

COMO ELABORAR UM PLANO DE VENDAS



COMO ELABORAR UM PLANO DE VENDAS

© 2007 Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais

Nenhuma parte ou todo desta publicação poderá ser reproduzido - em qualquer meio ou forma, seja mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação etc. - nem apropriado ou estocado em sistema de banco de dados, sem prévia autorização, por escrito, do SEBRAE/MG.

C3311 CARVALHAIS, ROSELAINÉ DOS SANTOS; PATTO, ANGELA RAMALHO

Como elaborar um plano de vendas / Roselaine dos Santos Carvalhais, Angela Ramalho Patto, organizadoras, Vera Helena Lopes, Marli Aparecida Menezes Simões Queiroz, Renata Duarte Foscarini . - Belo Horizonte : SEBRAE/MG, 2007.

82 p. (Manuais Como Elaborar)

1. Plano de vendas I. Patto, Angela Ramalho, Lopes, Vera Helena III. Queiroz, Marli Aparecida Menezes Simões IV Foscarini, Renata Duarte V. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. VI. FATEC/CDL-BH

COMO ELABORAR UM PLANO DE VENDAS



SEBRAE-MG

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor Superintendente

Afonso Maria Rocha

Diretor Técnico

Luiz Márcio Haddad Pereira Santos

Diretor de Operações

Matheus Cotta De Carvalho

EQUIPE TÉCNICA

Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato Sebrae/MG

Gerente

Agmar Abdon Campos

Coordenação, Organização e Revisão

Vera Helena Lopes

Marli Ap. Menezes Simões Queiroz

Adriana Athouguia Sabioni

Unidade de Atendimento Individual Empreendedor Sebrae/MG

Gerente

Mara Regina Veit

Organização e Revisão

Renata Duarte Foscarini

Assessoria de Comunicação Sebrae/ MG

Lauro Diniz

Márcia de Paula da Fonseca

Fernanda Almeida Ruas

FATEC / CDL-BH

Coordenação

Alexandre Dolabella França

Colaboração

Bruna Natália de Oliveira Fróes Verdi

Sérgio Henrique Marchetti

Fernando Tercius Batista Sasso

Autoras

Roselaine dos Santos Carvalhais

Angela Ramalho Patto

Editoração Eletrônica

Autêntica Editora

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 de abril de 1990, e regulamentado pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1991, 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 a pessoas interessadas em iniciar o próprio negócio.

Por meio de parcerias com municípios, instituições e entidades empresárias, 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 equipe técnica para atendimentos especializados em diversas áreas, dentre as quais finanças, custos, produção, marketing, pesquisa de mercado, recursos humanos, qualidade e jurídico-tributária.

Estímulos aos negócios

O Sebrae Minas também apóia 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 parceiros, 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 para a 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 Orientação Empresarial – CORE (31) 3269-0180.

Apresentação

O Sebrae atua há mais de 30 (trinta) anos em todo o país, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas de micro e pequeno porte.

Baseado nessa experiência, o Sebrae Minas lança uma série de manuais com temas gerenciais diversificados e abrangentes, buscando orientar os empreendedores quanto às dúvidas mais freqüentes 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 Estratégia de Comercialização
- Como Elaborar um Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança
- Como Elaborar um Plano de Vendas

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.sebraeminas.com.br ou pela Central de Orientação Empresarial – CORE (31) 3269-0180.

Agmar Abdon Campos
Mara Regina Veit
Sebrae Minas

■	Índice	
■	Introdução.....	10
■	Conhecendo a Estrutura do Manual.....	12
■	Entendendo a Estrutura do Plano de Vendas.....	13
■	1ª Etapa: O Planejamento da Equipe de Vendas.....	14
■	1.1 Objetivos da Equipe de Vendas.....	14
■	1.2 Estratégia da Equipe de Vendas.....	20
■	1.3 Estrutura da Equipe de Vendas.....	24
■	2ª Etapa: O Gerenciamento de Vendas.....	28
■	2.1 Funções para Gestão de Vendas	28
■	2.2 Estabelecimento de Quotas	31
■	3ª Etapa: Atendimento e Passos da Venda.....	37
■	3.1 Atendimento	38
■	3.2 Pré- Venda.....	42
■	3.3 Abordagem.....	42
■	3.4 Sondagem.....	43
■	3.5 Demonstração do produto.....	44
■	3.6 Venda adicional.....	45
■	3.7 Fechamento da venda	46
■	4ª Etapa: Relacionamento com os Clientes.....	49
■	4.1 Como Conhecer o seu Cliente.....	49
■	4.2 Desenvolver Relacionamentos de Longo Prazo.....	54
■	4.3 Recursos Utilizados no Processo de Fidelização.....	57
■	Considerações Finais	61
■	Referências Bibliográficas.....	62
■	Formulário - Plano de Vendas.....	63

Introdução



O "tino" para o comércio é conhecido desde a época de Cabral, descobridor do Brasil. Esse homem com espírito empreendedor não era apenas um aventureiro. Por trás do marinheiro, estava um comerciante que enfrentava mares desconhecidos e perigosos para atender aos desejos dos clientes da época, vendendo tecidos de seda, especiarias e vários outros produtos.

Nos dias de hoje, com menor diferenciação entre os produtos e maiores pressões dos clientes e da concorrência, o trabalho de vendas torna-se cada vez mais difícil e complexo. Independentemente do tamanho e do ramo de atividade do negócio, é preciso ser mais profissional e criativo para ter a preferência dos compradores. Um dos aspectos importantes, principalmente nos negócios que atuam no varejo, é a atenção com a equipe de vendas e com o atendimento aos clientes.

As empresas brasileiras precisam de grandes vendedores, com perfil e capacidade para conquistar e manter o cliente. Mesmo sendo hoje as vendas mais técnicas e especializadas, o bom vendedor não deve perder o espírito empreendedor e desafiador.

Planejar de forma sistemática e permanente contribui para o sucesso das vendas e de seu negócio na medida em que permite desenvolver instrumentos para o monitoramento das metas e quotas estabelecidas.

É importante perceber que a função de vendas tem um papel fundamental para o empresário, pois se trata do cartão de visitas da empresa. O empresário deve sempre se perguntar: Como está minha equipe de vendas, ela foi bem planejada? Todos estão trabalhando para a satisfação do cliente? Será que meus vendedores sabem como o cliente gostaria de ser atendido?

O Manual "Como Elaborar um Plano de Vendas" tem o objetivo de orientá-lo a definir suas estratégias, planejar e gerir de maneira competente as vendas e apresentar técnicas para prestar um atendimento personalizado e eficaz aos seus clientes, auxiliando-o a alcançar as metas de marketing. Independentemente de sua empresa ter muitos vendedores ou não, é importante tratá-los como se fossem uma equipe.

Planejando e administrando suas vendas, sua empresa terá grandes oportunidades no mercado varejista.

Conhecendo a Estrutura do Manual

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



O que é e como fazer

Neste tópico você pode aprender sobre cada etapa para a elaboração de um Plano de Vendas.



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 para a elaboração de um Plano de Vendas, vamos contar com a história do Sr. Cabral, 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.

Entendendo a Estrutura do Plano de Vendas

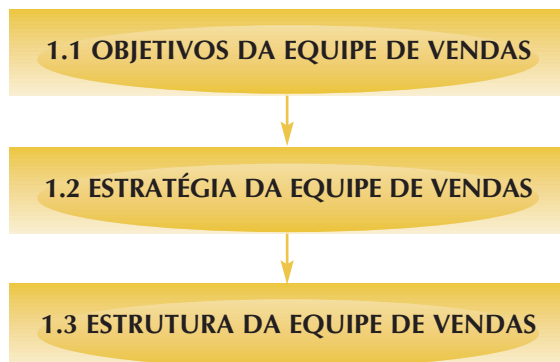
No gráfico abaixo você vai visualizar as quatro etapas para a realização de um Plano de Vendas.



O diagrama nos dá uma visão geral, vamos agora conhecer passo a passo como elaborar o Plano de Vendas do seu negócio.

1ª Etapa: Planejamento da Equipe de Vendas

Os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Para muitos, o profissional de vendas é a própria empresa. Por isso, você - empresário - precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar sua equipe de vendas. O processo de planejamento mostrará a direção que sua empresa deverá seguir. Ele abrange alguns passos, em especial o desenvolvimento de:



A seguir vamos analisar item por item da 1ª etapa:

1.1 OBJETIVOS DA EQUIPE VENDAS



O que é e como fazer

O que a empresa espera dos seus vendedores? Quais funções esses vendedores desempenham? Por que a empresa possui esses vendedores?

Comece a planejar sua equipe de vendas a partir dos objetivos de vendas. Objetivo é o que você espera que seja alcançado por seus vendedores, ou seja, o papel a ser exercido por eles, os tipos de informação necessárias e os esforços despendidos por eles. São fatores importantes, que determinam quais conhecimentos, habilidades, atitudes e grau de especialização sua equipe deve possuir.

Antigamente pensava-se que a equipe de vendedores tinha o papel de "vender, vender e vender" e que apenas isso era suficiente. Hoje, é preciso, além de vender, mostrar ao cliente como sua empresa poderá ajudá-lo a tomar decisões certas. Os clientes

mudaram, ficaram mais críticos e exigentes do que no passado. Já não se preocupam só com preços, eles querem atendimento diferenciado e estão interessados em achar soluções para os seus problemas.

Os funcionários de vendas que ainda acreditam em vender apenas fazendo uso de uma boa conversa e tapinha nas costas estão com os dias contados. Saber conversar é muito importante, porém é necessário entender a necessidade do cliente e do produto, saber negociar, ter uma boa apresentação pessoal.

Outros fatores que podem auxiliar os vendedores a obter sucesso com essas novas exigências do cliente são entender e gostar de "gente", atender o cliente de forma diferenciada e ter, sobretudo, um ótimo relacionamento com os seus colegas de trabalho. Todas essas habilidades são exigências para um novo vendedor.

Veja algumas funções que podem ser desempenhadas pelos vendedores:

■ **Informações técnicas do**

produto: Os vendedores são responsáveis por estas informações. Exemplos:

- 1) vendedores de loja de roupas devem ter bons conhecimentos de moda, tipo e caimento do tecido, tendência da moda;
- 2) vendedores de material de construção devem saber informar o cliente sobre medidas exatas de cerâmicas, de areia, de brita, etc., devem ter uma boa noção de combinação de cores de tintas e etc.



■ **Apoio e organização:** os vendedores devem auxiliar na reposição de estoques. Eles são responsáveis pela organização das gôndolas (prateleiras) e vitrines.

■ **Coleta de informação:** todas as empresas, sejam elas pequenas, médias, grandes, devem preparar seus vendedores para buscar informações sobre o comércio. Eles podem buscar essas informações fazendo perguntas aos clientes, pesquisando os concorrentes e as literaturas pertinentes, como revistas específicas do produto que a empresa comercializa.



Fique de olho

Não deixe de definir quais são os objetivos da sua equipe de vendas e apresentá-los nas reuniões com os vendedores. Sem traçar os objetivos, os vendedores não saberão o que sua empresa espera deles, e a empresa não poderá garantir o sucesso do planejamento de vendas. Quando se tem claras as funções dos vendedores, é possível traçar um perfil de funcionário ideal. Lembre-se de que o empresário pode e deve traçar mais de um objetivo para a sua equipe.

