

MOVELEIRO } Estratégias Comerciais





© 2020, Sebrae RS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul.

É proibida a duplicação ou a reprodução deste volume, total ou parcialmente, por quaisquer meios, sem a autorização expressa do Sebrae RS.

Informações e contato:

Sebrae RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul.

Rua Sete de Setembro, 555 – Bairro Centro – CEP 90010-190 – Porto Alegre – RS.

Telefone: 0800 570 0800 - Site: www.sebraers.com.br

E-mail: info@sebraers.com.br

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo do SEBRAE/RS:

Badesul Desenvolvimento S/A – Agência de Fomento/RS

Banco do Brasil S/A

Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL

Caixa Econômica Federal

Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS

Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL

Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL

Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul – FCDL-RS

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS

Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul – FAPERGS

Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia – SDECT

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI-RS

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-RS

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae RS: Gilberto Porcello Petry

Diretoria Executiva:

Diretor-Superintendente – André Vanoni de Godoy

Diretor Técnico – Ayrton Pinto Ramos

Diretor de Administração e Finanças – Marco Aurélio Paradedda

Equipe Técnica:

Ana Cláudia Fagundes Monticelli – Gerência de Desenvolvimento e Curadoria de Produtos

Ivandro Rosa de Moraes – Gerência de Desenvolvimento e Curadoria de Produtos

Aldoir Bolzan de Moraes – Gerência Regional Serra Gaúcha

Andrei Carletto – Gerência de Competitividade Setorial

Desenvolvimento de Conteúdo:

Gilca Marchesan Bellaguarda - Marchesan e Werner Ltda

Revisão Ortográfica:

Camila Boeno - Tasca! Agência

Editoração e Diagramação:

Nicole Tasca - Tasca! Agência

Tábada do Rosário - Tasca! Agência

SUMÁRIO

- 04 Introdução
- 05 Tendências do mercado
- 10 Modelos de negócios
- 21 Estruturas comerciais
- 30 Política comercial
- 33 Processo comercial
- 81 Imagem do universo digital
- 88 Gestão de carteira





INTRODUÇÃO

O apoio ao desenvolvimento sustentável da cadeia de móveis é uma das prioridades do SEBRAE RS, pois é uma das economias representativas e relevantes no estado.

Frente aos desafios que se apresentam e as mudanças de comportamento de consumo que têm atingido todos os segmentos, percebemos a necessidade de elaborar um material com foco comercial, no qual as orientações fossem práticas e aplicáveis à realidade das empresas deste segmento.

Dessa forma, o e-book: “**MOVELEIRO: estratégias comerciais**” surgiu para contribuir com dicas, boas práticas e recomendações de gestão que oportunizam rever estratégias, alavancar negócios e melhorar resultados.

Queremos inspirar e fomentar ideias e decisões para melhorar cada vez mais empresas e negócios.

Boa leitura.

MOVELEIRO // Estratégias Comerciais

TENDÊNCIAS DO MERCADO



TENDÊNCIAS DO MERCADO }

Ouvimos tanto falar em tendências, mas, afinal, o que é tendência de mercado?

Segundo *Kotler* (2000), “uma tendência é uma direção ou uma sequência de eventos que tem determinado impulso e direção”. Ou seja, é a indicação de um caminho com base em um apontamento de um possível comportamento de consumo. Contudo, não significa garantia de sucesso para quem decidir segui-lo. Tendência é obter hoje indícios do que os clientes vão querer amanhã.

Kotler divide tendências em três tipos, sendo baseados no grau de confiabilidade e duração:

1. MODISMO

– surgem de forma abrupta e são de curta duração. Podem ser cíclicas, ou seja, que vão e voltam.

Um exemplo são as cores mais intensas para alguns acabamentos, tecidos ou materiais com aplicações ao mobiliário. Elas mudam de uma estação para outra ou de um ano a outro.

Enquanto as cores de “moda” mudam rapidamente, as cores “clássicas” são atemporais e se mantêm atuais por longos períodos.

2. TENDÊNCIAS

- revelam como será o futuro e têm a possibilidade de se manterem por muito tempo.

Aqui podemos destacar os materiais combinados, tais como: vidros, metais, sistemas com amortecimento, projetos apresentados em 3D, imagens renderizadas e decoradas para aproximar o cliente da realidade, entre outros.

3. MEGATENDÊNCIAS

– possuem uma abrangência bem maior. Caracterizam-se por serem “grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, influenciam por algum tempo, sendo 7 a 10 anos ou mais.”

São exemplos as casas inteligentes com mobiliários que integram ambientes e feitos de materiais cada vez mais sustentáveis.



Podemos vislumbrar algumas das PRINCIPAIS TENDÊNCIAS E MEGATENDÊNCIAS DO MERCADO MOVELEIRO:



- A casa passa a ser um **reduto familiar**, ganhando ainda mais importância;
- Personalização da casa: **“meu jeito, meu gosto, meu lar”**;
- **Mudanças nas estruturas familiares**: casais sem filhos ou com menos filhos e filhos solteiros morando mais tempo com os pais;
- **Famílias com animais de estimação**;
- Casas contemplando e incluindo **espaço para pessoas idosas ou com necessidades especiais**;
- Casas **funcionais e práticas**;
- Residências cada vez mais **sustentáveis**;
- Residências, localizadas em **grandes centros**, com metragem quadrada menor;



- Residências com espaço **home office**;
- **Casas inteligentes**, agregando automação;
- Consumidores pesquisando no **ambiente digital** para selecionar e eleger o que desejam ver no presencial;
- **Consumidores mais informados**, conhecendo melhor o que estão comprando;
- Pessoas permanecendo **mais tempo em suas casas**, o que exige maior busca por praticidade;
- **Arquitetura e design** ganhando importância;
- **Consumo físico e digital**;
- Consumidor buscando **informações** sobre a marca, loja e profissional **em meios digitais**;
- **Indicações** ganhando espaço e gerando confiança.



Agora, reflita sobre cada uma destas tendências e elabore estratégias para aproveitar as oportunidades.





DICAS

- Ofereça novidades em cores, texturas, acabamentos, tecidos, materiais, design e tecnologia;
- Mantenha uma seleção de materiais com cores clássicas e atemporais como opção aos consumidores menos impactados por modismos;
- Entenda seu cliente e ofereça soluções que respondam às suas necessidades;
- Otimize processos para ganhar agilidade;
- Analise a presença digital e integre redes sociais, site e loja física;
- Alinhe design, praticidade e funcionalidade;
- Cuide da apresentação dos produtos, projetos e soluções, fazendo o consumidor desejar ter o produto ou se imaginar em determinado ambiente;
- Crie estratégias para fortalecer relacionamentos com parceiros de negócios, clientes e fornecedores.

MOVELEIRO // Estratégias Comerciais

MODELO, DE NEGÓCIO



MODELO, DE NEGÓCIO }

Os modelos de negócios devem ser cada vez mais flexíveis, adaptáveis, independentes e ágeis.

As adversidades do mercado e o avanço tecnológico estão gerando mudanças de consumo cada vez mais rápidas, tornando imprescindível a capacidade de adaptação das empresas.

Mas, afinal, o que é um Modelo de Negócios?

Pela definição de Alexander Osterwalder, coautor do livro Business Model Generation, “modelo de negócios é a forma como a empresa cria, entrega e captura valor.” Portanto, dependerá das características da empresa e da sua Proposta de Valor.



Vamos conhecer o passo a passo para definir o Modelo de Negócio mais adequado a cada realidade:

1º PASSO – Segmento de consumidores

Antes de desenvolver qualquer ponto é importante ter claro qual é o segmento de consumidores que a empresa buscar atingir. Ou seja, qual é o público-alvo dela. Por exemplo: região que atende, faixa etária, situação econômica, poder aquisitivo, comportamentos de consumo, etc.

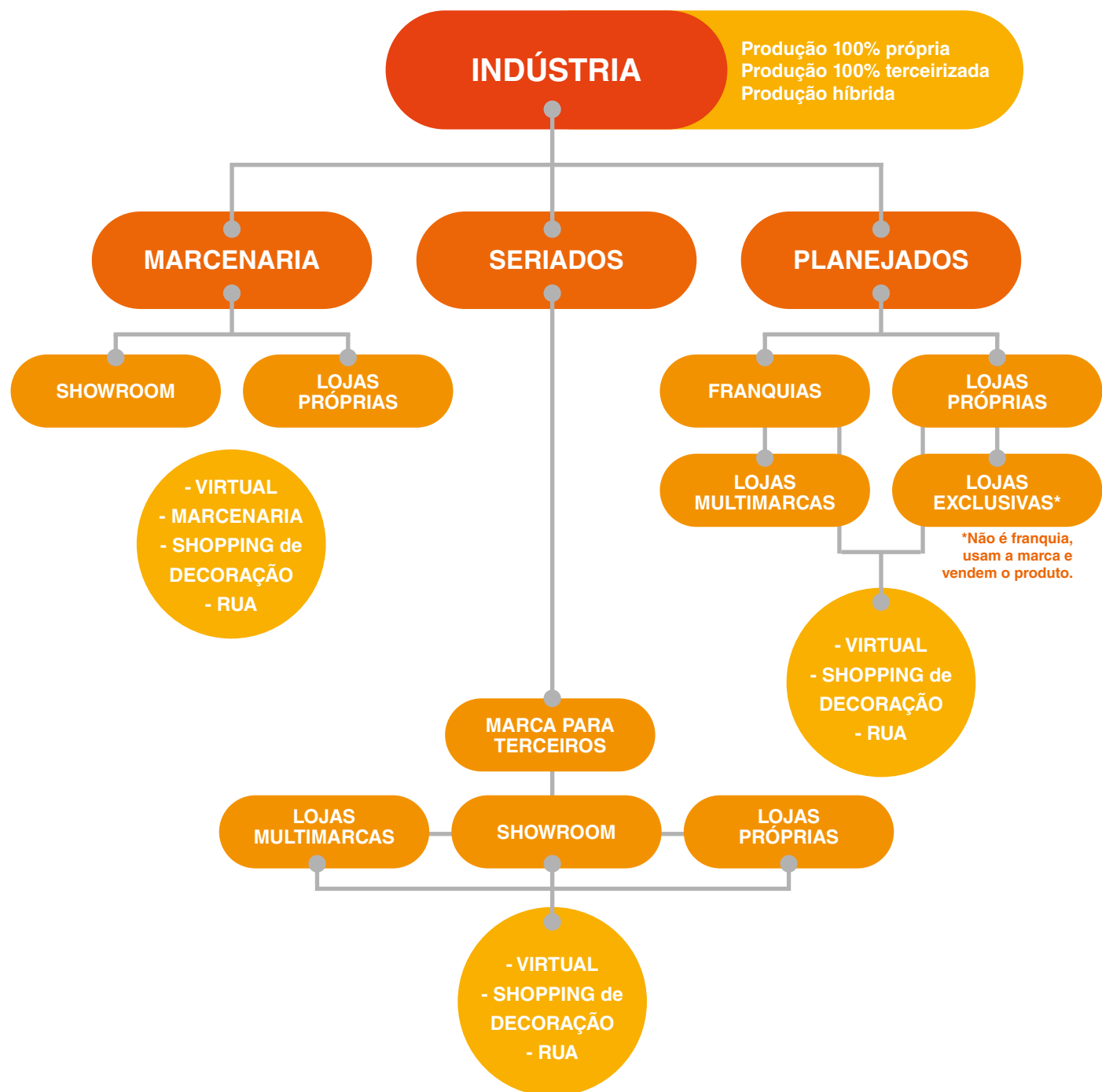
Mesmo quando a empresa vende para outras empresas revenderem produtos/serviços, precisa pensar no consumidor final alvo destes clientes e, assim, desenvolver soluções que os atendam.

