenas o café, o acompanhamento seria cortesia, agregando valor ao novo lançamento.

Ao final de alguns dias percebeu que os clientes apreciavam os novos produtos e “ficavam para mais um dedo de prosa”.

Eles gostavam de conversar com seu Artur, pois este dava detalhes da fabricação dos chocolates, da higiene e do apuro no preparo dos produtos. Falava dos cafés e da apuração do sabor e do aroma nos processos de fabricação.

Os clientes tinham a real impressão de estarem degustando produtos de alta qualidade e valor agregado.

HORA DE PRATICAR

Avalie seus produtos e serviços. Como agregar valor de forma a ser realmente percebido pelos clientes? Lembre-se que uma boa forma de avaliação são os elogios que receberá.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. COMO SUPERAR EXPECTATIVAS PARA ENCANTAR CLIENTES

O QUE É E COMO FAZER?

Agora que você já tem um bom composto de serviços está na hora de trabalhar o cliente para que ele volte a comprar no seu estabelecimento. Em mercados de muita concorrência é muito importante que você consiga encantar seus clientes.

Você encanta o cliente quando consegue surpreendê-lo positivamente.

É o caso de uma loja de roupas femininas que perfuma suavemente as roupas nas embalagens e surpreende a cliente quando vai pendurar a peça em seu guarda-roupa, ou do restaurante que à saída oferece uma guloseima de cortesia. Você não precisa ter uma grande empresa, nem gastar muito para encantar clientes, basta ser observador, criativo e cortês.

Você encanta os clientes quando os produtos e os serviços recebidos pelo cliente superam o valor esperado.

Observe o quadro abaixo:

PRODUTOS	EXPECTATIVAS DO CLIENTE	ESTADO CLIENTE	PREFERÊNCIA DE COMPRA
Valor agregado + atendimento acima do esperado	Maior que o esperado	Encantado	Cliente volta
Qualidade + preço + atendimento padrão	Igual ao esperado	Satisfeito	Cliente pode voltar ou não
Qualidade + preço + atendimento. Existem pontos falhos no sistema	Menor que o esperado	Insatisfeito	Cliente só volta se não tiver opções

FIQUE DE OLHO

Para encantar clientes você precisa ter um composto de serviços impecáveis e focar no atendimento. Fundamentalmente perceba o que o seu cliente quer, o que o seu concorrente faz e faça melhor. Inove, exceda, supere. Você só tem a ganhar.

EXEMPLO

Nas conversas com seus clientes seu Artur percebeu que muitos que presenteariam com seus chocolates solicitavam uma embalagem diferenciada.

Resolveu, a partir dessa análise, que suas lojas venderiam presentes com chocolates e que continuaria a atender àqueles que quisessem consumir. Dessa forma agregaria valor ao produto e captaria o público que precisava de um presente rápido, saboroso e com preço adequado.

Em alguns casos, quando as vendas eram de valor mais alto, ele oferecia a embalagem de cortesia. Isto encantava as clientes principalmente pela utilidade das embalagens, de certa forma o presente permanecia após consumido o chocolate. Ele também treinou suas vendedoras para oferecer degustações enquanto as montagens iam sendo feitas, os clientes na maioria das vezes se presenteariam também aumentando o valor médio de suas compras.



HORA DE PRATICAR

O que fazer para encantar meus clientes? Não se esqueça de que o encantamento é feito de mimos e de pequenos detalhes.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Neste capítulo você aprendeu que a venda é uma corrente onde o produto é apenas um elo. São igualmente importantes a prestação de serviços e o ambiente que compõem a sua oferta.

Você aprendeu também como agregar valor ao produto, superar expectativas e encantar os clientes.

COMO MELHORAR A EFICIÊNCIA DO CICLO OPERACIONAL DAS COMPRAS ATÉ A ENTREGA DO PRODUTO

Neste capítulo você aprenderá pontos importantes do ciclo operacional do varejo. Você terá “dicas” preciosas sobre cada etapa das suas operações, ajudando-o a melhorar a eficiência de cada processo.

O QUE É E COMO FAZER?

O Ciclo Operacional do Varejo é a divisão dos vários processos que compõem o trabalho do varejista. Essa divisão é feita com o objetivo de maximizar a eficiência de cada processo e assim conseguir ganhos na operação como um todo. Vamos visualizar o ciclo do varejo como uma corrente onde cada etapa seria um elo; o rompimento de qualquer elo compromete a corrente e o trabalho para fazer o produto chegar até o cliente fica comprometido. O varejo é um trabalho de detalhes e aprimoramento todos os dias.