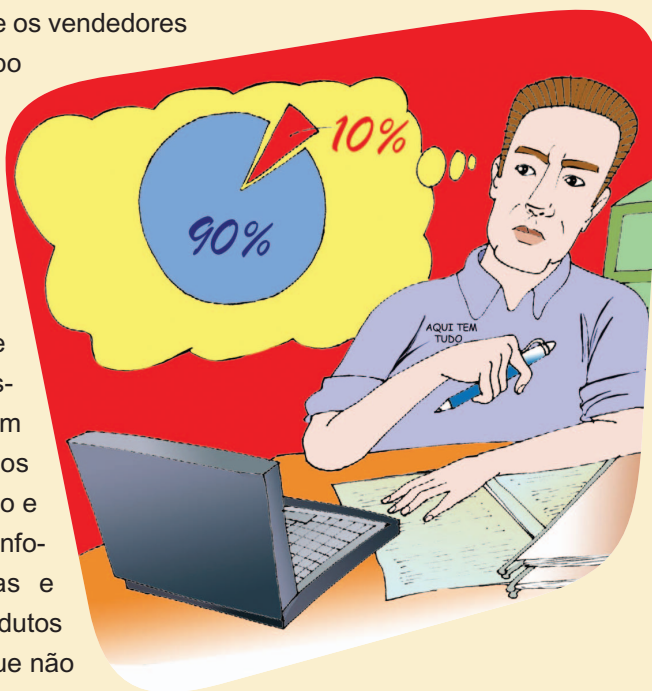


Exemplo

Vamos utilizar o exemplo da empresa do Sr. Cabral que nos acompanhará durante todas as etapas da elaboração do Plano de Vendas. Tomaremos como referência o planejamento da sua loja de material de construção "Aqui Tem Tudo", você deverá preencher os exercícios propostos na seção "Hora de praticar" e exercitar como seria aplicado no seu negócio.

■ Objetivo da Equipe de Vendas

Para gerenciar bem as vendas do depósito de material de construção "Aqui Tem Tudo", Sr. Cabral precisa saber quais papéis seus vendedores irão desenvolver. É possível que os vendedores dediquem 90% do seu tempo ao atendimento aos clientes de balcão e 10% ao planejamento e organização das prateleiras, leitura de material específico para construção, inclusive sobre especificação de produtos. Para obter sucesso, os vendedores devem entender bem de cálculos matemáticos, de negociação e também precisam saber enfatizar as informações certas e necessárias sobre os produtos do depósito. Outro ponto que não



Apoio e organização:

Como seus vendedores farão para auxiliar na organização das prateleiras e *layout* da loja? Quais informações eles devem ter para organizar as vitrines?

Coleta de informação:

Será de responsabilidade dos seus vendedores buscar informação sobre clientes, concorrentes e mercado? Como farão isso?

1.2 ESTRATÉGIA DA EQUIPE DE VENDAS



O que é e como fazer

O segundo ponto a ser trabalhado pela empresa é a estratégia da equipe de vendas. Estratégia é "a arte de traçar os planos de uma empresa". Ela permite definir como sua empresa atingirá seus objetivos.

Cada vez mais, vender é trabalho em conjunto, por isso a equipe precisa do apoio de outros funcionários. É por meio de uma primeira abordagem bem realizada que os vendedores conseguem se apresentar de forma clara em seu mercado.



Você deve desenvolver as vendas de sua empresa estrategicamente, de modo que possa atender bem os clientes, visitar, se for o caso, os clientes certos, no momento certo e da maneira correta. Um cliente pode ser abordado de várias formas: pessoalmente, por telefone, pela Internet, via mala direta... Uma empresa pode trabalhar com vendedores internos e vendedores externos.

Vendas internas

Abrangem todas as atividades relacionadas às formas de atendimento e abordagem do cliente no ambiente interno da empresa. É uma forma de estratégia também chamada de "venda-balcão". Os clientes podem ligar para empresa ou os vendedores podem entrar em contato com os clientes por meio de telemarketing, mala de direta, catálogo e via Internet.

- **Balcão:** os clientes vão à empresa. Os vendedores precisam ser bem-capacitados e treinados em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

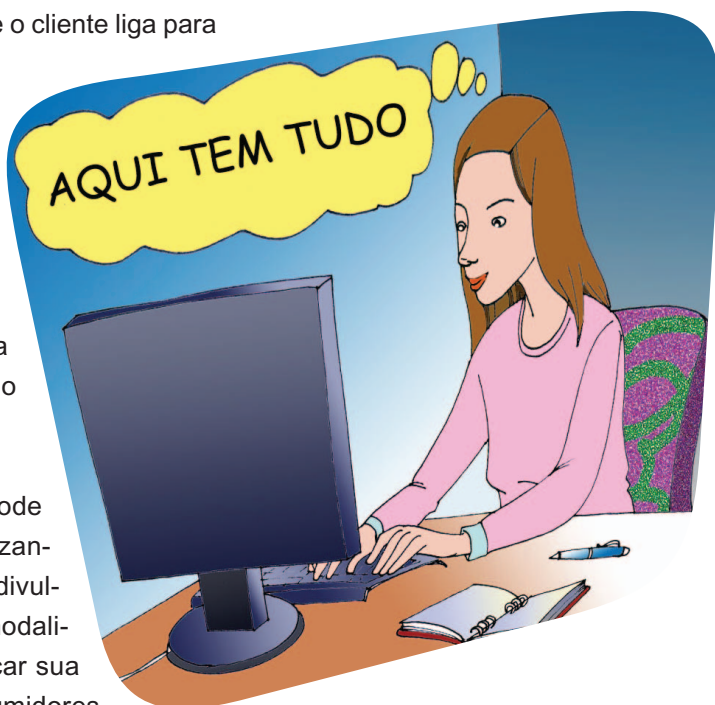
- **Telemarketing:** venda por telefone. Pode ser ativa, em que o vendedor liga para o

cliente, ou receptiva, em que o cliente liga para a empresa.

- **Mala direta:** a empresa oferece um produto, promoção e divulgação por meio do envio de um folheto ou catálogo pelos correios diretamente para a residência ou para o escritório do cliente.

- **Internet:** sua empresa pode vender em sites, disponibilizando produtos, promoções e divulgações. Por meio desta modalidade a empresa pode realçar sua imagem, atingir os consumidores

distantes e fornecer informações. Essa é uma forma de se trabalhar no varejo oferecendo oportunidades para que o cliente compre por meio de um sistema de vendas interativo. A comercialização de produtos via Internet faz parte da evolução tecnológica e é uma das modalidades de vendas que mais cresce no Brasil. Para operacionalizar as vendas via Internet será necessário o serviço de um profissional de qualidade para desenvolver o site.



Vendas externas

São todas as formas de atendimento e abordagem aos clientes que acontecem no ambiente externo à empresa. Os vendedores desenvolvem um trabalho de campo, visitando os clientes existentes e conquistando novos.

- **Venda porta a porta:** vendedores efetuam visitas sem roteiro e sem conhecimento prévio das necessidades dos clientes.

- **Venda por cobertura:** os vendedores visitam os clientes já conhecidos ou aqueles que suspeitam poder ter interesse pelos produtos ou serviços da sua empresa. Podem surgir por indicação.

É importante que sua estratégia seja bem definida e comunicada para todos os vendedores. Os vendedores devem ser treinados para atuar de forma eficaz independentemente da modalidade adotada.

Por exemplo: se sua empresa instalar um sistema de vendas via Internet, os vendedores devem ser treinados para se adequar a essa nova modalidade.



Fique de olho

Antes de escolher a estratégia que mais favoreça o seu negócio, observe o perfil dos vendedores para cada estratégia. Há vendedores que são melhores nas vendas por telefone, outros, no balcão, e ainda existem vendedores que são muito bons nas vendas externas. Analisar o perfil é muito importante nesse momento.

Os vendedores externos podem ser funcionários da empresa ou representantes comerciais. Para admissão desses profissionais a empresa deve seguir as leis vigentes, não aceitando, portanto, a informalidade.



Exemplo

Estratégia da Equipe de Vendas

Sr. Cabral está verificando qual a melhor estratégia da equipe de vendas para seu depósito de material de construção. Ele acredita que trabalhar com vendedores de balcão é muito interessante, mas sabe que isso todos os outros depósitos já fazem. Pensa então em contratar dois vendedores para atender ao telefone. Sr. Cabral sabe que dessa forma estará montando uma equipe de telemarketing. Apesar de serem somente dois vendedores, eles terão papéis bem definidos: Paula ligará para os clientes já cadastrados, para outros que serão pesquisados nos catálogos e para os indicados por amigos. Geraldo atenderá às ligações dos clientes que irão buscar informações sobre preços e produtos.



Sr. Cabral, já de olho no futuro, está organizando sua empresa para, mais ou menos daqui a um ano, contratar dois representantes comerciais, que irão visitar os seus clientes especiais, como construtoras e obras maiores.

O depósito "Aqui Tem Tudo" precisa melhorar as suas vendas virtuais (via Internet). Sr. Cabral acreditava que era muito difícil esse tipo de estratégia, mas ele conheceu uma empresa que trabalha com implantação desse modelo de vendas. Viu que não ficava caro e que poderia render muitos lucros. Essa empresa que implantou o sistema de vendas via Internet contratou um profissional qualificado, que desenvolveu um site onde foram disponibilizados os produtos, as promoções e a divulgação da empresa, contemplando clientes distantes.



Hora de praticar

- Para você que já possui vendedores, ou seja, uma equipe de vendas montada, este é o momento de revisar sua estratégia e verificar se ela necessita de mudanças. Caso você esteja montando sua equipe, defina a estratégia mais adequada para a sua empresa.
 - Primeiro - Marque se você irá trabalhar com esse modelo de vendas: Anote SIM ou NÃO.
 - Segundo - Informe quantos vendedores você irá disponibilizar para cada tipo de vendas.
 - Terceiro - Anote a data de quando pretende trabalhar com esse tipo de vendas.
- Por último, anote alguma observação que achar necessário. **Por exemplo:** *Estratégia muito boa, não precisa de mais vendedores.*

Estratégia de vendas para sua empresa:

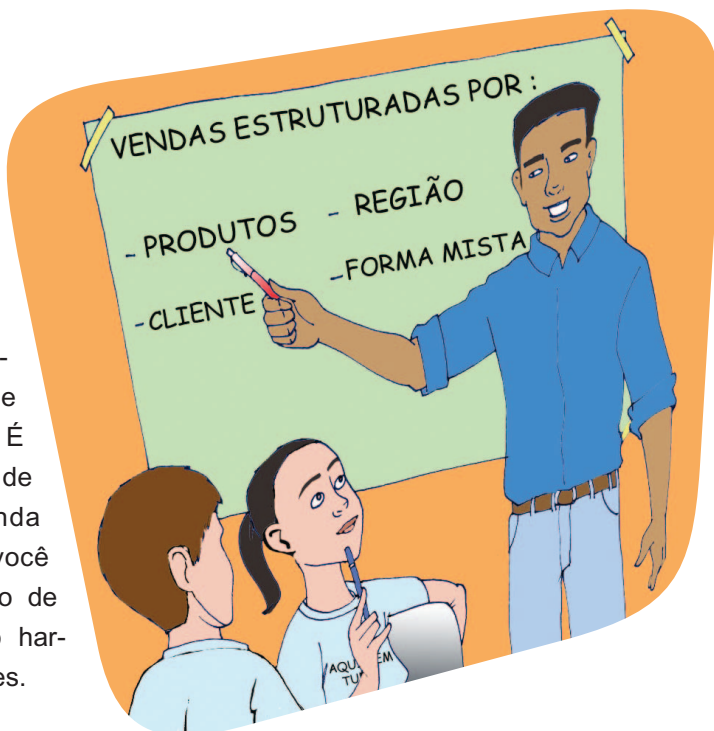
TIPO DE VENDAS	SIM	NÃO	QUANTIDADE DE VENDEDORES	DATA DE INÍCIO	OBSERVAÇÃO
VENDA INTERNA					
▪ Balcão					
▪ Telemarketing					
▪ Internet					
▪ Mala direta					
VENDA EXTERNA					
▪ Venda porta a porta					
▪ Venda por cobertura					

1.3 ESTRUTURA DA EQUIPE DE VENDAS



O que é e como fazer

Uma vez que você identificou a estratégia de vendas mais adequada para a sua empresa, chegou a hora de definir qual estrutura você vai adotar. A estrutura adequada varia muito de uma empresa para outra. É preciso considerar o tipo de mercado e o tipo de venda realizada. Além disso, você deve ter sempre o cuidado de manter um relacionamento harmonioso entre os vendedores.