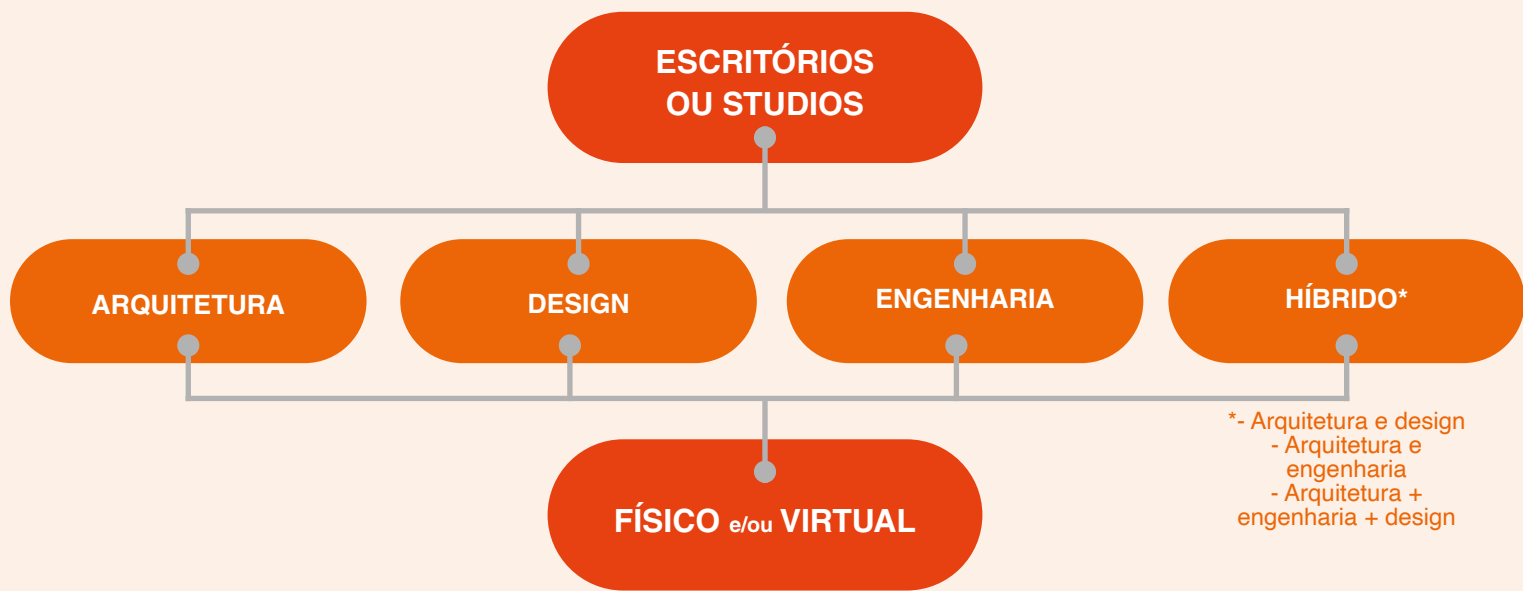
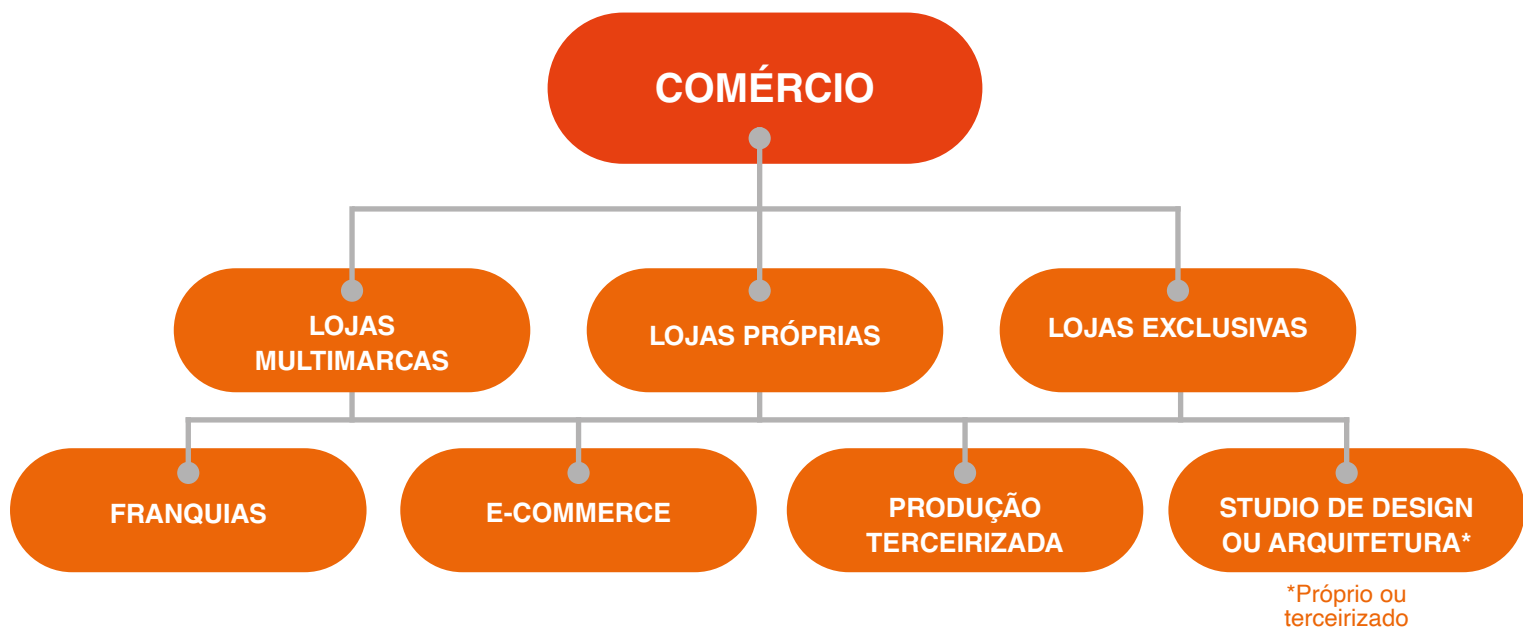


2º PASSO – Configuração do negócio:

Definir claramente como está configurado o negócio em termos de estrutura de operação.

Abaixo, há algumas possibilidades de configurações. Procure identificar a que melhor representa a realidade da sua empresa:





Há também as configurações para relacionamento e colaboração.

Reflita qual destas possibilidades sua empresa utiliza para formar parcerias:



3º passo – Proposta de Valor

A Proposta de Valor apresenta ao cliente o que a empresa tem de especial, os benefícios e vantagens que oferece melhor que seus concorrentes. É a síntese dos diferenciais da empresa.

É composta por:

- **Título:** deve ser uma frase curta e de impacto que resume o que a empresa tem de melhor ou uma característica relevante.

Ex.: sua casa do seu jeito.

- **Subtítulo:** explica o título em um parágrafo de até 3 linhas, no qual deve destacar os pontos mais relevantes e positivos do produto/serviço ao consumidor.

Ex.: desde 1975 investindo em tecnologia de ponta para personalizar ambientes. Projetos exclusi-

vos, cores e padrões que acompanham o que há de mais moderno no mercado. Profissionais especializados para dar suporte e total personalização para sua casa.

- **Diferenciais:** destaca os diferenciais que a marca quer que o consumidor memorize e que o leve a uma ação de compra. Geralmente, são apresentados em tópicos.

Ex.:

- Matérias-primas selecionadas;
- Minucioso processo de controle de qualidade para um acabamento de excelência;
- Segurança com a garantia de X anos;
- Certificado ISO 9001;
- Consciência e práticas sustentáveis com uso de energia solar e aproveitamento da água da chuva;
- Profissionais treinados pelo próprio fabricante;
- Projetos em 3D, apresentados por realidade virtual.



AGORA, VAMOS VER COMO DEFINIR E VALIDAR A PROPOSTA DE VALOR PARA SUA EMPRESA!

Uma técnica simples e fácil é refletir e responder às seguintes 6 perguntas:

1. Quem é o público-alvo (cliente) que desejamos atingir?

- Ex.: consumidor final, acima de 30 anos, classe C, trabalham/estudam/cuidam da casa, multitarefas, tem pouco tempo livre.

2. Quais atividades e deveres o público-alvo necessita fazer durante o dia?

- Ex.: trabalhar, cuidar da casa, fazer compras, alimentação da família, buscar filhos na escola, lavar, passar, guardar, limpar, etc.

3. Quais os ganhos que ele tem ao realizar tais atividades?

- Ex.: acompanhamento do andamento escolar

dos filhos, remuneração fixa para manutenção das despesas, ter um reduto importante, o seu sendo o lar, personalização da casa, definir a alimentação a ser consumida pela família, etc.

4. Quais os problemas ou desafios que o público-alvo enfrenta no dia-a-dia?

- Ex.: falta de tempo, sobrecarga de atividades domésticas, sai cedo de casa e retorna tarde, dificuldades para acompanhar as tendências em relação à moda, dificuldade para organizar suas tarefas pessoais, uso intenso de móveis, necessitando que os mesmos sejam resistentes, etc.

5. De que forma o produto/serviço vai ajudar o público-alvo nas tarefas que ele realiza?

- Ex.: trazer maior praticidade para organizar a casa, tornar o ambiente funcional, otimizar o tempo na organização da casa, imprimir ao ambiente modernidade e beleza, mobiliário durável e resistente ao uso intenso, etc.

6. Quais os ganhos (benefícios) o produto/serviço poderá gerar ao público-alvo?

- Ex.: praticidade, funcionalidade, modernidade, beleza, conforto, durabilidade e personalização.

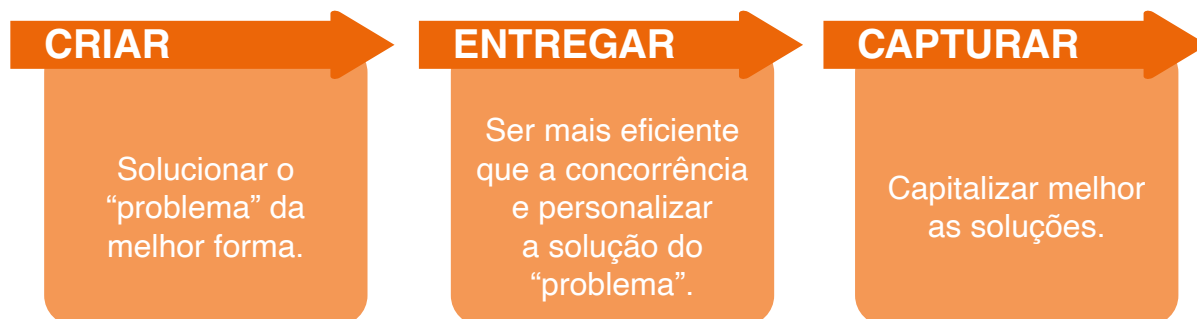
Dica: com base nas respostas das perguntas 5 e 6 já é possível elaborar ou validar a Proposta de Valor da sua empresa!

A Proposta de Valor deve fazer o consumidor desejar o produto/serviço, causando o “eu quero”.



4º passo – Criar, Entregar e Capturar Valor:

Após refletir sobre a configuração do seu negócio e definir a Proposta de Valor, chegou a hora de verificar como a empresa poderá criar, entregar e capturar valor:





Criar valor exige:

- Entender o “problema” ou necessidade do público-alvo;
- Criar uma solução que realmente atenda e impacte o público-alvo;
- Entender como o público-alvo está habituado a comprar/consumir;
- Definir canais de vendas adequados ao público-alvo e que facilitem a compra;
- Ter estratégias claras de relacionamento com público-alvo.



Entregar valor exige:

- Verificar como personalizar e tornar a experiência do consumidor diferente dos concorrentes com base nos hábitos de compra/consumo;
- Rever processos e listar as atividades que interferem na experiência de compra do público-alvo;
- Formar parcerias pra atingir público-alvo ou para ações conjuntas;
- Validar os recursos necessários como: pessoal qualificado, ferramentas adequadas para prestação do serviço, prazos compatíveis, etc;
- Gerar valor para o público-alvo. Tornar-se importante e percebida por ele.

Capturar valor exige:

- Entender quanto valor a solução (produto/serviço) gera para o público-alvo;
- Projetar custos e definir um preço para a solução que gere lucro ao negócio;
- Entender o ciclo de aquisição do produto/serviço, tempo entre compra, entrega, pagamentos, etc.

VAMOS A ALGUNS EXEMPLOS!

ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA E DESIGN:

Criar valor – projeto arquitetônico e acompanhamento da obra até entrega final, com coordenação de todos os prestadores de serviços envolvidos no projeto.

Entregar valor – equipe técnica qualificada e atualizada com as tendências atuais; assinatura do projeto por profissionais reconhecidos/premiados; equipe técnica para acompanhar a obra; utilização de soluções sustentáveis; parcerias com prestadores de serviços para qualquer demanda necessária durante a obra; tranquilidade ao cliente que não precisará buscar prestadores de serviços no mercado; segurança em relação à qualidade técnica dos prestadores de serviços; atendimento exclusivo e personalizado; cronograma de cada etapa da obra; uso de drone para medições de terreno e para registro de imagens da evolução da obra; acompanhamento sistêmico da obra em todas as etapas com atualização ao cliente através do registro de imagens e informações; assessoria na escolha de materiais, acabamentos; projeção e acompanhamento do orçamento do cliente para administrar as despesas da obra.