A parte de finanças não está contemplada neste manual. Recomendamos a leitura e consulta ao manual **Como Elaborar Controles Financeiros** da Rede SEBRAE de Atendimento ao Empreendedor.

1. ESTOQUES

Os estoques têm sido uma grande preocupação dos empresários de qualquer setor, embora exista um grande paradoxo: presta-se muita atenção ao caixa da empresa, mas pouca atenção aos estoques e...

ESTOQUES = DINHEIRO

Algumas questões relacionadas aos estoques:



- Seu estoque está organizado?
- A conservação das mercadorias é adequada?
- Quantas vezes você atualiza a contagem física dos seus estoques?
- Conhece as perdas de estoques?
- Qual o giro das suas mercadorias?
- Está compatível com a média do mercado?
- Você tem uma política relativa ao tempo de permanência das mercadorias em estoque?
- Você tem uma política de promoções para redução de estoques?
- Você tem uma política de atualização dos custos das mercadores em estoque?



Normalmente, os empresários não têm respostas satisfatórias para várias das questões apresentadas.

Além disto você deve estar atento a questões técnicas, como:

- Estoques mínimos por produtos;
- Rotatividade dos estoques;
- Tempo de reposição;
- Sazonalidade;
- Produtos de maior saída.

De modo geral, o varejo trabalha com 90 dias de estoques, dependendo dos produtos e da reposição.

Isto significa que para cada produto vendido você terá dois em estoque. Mas atenção, existem setores que trabalham com reposições 3 vezes por semana como alimentação ou farmácias que trabalham com reposições diárias de estoques.





FIQUE DE OLHO

Resista às promoções dos fornecedores; na maioria das vezes os estoques apenas mudam de depósito, com uma diferença: você paga a conta. Para negociar promoções faça as perguntas: tenho clientes para o que estou comprando? Em quanto tempo consigo vender os estoques adicionais que estou adquirindo?

EXEMPLO

Seu Artur estava operando as lojas com reposições quinzenais de sorvetes, para tanto dispunha de dois freezers em cada loja, que possibilitavam uma armazenagem de 48 caixas, sendo 24 em operação e 24 na reserva.

A conta de energia era alta, mas havia a comodidade de que esgotada uma caixa, bastava subir com a seguinte para a operação.

O fornecedor era contatado a cada 15 dias e informado das faltas, como a fábrica era na mesma cidade, no dia seguinte as lojas eram abastecidas. Nem todos os sabores esgotavam e em alguns momentos a loja ficava em falta com os tradicionais ocasionando entregas emergenciais.

Seu Artur percebeu que poderia melhorar sua logística de reposição. Chamou o fornecedor e solicitou reposições semanais, com isto diminuiria as eventuais faltas e esperava também minimizar o valor das faturas que venciam a cada 15 dias. Os resultados foram favoráveis. O fornecedor incluiu as lojas do Seu Artur nas rotas semanais e a visita ocorria sempre às sextas-feiras quando iniciava o período de maior consumo.

2. COMPRAS

Um dos fundamentos mais importantes da gestão de compras é:

Como transformar fornecedores em parceiros

De modo geral, o empresário de uma pequena empresa é um ótimo comprador; ele adquire as mercadorias sistematicamente, paga em dia e reclama pouco. Ele esquece que talvez dois ou até mais funcionários dos seus fornecedores são pagos com aquela sua parcela de compras. É preciso quebrar alguns paradigmas, veja as afirmações abaixo:

- Os grandes fornecedores têm interesse em atender os pequenos empresários, principalmente porque os enxergam como representantes de setores ou regiões.
- Os empresários podem associar-se com outras empresas do mesmo ramo para conseguir benefícios mútuos como melhores preços, prazos, bonificações ou atuar por intermédio dos Sindicatos Patronais e Associações de Classe.
- As alianças com fornecedores não precisam estar necessariamente focadas em condições de aquisição, existem outros componentes de igual importância como: exclusividade para a região, treinamento, propaganda compartilhada, fachadas das lojas, uniformes para os funcionários e outros.
- O contato pessoal com os fornecedores é muito importante, pois, estreita as relações e permite que você conheça as potencialidades e possibilidades dos seu fornecedor.

Outros aspectos fundamentais da gestão de compras:

- Meu fornecedor tem uma situação financeira saudável?
- É pontual nas entregas?
- Consegue atender emergências?
- Tem políticas que beneficiam minha empresa?
- Acompanha as inovações e tendências do mercado?
- Faz promoções e propaganda de seus produtos?
- Exige lotes mínimos de compra?
- Consegue fazer uma programação e cumprir?
- Tem controles que permitam acompanhar meus despachos de forma rápida e precisa?