As vendas podem ser estruturadas basicamente por produtos, por cliente, por região ou de forma mista.

Por produto: seus vendedores dedicam-se a determinados produtos, passando a saber muito mais sobre eles e a ter muito mais segurança em suas abordagens do que em qualquer outro tipo de estrutura. Esse tipo de venda é mais indicado para empresas que comercializam diversos produtos em sua linha. No entanto, essa estrutura pode fazer com que o mesmo cliente seja atendido por mais de um vendedor. Exemplo: lojas de material de construção nas quais existe um vendedor para informar especificamente sobre cada produto, como: linhas de revestimento, produtos para jardinagem, etc.

Por cliente: quando a empresa trabalha com clientes que possuem necessidades bem diferentes, é preciso que o vendedor conheça bem o segmento de atuação e quais são essas necessidades. Assim sendo, poderá dar um atendimento personalizado e prestar um serviço melhor. Você deve tomar cuidado para que o vendedor não se sinta "dono" do cliente. Exemplo: grandes lojas de materiais de construção, nas quais os vendedores atendem clientes específicos, como arquitetos, decoradores e pessoa física.

Por região: os vendedores são divididos por regiões, nas quais cada um deve atender

todos os clientes, mesmo que de diferentes setores, em relação a todos os produtos da empresa. A divisão pode ser feita por bairro, cidade ou estado. Esse tipo de estrutura é válido para vendas externas. Exemplo: vendedores de lojas de cosméticos que vão até a casa do cliente e que podem oferecer qualquer tipo de produto da empresa, porém em uma região delimitada pela própria empresa.

■ **Estrutura combinada:** os vendedores atendem todos os tipos de cliente e oferecem todos os tipos de produto. É a forma mais utilizada pelo pequeno e médio varejo. Essa combinação é interessante, desde que os vendedores sejam bem treinados sobre os produtos e, principalmente, sobre o comportamento do consumidor dessa loja. Exemplo: lojas de roupas que possuem sistema de atendimento misto; ou seja, independentemente do tipo de cliente ou de produto que o cliente está buscando, ele será atendido pelos mesmos vendedores.

É importante que você saiba que a decisão sobre como estruturar sua equipe de vendas deve ser sempre tomada tendo como metas o equilíbrio e o melhor custo-benefício.

Para uma melhor organização dos vendedores, pode ser levado em consideração o sistema de rodízio de vendas. De acordo com esse procedimento, os vendedores alternam o atendimento ao cliente. Em alguns locais, esse sistema é chamado de "ponta"; ou seja, cada cliente que entra na loja é atendido por um vendedor. Deve-se considerar qualquer cliente que entre na loja como uma oportunidade de vendas. Alguns vendedores resistem a isso. Eles argumentam que são prejudicados quando alguém entra na loja procurando alguma coisa que a loja não oferece ou pedindo uma informação. Mas todos os vendedores têm chances iguais de ter a sua parcela desse tipo de cliente; portanto, as estatísticas serão justas a longo prazo.



Fique de olho

Ao definir a sua estrutura de vendas, tome cuidado para que não seja criado atrito entre os vendedores. Para que isso não aconteça, é necessário comunicar a todos, com clareza, a nova estrutura, incluindo seus direitos e responsabilidades. Esteja atento à adaptação da empresa a essa estrutura, bem como ao tipo de controle que será realizado. Caso a empresa decida utilizar o sistema de ponta (rodízio de atendimento), é necessário que existam regras claras para que não haja, de forma nenhuma, discussão na frente dos clientes.

Ex Exemplo

Estrutura da Equipe de Vendas

A loja de material de construção "Aqui Tem Tudo" é estruturada pelo sistema combinado. Os vendedores às vezes ficam um pouco perdidos, pois existe uma variedade de produtos muito grande, e Sr. Cabral, o proprietário, já está disposto a acertar esse problema. Nos próximos meses, acontecerão vários treinamentos sobre os produtos vendidos na loja. Esse acontecimento só foi possível graças a uma grande parceria do depósito com os fornecedores. A esposa do Sr. Cabral, dona Suzana, também vai treinar os vendedores; ela está decidida a ajudá-los de forma eficaz.



Hora de praticar

Descreva agora qual será a estrutura de sua equipe de vendas. Para isto, primeiramente, responda a algumas perguntas:

- Seu negócio trabalha com quais tipos de produtos? E quantos são?

- Os produtos são complexos, ou seja, há necessidade de conhecimento específico para vendê-los?

- O seu negócio possui muitos clientes?

- Os diferentes produtos atendem aos mesmos clientes?

Agora descreva qual será a estrutura da sua equipe de vendas

Por produto:

Por cliente:

Por região:

2ª Etapa: Gerenciamento de Vendas

Após a realização da etapa do planejamento, veremos como gerenciar as vendas, ou seja, como fazê-las funcionar. É importante lembrar que o sucesso depende muito do envolvimento e da capacitação das pessoas.

Toda empresa necessita ter alguém responsável pelas vendas. É importante que essa pessoa acompanhe os vendedores, dê-lhes suporte diário e também avalie como estão atuando. O gerenciamento da equipe de vendas abrange as seguintes passos:

2.1 FUNÇÕES PARA GESTÃO DE VENDAS



2.2 ESTABELECIMENTO DE QUOTAS

2.1 FUNÇÕES PARA GESTÃO DE VENDAS



O que é e como fazer

A pessoa que ficará responsável pelas vendas terá como funções planejar, orientar e desenvolver as atividades de apoio aos vendedores. Veja como:

- **Planejar:** estabelecer objetivos, selecionar as pessoas que vão trabalhar com vendas e planejar todas as atividades relacionadas.
- **Organizar:** determinar quantos vendedores serão necessários, de que tipo de material eles precisarão e estabelecer o cronograma das atividades.
- **Executar:** desenvolver as habilidades dos vendedores, treiná-los de maneira que possam melhor exercer seu papel e motivá-los.



- **Controlar:** acompanhar por meio dos relatórios se os vendedores estão alcançando suas metas e verificar se estão atendendo bem os clientes.

A principal responsabilidade do gerente de vendas é selecionar a pessoa certa para ocupar a vaga.



Fique de olho

Ter uma pessoa responsável pela equipe de vendas é importante para o sucesso da empresa. Mesmo que a sua empresa não seja tão grande, capacite alguém para exercer essa função. Antes de contratar alguém, verifique os atuais vendedores da empresa. Quem sabe o futuro responsável não estará ali mesmo? Para isso, tenha em mente quais as características e responsabilidades necessárias para a função. Agindo assim, certamente você terá bons resultados.



Exemplo

Funções para Gestão de Vendas

No depósito "Aqui tem Tudo", não existe um gerente específico para vendas. Essa função é desempenhada pelo proprietário. Sr. Cabral está ciente de que gerenciar a empresa sozinho é difícil, mas, por enquanto, não é possível contratar um gerente.

Para uma melhor organização da loja, a idéia de um dos funcionários é que todas as funções desempenhadas pelos vendedores e pelo proprietário devem estar descritas. Isso, conforme o vendedor Flávio, poderá contribuir até para novos funcionários. Sr. Cabral ouviu a sugestão atentamente e decidiu que, além de descrever sistematicamente as funções que desempenha como gerente e a dos seus funcionários, também vai preparar um dos seus funcionários para exercer o papel de gerente em um futuro bem próximo.



Hora de praticar

- Agora que você já conhece as funções do responsável pelas vendas, faça um resumo das principais características esperadas desse profissional. Não deixe de fazê-lo, é muito importante que você defina esses pontos.

Na função **PLANEJAR**, o que você espera desse profissional?

Na função **ORGANIZAR**, o que você espera do profissional responsável pelas vendas?

Na função **EXECUTAR**, o que você espera do profissional responsável pela equipe de vendas?

E, para completar as funções, como você espera que o responsável por vendas faça o **CONTROLE**?

2.2 ESTABELECIMENTO DE QUOTAS



O que é e como fazer

Uma quota de vendas é uma meta de desempenho atribuída aos vendedores ou à empresa. As quotas ajudam a planejar e avaliar as atividades dos vendedores e o desenvolvimento da loja.



Quando se tem um valor a seguir e a conquistar, as pessoas tendem a se esforçar e a buscar com mais entusiasmo e motivação o ponto traçado (quota). Para se elaborarem as quotas, o responsável deve considerar as metas, as políticas da empresa e seu plano de crescimento. Uma forma interessante de se analisarem essas quotas é utilizar os valores dos anos e dos meses anteriores. Outro ponto que não pode ser esquecido são os investimentos na loja, no treinamento da equipe e na introdução de novos produtos.

As quotas muito elevadas podem provocar pressão nos vendedores, e eles podem tentar "empurrar produtos", sobrecarregando os clientes. Quotas muito baixas não servirão para motivar os vendedores.

Os tipos mais utilizados de quotas:

Quota por volume de vendas: é o tipo mais utilizado no varejo. Nesse modelo, o vendedor recebe um valor que deverá alcançar durante um tempo estipulado pela empresa. Uma quota por volume não leva em consideração as linhas de produtos específicos, os tipos de clientes nem a lucratividade dos produtos. Exemplo: o vendedor que conseguir alcançar os valores estipulados pela empresa terá cumprido seu desempenho. Isso independe de, para chegar a esse valor, o funcionário ter vendido produtos de baixa lucratividade para clientes com grande possibilidade de inadimplência ou apenas produtos iscas (produtos utilizados geralmente em promoção para levar o cliente até a loja).

Quotas por lucro: muitas empresas estabelecem quotas baseadas no lucro que alguns produtos geram para as empresas. Essas metas podem ser estabelecidas praticamente nas mesmas bases de uma quota de volume, mas levando-se em consideração quanto alguns produtos podem gerar de lucro para a empresa. Por exemplo, uma quota por lucro pode ser estipulada desta forma: cada vendedor deverá efetuar vendas no valor de R\$ 20.000,00 no mês de abril; porém, 30% deverão ser referentes a produtos de alta lucratividade. Para elaboração desse método, a empresa deve encontrar-se organizada e manter as informações sempre atualizadas. Dessa forma, ela poderá calcular assertivamente a lucratividade.

A lucratividade é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado diretamente à competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará uma maior capacidade de competir, como realizar maiores investimentos em divulgação e na diversificação de produtos. Para cumprimento dessas quotas, uma estratégia relevante é o treinamento dos vendedores. As vendas adicionais e complementares geralmente são as que geram maior lucro para a empresa.