Capturar – planilha de controle de tempo para as atividades que contemplam o projeto; método claro de precificação baseado nos tempos das atividades, nos custos, na imagem e no lucro. Visibilidade em redes sociais e indicações.

MARCENARIA:

Criar valor – móveis residenciais com soluções que englobem funcionalidade, ergonomia e praticidade.

Entregar valor – equipe técnica qualificada; parcerias com profissionais do setor – arquitetos e designers; parcerias com fornecedores de pedras, vidros, etc; atendimento personalizado; experiência do cliente ou profissional (arquiteto/designer) durante todo o processo, como: medição do local com trena eletrônica, projetos em 3D, mostruário de materiais, acabamentos, cores e padrões, puxadores, etc; detalhamento técnico do projeto para produção; software para que o cliente ou o profissional (arquiteto/designer) possa acompanhar cada etapa do processo, da assinatura do contrato a finalização da instalação; garantia de X anos em contrato; apresentação da proposta em modelo padrão da marcenaria com destaque

dos diferenciais; agendamento da instalação mediante envio de e-mail/WhatsApp de confirmação da agenda de entrega e instalação, devendo constar: nome, CPF e fotografia dos colaboradores que estarão na casa do cliente para instalação; equipe uniformizada; veículo de entrega identificado (quando próprio); produtos embalados e acondicionados adequadamente com etiqueta contendo nome do cliente; colocação de proteção de piso para transportar os produtos dentro da casa do cliente; limpeza e organização do ambiente de instalação ao final de cada dia; higienização dos produtos/móveis e do ambiente ao finalizar a instalação; proteção dos móveis com plástico-bolha caso a obra não tenha sido finalizada; entrega final dos ambientes com a presença do cliente fazendo uma revisão geral; entrega de um mimo ao cliente; envio de guia digital contendo informações de como higienizar os móveis e quais os principais cuidados; pesquisa de satisfação.

Capturar – precificação baseada na estrutura de custos, considerando acessórios, materiais, mão-de-obra, produção, logística, instalações, comercialização, tributação, serviços



agregados, etc; visibilidade em redes sociais; indicações.

LOJAS FÍSICAS:

Criar valor – mobiliário avulso para complemento da casa.

Entregar valor – equipes treinadas e qualificadas em suas funções; conhecimentos de tendências para sugestões aos clientes; exposição dos produtos; decoração e ambientação da loja; estacionamento; localização; vitrine; composição de ambientes na loja para mostrar ideias aos clientes; possibilidade de fazer projetos com móveis aplicados para cliente verificar o resultado esperado; atendimento personalizado; experiência de compra; possibilidade de levar alguns móveis e produtos de decoração até a casa do cliente para ele avaliar e melhor escolher; cuidados na entrega dos produtos para não danificar a eles ou à casa do cliente; equipe uniformizada; higienização dos produtos entregues; entrega de guia contendo informações de higienização e cuidados necessários com o produto; pesquisa de satisfação.

Capturar – método de precificação que contemple todos os custos incluindo os serviços adicionados aos clientes, à marca, à exclusividade, quando for o caso, e o lucro; visibilidade

em redes sociais; indicação.

De forma prática, o Modelo de Negócios possibilita avaliar se a solução que a empresa comercializa resolve um problema importante do público-alvo, se a experiência de compra é diferenciada a ponto de estar entre as melhores e agregar valor na percepção do cliente e se incrementa as vendas de forma lucrativa.

Faz-nos refletir sobre a oferta, os processos, os canais de entrega e a experiência entregue aos clientes.

Que tal refletir e rever se as soluções que sua empresa oferta agregam valor ao público-alvo identificando pontos de melhoria que possam gerar mais negócios?



MOVELEIRO // Estratégias Comerciais

ESTRUTURAS COMERCIAIS



ESTRUTURAS COMERCIAIS }

Formas de representar funções, atividades, hierarquias e grau de autonomia da área comercial.

Não existe um modelo de estrutura comercial ideal. O modelo ideal é aquele que melhor satisfaz a necessidade de cada empresa. Ele deve ser eficaz para aquela empresa. Portanto, o que funciona para seu concorrente poderá não funcionar para a sua empresa. O importante é que o modelo considere o cumprimento dos objetivos e metas comerciais.

Vamos apresentar algumas possibilidades de estruturas comerciais para que você possa avaliar a que melhor se adapta à sua realidade. A partir destas estruturas será possível validar, repensar ou criar a estrutura comercial mais adequada à sua empresa.

A área comercial será apresentada por cargos e responsabilidades e a estrutura hierárquica sempre deverá ser adequada ao tamanho e realidade da empresa. Assim, alguns cargos desnecessários devem ser suprimidos.

O importante é analisar as responsabilidades de cada cargo e validar a real necessidade destes na empresa.

É imprescindível, também, que a empresa tenha a Descrição de Cargos para que as responsabilidades, atividades e resultados desejados sejam de conhecimento pleno por parte dos ocupantes de cada cargo, pois serão

cobrados pelo seu desempenho profissional.

É essencial que a empresa tenha um Gestor Comercial que poderá ter o cargo de Diretor, Gerente ou até Coordenador Comercial, de acordo com a necessidade e estrutura da empresa.

O papel do Gestor Comercial é exatamente de gerir e administrar a equipe comercial contratada, seja ela interna ou externa, como colaboradores ou como pessoa jurídica (no caso de representantes). O gestor tem grau de autonomia para tomar decisões comerciais, solucionar situações e efetuar negócios acima do limite dado à equipe.

Lembre-se: a estrutura comercial ideal é aquela que melhor se adapta à sua empresa e que dê velocidade e agressividade à área comercial. Toda área comercial necessita de um gestor.



EXEMPLOS DE ESTRUTURAS COMERCIAIS POR TIPO DE NEGÓCIO:

INDÚSTRIA DE MÓVEIS SERIADOS



Gestor Comercial

poderá ter cargo de diretor, gerente, coordenador ou supervisor, de acordo com o tamanho da empresa. O importante é que a empresa tenha um responsável por gerir, administrar e acompanhar a equipe comercial, formar parcerias de negócios e elaborar o planejamento comercial. Uma pessoa focada na função de gestão comercial.

Assistente Comercial

atua internamente dando apoio ao Gestor Comercial nas atividades mais burocráticas da área, tais como: controles, relatórios, lançamentos, resultados, documentações, etc.

Vendedores Internos

atuam focados em vendas internas, presenciais, por telefone ou pelos meios digitais (sites, redes sociais, etc). Devem ter metas de equipe interna e individuais e remuneração que considere a meritocracia, ou seja, parte da remuneração será pelos resultados gerados. Prefira a atuação de forma ativa, na qual, tanto atenda a clientes que contatam a empresa para comprar como ligam para clientes e potenciais clientes com intuito de gerar negócios, seja uma venda ou uma visita de vendedor externo ou representantes.

Auxiliar de Vendas Digital

responsável pelas vendas efetuadas via Loja

Virtual (caso a empresa tenha e seja relevante). Acompanha todo o processo interno após o cliente efetuar a compra até a finalização com o pós-venda.

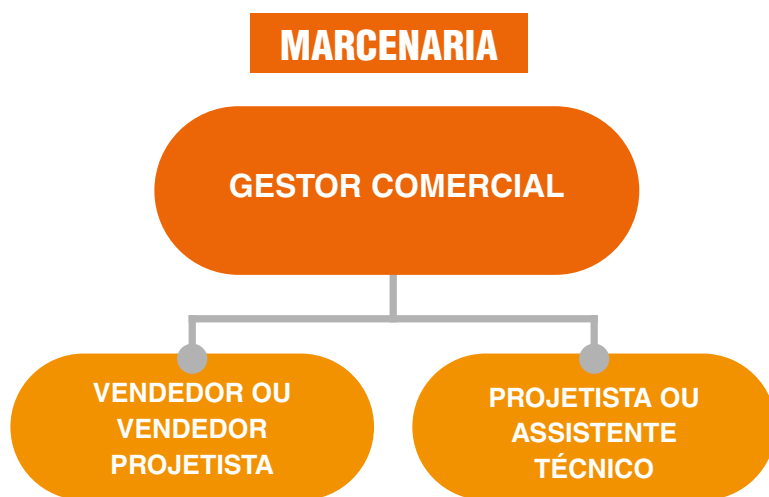
Vendedores Externos

atuam no contato direto com clientes e potenciais clientes, abrindo mercado e entendendo as potencialidades regionais. Precisam de ferramentas de trabalho como: materiais de divulgação, catálogos, mostruários, celular, etc. Remuneração deve considerar uma parte variável, sendo por meritocracia. Em alguns casos, devem ter uma região definida de atuação. Eles precisam criar uma carteira de

clientes que possam atingir e superar as metas, além de formar relacionamentos com clientes.

Representantes Comerciais

representam a marca em uma determinada região, efetuam vendas, prospectam novos clientes e atendem às demandas dos clientes já existentes. Remuneração predominantemente variável, de acordo com as vendas realizadas.



Gestor Comercial

responsável por gerir, administrar e acompanhar a equipe comercial e por desenvolver parcerias comerciais através de relacionamento com profissionais da área, tais como: arquitetos e designers. O papel pode ser desempenhado pelo empresário, desde que tenha tempo disponível para coordenar as ações comerciais e fazer relacionamento.

Vendedor

responsável por contatar potenciais consumidores, prospectar negócios, fazer relacionamento com profissionais da área (arquitetos e designers), desenvolver projetos, elaborar orçamentos, fazer medições, apresentar projetos, argumentar sobre projetos e materiais, efetuar negociações, fechar vendas, emitir documentações, pegar assinaturas dos clientes,

visitar obras e instalações dos móveis, esclarecer dúvidas de clientes e profissionais, além de fazer a entrega final dos ambientes.

Vendedor Projetista

desempenha tanto a função de vendedor quanto a de projetista.

Projetista ou Assistente Técnico

responsável por desenvolver, decorar, ambientar e detalhar projetos, renderizar as imagens, checar medidas, fazer plano de cortes ou detalhar projetos para produção, fazer cronograma de entrega e instalação, agendar instalações com clientes, receber e agendar pedidos de assistência técnica, resolver pendências de instalações e fazer listas de peças/produtos/materiais por projetos.



- **Gestor Comercial** – responsável por gerir, administrar e acompanhar a equipe comercial e por desenvolver parcerias comerciais através de relacionamento com profissionais da área como: arquitetos e designers. Pode ser desempenhada pelo empresário, desde que tenha tempo disponível para coordenar as ações comerciais e fazer relacionamento. Além disso, faz a gestão de carteira, acompanha e cobra resultados.

- **Vendedor** – responsável por contatar potenciais consumidores, prospectar negócios, fazer relacionamento com profissionais da área

(arquitetos e designers), apresentar showroom (loja), fazer o levantamento de necessidades, elaborar orçamentos, fazer medições e tirar fotografias dos ambientes, apresentar projetos, argumentar sobre projetos e materiais, efetuar negociações, fechar vendas, fazer ajustes em projetos, emitir documentações, pegar assinaturas dos clientes em contratos e imagens de projetos, visitar obras e instalações de móveis, esclarecer dúvidas de clientes e profissionais e fazer a entrega final dos ambientes.

- **Vendedor Projetista** - desempenha a função tanto de vendedor quanto a de projetista.

- **Vendedor Externo** – VEX ou Relações Públicas – responsável por fazer prospecção de profissionais como: arquitetos, designers, corretores de imóveis e engenheiros, para formatar parcerias, agendar visitas de apresentação da loja, prospectar potenciais clientes através de obras em andamento (visitas às obras), organizar eventos na loja, contatar clientes e acompanhar satisfação com atendimento e projetos e manter contato com clientes e parceiros para gerenciar o relacionamento. Quando atua em uma região ampla, com quilometragens distantes da sede da loja, poderá elaborar projetos,

apresentar aos clientes e fechar vendas.

- **Projetista** – responsável por desenvolver, detalhar, fazer ajustes, decorar e ambientar projetos, renderizar as imagens, preparar a pasta do cliente com imagens dos projetos para assinatura, apoiar os vendedores em apresentações de projetos sempre que necessário e encaminhar pasta do cliente com imagens assinadas para área de conferência ou liberação.

ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA OU DESIGN



- **Profissional** – responsável técnico e comercial. Presta atendimento aos clientes do início ao fim do projeto. Atua desde o briefing até a finalização da obra. Acumula as funções técnicas e comercial de concepção, desenvolvimento, comercialização e execução dos projetos. Poderá ter auxiliares para áreas técnicas, mas dificilmente consegue delegar para outros a parte de concepção do projeto e de atendimento comercial. Coordena prestadores de servi-

ços contratados.

- **Assistente Comercial e Operacional** – responsável por dar apoio ao profissional, tal como: acompanhamento de obra, contato com parceiros e prestadores de serviços, organiza o cronograma de obra, controla documentos e prazos, organiza informações e matérias, faz atendimento ao telefone, organiza a agenda do profissional e apoia na resolução de situações diversas do dia-a-dia.



É essencial que a empresa e a área comercial, independentemente do tamanho, tenham metas de vendas e metas operacionais para que saibam os desafios a serem vencidos.

Metas de Vendas

estão relacionadas a volume de vendas, podendo ser representado por valor (R\$) ou quantidades.

Ex.: faturamento mensal de R\$ 120.000,00.

Metas Operacionais

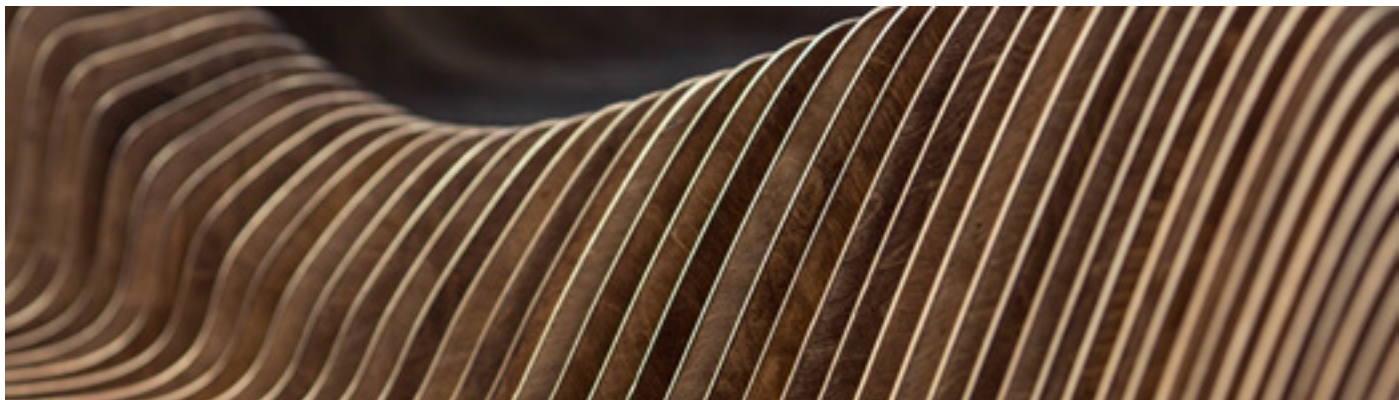
são as pequenas metas que devem ser realizadas para que a meta de vendas seja alcançada.

Ex.: abrir 3 novos clientes na região Sul; fechar 4 negócios por semana.



É recomendável que a área comercial tenha:

Meta geral - da empresa. | **Meta individual** - de cada membro da equipe.



As metas podem ser mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, dependendo da realidade de cada negócio. Para lojas, marcenarias e indústrias, as metas mensais funcionam como molas impulsionadoras da equipe comercial.

Já para escritórios de arquitetura e design, as metas podem ser bimestrais ou trimestrais devido à característica do negócio.

Outro aspecto de suma importância é a remuneração da equipe comercial que pode ser composta por: fixo + variável. A remuneração variável, geralmente, é composta por comissões. As comissões podem ser um percentual único, independente do volume de vendas, ou um percentual escalonado, que aumenta à medida que aumentam as vendas. No caso de percentual escalonado, as faixas de vendas em que mudam as comissões devem ser claras.

O escalonamento de comissões gera maior engajamento e interesse em vender cada vez mais, pois proporciona ganhos financeiros maiores à equipe de vendas.

Ambição e foco são saudáveis para equipes comerciais, desde que mantenham um ambiente saudável para fazer negócios.

Uma prática que vem ganhando espaço na remuneração das áreas comerciais são os bônus. Eles são uma forma de gratificação por meritocracia e podem ser utilizados para direcionar estratégias. Exemplos: uma indústria ou loja está precisando vender determinado produto que tem em estoque. Em vez de apenas promover o produto com descontos, poderá adotar a estratégia de conceder um bônus a quem vender X peças do produto dentro do mês. Ou conceder um bônus por produto vendido dentro de um determinado período.



Caso a empresa necessite efetuar vendas na condição à vista, poderá atribuir um bônus para incentivar que as mesmas ocorram na modalidade à vista.

Portanto, a remuneração de uma equipe comercial poderá ser formada por:

- **Fixo + comissões + bônus**
- **Fixo + comissões**
- **Apenas fixo**
- **Fixo + bônus**

No caso de equipe comercial formada por pessoas jurídicas, como representantes comerciais, a remuneração pode ser composta por:

- **Ajuda de custos + comissões + bônus**
- **Apenas comissões** – únicas ou escalonadas
- **Comissões + bônus**

Sempre que se buscar maior agressividade comercial é essencial ter parte da remuneração variável, ou seja, composta por comissão ou comissão e bônus.

Essas são estratégias essenciais para manter a equipe focada e engajada em atingir os resultados propostos, o reconhecimento e a recompensa por meritocracia.

Reconhecimento pode vir através de: elogios, parabenizações, dias de folga, troféu de melhor vendedor ou mimos, como: um livro, um jantar, etc. O importante é reconhecer o desempenho e agradecer.

Recompensa pode vir através de: comissões, bônus ou brindes pré-estabelecidos, como: celular, televisores, final de semana em determinado local, etc.

Importante: os brindes de recompensa devem considerar o perfil da equipe e suas necessidades.



MOVELEIRO // Estratégias Comerciais

POLÍTICA COMERCIAL



POLÍTICA COMERCIAL }

Conjunto de regras que definem como a empresa vai atuar comercialmente. Servem para orientar a equipe comercial na hora de fazer negócios.

Esta é uma dúvida muito comum e, de forma prática, vamos destacar o que não pode faltar em uma Política Comercial, porque ela pode ser incrementada de acordo com o entendimento e forma de atuação de cada empresa.



Não poderão faltar regras claras com relação a:

- **Região de atuação** de cada vendedor ou representante comercial;
- **Pedidos:** assinatura de contrato, pedido mínimo, envio de pedido, prazos para envio de pedidos, etc;
- **Trocas**, cancelamentos e/ou devoluções;
- **Entregas** – condições de transporte, entregas em obras;
- **Instalações e Assistência Técnica;**
- **Remuneração da equipe comercial** – comissões, bônus, base de cálculo, prazos de pagamentos das comissões por recebimento ou por faturamento, etc;
- **Descontos** – margens, permuta, brindes para fechamento de negócios;
- **Condições e formas de pagamento;**
- **Fretes** – custos de transportes;
- **Carteira de clientes** – tempo de permanência do cliente em carteira, clientes inativos, clientes que acessaram por redes sociais ou meio digital, mesmo sendo da região de um vendedor ou representante, sabendo quando caracterizar uma venda direta para empresa e quando a venda é considerada realizada pela equipe;
- **Materiais de apoio** – quais materiais são

considerados indispensáveis e de apoio, quem fornece, conservação, reposição, mostruários, amostras, etc;

- **Tabela de preços** – sempre que for possível;
- **Relatórios e controles obrigatórios** – informações em sistema, envio de relatórios de viagem, entre outros;
- **Garantias.**



Você já pode revisar a Política Comercial da sua empresa adequando o que for viável.

Lembre-se: é essencial que as regras que norteiam a atuação da área comercial sejam entendidas e praticadas por todos os envolvidos. O Gestor Comercial é responsável por cobrar o cumprimento da Política Comercial e deve ser o primeiro a dar o exemplo.

MOVELEIRO // Estratégias Comerciais

PROCESSO COMERCIAL



PROCESSO COMERCIAL }

Vamos começar por entender o consumidor!

A venda consultiva tem como característica principal uma forte interação com o cliente para entender necessidades, expectativas, hábitos, perfil e, desta forma, ajudar o cliente a decidir pela melhor solução. Exige uma intensa troca de informações entre vendedor e cliente.

Os pilares de sucesso da venda consultiva são as informações, cujos dados fazem com que a equipe comercial compreenda o perfil e as necessidades do consumidor-alvo. Assim, para concretizar uma venda é essencial equacionar três pontos:

- **Necessidades** – o essencial para atender ao que a casa precisa. Por exemplo: necessitam de uma cozinha com espaço para guardar os utensílios e acondicionar alimentos, espaço para cuba e fogão e gavetas para talheres.
- **Expectativas** – a forma como gostaria que as necessidades fossem atendidas. Por exemplo: cores alegres, frentes em vidro, divisor de talheres, bancada para café, despenseiro, lixeira embutida, amortecimento nas gavetas, etc.
- **Possibilidade** – é a intenção de investimento. Por exemplo: tem um limite de R\$ 6.500,00 para investir na cozinha.



Para equacionar estes três pontos, o profissional de vendas deve compreender os diversos perfis de consumidores quanto a:

ESTILO E GOSTOS:

- **Tecnológicos** – buscam novidades, valorizam tecnologia e lançamentos. Adotam rapidamente as novidades e o que há de mais moderno. São informados e acompanham tudo que está sendo lançado. Adeptos de automação da casa. Usam a tecnologia para facilitar seu dia-a-dia.
- **Práticos** – buscam funcionalidade, conveniência, otimização de espaço e valorizam o que ajuda a organizar melhor o dia-a-dia. Exigem soluções que se traduzam em praticidade e evitam tudo que requer maior cuidado e manutenção.
- **Conceituais** – buscam produtos e soluções diferenciadas. Muito ligados à moda e aos materiais exóticos. São informados e atualizados, exigindo do vendedor um conhecimento aprofundado dos produtos e soluções. Valorizam a exclusividade e a personalização.

Exigentes todos os clientes são, cada um dentro da sua realidade, meio em que vive e se relaciona. Quanto mais informado e experiente o cliente é, mais exigente será.



PERFIL DE INVESTIMENTO:

- **Elevado** – suscetíveis a valor agregado, a soluções sofisticadas, a exclusividade, a personalização, a assinatura ou marca, a grife. O preço não é o fator decisor da compra. Buscam condições em menos parcelamento e barganham para compras à vista.
- **Ponderado** – valorizam a relação custo x benefício, comparam marcas, soluções e orçamentos, buscam qualidade e preços competitivos. Barganham descontos para parcelamentos menores. Gostam de ganhar algo a mais, como brindes.
- **Econômico** – buscam melhores condições de pagamento. Sensíveis a parcelamentos mais longos. Buscam preços menores com qualidade condizente. Buscam um valor de parcela que se adapte ao seu orçamento familiar ou um valor à vista que esteja dentro do seu limite.

Para uma empresa entregar valor aos seus clientes, necessita compreender todas as etapas da experiência de compra, considerar o perfil do consumidor para adequar a solução e conduzir o atendimento para ser encantador.

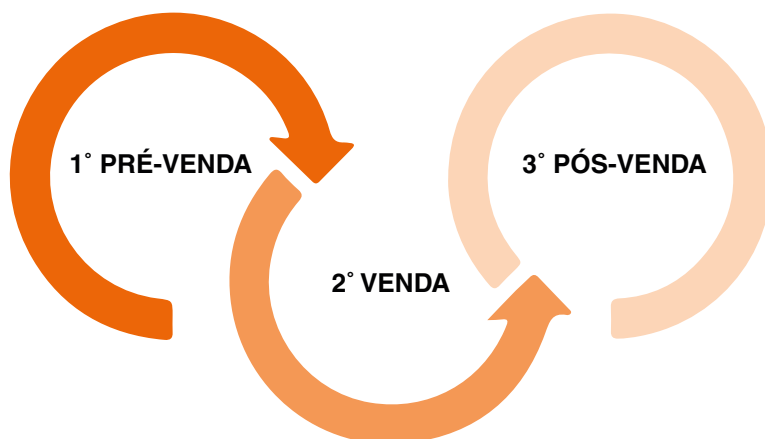
O atendimento e a experiência de compra devem ser elevados a um nível que possa causar “UAU”, independente do perfil do cliente. Jamais nivelar o atendimento pelo básico. Afinal, o básico todos fazem.



Então, como entregar valor através do Processo Comercial?