Hoje em dia a moderna gestão de compras é fazer parcerias em que o fornecedor conheça sua rotatividade de estoques e até auxilie na programação de compras.

É muito importante ter um planejamento de compras adequado ao seu fluxo financeiro

O ideal é trabalhar com o capital do seu fornecedor, neste caso os prazos de compras são maiores ou iguais aos prazos de vendas, dependendo dos produtos que você comercializa e da distância do seu fornecedor isto é possível.

Mas de um modo geral você “financia” seu cliente, neste caso observe se sua margem é suficiente para suportar atrasos de pagamentos e se seu capital de giro suporta este “financiamento”.

FIQUE DE OLHO

Você deve estar sempre atento às demandas do cliente, por um lado, e, por outro, na questão de preservar e até aumentar suas margens de contribuição. Uma das formas de aumentar as margens é buscar mercadorias similares com mesmo padrão de qualidade e preços abaixo dos fornecedores habituais, isso claro, se você não trabalha com marcas consagradas.

EXEMPLO

Seu Artur estava animado com os resultados que vinha obtendo. A cada mudança percebia uma melhoria, seja nos resultados financeiros seja eficiência da operação, ou na satisfação dos clientes. Ele resolveu que já era hora de conversar com seus fornecedores, afinal até então era tido ótimo pagador e o máximo que recebia eram brindes de final de ano e elogios de como era bom negociar com ele.

Montou uma agenda com os principais fornecedores e saiu a campo com uma pauta de possíveis parcerias.

Verificou que a receptividade foi a melhor possível, o contato pessoal na fábrica do fornecedor realmente fazia a diferença. Deu sugestões de melhoria, aprendeu detalhes dos produtos, conseguiu uniformes para toda a equipe e finalmente o que considerou como o grande sucesso da iniciativa foi a montagem de uma campanha cooperada para incentivar as vendas de sorvetes.



HORA DE PRATICAR

*NOTAS
DINHEIRO.*

Responda à questão abaixo:

Meus fornecedores são meus parceiros? Caso negativo, quais estratégias posso adotar para mudar esta realidade?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. VENDAS

Esta é uma das principais atividades do ciclo de varejo, até porque a forma de vender mudou muito nos últimos tempos. É importante que você acompanhe as novas tendências do mercado que estão determinando mudanças nas empresas e exigindo uma nova postura do pessoal de vendas.

O QUE É E COMO FAZER?

A forma de vender mudou muito nos últimos anos, a evolução da internet, o conceito do autosserviço, as vendas por meio da mídia eletrônica, o uso dos computadores de mão introduziram mudanças permanentes em todo o processo de vendas.

O vendedor passou a atuar como consultor de vendas, com o objetivo primordial de prestar ajuda genuína ao cliente para encontrar os produtos e serviços certos para suas necessidades.

Vender é muito importante, mas trabalhando dessa forma o vendedor estabelece um clima de confiança e de relacionamento com o cliente que fará com que a venda seja a consequência do processo.

EFICÁCIA DO VENDEADOR

Para melhorar sua eficácia o vendedor precisa desenvolver a percepção do cliente.

Cientes são diferentes. O mesmo cliente pode estar em um mau dia, assim o vendedor precisa adequar sua abordagem todos os dias.

Como fazer isso sem se tornar repetitivo? Observando e cuidando do seu cliente, adequando sua abordagem, mantendo uma atitude genuína de servir, demonstrando conhecimento do produto e principalmente sendo transparente com o cliente.

Acredite que a época do amadorismo passou. As grandes empresas estão disputando espaços com as pequenas empresas, e as multinacionais com as grandes redes nacionais. Nessa guerra concorrencial valerá a forma de atender e fazer o produto chegar ao cliente, já que qualidade e preços são básicos para entrar na disputa.

AS RELAÇÕES COMERCIAIS

As relações comerciais hoje em dia são baseadas em valor. Valor é tudo o que o cliente está levando: sua cortesia, seu atendimento, a embalagem, a disposição e simpatia do vendedor, as recomendações de uso e até o produto. Esse valor é atribuído pelo cliente e disponibilizado pela empresa. Daí a dificuldade de acertar as duas pontas; geralmente você disponibiliza o que considera valor, mas o cliente não percebe. É necessário testar, perguntar, observar. Não existem fórmulas matemáticas, pois estamos tratando com os produtos e as pessoas.