Quotas de atividades: uma maneira de diminuir a ênfase exagerada no volume de vendas é estabelecer uma quota baseada em atividades. O responsável pelos vendedores pode selecionar tarefas como (1) organização de vitrines; (2) pedidos de novos clientes; (3) organização da loja; (4) vendas complementares e (5) ligação para clientes. Uma quota de atividades estabelecida e controlada apropriadamente pode fazer muito para estimular uma tarefa de vendas inteiramente equilibrada. As prováveis dificuldades da

empresa: 1) determinar se a atividade foi realmente executada e 2) descobrir a eficácia com que foi executada.

As vendas resultam de muitas ações realizadas de maneira correta. Sugerir produtos novos e complementares, organizar a empresa pode ser um grande indício de assertividade.

Quotas combinadas ou mistas: as empresas que não se sentem satisfeitas com qualquer tipo único de quota poderão combinar dois ou mais tipos. Por exemplo, uma empresa pode estabelecer uma quota baseada em três modelos: volume de vendas, lucratividade por produtos vendidos e atividades dos vendedores.

Uma quota bem elaborada pode incentivar e indicar pontos fortes e fracos da equipe de vendas. Caso os vendedores consigam atingir as quotas, é indicado que a empresa ofereça alguma forma de premiação, como aparelhos eletrônicos, viagens, comissões maiores, um dia no salão de beleza (mulheres) e vários outros prêmios que possam estimular a equipe.

Fique de olho

Para o estabelecimento de quotas de vendas, deve-se considerar cinco fatores:

- **Quota Realista:** se uma quota deve impulsionar os vendedores ao esforço máximo, a meta deve ser atingível. Se estiver muito fora de alcance, o vendedor pode perder o incentivo.

- **Quota Objetiva:** qualquer tipo de quota que for utilizada deve estar relacionada ao potencial de vendas da empresa. Não se planeja uma quota sem levar em consideração quanto a empresa consegue atingir em vendas durante o tempo estipulado para ela.

- **Quota fácil de compreender:** a quota deve ser de fácil entendimento tanto para a pessoa que está gerenciando quanto para os vendedores. Quotas muito complicadas podem causar desânimo nos vendedores.



- **Quota flexível:** fazer ajustes nas quotas pode ser necessário em virtude de situações ocorridas em seu período de vigência. É possível que uma situação externa, como uma chuva inesperada ou uma lei do governo, force a empresa a diminuir ou aumentar as quotas.
- **Quota de equidade:** um bom plano de quotas é considerado justo para as pessoas envolvidas. A carga de trabalho imposta pela quota deve ser a mesma para todos os vendedores. Entretanto, isso não significa que as quotas devam ser iguais. Existem diferenças no potencial de cada vendedor. O tempo de casa, o horário de trabalho e o treinamento especificam quanto cada um pode vender. Mas a empresa deve investir para que todos os vendedores tenham sempre quotas muito próximas.

Ex Exemplo

Estabelecimento de Quotas

O depósito de material de construção "Aqui Tem Tudo" está se organizando. Sr. Cabral ainda não sabe com qual tipo de quota deve trabalhar. A sua esposa Suzana fez um curso no SEBRAE e voltou cheia de novidades.

Ela está sugerindo que Sr. Cabral utilize o método de quotas combinadas.

Quando ela mostrou esse modelo para os vendedores, Carlos, o vendedor mais antigo, ficou bastante encantado. Carlos já trabalhou em uma empresa que utilizava esse modelo, e os funcionários gostavam muito.



Exemplo de quotas combinadas

	QUOTAS	REALIZADO	PERCENTUAL DA QUOTA ATINGIDO
Produtos de alta lucratividade	R\$ 10.000,00	R\$ 8.000,00	80%
Exposição de vitrines	10	12	120%
Ligações para clientes	50	30	60%
Vendas complementares	R\$ 2.000,00	R\$ 1.800,00	90%
Volume de vendas	R\$ 20.000,00	R\$ 19.800,00	99%

MÉDIA: 89,8%

Essa é uma simulação de uma quota estipulada para um vendedor e de quanto ele conseguiu atingir dos objetivos propostos. Nesse exemplo, o vendedor cumpriu 89,8% do que foi estipulado para ele.



Hora de praticar

- Após todas essas informações, é o momento de você planejar as quotas para os seus vendedores:

	QUOTAS	REALIZADO	PERCENTUAL DA QUOTA ATINGIDO
Produtos de alta lucratividade			
Exposição de vitrines			
Ligações para clientes			
Vendas complementares			
Volume de vendas			

MÉDIA:

3ª Etapa: Atendimento e Passos da Venda

O cliente merece um atendimento personalizado, e não padronizado!

Não adianta decorar um texto e repeti-lo mecanicamente. O cliente pode até se sentir ridicularizado ao ouvir um discurso monótono e sem vida. Atendimento com texto decorado passa a impressão de que o cliente deve ser despachado o mais rápido possível. É necessário que tenhamos um roteiro, que possamos analisar e melhorar a partir das nossas experiências, mas sempre flexível. A **flexibilidade** é a arma do vendedor de sucesso. Ser capaz de compreender o processo de raciocínio do cliente e se adaptar a ele rapidamente faz a diferença entre um bom vendedor e um atendente. O atendimento e os passos da venda abrangem as seguintes passos:



3.1 ATENDIMENTO



O que é e como fazer

Para que o sucesso no atendimento em vendas ocorra, é necessário:

COMUNICAR-SE DE FORMA CLARA E OBJETIVA: a capacidade de se comunicar é articulada nas habilidades expressivas (falar e escrever) e receptivas (ouvir e ler).

Algumas informações simples, porém eficazes:

- ouvir mais do que falar;
- usar o tom de voz certo e falar pausadamente;
- falar com boa dicção, usar palavras simples;
- colocar "calor" na voz, ou seja, falar com entusiasmo;
- sempre perguntar para o cliente se ele entendeu o que você disse;
- se você não entendeu o que o cliente pediu, peça-lhe para repetir;
- evitar uso de gírias.

Outra forma de transmitir informação é a comunicação não-verbal, postura e gestos são grandes exemplos. Alguns profissionais de vendas se apóiam no balcão ou na vitrine da empresa, não olham nos olhos, conversam com o cliente olhando para baixo, como se estivessem pedindo um favor. Essa postura pode ser interpretada pelo cliente como insegurança. Também de grande importância é o fato de os vendedores "tocarem nos clientes o tempo todo". Algumas pessoas detestam ser tocadas, por isso devemos respeitá-las.

Ter aptidão para a venda: isso é fundamental. O vendedor tem de ser a pessoa que produz receita para a loja ou para o empreendimento. E não vai conseguir isso reclamando do tempo, da crise, do trânsito ou do salário. Lembre-se: mais do que um produto, estão sendo vendidos um sonho, uma solução.

Conhecer o cliente: o vendedor deve-se colocar no lugar do cliente, comprometendo-se com o que ele está comprando. Precisa conhecer as suas necessidades para atendê-las de forma mais eficaz. Ele deve transmitir confiança ao cliente.

Ser parceiro do cliente: o cliente não pode ser enganado; deve-se sempre falar a verdade, ser claro e sincero. Prometer somente aquilo que se pode cumprir. Deve-se trabalhar para que esse cliente retorne a sua loja, e não para que ele compre somente uma vez e nunca mais apareça. Lembre-se: a maioria dos clientes não reclama do mau

atendimento, eles simplesmente desaparecem. Fazer a coisa certa, mesmo quando isso se traduz em perder vendas, significa preocupar-se mais com o relacionamento do que com a venda. O resultado disso é que você ganhará a confiança do cliente, e, portanto, o terá como parceiro a longo prazo.

Vender valores: mais do que vender apenas um valor, é preciso vender um conjunto de qualidades. Para isso, o vendedor tem de agir com honestidade, com responsabilidade e com boa educação. Não deve se comportar como alguém que deseja fechar negócio o mais rápido possível sem escutar de verdade o que o cliente necessita. Esse comportamento é inimigo da honestidade.



Fique de olho

Verifique como estão atuando seus vendedores. Sempre tenha uma pasta com anotações para cada vendedor e escreva tudo o que você espera deles. Tire pelo menos um dia no mês para conversar com cada vendedor. Fale das suas qualidades, dos pontos a ser melhorados e dos pontos que estão em evolução. Assim, a empresa estará ajudando no processo de crescimento dos responsáveis pelo atendimento ao cliente.



Exemplo

Atendimento

O Sr. Cabral está muito preocupado com o atendimento da sua loja.

Os vendedores não estão dando a devida importância aos clientes, principalmente aos que possuem pouca informação sobre material de construção. Sr. Cabral ficou ainda mais aflito quando soube da história abaixo:

Estavam duas mulheres em um ponto de ônibus, e uma delas, de nome Márcia, comentou que estava muito cansada, pois desde o início da manhã procurava uma tela que o seu pedreiro havia solicitado. Ela já havia andado em todas as lojas











e nenhuma vendia aquele tipo de material. Cristiano, um rapaz que escutava ao lado, perguntou para que ela queria aquele produto. Márcia respondeu que era para auxiliar no reboco, para que ele não caísse. O rapaz então sugeriu uma loja que se localizava ali perto, o depósito de material de construção "Aqui Tem Tudo". Ele também era pedreiro e tinha absoluta certeza de que lá havia esse material.

Márcia ficou impressionada, porque essa tinha sido a primeira loja pela qual ela havia passado e o vendedor dissera que o depósito não tinha esse produto, chegando até a comentar que telas ela encontraria somente em lojas especializadas.

Cristiano acompanhou Márcia até o depósito "Aqui Tem Tudo" e conversou com o vendedor, que logo lhe apresentou o produto. Perguntou ao profissional por que ele não havia vendido o produto para a cliente da primeira vez e ele respondeu: "Ela não disse para que servia essa tela, como eu poderia imaginar que uma senhora compraria uma tela de estuque? Imaginei que ela estaria precisando de uma tela para pintura...".

VENDEDOR: PAULO CEZAR DOS SANTOS

ATENDIMENTO				OBSERVAÇÕES
Comunica com clareza				Não consegue perceber o que o cliente precisa, pois fala demais e tem pouca habilidade para ouvir.
Tem aptidão para vender				É uma pessoa que gosta de "gente", gosta de aprender e reconhece os erros.
Conhece o comportamento do cliente				Como é um vendedor novo, ainda está muito ansioso e precisa treinar mais.
É parceiro do cliente				Como gosta de "gente", tenta ajudar, mas ainda precisa melhorar muito
Vende valor/qualidade, e não somente preço				Ainda está muito focado em produto e preço. Precisa conhecer melhor o que é valor / qualidade.

OBSERVAÇÕES DO GERENTE / PROPRIETÁRIO:

O Sr. Cabral percebeu que irá precisar investir na capacitação do seu vendedor Paulo, para que possa atender às expectativas da empresa.



Hora de praticar

- Agora você já sabe tudo o que bons vendedores necessitam para um atendimento eficaz ao cliente.

Faça uma boa análise dos seus vendedores e preencha o quadro abaixo para cada um deles. Este quadro pode ser utilizado para descrever o atendimento que você espera dos seus vendedores, onde estão ocorrendo falhas e as observações gerais, que podem ser do cliente, do proprietário, do gerente.

VENDEDOR:

ATENDIMENTO				OBSERVAÇÕES

OBSERVAÇÕES DO GERENTE/PROPRIETÁRIO:

É necessário o preenchimento deste formulário para cada um de seus vendedores. Sugerimos que você reproduza o quadro.

3.2 PRÉ-VENDA



O que é e como fazer

Esse é o primeiro passo, em que se desenvolve planejamento e a concretização de uma série de atividades que irão auxiliar a seqüência do processo de vendas.

A pré-venda inclui etapas de organização da loja, análise do estoque e treinamento técnico, como:

- Manter a loja sempre limpa e organizada;
- Estudar produtos vendidos;
- Estudar o perfil dos clientes;
- Estudar os passos da venda.