Olhar a venda como um processo é ter a oportunidade de compreender cada etapa da jornada do consumidor até se tornar cliente, identificando pontos de ruptura (onde podem ocorrer erros com forte impacto negativo, chegando a interferir na decisão de compra) e formas de se diferenciar para entregar valor.

O **Processo Comercial** é composto por três grandes momentos, sendo que cada um deles impacta no próximo e interfere no resultado e na satisfação de todos os envolvidos. Estes momentos são:



1° PRÉ-VENDA: o foco é preparar-se para vender

2° VENDA: o foco é conquistar o cliente e fechar o negócio

3° PÓS-VENDA: o foco é acompanhar a finalização e satisfação do cliente.



Mas afinal, o que faz parte de cada um destes três momentos?

PRÉ-VENDA:

- Organização de materiais, loja, etc;
- Conhecimento do produto, serviços, empresa e concorrentes;
- Definição de áreas de atuação;
- Conhecimento da Política Comercial;
- Argumentação e previsão de objeções;
- Prospecção de clientes e parceiros de negócios.

VENDA:

- Todas as fases da jornada do consumidor até se tornar cliente;
- Experiência do consumidor em relação à compra;
- Canal de acesso ao produto ou serviço, atendimento, negociação e efetivação da compra.

PÓS-VENDA:

- Acompanhamento da entrega;
- Instalação;
- Informações de uso e cuidados;
- Satisfação do cliente;
- Gestão de contatos com clientes não-compra;
- Indicações.



Lembrando que:

Taxa de conversão é um indicador percentual que mede a eficiência comercial entre a quantidade de negócios gerados e a quantidade de negócios fechados em um determinado período.

Por exemplo: se a taxa de conversão de uma loja é de 35% significa que, de todos os negócios levantados e gerados no mês, 35% deles foram fechados, transformando-se em vendas.

Para apurar a taxa de conversão a empresa deve definir os parâmetros para medi-la. Vamos a alguns exemplos:

Taxa de conversão de projetos para uma loja de planejados ou marcenaria: número de projetos recebidos e desenvolvidos no mês versus número de projetos vendidos no mês. A

E como organizar as etapas destes três momentos para obter melhores resultados, aumentando a taxa de conversão e o ticket médio?



loja recebeu, desenvolveu e apresentou 10 projetos e, destes, 6 foram vendidos. A taxa de conversão será $6/10 \times 100 = 60\%$.

Taxa de conversão de uma loja de móveis avulsos: número de clientes que entraram na loja e viram os móveis versus o número de clientes que compraram. Entraram na loja 20 clientes e, destes, 5 compraram. A taxa de conversão será: $5/20 \times 100 = 25\%$.

Taxa de conversão de visitas a potenciais clientes por uma indústria de móveis seriados: número de visitas a potenciais clientes versus número de clientes que compraram. A equipe comercial visitou, em um mês, 50 novos e potenciais clientes. Destes, 20 fizeram uma compra. A taxa de conversão será: $20/50 \times 100 = 40\%$.

A taxa de conversão também pode ser calculada por valores de vendas.

Por exemplo: a equipe comercial gerou R\$ 156.512,00 em projetos ou orçamentos e, destes, fecharam R\$ 96.915,00 em vendas. A taxa de conversão de valores será: 61,9%.

Ticket Médio é o valor médio de vendas por cliente.

Por exemplo: se a equipe vendeu R\$ 200.000,00 em um mês e vendeu para um total de 13 clientes, o ticket médio foi de: $R\$ 200.000,00/13 = R\$ 15.384,62$.

Mas, qual a importância destes indicadores?

Eles são essenciais para verificar a eficiência comercial e para projetar qual a necessidade de geração de carteira ou de negócios para atingir uma determinada meta de vendas.

Por exemplo: uma empresa tem como meta



de vendas R\$ 250.000/mês, uma taxa de conversão de 40% e um ticket médio de R\$ 15.384,62. Quanto necessita ter, em valores (R\$), para atingir a meta de R\$ 250.000,00?

Precisa gerar uma carteira de negócios na faixa de R\$ 625.000,00 (250.000×100) com potencial de compra, pois 40% de conversão será: $625.000 \times 40\% = 250.000,00$.

E, para ter em carteira o valor de R\$ 625.000,00, quantos novos potenciais clientes a equipe comercial necessita prospectar?

Necessita prospectar, em média, 41 novos clientes com potencial de compra ($41 \times 15.385 = 630.785$). Se a taxa de conversão é de 40%, a probabilidade de fechamento é de 17 clientes que, pelo ticket médio de R\$ 15.385,00, vai chegar à meta de 250.000,00.

Conhecer a taxa de conversão e o ticket médio da empresa e de cada vendedor ou representante ajudará a projetar metas de vendas e verificar o que cada um da equipe necessita melhorar.

Pode-se ter um vendedor com ticket médio acima da média da loja, porém, a taxa de conversão é baixa comparada à da loja ou às dos demais membros da equipe comercial. Neste caso, caberá avaliar se há algum aspecto no processo de venda a ser melhorado, pois o ticket médio é alto e a conversão é baixa. Este vendedor poderá estar com alguma dificuldade quanto ao produto, a argumentação ou a negociação. Pode estar relacionado também às parcerias que possui.

Há a possibilidade de existir uma situação contrária, onde o vendedor tem um ticket médio abaixo da média da loja, mas a taxa de conversão é alta, sendo acima da média da loja e equipe. Neste caso, cabe avaliar se o impacto

no ticket médio baixo está relacionado ao perfil dos clientes, à característica do mercado ou ao vendedor que se adaptar melhor a vendas de menor valor.

Há outros indicadores, porém, estes dois já permitem a você fazer algumas avaliações e projeções que serão essenciais para a área comercial, independentemente de seu tamanho ou formato.

Você conhece a taxa de conversão e o ticket médio da sua empresa e de cada um dos seus profissionais de venda?

Prospecção é um tema de suma importância e que merece destaque. Portanto, vamos comentar mais sobre ele antes de olhar os três momentos para cada tipo de negócio.

A prospecção é uma das principais estratégias comerciais, pois ela gera carteira de negócios e faz com que a área comercial se torne cada vez mais ativa, antecipando possibilidades de venda.

É uma das etapas dentro da pré-venda e tem como objetivo identificar e buscar, antecipadamente, os potenciais consumidores-alvo e clientes.

A prospecção poderá ser feita pelos vendedores internos, externos, representantes ou por uma pessoa específica para esta função. O importante é cada empresa analisar e planejar quais ações pode implementar para que a prospecção se torne assertiva e constante.



De forma prática, a prospecção gera possibilidades de:

- Identificar novos clientes e/ou consumidores-alvo;
- Oxigenar carteira de negócios;
- Vender para clientes que se encontravam fora das expectativas de venda;
- Atingir as metas.

Para que isso ocorra de maneira correta, exige-se que haja planejamento, organização, acompanhamento e, principalmente, constância. Ela precisa ser feita mensalmente.

Se houver interrupções em meio ao processo de prospecção, a carteira de negócios e, conseqüentemente, as vendas cairão. Dessa forma, pode ocorrer o chamado efeito “montanha-russa” no faturamento. Ou seja, em um mês a empresa atinge a meta e, no outro, não.

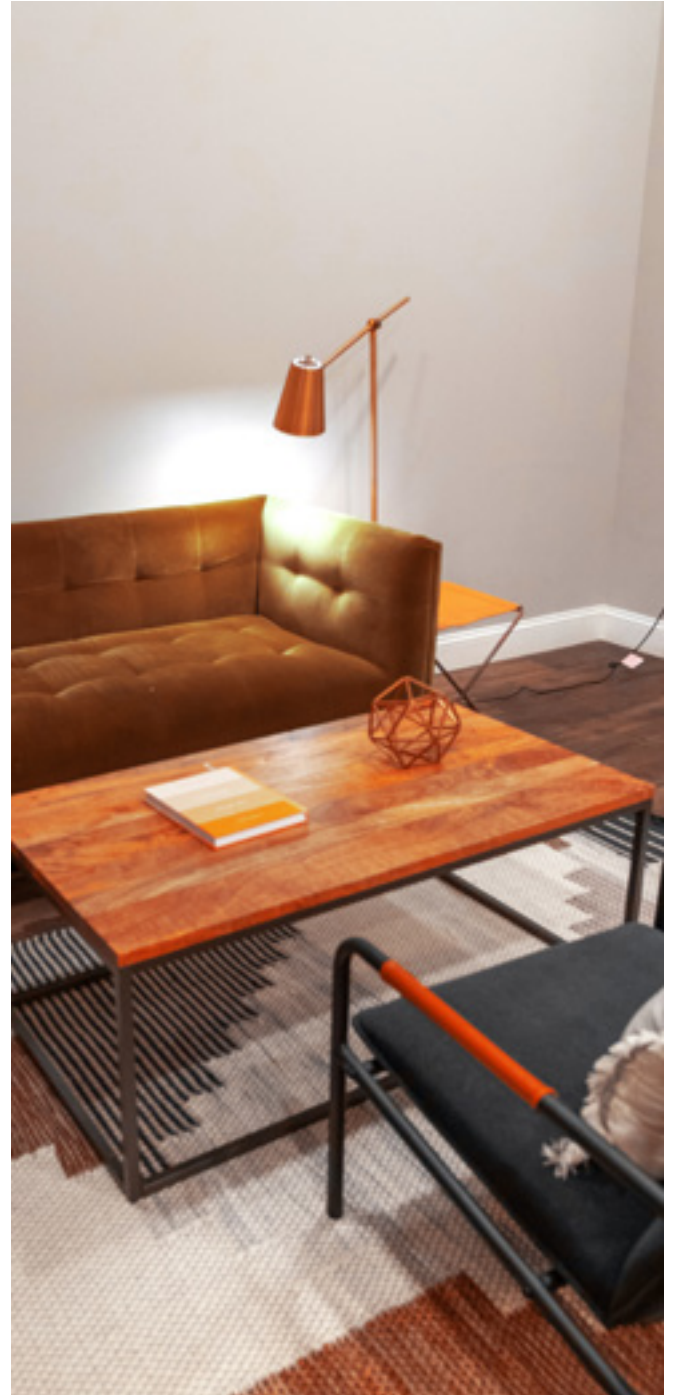
Cada empresa deverá avaliar onde prospectar, de acordo com o público-alvo que deseja atingir.

Abaixo, há alguns exemplos de públicos intermediários que podem ser considerados importantes para a prospecção:

1. Especificador: pessoas ou profissionais que especificam projetos ou recomendam a marca e escolhem ou sugerem produtos para casa dos clientes. Eles podem ser: arquitetos, engenheiros, decoradores e designers de interiores.

2. Indicador: pessoas, profissionais ou em-

presas que indicam potenciais consumidores, negócios e marcas. Eles podem ser: construtoras, imobiliárias, corretores de imóveis, marmorarias, lojas de iluminação, gessoiros, lojas de materiais de construção, lojas de aca-





bamentos, síndicos e grupos de condôminos.

3. Obras: pessoas que estejam construindo edifícios e condomínios, podendo ser o Mestre de Obras, desde que possam informar o contato de proprietários ou indicar um escritório.

4. Corporativo: empresas de diversos segmentos que estão construindo ou fazendo reformas. Podem ser: hotéis, motéis, clínicas, lojas, edifícios comerciais, construtoras, restaurantes, etc.

5. Lojas de revenda: lojas que revendem multimarcas, produtos de decoração, mobiliários, etc.

6. Digital: pessoas que chegam por meio digital. Podem vir das: redes sociais (Facebook, Instagram, site, entre outros) ou através de ferramentas de captação (Google).

7. Eventos: podem ser de relacionamento, de vendas e de responsabilidade social.

- **Eventos de relacionamento** tem como objetivo manter e fortalecer o contato e proximidade com os parceiros, como por exemplo: lançamento de produtos, lançamento de uma coleção, aniversário da empresa, Dia do Arquiteto, Dia do Designer, inaugurações, informações técnicas – palestras e workshops, café da manhã, almoços, jantares, gravações de programas de culinária, curso de culinária, Dia da Noite, entre outros.

- **Eventos de vendas** têm como objetivo efetivar vendas. Um exemplo é o Special Day – um dia específico, com condições especiais para os proprietários de um determinado empreendimento.

- **Eventos de responsabilidade social** tem como objetivo fazer com que a empresa faça



ações sociais e ajude a comunidade. Aqui, podemos citar: Campanha do Agasalho, coletas de alimentos, campanhas de brinquedos, desfiles solidários. Geralmente, os eventos de responsabilidade social são realizados em parceria com entidades ou promovidos por várias empresas. O que não impede a empresa de promover um evento junto aos seus parceiros.