Assim voltamos à questão de parcerias: assim como queremos que nossos fornecedores sejam nossos parceiros, devemos agir da mesma forma com nossos clientes.

FIQUE DE OLHO

- Treine seus vendedores
- Estabeleça metas de vendas
- Acompanhe os desempenhos individuais
- Premie por metas alcançadas
- Celebre os resultados

EXEMPLO

Os controles estavam implantados nas lojas do seu Artur. Havia indicadores que monitoravam os estoques e o caixa já apresentava uma relativa folga. Seu Artur entendeu que era tempo de ampliar os negócios.

Chamou os vendedores e solicitou sugestões, alguns propuseram premiações por resultados atingidos. Seria motivador e eles receberiam mais por seus esforços extras. Seu Artur adotou a ideia, estabeleceram em conjunto metas desafiadoras mas executáveis, propuseram prêmios em dinheiro pelas metas alcançadas, rateando entre todos os envolvidos. Alguns fizeram até contas avaliando que poderiam dobrar o salário naquele mês. Acertaram promoções para atrair mais clientes e seu Artur ficou com a incumbência de preparar os estoques e a divulgação da campanha para os clientes. Os resultados atingidos superaram as metas em 10%, houve

um grande jantar de celebração. As metas agora fazem parte das operações de seu Artur, os vendedores estão empolgados, e muitos estão realizando seus projetos pessoais com o dinheiro extra.

HORA DE PRATICAR

Estabeleça ou melhore as metas e os sistemas de incentivos da sua equipe de vendas. Faça um plano para 3 meses com apuração de resultados mensais. Colha sugestões da equipe de vendas no estabelecimento das metas.

O quadro abaixo está figurado para 4 produtos, mas você pode decidir quantos e quais produtos ou classes de produtos deseja incentivar.

Pode ser feito em valores monetários ou unidades, tomando sempre por base o mesmo período do ano anterior, observando-se o crescimento desejado de um período para outro.

Como incentivos à equipe você pode estimular bônus financeiros pela superação das metas individuais desde que a empresa atinja a meta total.

METAS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	TOTAL TRIMESTRE
Produto 1				
Produto 2				
Produto 3				
Produto 4				
Total				



4. PESSOAS

A parte central de uma empresa são as pessoas, seus funcionários, hoje designados por muitas empresas como colaboradores. Você pode ter o domínio da tecnologia, dos preços, a exclusividade de determinadas linhas e pode colocar tudo a perder com pessoas inadequadas ou pode assumir a liderança no seu segmento com a equipe ajustada e motivada.

O QUE É E COMO FAZER?

Antes de falar de pessoas você precisa oferecer a elas uma causa. A causa é maior do que a missão da empresa, é uma razão para o seu funcionário estar ali e trabalhar 8 ou 10 horas por dia satisfeito e confiando em você e na sua organização. A causa depende das atitudes do dono, participação dos funcionários nas decisões e estratégias da empresa e fundamentalmente nos lucros. A causa pode ser traduzida da seguinte forma:

“Eu tenho este norte que compartilho com vocês, se formos juntos e ganharmos, vocês terão parte destes ganhos”.

Não se trata de vestir a camisa, mas de vestir as ideias e acreditar nelas genuinamente. É uma convocação que depende da sua própria crença como empresário para impregnar sua equipe. Veja que estamos importando algo que já foi usado por alguns estadistas para o campo empresarial.

Para que sua equipe alcance o melhor resultado você precisa atentar para alguns pontos:

- Ouça com atenção seus funcionários;
- Pratique a empatia sem paternalismo;
- Seja transparente;
- Envolver os nas decisões e nos resultados;
- Cumpra suas promessas;
- Trabalhe sempre profissionalmente;
- Desestimule fofocas;
- Tente não ter nem manifestar preferências, se o funcionário é muito bom promova-o;
- Treine sua equipe por meio de um plano de necessidades e não por oportunidades;
- Reserve alguns minutos do seu tempo para conversar reservadamente com cada funcionário. Dê e receba retornos sobre seu trabalho e os processos da empresa. Faça isto de forma sistemática pois funciona como alívio de pressões, como também, abre espaços para o diálogo entre você e a equipe.

A equipe de vendedores deve funcionar como uma orquestra, ou seja, se um desafinar coloca em risco todo o concerto. É importante que você procure enfatizar o trabalho do grupo e as relações saudáveis entre seus componentes.