3.3 ABORDAGEM



O que é e como fazer

É nessa etapa que recebemos o cliente na nossa empresa. O vendedor deve saber cumprimentar o cliente e mostrar cortesia. Deve-se eliminar qualquer tipo de preconceito e discriminação. A apresentação ao cliente precisa ser saudável e positiva. Algumas informações para uma boa abertura da venda:

- Cumprimentar o cliente com entusiasmo na voz. Mostrar para o cliente que ele é bem-vindo na loja.
- Abordar o cliente com um comentário sobre o item em particular que ele olhou ao entrar na loja é errado. Primeiro deve-se cumprimentar, em seguida falar do produto.
- Evitar perguntas que possam ser respondidas com uma simples palavra (sim ou não), porque a chance de se desenvolver um relacionamento a partir dessas respostas é pequena.
- Não ter pressa na abertura da venda;



vendedores que têm esse costume devem diminuir o ritmo; a mercadoria não vai fugir, nem os clientes. As pessoas ficam mais à vontade quando estão conversando com alguém que parece sinceramente interessado no que elas têm a dizer.

- Quando um cliente disser que está somente dando uma "olhadinha", dizer a ele para ficar à vontade, falar seu nome e informá-lo de que, se precisar de alguma ajuda, poderá chamá-lo. Não sair do campo de visão desse comprador.
- Ao abrir a venda eficazmente, pode-se reduzir a resistência do cliente e fazer perguntas de sondagem.

3.4 SONDAGEM



O que é e como fazer

Nessa fase, o vendedor deve descobrir, conhecer, esclarecer as necessidades do cliente. A melhor maneira para que isso ocorra é fazendo perguntas. Saber o porquê de uma compra pode fornecer dicas valiosas para o fechamento da venda mais adiante.

Vamos ver algumas informações importantes para a hora da sondagem:

- Devem ser feitas quantas perguntas forem necessárias para se obter a informação de que se precisa para selecionar o item certo para a demonstração.
- Não é possível demonstrar confiança atormentando o cliente para conseguir respostas. A confiança é desenvolvida a partir do tom das perguntas e da empatia estabelecida entre vendedor e o cliente.
- Um método interessante é utilizar perguntas abertas iniciadas por QUEM, O QUE, QUAL, POR QUE, ONDE, QUANDO, COMO e QUANTO.
- Quando se usam perguntas abertas de forma eficaz, é possível ajudar os clientes a esclarecerem suas idéias e a fazerem a compra certa.
- É um erro limitar a escolha do cliente antes que ele esteja pronto. Devem ser feitas perguntas com uma escolha, do tipo "isto ou aquilo", e não perguntar ao cliente quanto pretende gastar.
- A fórmula P.R.S. pode desenvolver a confiança do cliente:
Pergunta de sondagem + Resposta do cliente + Reação de suporte = Confiança
- Abreviar a sondagem quando o cliente souber exatamente o que quer.
- Devem ser feitas perguntas confirmatórias para a transição entre a apresentação dos recursos e os benefícios de seus produtos. Exemplo: "Então o senhor está interessado em um sapato que lhe proporcione mais conforto do que beleza, não é isso? Vou mostrar-lhe um sapato que tem um solado extremamente confortável, além de ser muito bonito". Lembre-se: esse cliente está buscando mais conforto do que beleza.

3.5 DEMONSTRAÇÃO DO PRODUTO

? O que é e como fazer

Nessa fase o vendedor deve "tirar" do produto aquela somatória de características que irão satisfazer as necessidades do cliente. Ele deverá saber vendê-las como a solução ideal, mostrando ao cliente todas as vantagens. O sucesso da venda depende em larga escala da profundidade com que a sondagem foi realizada. Algumas informações importantes:

- Os clientes compram por duas razões: confiança e valor. A confiança precisa ser estabelecida na abordagem e na sondagem; o valor é definido na demonstração.
- O valor é a diferença entre o benefício (qualidade, beleza, conforto, etc.) e o sacrifício (preço, tempo de espera, risco), ou seja, **VALOR = BENEFÍCIO - SACRIFÍCIO**. Quanto mais eu faço sacrifício para obter um produto, mais benefício eu espero dele.
- Os dois principais objetivos a alcançar durante a demonstração são estabelecer o valor do produto na mente do cliente e criar o desejo de posse do produto.
- Os clientes não compram somente características, eles compram benefícios. Uma característica é algo que o produto tem, um benefício é algo que a característica faz para o cliente. Exemplo: quando um cliente efetua a compra de um piso para o chão, pode buscar beleza, conforto e durabilidade.
- Para descobrir o que beneficia o cliente, o vendedor deve-se lembrar do que descobriu na sondagem e oferecer os benefícios do produto disponível. A sondagem define o que é preciso realçar na demonstração. "Cada produto pode oferecer benefícios diferentes para cada pessoa".
- O vendedor deve ser ético em todos os momentos, não criticando empresas ou fabricantes concorrentes. Desmerecer o produto do concorrente não é uma boa idéia, porque seu tom negativo cria uma atmosfera desagradável para os clientes.



3.6 VENDA ADICIONAL



O que é e como fazer

Como já falamos, cada cliente possui diferentes necessidades. Em todos os passos do atendimento, o apoio do vendedor é necessário, porém, na venda adicional, essa ajuda se torna fundamental. Efetuar a venda de um produto adicional pode ser o maior ganho para um vendedor e, conseqüentemente, para a empresa. A venda adicional nos dias de hoje é um serviço a mais que se presta ao cliente, beneficiando-o em um mesmo processo de venda. Assim, ele estará ganhando tempo e dinheiro e ainda ficará agradecido pelo excelente atendimento. É importante ter consciência e acreditar realmente que o cliente possa precisar de mais coisas, além do solicitado e oferecer a venda adicional somente depois que se garantiu a preferência pelo item principal. Algumas informações:

O adicional: "Porta e fechadura" → Vamos supor que, durante a sondagem, o vendedor descobriu que o cliente veio procurar uma porta para sua casa nova, então ele escolheu cuidadosamente os complementos para sugerir como adicionais. Ele não recomenda qualquer fechadura; por exemplo, oferece fechaduras com acabamento sofisticado que combinam perfeitamente com aquela belíssima porta.

O realce: "De aço escovado"

→ Depois de escolher o adicional, é preciso mais do que simplesmente mencioná-lo. O vendedor deve ser criativo, pintar uma imagem da palavra. Falar do adicional como algo que valoriza o item principal, algo funcional, especial ou necessário e que corresponda às necessidades expressas por seu cliente. Considerar a diferença entre dizer: "Você quer ver a fechadura com esta porta?" e "Veja esta fechadura como valoriza esta porta de madeira, olha como ficou absolutamente lindo e sofisticado".



Por que ter: "Para completar o visual..." → Essa é uma expressão que encoraja o cliente a sentir o adicional como absolutamente essencial para a aquisição principal. Se for

dito que a fechadura irá "completar o visual" da porta, significa que, ainda que a porta seja bonita e se adapta em qualquer ambiente, a imagem criada estará incompleta sem a adição dos complementos. Isso faz com que os clientes sintam que "têm de ter" o adicional.

Posse: "Da sua nova porta". → Acrescentar a palavra "você" ou "seu" vincula os clientes ao item principal, ao lhe dar a posse automática sobre ele, também lhes dá a oportunidade de ver como o item adicional poderá agregar valor ao "seu" novo produto.

Frases incorretas: frase interrogativa (É SÓ ISSO, SENHOR?); frase na condicional (O SENHOR GOSTARIA DE VER MAIS ALGUMA COISA?); frase negativa induzindo resposta negativa (E PARA O SENHOR, NÃO VAI NADA NÃO?).

3.7 FECHAMENTO DA VENDA



O que é e como fazer

No momento do fechamento da venda podemos encontrar as objeções do cliente. É importante ouvir e respeitar a sua preocupação, esclarecer as objeções, sem se desviar do assunto. Ser chato, insistente ou agressivo pode transformar o fechamento em uma desistência. Algumas informações para o fechamento da venda:

- Iniciar o fechamento: – Posso separar esta peça para o senhor? Fechar por tentativa, fazer perguntas fechadas. – Qual o senhor irá levar: a de madeira ou a de aço?
- Fazer o fechamento presumido: – O senhor prefere que a entrega seja nesta semana ou na próxima?

Devemos fechar a venda agora ou então devo sugerir adicionais antes de fechar a venda do item principal?

A resposta certa é: "devemos fechar a venda oferecendo adicionais, mas o cliente deve estar inclinado a comprar o item principal. Exemplo: um comprador que está à procura de uma porta para sua nova casa diz: "Gostei muito desta aqui". O vendedor então responde: "Ótima opção, e as maçanetas de aço escovado completam a beleza desta porta". Nesse momento, o vendedor deve colocar a maçaneta na porta para que o cliente possa visualizá-la.

Ex Exemplo

Este exemplo contextualiza todos os passos da 3ª Etapa do Plano de Vendas, ou seja: Atendimento, Pré-venda, Abordagem, Sondagem, Demonstração do Produto, Venda Adicional e Fechamento da venda

Cristiano é pedreiro e um cliente muito antigo do depósito "Aqui Tem Tudo". Como ele gosta muito do Sr. Cabral, proprietário do depósito, resolveu dar-lhe algumas informações. Disse que há algum tempo tem percebido que os vendedores estão bastante impacientes no momento do atendimento ao cliente. "Olha, um dia ouvi de uma senhora que ela não tinha encontrado aqui o produto que estava procurando, mas eu tinha certeza de que havia o produto, pois tinha comprado um igual poucos dias antes", disse Cristiano.

Sr. Cabral, que ouvia a explanação do seu fiel cliente com bastante atenção, respondeu um pouco atordoado: "Agradeço muito a sua preocupação e sei que você está correto. Tenho percebido que, por mais que eu oriente e apóie os vendedores, eles ainda não conseguem atender de forma coerente e eficaz o cliente."

André, um fornecedor de cimento que estava por ali, ouviu toda a conversa e pediu permissão para dar sua opinião: "Pessoal, tenho feito alguns cursos sobre os passos da venda e posso afirmar que está faltando à equipe trabalhar as vendas de forma organizada e planejada da seguinte forma: pré-venda, abordagem, sondagem, demonstração do produto, venda adicional e fechamento da venda."

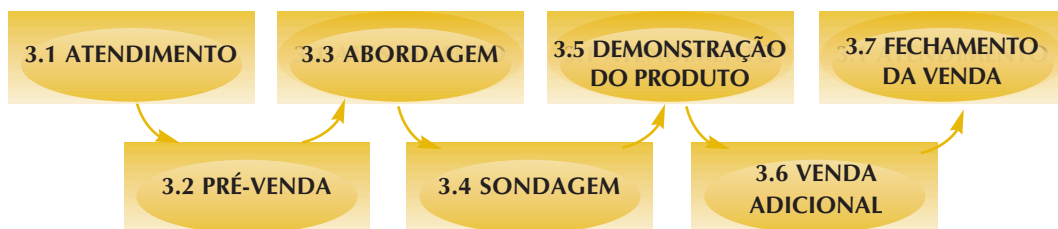


Sr. Cabral lembrou-se então de um material que havia lido sobre o assunto quando fez um curso de vendas. "Vou reler todo o manual que foi entregue pelo professor e também passarei as dicas para cada vendedor. Além disso, vou providenciar um bom treinamento para eles."