Algumas sugestões:

- Elabore uma **lista de especificadores**, indicadores, obras ou lojas de revenda que possuem potencial para fazer parcerias de negócios;
- Busque informações sobre os **potenciais parceiros**;
- Siga os especificadores que deseja **fazer relacionamento e parcerias** nas redes sociais para conhecer melhor seu trabalho;
- Crie um programa com **regras claras sobre** como funcionará **a parceria**;
- Entenda como cada parceiro deseja trabalhar e o que espera da parceria enquanto **soluções para seus clientes**;
- Defina quem fará **contato com potenciais parceiros** para agendar reuniões de apresentação da marca e parceria;
- **Prepare uma apresentação** com materiais que destacam os diferenciais da empresa e dos produtos, sempre desenvolvendo como podem formatar a parceria;
- É adequado deixar um **mimo como agradecimento pela reunião**, além de materiais da

empresa;

- Faça **combinações de futuros contatos**;
- Além do vendedor, se possível, **o gerente ou empresário devem estar presentes na primeira reunião com potenciais parceiros**, principalmente se forem especificadores e indicadores;
- As **construtoras de pequeno e médio porte** são menos procuradas pelas marcas;
- Para chegar aos corretores de imóveis poderá ser estratégico **contatar antes a imobiliária** a qual eles estão vinculados;
- Para **prospecção em obras**, tenha rotas definidas com bairros e ruas de interesse;
- **Prepare respostas** a possíveis objeções;
- **Fotografe placas de obras** com informações de escritórios de Engenharia e Arquitetura que lhe interessem;
- Em reuniões de condomínios, para obter dados de contato dos potenciais clientes, **ofereça uma condição especial** e/ou sorteie um produto;
- **Eventos em parceria com outras marcas** que comercializam produtos complementares pode ser uma forma de ampliar a participação;
- **Workshops com foco técnico** e informativo são muito bem aceitos por especificadores;
- Potenciais **clientes vindos pelo meio digital esperam retorno rápido**, exigindo que a empresa faça contato no mesmo dia, desde que dentro do horário comercial;
- Para clientes do meio digital é também essencial **entender a demanda e as necessida-**



des para ser assertivo na solução e otimizar o tempo.

Agora que já vimos a prospecção de forma geral, chegou a hora de explorar a pré-venda, a venda e o pós-venda a partir de três tipos de negócios:

- Indústrias de móveis (seriados e complementos);
- Marcenarias, Lojas de Planejados e Lojas Multimarcas;



- Escritórios e Studios de Arquitetura, Design e Engenharia.

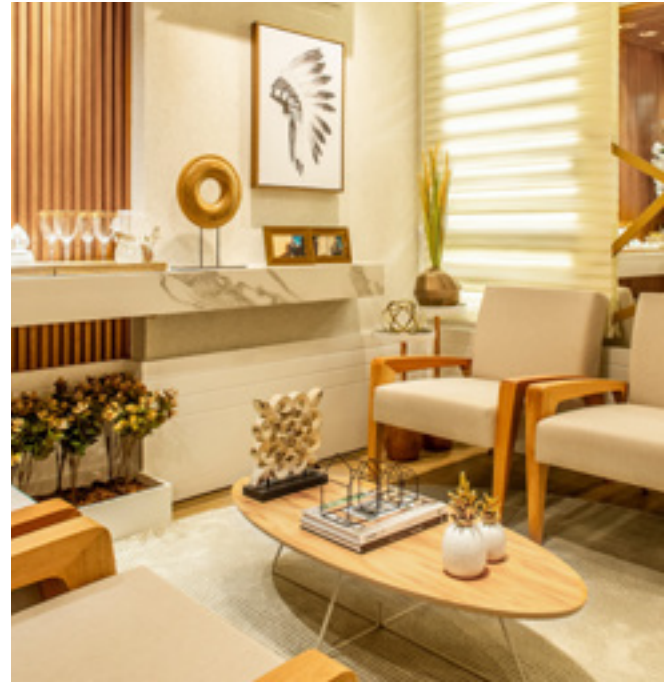
Cada um destes negócios tem suas peculiaridades. Elas precisam ser consideradas dentro do processo comercial.

INDÚSTRIAS DE MÓVEIS (SERIADOS E COMPLEMENTOS):

Pré-venda:

As etapas que compõem a pré-venda para uma indústria que comercializa seus produtos através de Lojas Multimarcas são:

- Definição clara da região geográfica para atuação de representantes comerciais, vendedores externos e vendedores internos;
- Preparação e boa conservação de catálogos, mostruários, materiais de divulgação de produtos, amostras, etc;
- Definição clara da Política Comercial a ser seguida pela equipe de vendas da empresa;
- Definição de potencial de vendas e metas;
- Planejamento de estratégias e ações comerciais de prospecção de negócios:
 - listar os potenciais clientes;
 - avaliar o perfil dos clientes que as lojas a serem prospectadas atendem para saber se é o que a empresa busca;
 - pesquisar na internet sobre as lojas a serem prospectadas para entender o mercado em que atuam e possíveis necessidades que tenham;
 - definir rotas de visita – quando ir para cada cidade ou região;
 - agendar visitas;
 - organizar materiais necessários, como: cartão de visita, catálogos, mostruários, amostras, etc.



- Estudar produtos/serviços comercializados – características técnicas, benefícios, diferenciais – para criar argumentos concisos;
- Prever as principais objeções que podem aparecer durante a venda;
- Conhecer os principais concorrentes e seus diferenciais;
- Projetar a necessidade de negócios para chegar ao valor de venda desejado, a partir de taxa de conversão e ticket médio.

Venda:

Trata-se da etapa de interação com o potencial cliente até o fechamento do negócio. É um momento com muitas nuances, porém, vamos destacar os principais pontos a serem observados e cuidados. São eles:

- **Abordagem** – momento em que o profissional de vendas entra em contato com o potencial cliente, tanto por telefone como presencialmente. Sabemos que cada pessoa tem sua

forma de atuar, porém, alguns procedimentos são “obrigatórios”. Ou seja, compõem de modo fundamental esta etapa, como:

- **Cumprimentos e apresentações** – entregar o cartão de visitas. É adequado fazê-lo no início da conversa;
- **Quebra-gelo** – é um momento mais descontraído que tem como objetivo começar a estabelecer vínculos entre as partes. Pode ser um comentário sobre algum aspecto bacana da empresa visitada (loja), alguma percepção positiva que teve ao chegar no local ou algo que viu nas redes sociais e que demonstre que o potencial cliente foi alvo de estudos por parte do profissional de vendas. Importante evitar comentários de assuntos polêmicos, como: religião, política, futebol, entre outros. Um café ou água pode ser uma forma de aproximação e bem receber, aceite um dos dois ou ambos, quando ofertado no primeiro contato.
- **Motivo do contato** – deixar claro o objetivo da reunião. Diga o porquê escolheu aquela loja para prospectar.
- **Apresentação** – da empresa, produtos e possibilidades:
 - destacar sempre os diferenciais da marca e dos produtos, evidenciando o que o cliente terá de benefícios e vantagens com eles;
 - falar um pouco da história da empresa, tempo de mercado e clientes que atendem. Estes são assuntos importantes para estabelecer confiança;
 - demonstrar que estudou a empresa-



-cliente, mas também fazer questionamentos para obter informações importantes para direcionar produtos/serviços e argumentação. Este é o chamado “*briefing*”, ou seja, o ato de dar e receber informações claras e objetivas que auxiliem no entendimento da necessidade do cliente e na condução da venda;

- Ter um folder ou uma apresentação da empresa de modo digital ou impresso é essencial, assim como catálogo ou mostruário dos produtos. É uma forma de levar a empresa e os produtos até o potencial cliente para que possa compreender sua importância.

- **Argumentação focada em “pontos de ouro”:**

- Ter os chamados “pontos de ouro”. Eles são os principais argumentos, cuja pertinência fica na mente do cliente. Se ele não se lembrar de tudo que foi apresentado, pelo menos dos “pontos de ouro”, ele vai se lembrar. Lembrando que eles devem ser repetidos entre 3 e 4 vezes durante a apresentação, mas de forma diferenciada.

- por exemplo: “temos 3 grandes diferenciais dos quais nunca abrimos mão: o 1º é acompanhar nossos clientes do início ao fim da venda. Neste caso, vou ser responsável por verificar se o produto chegou, como chegou e se a sua equipe de vendas precisa de treinamento para vender nossos produtos. Ou seja, estarei



sempre à disposição para auxiliar e esclarecer qualquer ponto que necessitar. O 2º é nosso prazo de entrega. É o menor do mercado e pensado para que vocês recebam o produto o quanto antes e já possam transformá-lo em vendas. O 3º é a questão de nossos produtos serem modernos, práticos e muito duráveis. As matérias-primas são todas classificadas e o controle de qualidade é extremamente rígido, pois queremos trabalhar sempre com foco em excelência.”



- esta forma de construir um argumento, usando classificações como: 1º, 2º, 3º, ajudam as pessoas a gravarem o que desejamos.



- o uso de palavras positivas que representam um ganho ou benefício são essenciais na elaboração de um argumento, tais como: modernidade, flexibilidade, design, beleza, garantia, segurança, confiança, excelência, satisfação, retorno, durabilidade, resistência, conforto, exclusividade, personalização, etc.

- **Ter argumentos** relacionados aos produtos, que reforcem benefícios e aspectos que o cliente não poderá esquecer, sempre destacando os seus em relação aos dos concorrentes.

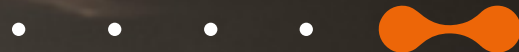
- **Antecipar objeções** – esta é uma prática essencial para toda equipe comercial. Em vez de esperar o cliente mencionar uma ob-

jeção (barreira à compra), o profissional de vendas deve conhecer antecipadamente as possíveis objeções, criar argumentos para respondê-las e apresentar o argumento antes do cliente perguntar ou mencionar a objeção.

- Por exemplo: sabe-se que uma das objeções (barreira à compra) que o cliente poderá mencionar é quanto ao preço do produto ser maior que o do concorrente. O famoso: “o seu é mais caro” ou “seu produto está muito mais caro que o do concorrente”. Tendo em mente esta possível objeção, o profissional de vendas já deve preparar um argumento e, antes que o cliente mencione que o preço do produto está maior que o do concorrente, o profissional antecipa e argumenta a possível objeção: “Num primeiro momento, vocês podem até achar que os nossos produtos são mais “caros”, mas, ao analisar bem e com calma, vão perceber que eles têm a melhor relação custo x benefício e possuem um conjunto de diferenciais valorizados pelo consumidor. Trabalhamos sempre para reforçar o valor e não o preço. O preço é o que se paga e valor é o que se recebe por um produto. Por isso, procuramos entregar aos consumidores uma qualidade superior, mais versatilidade, variedade de cores e possibilidades de personalização. Nossa marca hoje é bastante conhecida e desejada pela excelência dos produtos. Portanto, não temos o menor preço, mas a melhor relação custo x benefício.”

- Antecipar uma objeção argumentando antes de o cliente mencionar tem um





impacto melhor do que responder à objeção. Quando um cliente expõe uma objeção, o profissional de vendas terá que responder passando a impressão de que está “se defendendo”. Já quando antecipa, passa a impressão de se posicionar.

• **Negociação** – é sempre uma estratégia baseada nas informações coletadas até este momento e nas reações do cliente. Porém, alguns pontos devem ser considerados, como:

- Conhecer antecipadamente as margens de descontos possíveis, atreladas a volumes de compras ou prazos de pagamentos;
- Limite de concessões que poderá fazer em termos de parcelamentos, volumes e descontos;
- Saber se é possível utilizar brindes ou permutas para fechar uma venda;
- Fazer uma concessão em troca de outra, por exemplo: conceder um desconto maior se aumentar o volume de compra, fazer um parcelamento diferenciado se fechar naquele momento, entre outros.
- Ter tempo para negociar. A pressão do tempo poderá atrapalhar ou postergar uma negociação. Uma negociação pode ser concluída em 1 minuto ou em 1 hora;
- Atenção: quem pergunta, controla a negociação. Assim, é importante responder as perguntas do cliente e inverter a situação em que somente o cliente pergunta, fazendo perguntas para ele também responder.

• **Fechamento** – concretização da venda, documentos a serem preenchidos, resumo dos principais aspectos acordados e registro da



venda. Agradecimento e combinação dos próximos passos, contatos e prazos.

A venda por telefone terá a mesma estrutura, contudo, será feita de forma mais objetiva.