É preciso que os funcionários percebam a força do grupo e a segurança de trabalhar com os colegas. Essas relações de interdependência traduzem um clima saudável facilmente percebido pela clientela.

As equipes são formadas por pessoas, que em última análise estarão em contato com o cliente; assim, é importante que você procure selecionar as melhores do mercado dentro do ramo que você trabalha. Quando nos referimos às melhores é pela importância e pela diferença que bons funcionários fazem na linha de frente. Pesquisas realizadas no ramo do varejo indicam que funcionários adequados, treinados e motivados podem alcançar vendas diárias 20% superiores às médias, dependendo dos produtos.

É muito importante que sua equipe de atendimento seja adequada ao seu público-alvo, assim em uma loja para jovens senhoras, não cabem atendentes jovens com roupas de ginástica, já em uma academia, elas fazem todo o sentido.

FIQUE DE OLHO

Em uma época que a tecnologia pode ser comprada ou copiada, onde preço e qualidade são pontos de partida, o que vai diferenciar o seu negócio são as pessoas. Pense que em última análise quem estará à frente do seu cliente representando seu investimento são pessoas e, portanto, você deve cuidar para que elas sejam a sua extensão, preservando sua personalidade e vocações.

EXEMPLO

Seu Artur pensou em como poderia motivar sua equipe de vendas, pois o negócio crescia, os resultados melhoravam e os funcionários ganhavam melhor com o sistema de metas e incentivos.

Mas era preciso algo mais. Seu Artur percebia que a clientela se afeiçoava a este ou aquele vendedor e que uma possível baixa no quadro poderia comprometer o trabalho, para não citar todo o processo de aprendizagem em curso. Resolveu que seria importante manter reuniões mensais com os funcionários e cada loja onde enfatizaria os valores da empresa, sua visão de futuro e, sobretudo ouviria as sugestões dos funcionários.

Entendeu nas primeiras reuniões que muitos funcionários gostariam de ter momentos privativos com ele, nos quais poderiam trocar ideias sobre os desempenhos individuais e mesmo externar opiniões de melhorias. Reservou então ao final de cada mês, 20 minutos para falar em particular com cada funcionário. O clima na empresa melhorou muito com essas iniciativas e muitas pressões foram aliviadas antes de tomar vulto, pois havia mais cooperação e confiança entre os funcionários.

HORA DE PRATICAR

- Qual a imagem que a sua equipe tem de você como líder?

- Você considera que tem um grupo ou uma equipe?

- O que pode fazer para motivar as pessoas que trabalham com você?

Neste capítulo você aprendeu dicas importantes de como aumentar a eficiência do ciclo operacional da sua empresa. Foram enfatizados aspectos importantes de estoques, compras, vendas e pessoas e de como atuar nos detalhes de cada processo para melhorar os resultados da empresa.

COMO MELHORAR A EFICIÊNCIA NA ENTREGA DO PRODUTO

Neste capítulo você aprenderá a importância que cerca a entrega do produto ao cliente. Não estamos tratando simplesmente da entrega física do produto, mas de todo o sistema que envolve essa operação. A maioria das empresas se esmera em partes do ciclo operacional, mas se esquece de ter uma visão do todo e mais ainda se esquece de se colocar no lugar do cliente para avaliar a sua operação.

O QUE É E COMO FAZER?

A entrega do produto ao cliente envolve todas as operações da empresa, pois, finaliza uma etapa importante das atividades comerciais para a qual a empresa preparou-se e organizou-se. Podemos relacionar a entrega com as seguintes atividades do ciclo operacional:

1. Organização dos estoques
2. Experimentação
3. Recomendações de uso
4. Pagamento
5. Embalagem
6. Pós-venda
7. Garantia

Como você pode ver, uma simples atividade como a entrega do produto pode se desdobrar em no mínimo sete tópicos que vão requerer sua atenção e que são muito importantes para diferenciar sua empresa dos concorrentes.