Hora de praticar

- Cada empresa deve, juntamente com sua equipe de vendas, traçar a forma de atendimento aos clientes. Cada passo da venda deve ser explorado de forma consciente e organizada.

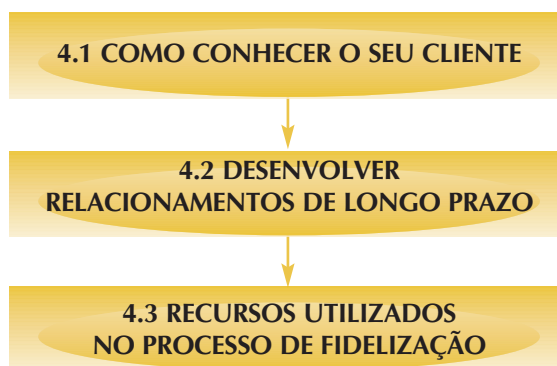


Anote agora, como sua equipe de vendas deve agir em cada momento da venda.

PASSOS DA VENDA	SUGESTÕES DE COMO AGIR
Pré-venda	
Abordagem	
Sondagem	
Demonstração do produto	
Venda adicional	
Fechamento da Venda	
Pós-venda	

4ª Etapa: Relacionamento com os clientes

O relacionamento com os clientes é a chave para o fechamento de uma venda. Tudo começa quando seus vendedores entendem que relacionamento é algo que se estabelece entre a sua MARCA, sua EMPRESA, de um lado, e, de outro, pessoas, ou seja, clientes. O objetivo do relacionamento é a retenção de clientes. Relacionamentos são construídos por meio da familiaridade e do conhecimento dos seus clientes e abrangem os seguintes passos:



4.1 COMO CONHECER O SEU CLIENTE



O que é e como fazer

Quem é o cliente mesmo? Falar que a empresa conhece o cliente se tornou lugar comum e praticamente um jargão pronunciado por todos nós. Quanto mais o cliente percebe que sua empresa sabe reconhecer e busca atender suas necessidades, mais ele fornece informações a seu respeito. Quanto mais informações sua empresa tiver a respeito do cliente, maior a capacidade de reconhecer e privilegiar aqueles que são mais lucrativos.

Para conhecer realmente seus clientes, a empresa precisa, primeiramente, identificar quem são, levantar informações a respeito deles e tornar essas informações úteis para o bom atendimento e para a satisfação deles.

Para a empresa conhecer os clientes, ela pode fazer uso de ferramentas como:

■ **Pesquisa:** essa ferramenta auxilia no conhecimento do cliente, perguntando a ele o que mais compra; como compra; quando costuma comprar; se o preço é um fator que decide sua compra ou ainda observando seu cliente sem nada perguntar a ele. A pesquisa pode ser realizada por telefone, formulário para o cliente responder quando vai à loja ou por meio da contratação de empresa/pessoa para realizar a pesquisa.

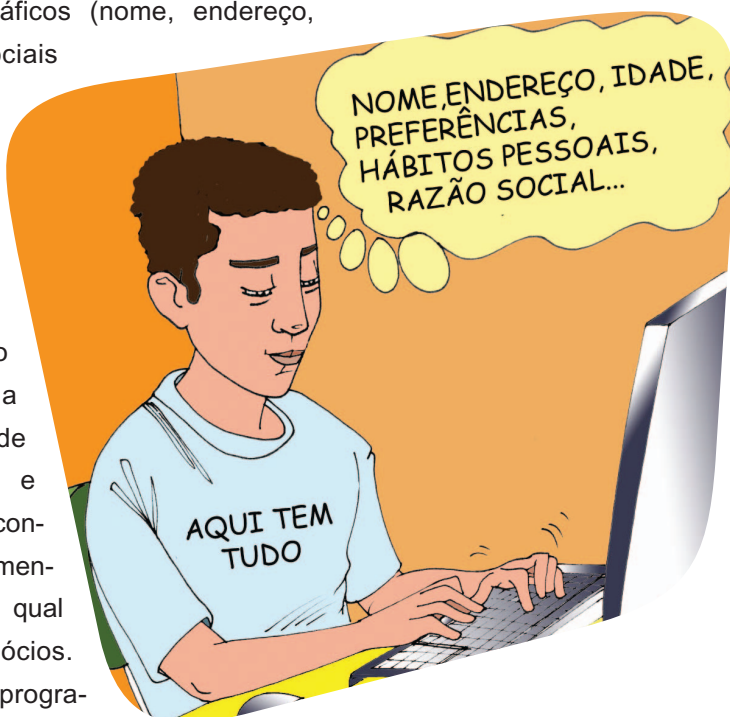
■ **Banco de Dados:** essa ferramenta permite conhecer o cliente depois de ele ter comprado em sua empresa. O Banco de Dados consiste em reunir e manter atualizados dados pessoais, demográficos (nome, endereço, idade, etc.), psicossociais

(preferências, hábitos pessoais), comerciais (razão social/CPF, frequência, volume das compras e tipo dos produtos ou serviços). São conjuntos de informações a respeito do cliente que o ajudarão a conhecer seus hábitos de compra, preferências e histórias passadas e a conseguir um ótimo relacionamento com a pessoa com a qual você realizará seus negócios.

Para isso, são utilizados programas de informática e processos

cuidadosamente elaborados, de modo a que sua empresa tenha em mãos informações que possam gerar aumento de vendas de novos produtos, vendas casadas, vendas por indicação, aumento de quantidade, etc.

Se a empresa não for informatizada, faça uma planilha na qual você possa anotar todas essas informações a respeito dos clientes. A diferença entre um Banco de Dados e as anotações a respeito do cliente em uma planilha/caderneta é que o Banco elimina a quantidade de papel/arquivo. A consulta às informações no Banco de Dados é muito mais rápida e permite que todos os vendedores tenham acesso às informações do cliente, que são importantes para a venda.



Informações que devem constar no Banco de Dados:

- Nome/dados pessoais
- Endereço
- Data da 1ª compra
- Seqüência de todas as compras
- Data e resultado do contato
- Quantidades compradas
- Valor
- Previsão da próxima compra
- Itens devolvidos
- Forma de pagamento
- Mídia em que o cliente encontrou a empresa
- Sugestões

Deve haver no banco de dados informações de ex-clientes, para que possam ser trabalhados, a fim de que se tornem clientes ativos novamente.

Agora que você sabe a importância de conhecer os cliente, escolha as ferramentas que melhor se encaixam ao contexto de sua empresa e mãos à obra!!!



Fique de olho

Para começar a reunir informações dos clientes, é preciso conseguir o envolvimento de todas as pessoas que trabalham na empresa. É importante também que os dados sejam sempre atualizados, por exemplo: se o cliente mudou, faleceu, se comprou novos tipos de produtos... Isso é conhecido como "Banco de Dados".

Tome muito cuidado para que todos os dados coletados sejam realmente úteis para a empresa. Caso isso não aconteça, corre-se o risco de se ter um número muito grande de dados sem utilidade, dificultando a consulta e o conhecimento do cliente.

Ex Exemplo

Como Conhecer seu Cliente

No depósito de material de construção “Aqui Tem Tudo”, ainda não existe um Banco de dados dos clientes. Sr. Cabral já está providenciando a organização dessa ferramenta tão importante para a empresa. Flávio, um dos seus funcionários, já tem o hábito de anotar as informações do cliente na sua agenda particular. Apesar da sua boa intenção, as informações devem ser compartilhadas por toda a empresa e na sua agenda ficarão restritas a ele.



Um dia o Sr. Cabral precisou de uma informação sobre um cliente e ninguém conseguiu localizar o vendedor Flávio e a venda para esse cliente não foi concretizada.

📖 Hora de praticar

Está na hora de colocar em prática.

O que você vai fazer para conhecer os seus clientes?

Qual ou quais ferramentas você utilizará?

Pesquisa: Você irá fazer uso de pesquisa? Que tipo de pesquisa?

Banco de Dados: Já tem um Banco de Dados montado ou irá organizar um?

4.2 DESENVOLVER RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO



O que é e como fazer

A grande vantagem do relacionamento de longo prazo é a capacidade de ser "algo mais" onde todo o resto é igual; de trazer para o cliente um motivo concreto para escolher sua empresa e não outra. Tudo isso com a vantagem de permitir o acompanhamento do resultado financeiro, o que é fundamental.

Agora que você já conhece seus clientes, vamos analisar por onde começar o relacionamento.

A empresa precisa diferenciar seus clientes, ou seja, tratá-los conforme o retorno dado por eles ou da maneira como gostam. Por exemplo, devemos ter estratégias para os novos clientes, para os que compram muito, para os que são mais antigos. Os clientes são agrupados de acordo com os comportamentos demonstrados em diferentes fases. Vamos conhecer cada uma dessas fases:

- **Clientes potenciais:** são pessoas identificadas dentro da população e cujo perfil combina com o que sua empresa está procurando. São as que procuram os produtos e serviços que sua empresa oferece. Visitam, mas não compram. Como devem ser tratadas? No mínimo, muito bem, pois um dia vão comprar ou realizar contratos com você. **O que você deve fazer?** Realizar eventos que visem à experimentação do produto; efetivar trabalhos de *merchandising* no ponto de venda; municiar o cliente de informações que lhe proporcionem garantia; criar um ambiente propício à confiança dos clientes; utilizar grupos de referência fazendo testemunhos.
- **Clientes eventuais:** satisfeitos com os contatos feitos com a empresa, eles passam a tê-la como referência de principal local onde comprar e atender suas necessidades. Você já os conquistou, mas ainda não sua inteira confiança. **O que você deve fazer?** Realizar contatos diretos com os clientes, visando verificar a sua aceitabilidade e aumentando a convicção da compra; realizar contatos diretos periódicos, reafirmando o conceito da marca e do produto.
- **Clientes regulares:** são os clientes que compram de sua empresa há muito tempo e cuja confiança você já conquistou. Os clientes regulares acham normal comprar de sua empresa e quase não consideram mais os concorrentes. **O que você deve fazer?**

Realizar campanhas de reforço dos benefícios; fazer promoções que intensifiquem a convicção da compra; realizar contatos através de mídias alternativas, visando ao reforço da imagem.

■ **Clientes defensores:** são clientes regulares tão comprometidos com sua empresa que somente uma falta muito grave poderia prejudicar essa relação. É um defensor, que contará a outras pessoas ótimas experiências que teve com sua empresa. **O que você deve fazer?** Realizar promoções específicas para garantir a longevidade; realizar campanhas de valorização dos clientes; proporcionar benefícios que aumentem sua convicção.



Fique de olho

Lembre-se: o que fica nas relações com o cliente é a primeira impressão, a segunda, a terceira, a quarta... e a última. Portanto, tenha persistência e mantenha sempre a postura de uma empresa sedutora.



Exemplo

Desenvolver Relacionamentos de Longo Prazo

Sr. Cabral fez algumas modificações na empresa e uma delas foi o acompanhamento dos vendedores no atendimento aos clientes. Os vendedores iniciaram um processo de relacionamento com o cliente, efetuaram ligações e enviaram cartões de aniversário.

A ação dos vendedores foi ainda muito tímida, pois eles não tinham todas as informações necessárias para conversar com o cliente, apenas alguns dados que foram anotados para o cadastramento do cliente na empresa.

Muitos clientes tiveram vários elogios a essa ação inesperada. Aproveitaram para sugerir mudanças, reclamar e até efetuar compras. Cristiano, um pedreiro que sempre compra no depósito, quando

recebeu a ligação do vendedor, salientou: “Acho muito bom receber um contato de vocês, é sinal que sou importante para a empresa, porém, eu gostaria de obter uma vantagem em comprar somente com vocês e indicá-los para todos os meus clientes. Acho que vocês poderiam criar um cartão fidelidade, assim, cada vez que eu efetuar uma compra, acumularei pontos para ganhar um brinde ou um desconto”.