Pós-venda:

Esta etapa contempla o acompanhamento após a concretização do negócio e dos trâmites até o cliente receber o produto/serviço. Cada empresa tem seus procedimentos de pós-venda, porém, os profissionais de vendas devem acompanhar:

- Procedimentos de registro dos pedidos ou da venda junto à empresa. Podem ser por inclusão em sistema específico ou envio de pedido por meio digital;
- Prazos de produção e entrega;
- Recebimento dos produtos por parte do cliente;
- Orientações necessárias ao cliente, como: forma de exposição, cuidados com manutenção e higienização dos produtos, argumentos de vendas para equipe comercial da empresa cliente (loja), garantias, assistência técnicas, etc;
- Giro dos produtos;
- Enviar materiais promocionais.

Relacionamento: manter contato sistemático, pelo menos uma vez ao mês, com cliente para:

- Avaliar necessidade de reposição de produtos;
- Apresentar lançamentos e novidades;
- Esclarecer dúvidas;
- Lançar campanhas de endomarketing – premiações para o vendedor do cliente que vender um número X de produtos, etc;
- Comemorar ou lembrar datas importantes para empresa-cliente, como: aniversário da

loja, Natal, etc.

Pós não-venda: tão importante quanto acompanhar os clientes que compraram é acompanhar os potenciais clientes que não compraram. Gerenciar a carteira de negócios é uma estratégia essencial para profissionais de vendas (representante ou vendedor), pois é uma das formas de atingir suas metas concretizando negócios prospectados. Contatos periódicos, novas propostas, novas ofertas, lançamentos, etc.

MARCENARIAS, LOJAS DE PLANEJADOS E MULTIMARCAS (DECORAÇÃO, MOBILIÁRIO, COMPLEMENTOS):

Pré-venda:

Tudo que antecede o momento da venda e do atendimento. É o cuidado com os detalhes e a preparação para vender.

• Loja:

- Mantenha loja, showroom e ambiente de atendimento sempre organizados e limpos, sem poeira nos móveis;

- **Faça a revisão e assistência técnica** no showroom para ter tudo em perfeito funcionamento, afinal, o cliente vai conhecer opções para a casa e, encontrar produtos que não estejam funcionando adequadamente, poderá causar uma imagem negativa;

- Para o serviço de água e café, prefira:

- bandeja para servir;
- guardanapo para acompanhar a xícara;
- copos para água ou suco devem ser de vidro;
- xícaras e pires para café em porcelana – preferencialmente, em co-





res como branco e preto e, se possível, com logotipo da empresa;

- misturadores de açúcar em metal (colher) ou descartável (plástico ou madeira);

- açúcar e adoçante para o cliente utilizar em sua preferência (sachê);

- para incrementar, pode acompanhar um biscoito e uma mensagem colocada entre o pires e a xícara impressa em um cartão, por exemplo: “Um bom café exige uma boa companhia, como você”;



- pode oferecer um chá – deve ser servido em xícara maior que o cafezinho. Pode ser colocado sobre a xícara, cobrindo-a um biscoito tipo Stroopwafer (biscoito holandês)



- tem um recheio de caramelo de derrete com o calor do chá. Ficará diferente e elegante;

- importante que o serviço de café também seja diferente e proporcione uma boa experiência. Para isso, tenha cuidado com os detalhes.

- Amostras e mostruário técnico sempre bem conservados;

- Mesas de atendimento somente com materiais de trabalho. Evite ter objetos pessoais, como: estatuetas, porta-retratos, etc;

- A ambientação da loja com roupas, utensílios e produtos dentro de móveis, deverá ser planejada, organizada e sempre em boa conservação;

- Cuidado para que a decoração esteja equilibrada e não chame mais atenção do que o produto que está sendo ven-



dido.

• **Equipe:**

- Se usar uniforme, que ele esteja sempre passado e limpo;
- Se não usar uniforme, é adequado definir as cores para as roupas de trabalho, buscando manter um padrão, uma identidade;
- Evitar abrigos, chinelos, roupas esportivas ou demasiadamente informais;
- Conhecer com profundidade os produtos e processos da loja;
- Dominar o que vende e o que pode prometer aos clientes;
- Dominar o que vende e o que pode prometer aos clientes;
- Conhecer os principais concorrentes e seus diferenciais;
- Mapear as possíveis objeções para criar argumentos e antecipar-se à elas;
- Conhecer os sistemas que a empresa utiliza para fazer a gestão do negócio e/ou para desenvolver o trabalho, como: sistema para fazer projetos, renderizar imagens, etc;
- Postura e comportamentos que reforcem o profissionalismo, como: não mascar chicletes, não se debruçar sobre mesas, sentar de forma correta, não gritar, não ter excesso de brincadeiras enquanto colegas estejam atendendo, uso de redes sociais, comentários citando nomes de pessoas com clientes no ambiente, cumprir combinações e horários, etc;
- Verificar a necessidade de reposição de materiais e ferramentas para execução das tarefas;

- Cuidar e conservar ferramentas, ambiente e materiais que utiliza para desempenhar a função;
- Verificar e responder contatos de clientes feitos pelos meios digitais.

A pré-venda é o momento de verificar tudo que é necessário para que a próxima etapa ocorra com sucesso.

Pela apresentação da loja, showroom, ambientes e equipe, é possível perceber o posicionamento da marca, as ofertas que fazem e a entrega de valor.

Imagine que uma empresa argumenta como diferencial a excelência em tudo que faz, mas, quando o cliente entra na loja, encontra um local empoeirado, com produtos em mau funcionamento, equipe falando alto, mascarando chicletes e sem domínio técnico dos produtos. Certamente, a argumentação de excelência não se sustentará, pois o cliente terá uma percepção contrária ao que a marca promete e prega.

Sendo assim, prepare sua equipe e empresa para entregar o que promete!

Venda:

Trata-se do momento de interação com potencial cliente, seja ele digital ou presencial. É o momento de proporcionar a melhor experiência de compra ao consumidor, objetivando efetivar a venda e transformá-lo em cliente.

É o período de conquistar a mente, o coração e o bolso do consumidor com uma experiência diferenciada que entregue valor e capture

a venda!

Consumidores que fizeram contato pelo meio digital (redes sociais, site) e não conhecem a marca devem, preferencialmente, ser estimulados a conhecer a empresa e os produtos através de uma visita à loja, ao showroom ou à marcenaria.

Lojas Multimarcas de complementos ou decorações que tenham loja virtual e realizam vendas pela internet, a visita até o showroom é dispensada. Contudo, para Lojas de Planejados e marcenarias, é importante a visita até um local em que o cliente possa ver o produto, fazendo-o compreender o valor agregado e facilitar comparações.

As marcenarias, assim como Lojas de Planejados, podem usar banco de projetos para demonstrar aos potenciais clientes os produtos e serviços que oferecem. Porém, sempre que tiverem loja física ou showroom é importante



explorar presencialmente a apresentação dos produtos, serviços e diferenciais.

Para facilitar o olhar sobre a experiência de compra do cliente, vamos dividir o momento da venda em etapas. Cada etapa tem um objetivo que impacta no objetivo maior que será concretizar a venda. São elas:

- **Acolhida;**
- **Apresentação e briefing (entender as necessidades do cliente);**
- **Solução;**
- **Negociação e Fechamento.**





Acolhida

É o momento de receber o cliente, seja por meio digital ou presencial. O objetivo desta etapa é receber bem e deixar o cliente mais à vontade. São boas práticas:

- Cordialidade e disposição para dar atenção e passar informações;
- Sorriso verdadeiro no rosto ao perceber a presença do cliente;
- Ir ao encontro do cliente;
- Cumprimentar e apresentar-se, dizer seu nome e pedir o do cliente;
- Dar boas-vindas;
- Informar que irá conduzir a experiência do cliente na loja;
- Convidar para conhecer a loja ou showroom;
- No digital, responder à mensagem com cumprimento, apresentar-se, dar boas-vindas e verificar quando pode ligar para falar sobre a demanda do cliente;
- Preferir sempre uma ligação para entender e conhecer melhor o cliente quando ele vem pelas redes sociais ou site.

Por exemplo:

“Boa tarde, bem-vindos à... (citar a marca). Prazer, me chamo... (nome).” OU “Oi, tudo bem? Prazer, sou o/a... (nome).” Aguardar o cliente responder. Caso ele não diga o nome, perguntar: “E você, como se chama?”

Convidar para conhecer a loja: “Vou ser responsável pela experiência de vocês aqui em nossa loja. Já conhecem a ... (dizer a marca)?”

Ouvir o cliente e comentar: “Me acompanhem que vou mostrar a loja. Procuram algo em especial? OU “Quais os ambientes desejam projetar?”



Apresentação e briefing

É o momento de colocar a marca e os produtos na vida e no desejo dos clientes. Tem como objetivo apresentar os diferenciais da marca, dos produtos e dos serviços e, por meio de uma conversa, compreender o perfil do cliente, suas necessidades, expectativas e possibilidades. É um dos momentos mais importantes da venda, pois, a partir desta conversa, o vendedor irá direcionar a solução.

A argumentação é a forma de destacar e fixar na mente do cliente os motivos para ele comprar os produtos/serviços de determinada marca.

Já o briefing é composto por uma série de informações relevantes que devem ser obtidas através de conversa com cliente. Elas são essenciais para definir qual solução/produto ofertar ao cliente. Também, são informações que indicam como o cliente irá se comportar durante a negociação e o que impacta na sua decisão de compra.

Muitas áreas comerciais dão pouca importância ao briefing e acabam compondo uma solução para o cliente que não o convence. Ou ainda, acabam percebendo, durante a negociação, que poderiam ter previsto e tratado antes as objeções do cliente que luta para evitar a compra.

Por exemplo: o vendedor faz um projeto para o cliente e o valor fica R\$65.900,00. Porém, o cliente pretendia investir, no máximo, R\$30.000,00. Ou seja, faltou a informação de investimento durante o briefing.

Outro exemplo comum: o vendedor faz o projeto, apresenta, ajusta e, quando está tudo definido, abre a negociação. Durante a negociação, o cliente alega que é o primeiro projeto e valor que está vendo e, portanto, vai precisar ver outros antes de decidir. Novamente, houve falha de briefing, pois o vendedor precisa saber que será o primeiro a apresentar o projeto para definir sua estratégia de condução. Neste caso, se o vendedor souber, pode utilizar os ajustes para ganhar tempo e marcar outra reunião. Ou então, apresentar e negociar, mas criando uma estratégia para o cliente não precisar ver outros.

A questão é: quem tem informações, elabora estratégias e evita ser surpreendido.

A equipe comercial deve intercalar a argumentação da marca e dos produtos com perguntas que os levem a compreender melhor o cliente e o negócio.

Boas práticas para conduzir a apresentação da loja, produtos e fazer o briefing:



- Chamar o cliente pelo nome;
- Perguntar o que ele busca: “você busca algum produto ou projeto em especial?”;
- Conduzir o cliente até o produto que ele deseja ou a algum ponto da escolha do vendedor para iniciar a apresentação da loja, produtos e marca:

- Por exemplo: “estamos no mercado há mais de 5 anos e sempre temos uma grande preocupação com o que vendemos aos nossos clientes, porque o móvel vai compor a casa e permanecerá lá por um bom tempo. Não é algo que se troca todo mês, então, temos que atender às necessidades, expectativas e entregar algo que deixe vocês felizes. Este é um dos nossos compromissos.”

- “Vamos começar por esta cozinha, na qual usamos uma combinação de cores e materiais para deixar o ambiente alegre e agradável. O vidro deu um toque de modernidade e é de fácil higienização. Toda a estrutura dos nossos móveis é em X milímetros, o suficiente para suportar as portas e ter a resistência necessária. Aqui temos diversas opções de gavetas, acessórios, armários e bancadas. Podemos ver cada um deles e os espaços internos.”

- Intercalar perguntas enquanto apresenta a loja e os produtos, desde que provenham do briefing:

- Por exemplo: “você já estiveram em outras lojas ou esta é a primeira?”. Se a resposta for “sim”, pode perguntar: “e onde estiveram?”. Esta é uma informação importante para saber com quem o cliente está comparando a sua marca e

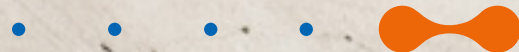
produtos.