1. **Organização dos estoques** Você deve ter estoques adequados às demandas dos seus clientes; variedade, novidade, porém sem se descuidar do giro destes estoques. Igualmente importante e fundamental para entregas eficientes é a organização dos estoques. Você pode ter os estoques organizados de maneira clássica; separados e etiquetados por modelos, tamanho, características, marcas o que seja, como pode também inovar, colocando o estoque à mão do seu cliente, acompanhando uma moderna tendência do varejo. Cuidado para não cair em um erro muito comum de organizar os estoques na área de vendas de tal forma que iniba o manuseio ou o toque do cliente.
2. **Experimentação** Você deve incentivar a experimentação ou o manuseio dos seus produtos resguardados alguns produtos peculiares que impossibilitem tal prática. Esta recomendação se deve ao fato de características de que o povo brasileiro é especialmente tátil ou seja, gosta de tocar, sentir o produto. Assim a disposição dos produtos nas prateleiras é muito importante, pois além de proporcionar o toque e a experimentação, facilita a permanência na loja.
3. **Recomendações de uso** Todos os produtos admitem as recomendações de uso. Além da utilidade das informações, o cliente recebe como um gesto de simpatia estes serviços, que mostram a preocupação das empresas com os clientes e com a funcionalidade dos seus produtos. É importante que essas informações estejam escritas, mas que os atendentes destaquem os aspectos mais importantes do manuseio dos produtos. Muitas empresas estão esmerando-se nesse aspecto e utilizando as recomendações de uso como peças de marketing, sem fugir das finalidades básicas de prestar informações ao cliente.
4. **Pagamento** Com o aumento da inadimplência, os processos de pagamento dos produtos transformaram-se em muitos casos na dor de cabeça dos clientes. De modo geral são demorados e muitas vezes descabidos, como no caso de empresas que recebem cartões de crédito, onde mesmo a transação sendo autorizada, ainda pedem o telefone do cliente. Os processos de pagamento precisam ser ágeis, e o comerciante precisa ter a consciência de que a assinatura do gerente ou cadastros intermináveis não vão aumentar a segurança da operação. Aqui vão algumas recomendações relativas a pagamentos:

- Ter caixas em número suficiente para atender a demanda.
- Ter possibilidade de remanejamento para os caixas em épocas de eventos e acúmulos nas lojas.
- Utilizar sistemas ágeis de consulta.
- Disponibilizar formas seguras de pagamento com cartões.
- Ter alternativas quando os sistemas forem interrompidos por panes ou falta de energia.
- Examinar o layout, colocando os caixas em locais de fácil acesso.

5. **Embalagem** Embalagem é parte do produto e propaganda da empresa. A padronização das embalagens e a identidade visual da marca são poderosas ferramentas de marketing que vão ajudar a fixar a imagem da sua empresa na mente dos clientes. Do ponto de vista da entrega do produto, você deve dispor de embalagens adequadas em tamanho, proteção, acondicionamento e portabilidade. As pessoas envolvidas com a entrega dos produtos devem ser treinadas para acondicioná-los de forma adequada. Nas pequenas empresas é o próprio vendedor responsável pelo embrulho e muitas vezes ele enfrenta grandes dificuldades até por falta de habilidade manual. Nestes casos uma boa saída é buscar embalagens padronizadas e diferenciadas de acordo com a finalidade, por exemplo diferenciar sacolas para presentes das compras normais, assim você ganha em presteza e elimina a habilidade manual para embrulhar o produto.

6. **Pós-venda** O pós-venda faz parte da entrega do produto e é a certeza que sua empresa tem de que o produto vendido funciona perfeitamente e está sendo utilizado dentro das recomendações de uso. Você deve entender o pós-venda como um sistema, e não como atitude isolada de um ou de outro vendedor. De modo geral o pós-venda é feita por telefone, mas dependendo do produto pode também ser feito por meio de cartas-respostas comerciais. O pós-venda é também um poderoso instrumento de marketing que precede os processos de relacionamento com o cliente.

7. **Garantia** Garantia é fundamental no processo de entrega do produto. Embora conste do Código de Defesa do Consumidor, muitas empresas ainda perdem oportunidades de fazer da garantia um excelente argumento de vendas e de diferenciação dos seus produtos. A garantia precisa ser irrestrita, isto é, o processo de troca ou reparação após avaliação deve ser imediato e o cliente precisa ser tranquilizado a respeito, pois com certeza se precisou usar a garantia estará inseguro ou nervoso.

Algumas recomendações com relação à garantia:

- Escreva a garantia na etiqueta da mercadoria ou na loja.
- Não cause problemas para o cliente na troca se no fim das contas você terá que fazê-la.
- Faça acordos com seus fornecedores a respeito da garantia. Troque primeiro, discuta depois, de preferência com seu fornecedor.
- Faça as contas de quanto aquele cliente pode representar para sua empresa por ano se estiver satisfeito.
- Use a garantia como argumento de vendas.



EXEMPLO

À medida que seu Artur progredia e utilizava as ferramentas simples de controle e avaliação que aprendia, aumentava sua confiança como empreendedor.