Sabendo do ocorrido, Sr. Cabral confirmou: “Esse Cristiano está sempre nos passando sugestões, é um cliente defensor, preciso realmente tratá-lo de forma diferenciada”.



Hora de praticar

Considerando a sua empresa, diferencie seus clientes e descreva a estratégia que você vai utilizar em cada fase:

FASE	ESTRATÉGIA
Clientes potenciais:	
Clientes eventuais:	
Clientes regulares:	
Clientes defensores:	

4.3 RECURSOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE



O que é e como fazer

Para construir um programa de fidelização, é essencial entender as necessidades, os desejos e os valores do cliente, para depois traçar um plano adequado. Uma vez que você já conhece seus clientes e os diferencia, poderá agora traçar algumas ferramentas para fidelizá-los. Fidelização é o processo por meio do qual um cliente se torna fiel, ou seja, compra sempre da sua empresa, e não do concorrente.

Cliente fiel é aquele que está envolvido, presente. Aquele que não muda de fornecedor e mantém um consumo freqüente, optando por uma empresa em particular sempre que necessita de determinado produto similar.

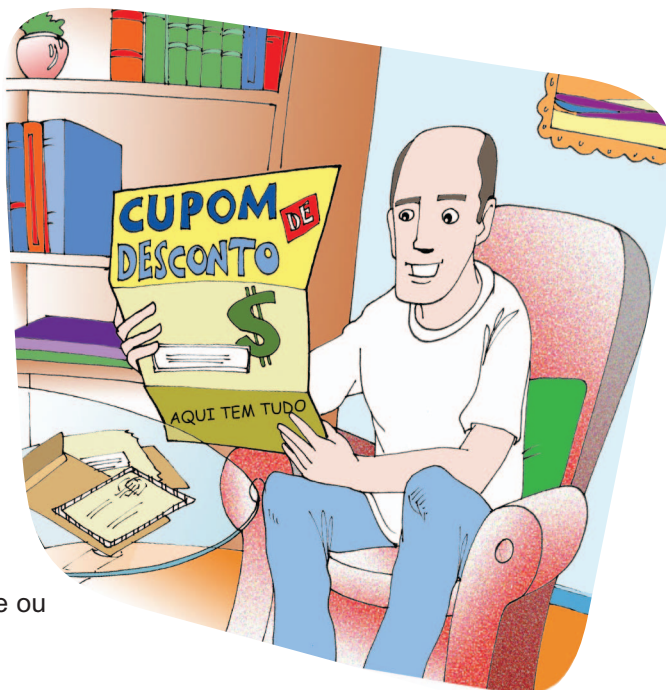
Para fidelizar os clientes, a empresa deve estar empenhada em criar "momentos mágicos", ou seja, situações para que eles fiquem positivamente impressionados. Para oferecer esses momentos, a empresa precisa entender exatamente o que o cliente espera receber e aplicar em seus serviços.

Ferramentas que você pode utilizar para fidelizar os clientes:

- **Cartões de clientes especiais:**

para destacar e distinguir pessoas que, pelo fato de preferirem sua empresa, terão tratamento personalizado.

- **Cupom de desconto:** peça promocional contendo uma oferta de desconto de preço, normalmente por determinado período. Distribuído através de mala direta para determinados clientes.



- **Pesquisa:** realizada face a face ou por telefone.

- **Telemarketing:** conjunto de estratégias de divulgação e vendas de produtos e serviços pelo telefone. O telemarketing pode ser ativo ou receptivo.

- **Cartões de aniversário:** aproximam o cliente da empresa.

- **Milhagem e pontuação:** para clientes de compras regulares ou constantes é possível incentivar a preferência, oferecendo-lhes brindes e cortesias baseadas no maior consumo ou utilização de serviços.



Fique de olho

Para construir um programa de fidelização, é essencial entender as necessidades, desejos e valores do cliente, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização.

A fidelização não é promoção. Esta pode ser utilizada como uma ferramenta dos programas de fidelização. Veja a diferença:

VISÃO	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	PROMOÇÃO
OBJETIVO	- criar um relacionamento permanente entre clientes e empresa.	- aumentar o volume de vendas em situações específicas.
PÚBLICO	- consumidores mais freqüentes, maior gasto médio, mais fiéis.	- qualquer comprador, independentemente de seu perfil.
RECOMPENSA PARA O CLIENTE	- de longo prazo.	- de curto prazo.
DURAÇÃO	- contínua, de longo prazo.	- prazo determinado.

Ex Exemplo

Recursos Utilizados no Processo de Fidelização do Cliente

Após conhecimento sobre o sistema de relacionamento e fidelização o Sr. Cabral resolveu adquirir um sistema simples, porém, muito eficaz para anotar todos os dados dos clientes, inclusive, produtos e quantidade comprovada.



Sr. Cabral fez um teste no mês passado e constatou que as vendas aumentaram depois de utilizar algumas ferramentas de relacionamento. Os vendedores agora tratam os clientes de forma diferenciada. Sabem quando cada um compra, qual o produto, sua profissão, data de aniversário, há quanto tempo é cliente do depósito “Aqui Tem Tudo”, etc.

Todos os funcionários estão trabalhando mais motivados, porque a empresa está mais organizada, eles estão vendendo mais e consequentemente ganhando mais.

Considerações Finais

Este Manual tem o objetivo de orientá-lo no processo de vendas e relacionamento com seus clientes. Vender significa muito mais do que simplesmente colocar os produtos na empresa. Envolve todos os passos e detalhes vistos neste Manual; como conhecimento do mercado, da empresa e do cliente. Fazendo uso deste conhecimento, você minimizará riscos e contribuirá para promover ações que serão importantes para conquistar e manter seus clientes, gerando maior lucro. Este Manual contribuirá para adaptá-lo ao mercado, acompanhando suas mudanças e exigências e isto é um grande desafio nos dias atuais.

Como Elaborar um Plano de Vendas considera esses desafios, proporcionando recursos administrativos que podem ser facilmente adaptados à realidade.

Devemos lembrar que são sugestões, alguns caminhos para ajudá-lo a estruturar melhor a gestão de vendas, entretanto as alternativas deverão ser avaliadas.

Mãos à obra e excelentes negócios!

Referências Bibliográficas

- GOBE, Antonio Carlos *et al.* **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006, 776p.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004, 251 p.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000, 388p.

Formulário Plano de Vendas



1ª Etapa: Planejamento da Equipe de Vendas

1.1 OBJETIVOS DA EQUIPE VENDAS

Agora é com você!

Analisando a sua empresa, defina agora os objetivos que você considera adequados para seus consultores de vendas.

Objetivos:

Objetivos das equipes de vendas:

O que você espera da sua equipe de vendas?

Como você pretende que ela atue?

Informações técnicas do produto: como você irá induzir que seus vendedores tenham a responsabilidade de buscar informações técnicas dos produtos para o cliente?

Apoio e organização: como seus vendedores farão para auxiliar na organização das prateleiras e *layout* da loja? Quais informações eles devem ter para organizar as vitrines?

Coleta de informação: será de responsabilidade dos seus vendedores buscar informação sobre clientes, concorrentes e mercado? Como farão isso?

1.2 ESTRATÉGIA DA EQUIPE DE VENDAS

Para você que já possui vendedores, ou seja, uma equipe de vendas montada, este é o momento de revisar sua estratégia e verificar se ela necessita de mudanças. Caso você esteja montando sua equipe, defina a estratégia mais adequada para a sua empresa.

Primeiro - Marque se você irá trabalhar com esse modelo de vendas: Anote SIM ou NÃO.

Segundo - Informe quantos vendedores você irá disponibilizar para cada tipo de vendas.

Terceiro - Anote a data de quando pretende trabalhar com esse tipo de vendas. Por último, anote alguma observação que achar necessário. **Por exemplo:** *Estratégia muito boa, mas precisa de mais vendedores.*

Estratégia de vendas para sua empresa:

TIPO DE VENDAS	SIM	NÃO	QUANTIDADE DE VENDEDORES	DATA DE INÍCIO	OBSERVAÇÃO
VENDA INTERNA					
▪ Balcão					
▪ Telemarketing					
▪ Internet					
▪ Mala direta					
VENDA EXTERNA					
▪ Venda porta a porta					
▪ Venda por cobertura					

1.3 ESTRUTURA DA EQUIPE DE VENDAS

Descreva agora qual será a estrutura de sua equipe de vendas. Para isto, primeiramente, responda a algumas perguntas:

- Seu negócio trabalha com quais tipos de produtos? E quantos são?

- Os produtos são complexos, ou seja, há necessidade de conhecimento específico para vendê-los?

- Seu negócio possui muitos clientes?

- Os diferentes produtos atendem aos mesmos clientes?

Agora descreva qual será a estrutura da sua equipe de vendas

Por produto:

Por cliente:

Por região:

2ª Etapa: Gerenciamento da Equipe de Vendas

2.1 FUNÇÕES PARA GESTÃO DE VENDAS

Agora que você já conhece as funções do responsável pelas vendas, faça um resumo das principais características esperadas desse profissional. Não deixe de fazê-lo, é muito importante que você defina esses pontos.

Na função **PLANEJAR**, o que você espera desse profissional?

Na função **ORGANIZAR**, você espera que o profissional responsável pelas vendas:

- defina o número de vendedores?
- estabeleça o material necessário para o trabalho da equipe?
- defina o cronograma de atividades?

Na função **EXECUTAR**, você espera que o profissional responsável pela equipe de vendas:

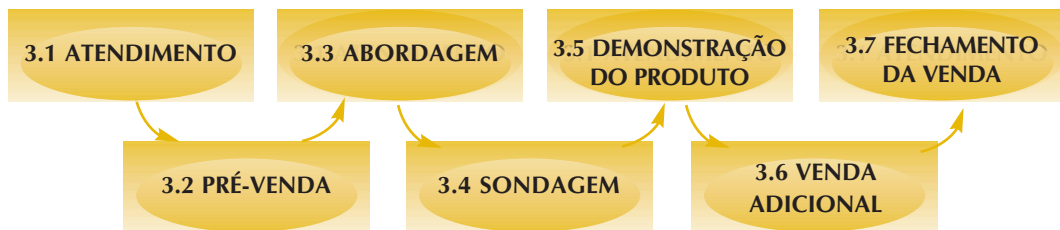
- seja responsável por treinar todos os vendedores?
- motive os seus vendedores? De que maneira?

E, para completar as funções, como você espera que o responsável por vendas faça o **CONTROLE**?

- Por meio de relatório para verificar se estão alcançando as metas?
- Pela satisfação ou insatisfação dos clientes?
- Pelo volume de itens devolvidos?

PASSOS DAS VENDAS

Cada empresa deve, juntamente com sua equipe de vendas, deve traçar a forma de atendimento aos clientes. Cada passo da venda deve ser explorado de forma consciente e organizada.



Anote agora, como sua equipe de vendas deve agir em cada momento da venda.