Seu Artur aprendeu que a entrega do produto não era uma etapa isolada no processo de comercialização dos produtos, mas um processo que dependia de muitos fatores. Resolveu então montar um quadro para medir como estava a sua entrega.

ATRIBUTOS	EXCELENTE	BOM	A DESENVOLVER	PROVIDÊNCIAS
Organização dos estoques		x		
Experimentação			x	incentivar degustação
Recomendações de uso			x	folheto explicativo
Pagamento		x		
Embalagem	x			
Pós-venda			x	iniciar processo
Garantia		x		

Dessa vez seu Artur ficou mais satisfeito, tinha um quadro claro do seu processo de entrega, e as providências eram relativamente simples.

HORA DE PRATICAR

Você pode usar o mesmo quadro de seu Artur para praticar e avaliar a entrega da sua empresa.

ATRIBUTOS	EXCELENTE	BOM	A DESENVOLVER	PROVIDÊNCIAS
Organização dos estoques				
Experimentação				
Recomendações de uso				
Pagamento				
Embalagem				
Pós-venda				
Garantia				

Neste capítulo você aprendeu a importância de avaliar a entrega como um processo. Aprendeu também que na etapa final da venda você não pode perder a boa impressão causada no cliente e a oportunidade de consolidar o relacionamento com ele.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que, após a construção deste Manual Como Elaborar Estratégia de Comercialização, será possível ordenar as ideias e elaborar ferramentas de gestão simples e objetivas.

Você terá condições de administrar racionalmente processos como estoques e logística, crédito e cobrança, campanhas promocionais, atendimento ao cliente, motivação do pessoal entre outros, enfatizando a necessidade da utilização de ferramentas de controle adequados, e ainda trabalhar técnicas de fidelização de clientes.

Para continuar no mercado, esteja sempre atento às mudanças nos negócios e quando tiver dúvidas que porventura o Manual não esclarecer, procure o Sebrae Minas que estará à sua disposição.

Agora é com você. Boa sorte e sucesso!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto; SHAPIRO, Adão. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

GOMES, Isabela Motta. *Como Elaborar um Plano de Marketing*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005, 92 p.

_____. *Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005, 90 p.

OLIVEIRA, Dilson Campos de. *Como Elaborar Controles Financeiros*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005, 98 p.

ROSA, Cláudio Afrânio; BRITO, Flávio Lúcio (Orgs.) *Como Elaborar um Plano de Negócio*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2006, 98 p.

SAIANI, Edmour. *Notas da Coluna Ponto de Referência*.

FORMULÁRIO ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

COMO OS ASPECTOS EXTERNOS IMPACTAM A DEMANDA DOS SEUS PRODUTOS

1. FATORES ECONÔMICOS

Avalie como os fatores econômicos estão impactando os seus negócios. Enumere as possíveis providências a serem adotadas.

• Taxa de crescimento da economia:
• Taxas de juros:
• Taxas de variação da renda das famílias:
• Taxas de desemprego na região metropolitana:
• Acesso ao crédito do consumidor:
• Inadimplência:

- Características regionais:

- Taxas de câmbio:

2. FATORES MERCADOLÓGICOS

Como os concorrentes estão impactando o seu negócio?

Quais as medidas cabíveis?

3. FATORES COMPORTAMENTAIS

Como tirar proveito, para o seu negócio, das camadas emergentes de consumo representadas pelos idosos e pelas pessoas que valorizam o bem-estar e a saúde?

COMO ELABORAR UM DIAGNÓSTICO DA SUA EMPRESA

Agora é com você, preencha o quadro abaixo dentro da realidade da sua empresa. Avalie criteriosamente os resultados obtidos. Enriqueça o plano de ação com datas para implementação, responsáveis e custos de cada ação apontada.

BLOCOS	QUESTÕES	PONTUAÇÃO 0-1-2-3-4	%
1 - Resultados	Possui metas de vendas		
	Possui metas de lucratividade		
	Possui metas de giro de estoques		
	Possui metas de redução da inadimplência		
	Possui metas para redução de custos		
Pontuação obtida	Pontuação máxima 20 pontos		
2 - Comercialização	A empresa conhece claramente seu público-alvo		
	A empresa agrega valor aos seus produtos e serviços		
	Existem critérios claros para formação de preços		
	O atendimento ao cliente é superior		
	A empresa é inovadora em relação a produtos e serviços		
Pontuação obtida			
3 - Finanças	A empresa conhece seu ponto de equilíbrio		
	A empresa possui capital de giro adequado ao seu movimento		
	A empresa possui estrutura formal de cadastro, crédito e cobrança		
	A empresa possui planilhas que demonstrem o lucro ou prejuízo obtido no mês		

	A empresa faz planejamento financeiro definindo metas de despesas para dois ou três meses à frente		
Pontuação obtida			
4 - Pessoas	Os processos de seleção identificam o funcionário certo para o lugar certo		
	A empresa oferece oportunidades de carreira para seus funcionários		
	Existe um sistema formal de avaliação dos funcionários		
	Existe um plano de treinamento que leva em conta as necessidades dos funcionários		
	Existe sistema de incentivo por metas alcançadas		
Pontuação			
5 - Planejamento	A empresa tem um posicionamento empresarial claro e definido		
	A empresa tem um plano para os próximos 2 ou 3 anos.		
	Os funcionários conhecem e participam dos planos da empresa		
	A empresa transforma em ações as estratégias previamente estabelecidas		
	A empresa revisa periodicamente seu planejamento		
Pontuação obtida			
Pontuação total			

COMO ESTABELEECER ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Agora é com você. Pense em como melhorar sua vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, estabeleça um objetivo mensurável e escolha pelo menos 3 estratégias para atingir este objetivo.

	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	COMO FAZER	QUEM DEVERÁ FAZER	RECURSOS NECESSÁRIOS
1					
2					
3					

- Considerações finais para a decisão:

Blank dotted lines for writing final considerations for the decision.

- Decisão:

Blank dotted lines for writing the decision.

COMO AGREGAR VALOR À SUA OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

1. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Avalie as operações da sua empresa colocando-se no lugar do cliente. Como você pode melhorar a prestação de serviços ao cliente?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. COMO AGREGAR VALOR AOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Avalie seus produtos e serviços. Como agregar valor de forma a ser realmente percebido pelos clientes? Lembre-se que uma boa forma de avaliação são os elogios que receberá.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. VENDAS

Estabeleça ou melhore as metas e os sistemas de incentivos da sua equipe de vendas. Faça um plano para 3 meses com apuração de resultados mensais. Colha sugestões da equipe de vendas no estabelecimento das metas.

O quadro abaixo está figurado para 4 produtos, mas você pode decidir quantos e quais produtos ou classes de produtos deseja incentivar.

Pode ser feito em valores monetários ou unidades, tomando sempre por base o mesmo período do ano anterior, observando-se o crescimento desejado de um período para outro.

Como incentivos à equipe você pode estimular bônus financeiros pela superação das metas individuais desde que a empresa atinja a meta total.

METAS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	TOTAL TRIMESTRE
Produto 1				
Produto 2				
Produto 3				
Produto 4				
Total				

4. PESSOAS

- Qual a imagem que a sua equipe tem de você como líder?

- Você considera que tem um grupo ou uma equipe?

O que pode fazer para motivar as pessoas que trabalham com você?

Como Melhorar a Eficiência na Entrega do Produto

Você pode usar o mesmo quadro de seu Artur para avaliar a entrega da sua empresa.

ATRIBUTOS	EXCELENTE	BOM	A DESENVOLVER	PROVIDÊNCIAS
Organização dos estoques				
Experimentação				
Recomendações de uso				
Pagamento				
Embalagem				
Pós-venda				
Garantia				

PRODUTOS E SERVIÇOS DE ATENDIMENTO DO SEBRAE MINAS

ATENDIMENTO PRESENCIAL

PONTOS DE ATENDIMENTO

ORIENTAÇÃO DE NEGÓCIO

- Atendimento pré-agendado sobre os projetos, produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae, realizado pela equipe de atendentes.

CONSULTORIA DE GESTÃO INDIVIDUAL

- Atendimento pré-agendado realizado por técnicos especialistas em gestão de pequenos negócios.

ATENDIMENTO A DISTÂNCIA

CENTRAL DE RELACIONAMENTO

- Atendimento telefônico, sobre todos os projetos, produtos e serviços do Sebrae e parceiros, realizado pela equipe de atendentes.

CONSULTORIA DE GESTÃO - TELEFONE

- Atendimento a distância, pelo telefone, com duração de até 20 minutos, pré-agendado pela Central de Relacionamento e realizado pelos técnicos de atendimento.

ORIENTAÇÃO ON-LINE E FALE COM O SEBRAE

- Atendimento virtual realizado pelos atendentes da Central de Relacionamento.

CENTRAL DE RELACIONAMENTO: 0800 570 0800

PORTAL SEBRAE MINAS: www.sebraemg.com.br

**Rede de Atendimento
ao Empreendedor**