PASSOS DA VENDA	SUGESTÕES DE COMO AGIR
Pré-venda	
Abordagem	
Sondagem	
Demonstração do produto	
Venda adicional	
Fechamento da venda	
Pós-venda	

4.2 DESENVOLVER RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO

Considerando a sua empresa, diferencie seus clientes e descreva a estratégia que você vai utilizar em cada fase:

FASE	ESTRATÉGIA
Clientes potenciais:	
Clientes eventuais:	
Clientes regulares:	
Clientes defensores:	

Relação dos Pontos de Atendimento do Sebrae Minas

Em caso de dúvidas, busque orientação no Ponto de Atendimento mais próximo ou ligue para a Central de Orientação Empresarial - CORE (31) 3269-0180 ou acesse www.sebraeminas.com.br

AIMORÉS

Av. Raul Soares, 10 Centro
35200-000 Aimorés - MG
Fone: (33) 3267-2112

ALÉM PARAÍBA

Rua Angelino Garbois, 455
Ilha do Lazareto
36660-000
Além Paraíba - MG
Fone/Fax: (32) 3466-3265

ALFENAS

José Dias Barroso, 53
Centro - 37130-000
Alfenas - MG
Fone/Fax: (35) 3292-3696

ALMENARA

Rua Deraldo Guimarães, 100A
Centro - 39900-000
Almenara - MG
Fone: (33) 3721-4031
Fax: (33) 3721-1825

ANDRELÂNDIA

Pça João Zuquim, 57 B
Centro - 37300-000
Andrelândia-MG
Fone:(35)3325-2984

ARAGUARI

Av. Tiradentes, 35
Centro - 38440-238
Araguari - MG
Fone/Fax: (34) 3242-1743

ARAXÁ

- Av. Getúlio Vargas, 365
Centro - 38183-192
Araxá - MG
Fone: (34) 3662-2422
Fax: (34) 3662-0739

BARBACENA

Rua Francisco de Sá, 105/Lj 2 e 3
Centro - 36200-092
Barbacena - MG
Fone/Fax: (32) 3332-4848

BELO HORIZONTE

- Rua Bernardo Guimarães, 1903
Lourdes - 30140-082
Belo Horizonte - MG
Fone:31 - 32505086
Fax:31 - 32593191

- Av. Barão Homem de Melo, 329
Nova Suíça - 30460-090
Belo Horizonte - MG
Fone/Fax: (31) 3371-9084

- Av.Santos Dumond,380
Centro - 30111-040
Belo Horizonte-MG
Fone: 31 - 32772407

- Av. Barbacena, 288
Barro Preto - 30130-190
Belo Horizonte-MG
Fone:3295-4442

BOM DESPACHO

Rua Dr. José Gonçalves,37
Centro - 35600-000
Bom Despacho - MG
Fone:(37)3522-2875

CAMPO BELO

Av. Barão do Rio Branco,143
Centro - 37270-000
Campo Belo - MG
Fone: (35)3832-2503

CARATINGA

Praça D. Pedro II, 95,
sl 01 a 04
Centro - 35300-033
Caratinga - MG
Fone: (33) 3321-6829

CATAGUASES

Rua Ofélia Rezende, 101
Bandeirantes - 36773-082
Cataguases - MG
Fone/fax: (32) 3421-1245

CONTAGEM

Av. João César de Oliveira,
1.434/lj 1 - Eldorado - 32310-000
Contagem - MG
Fone: (31) 3392-7629
Fax: (31) 3392-7467

CORONEL FABRICIANO

Rua José Anastácio Franco, 78
Centro - 35170-040
Coronel Fabriciano - MG
Fone/Fax: (31) 3841-1570

CONSELHEIRO LAFAIETE

Av. Prefeito Mário Rodrigues
Pereira, 23
Centro - 36400-000
Conselheiro Lafaiete - MG
Fone/Fax: (31) 3721-4343

CURVELO

Praça Central do Brasil, 198 Cen-
tro - 35790-000
Curvelo - MG
Fone: (38) 3721-9190
Fax: (38) 3721-2289

DIAMANTINA

Rua da Glória, 394
Centro - 39100-000
Diamantina - MG
Fone: (38) 3531-6167
Fax: (38) 3531-1051

DIVINÓPOLIS

Rua Rio de Janeiro, 341
Centro - 35500-009
Divinópolis - MG
Fone: (37) 3213-2084
Fax: (37) 3213-2081

FORMIGA

Rua João Pedrosa, 215
Centro - 35570-000
Formiga - MG
Fone/fax: (37) 3222-2641

FRUTAL

Rua Prudente de Moraes, 140
Centro - 38200-000
Frutal-MG
Fone: (34)3421-2435

GOVERNADOR VALADARES

Av. Brasil, 4000/Lj 5
Centro - 35010-070
Gov. Valadares - MG
Fone: (33) 3276-8770

GUANHÃES

Rua Doutor Odilon Peres, 205
Centro - 39740-000
Guanhães - MG
Fone/fax: (33) 3426-3838

■ **GUAXUPÉ**

Travessa João Cruvinel, 20
Centro - 37800-000
Guaxupé - MG
Fone: (35)3551-6988
Fax: (35)3551-6988

■ **IPATINGA**

Rua Uberlândia, 331 Centro -
35160-024 Ipatinga - MG
Fone/fax: (31) 3822-4699

ITABIRA

R. Água Santa, 450 Centro
35900-009 - Itabira - MG
Fone: (31) 3831-2120
Fax: (31) 3831-2025

ITAJUBÁ

Av. Coronel Carneiro Júnior, 192 -
Centro
37500-018 - Itajubá - MG
Fone/fax: (35) 3622-2277

ITAÚNA

Rua Lilian Antunes,99
Centro - 35680-270
Itaúna-MG
Fone: (37)3242-2473

ITUIUTABA

Av. Sete, 1192
Centro - 38300-152
Ituiutaba - MG
Fone/fax: (34) 3261-1459

JANAÚBA

Av. do Comércio, 26 Centro -
39440-000 Janaúba - MG
Fone/Fax: (38) 3821-3000

JANUÁRIA

Rua Travessa Humaitá, 94
Centro - 39480-000
Januária - MG
Fone/fax: (38) 3621-3444

JOÃO MONLEVADE

Rua Floresta, 100
Carneirinhos - 35930-235
João Monlevade - MG
Fone/fax: (31) 3851- 6130

JUIZ DE FORA

Av. Barão do Rio
Branco, 2830
Centro - 36016-311
Juiz de Fora - MG
Fone: (32) 3239-5300
Fax: (32) 3239-5307

LAVRAS

Rua Francisco Sales, 666/2º
andar Centro 35540-000
Lavras - MG
Fone: (35) 3694-1950
Fax: (35) 3694-1960

LEOPOLDINA

Rua Ribeiro
Junqueira, 53 - 2º andar
Centro - 36700-000
Leopoldina - MG
Fone/fax: (32) 3441-9060

MANHUAÇU

Praça 5 de Novembro, 355 - Cen-
tro - 36900-000
Manhuaçu - MG
Fone/fax: (33) 3331-4833

MONTES CLAROS

Av. Afonso Pena, 175
Centro - 39400-098
Montes Claros - MG
Fone: (38) 3690-5900
Fax: (38) 3690-5920

MURIAÉ

Rua Dr. Alves Pequeno, 237 sl 36
Centro
36880-000
Muriaé - MG
Fone/fax: (32) 3721-9722

NANUQUE

Rua São Lourenço, 267
Centro - 39860-000
Nanuque - MG
Fone: (33) 3621-1522
Fax: (33) 3621-5400

OLIVEIRA

Praça 15 de Novembro, 20 sl 103
35000-450
Oliveira - MG
Fone/fax: (31) 3331-4505

PARACATU

Rua Salgado Filho, 615
Bela Vista - 38600-000
Paracatu - MG
Fone/fax: (34) 3672-3511

PASSOS

Rua Santo Antônio, 55
Centro - 37900-082
Passos - MG
Fone: (35) 3526-8874
Fax: (35) 3526-8397

PATOS DE MINAS

Rua Olegário Maciel, 12
Centro - 38700-122
Patos de Minas - MG
Fone: (34) 3821-4900
Fax: (34) 3821-4154

PATROCÍNIO

Av. Joaquim Carlos dos Santos,
141 - Cidade Jardim
38740-000
Patrocínio - MG
Fone: (34) 3832-4315
Fax: (34) 3832-3635

PIRAPORA

Rua Mato Grosso, 410 Centro -
39270-000
Pirapora - MG
Fone: (38) 3741-3390
Fax: (38) 3741-1348

POÇOS DE CALDAS

Rua Pref. Chagas, 459
4º andar
Centro - 37701-010
Poços de Caldas - MG
Fone: (35) 3722-3352
Fax: (35) 3722-3304

PONTE NOVA

Praça Getúlio Vargas, 19
Centro - 35430-002
Ponte Nova - MG
Fone/fax: (31) 3881-2889

POUSO ALEGRE

Rua Herculano
Cobra, 145
Centro - 37550-000
Pouso Alegre - MG
Fone: (35) 3449-7212
Fax: (35) 3449-7213

SALINAS

Rua João Ribeiro, 67
Centro - 39560-000
Salinas - MG
Fone: (38) 3841-4585
Fax: (38) 3841-3092

SANTA RITA DO SAPUCAÍ

Alameda José Cleto Duarte, 10
Centro - 37540-000
Santa Rita do Sapucaí MG
Fone/fax: (35) 3471-4185

SÃO JOÃO DEL REI

Rua Maria Tereza, 24
Centro - 36300-000
São João Del Rei - MG
Fone/fax: (32) 3372-3833

SÃO JOÃO NEPOMUCENO

Rua Dr. Péricles de Mendonça,
95
2º andar - Centro
36680-000
São João Nepomuceno - MG
Fone/fax: (32) 3261-7420

SÃO LOURENÇO

Rua Cel. José
Justino, 307
Centro - 37470-000
São Lourenço - MG
Fone: (35) 3332-1222
Fax: (35) 3332-8472

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO

Av. Oliveira Resende, 1350
Brás - 37950-000
São Sebastião do Paraíso - MG
Fone: (35) 3531-2430
Fax: (35) 3531-2014

SETE LAGOAS

Rua coronel Américo Teixeira
Guimarães - 24
Centro - 35700-181
Sete lagoas - MG
Fone: (31)3774-7988

TEÓFILO OTONI

Rua Epaminondas Otoni, 655
1º andar - Centro
39800-013
Teófilo Otoni - MG
Fone/Fax: (33) 3522-1320

TIMÓTEO

Rua 31 de Março, 205
Centro - 35180-028
Timóteo - MG
Fone/fax: (31) 3849-1018

TRÊS MARIAS

Rua Várzea da Palma, 281A -
Centro - 39205-000
Três Marias - MG
Fone/Fax: (38) 3754-3668

TRÊS PONTAS

Rua Afonso Pena, 33
Centro - 37190-000
Três Pontas - MG
Fone/fax: (35) 3265-1839

TURMALINA

Praça Duque de Caxias 52/sl.106
Centro - 39660000
Turmalina - MG

UBÁ

Av. Raul Soares, 36/Lj 01
Centro - 36500-000
Ubá - MG
Fone: (32) 3531-5166
Fax: (32) 3531-4104

UBERABA

Av. Leopoldino de Oliveira, 3433
Centro - 38010-000
Uberaba - MG
Fone/fax: (34) 3318-1800

UBERLÂNDIA

Rua Duque de Caxias,185
Centro-38408-382
Uberlândia - MG
Fone: (37)3237-2224

UNAÍ

Rua Celina Lisboa Frederico,
111/sl T1 Centro - 38610-000
Unai - MG
Fone/fax: (38) 3676-7036

VARGINHA

Rua Dona Zica, 46A
Vila Pinto - 37010-570
Varginha - MG
Fone/fax: (35) 3222-5450

VIÇOSA

Rua Dr. Milton Bandeira, 215 Cen-
tro - 36570-000
Viçosa - MG
Fone/fax: (31) 3891-4759