- Conduzir pela loja para conhecimento dos produtos de interesse, mas passar por outros que possam despertar desejo:

- Por exemplo: o cliente quer ver uma mesa de jantar. Então, passe com ele pelos estofados ou aparadores e mostre uma possível composição. Ou ainda, o cliente quer um projeto para cozinha. Mostre as cozinhas, mas passe por dormitórios para mostrar acabamentos ou cores e fazê-lo descobrir novas possibilidades;

- Estimular o cliente a experimentar os produtos. É comum, neste momento de apresentação dos produtos, o vendedor abrir e fechar portas e gavetas e o cliente ficar apenas olhando. Contudo, o cliente precisa sentir o produto para imaginá-lo em sua casa. Convide-o para abrir e fechar, tocar, sentir as texturas, sentar e experimentar:

- Por exemplo: “para que você(s) conheça(m) nossos diferenciais e a excelência de nossos produtos, é importante que experimente(m) o que terão em sua casa. Fique(m) à vontade para abrir e fechar gavetas, portas, armários superiores e o que quiser(em)! Aproveitem e sentem nos estofados e cadeiras. Aqui é para isso: para que possam experimentar e perceber a qualidade, funcionalidade e praticidade de nossos produtos. Tem algo que chamamos de qualidade invisível, aquilo que a gente não vê, mas que faz toda a diferença no uso diário, porque concede maior resistência e durabilidade e, ao experimen-



tar, vocês vão perceber isso.”

- Destaque os benefícios e os aspectos técnicos que provam que o benefício existe:

- Por exemplo: “esta sala de jantar é uma das novidades, chegou esta semana! Todo o acabamento é em pintura fosca preta com tampo em vidro de 15mm. A combinação dos dois materiais transforma o ambiente nesta beleza! A pintura fosca preta é extremamente moderna e prática, tanto no uso quanto na conservação. Além disso, é de fácil composição no ambiente, devido às cores. E é peça única, o que confere exclusividade ao cliente que optar por ela. As cadeiras são composição nossa e podem ser mudadas ao gosto de vocês. Estas são cadeiras da marca X, muito conhecidas pela beleza e durabilidade. Apesar do design moderno, são muito confortáveis, pois são ergonômicas e a estrutura é toda feita em madeira ecológica. Gostaram?”

- “Esta gaveta tem o sistema de abertura tipo quadro, no qual os trilhos ficam invisíveis. Eles estão por baixo da gaveta, veja (mostrar). Suporta até 30 quilos. Este sistema já vem com amortecimento e tem a opção de ser toda em madeira ou o fundo ser em madeira e as laterais em metal. Tem 4 (quatro) vantagens essenciais: estética, pois os trilhos não aparecem; leveza ao abrir e fechar, pois o sistema é por baixo e com amortecimento, evitando o bater da gaveta ao





fechar; versátil, pois vocês podem escolher entre madeira e metal; e resistente, pois suporta até 30 quilos”.

- Faça anotações durante a conversa. Informe ao cliente e peça licença para fazer anotações, se necessário:

- Por exemplo: “para que eu possa dar boas soluções para sua casa, vou fazer algumas anotações durante o atendimento.”
- Isso evita que o cliente fique desconfiado ou se sinta desconfortável com o vendedor fazendo anotações enquanto conversam.

- Ao concluir a apresentação da loja e produtos, conduza o cliente até um local onde possa dar continuidade ao atendimento;

- Antecipar objeções – argumentar antes sobre aspectos técnicos que o cliente possa ter dúvidas;

- Ofereça água e/ou café ou o que a loja tiver como prática;

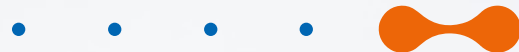
- Verificar se possui todas as informações necessárias, caso não, complementar as informações;

- Para Lojas de Planejados e marcenarias, há outro atendimento, então, é o momento de fazer as combinações:

- Dados de contato do cliente – nome, endereço, e-mail, telefone de contato, etc;
- Data e horário para medir o local – quando for o caso;
- Data para apresentar o projeto – importante informar ao cliente o tempo necessário para a apresentação. Isso evita que o cliente, exemplificando, tenha apenas 30 minutos em sua agenda para decidir os móveis de toda a casa:
 - por exemplo: “vamos agendar o dia e horário para vocês virem ver os projetos. É importante que reservem entre 2 e 3h para isso, pois são 8 ambientes e temos vários detalhes para explorar e decidir. O que acha do dia X, às X horas?”.
 - importante o vendedor direcionar dia e hora para otimizar a decisão.
- Perguntar: “quem vai definir os projetos?”. Ouvir a resposta e, então, completar: “e quem precisa estar presente para negociação?”. Buscar identificar quem deve estar na apresentação dos projetos e na negociação para evitar negociar com quem não tem o poder de decisão;
- Reforçar a importância de quem decide projetos e do negociador de compra estarem presente na próxima reunião;
- Perguntar se o cliente tem mais alguma dúvida e encerrar este atendimento, conduzindo o cliente até a porta;
- Após o cliente ir embora, enviar uma mensagem pelo meio que ele passou para contato, agradecendo a escolha e a confiança na marca.

- Para Lojas Multimarcas, decorações e complementos, conduzir o cliente até um local onde possam conversar sobre valores e negociar.

Quando o cliente chega à marca pela indicação do especificador, se possível, buscar conhecer o cliente pelos dados que o especificador tiver, como: perfil, prazos de decisão, níveis de investimentos, opções de adequações de projetos e sugestões possíveis. O cliente é do especificador, então,



é importante sempre manter contato com ele para alinhar o atendimento. A conversa sempre deve ser franca, direta, pois ambas as partes, loja e especificador estão falando e fazendo negócios que devem atender aos clientes, aos profissionais e as empresas.

Apresentações digitais, por vídeo conferências, também são hoje uma realidade. Nestes casos, enviar ao cliente um vídeo rápido de acessórios usados no projeto, ou de produtos, do showroom poderá ajudá-lo na decisão. Mostrar as imagens do projeto por vídeo, argumentar e explicar cada uma delas para ter condições de convencer.

Lembre-se: Você domina o processo comercial, vende todos os dias. O cliente compra eventualmente. O que é óbvio para quem vende poderá não ser para quem compra. Deixe tudo muito claro e mencione o que pode parecer óbvio para você.



Briefing

Cada empresa deve ter seu modelo de briefing para orientar a equipe comercial na coleta de informações e criação de estratégias que concretizem vendas.

Modelo é um caminho a ser seguido. Portanto, é flexível e deve ser utilizado conforme a conversa for se desenvolvendo.

Cada profissional tem sua forma de expressão, linguagem, vocabulário e jeito de interagir com o cliente. Porém, é fundamental manter o foco no negócio e na venda. Para gerar negócios e vendas, o profissional precisa colher informações estratégicas que ajudem a entender:

- Gosto do cliente e o que lhe agrada, o que lhe “enche” os olhos para atrair a atenção ao projeto e identificar-se com ele;
- Hábitos e costumes para compreender necessidades e expectativas;
- Percepção de valor entre marcas, produtos, qualidade, etc. Compreender se ele distingue as marcas de diferentes patamares;
- Preferência de marca, analisando se já possuem marcas em mente, com quem estão pesquisando e qual lugar a marca/loja ocupa entre as opções do cliente;
- Decisão de compra, entendendo o que fará os clientes preferirem uma ou outra marca, quais fatores decidirão a compra, entre outros;
- Papel dos envolvidos na decisão do negócio. É fundamental saber quem influenciará, quem decidirá e quem negociará para evitar fazer a negociação com a pessoa errada;
- Pretensão de investimento, verificando o valor que o cliente tem em mente. Aqui também pode ser entendido o valor que você vai auxiliar o cliente a ter em mente para que, ao negociar, ele já tenha uma percepção. Isso não quer dizer que você tenha que ficar exatamente dentro daquele valor mencionado, mas é para ajudar a posicionar projeto e negociação;

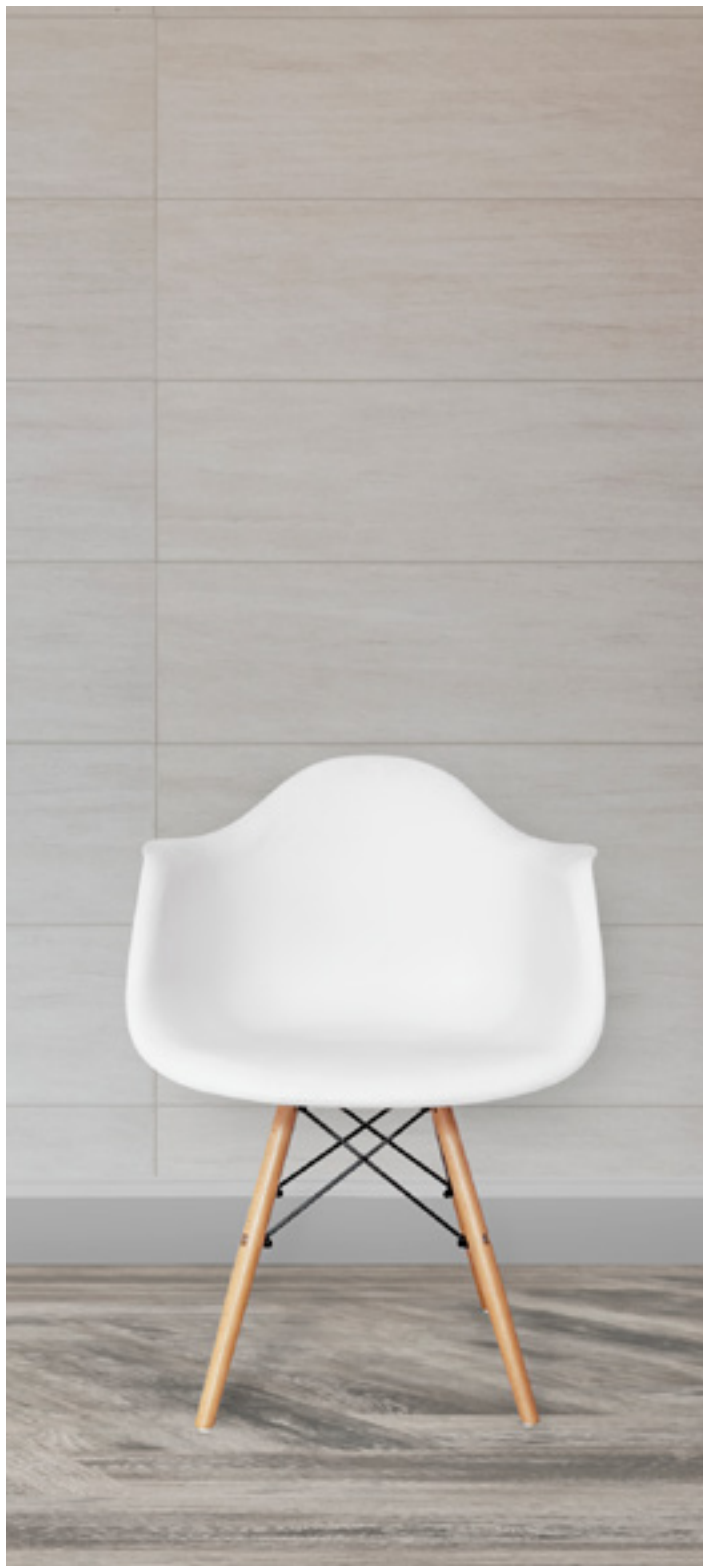




- Pressa, compreendendo se é uma necessidade real, ansiedade ou curiosidade;
- Chance de fechamento. Você a obterá se baseando nas informações acima. Assim, será fácil ter uma primeira percepção sobre a chance de fechar o negócio. Você entende se a sua empresa consegue atender ao cliente e às suas demandas ou não.

Ao concluir o briefing, o profissional deve fazer uma análise racional de todo o processo e ter as primeiras percepções e respostas para as questões abaixo:

- Como devem ser os projetos, quais detalhes cuidar e salientar e como encher os olhos do cliente com soluções atrativas;
- Em qual patamar de valores posicionar os projetos;
- Quais argumentos focar na apresentação;
- Se tiver ajustes, mesmo sendo pequenos, deve-se fazer no mesmo momento e abrir a negociação ou, então, deve-se postergar para uma próxima reunião para tentar trazer o negociador também;
- Quais valores apresentar, de que forma apresentar e quanto desconto trabalhar. É necessário se atentar ao que focar na negociação e com quem;
- Objeções que o cliente poderá trazer. Objeções reais baseadas em produto, projetos, questões técnicas, prazos, garantias e comparativo com outras marcas. Ter claras as objeções, também usadas como desculpas, para tentar fugir da negociação, como: falar com meu esposo, pôr na planilha de orçamento, ver outras opções, pensar, etc. Conhecen-





do as possíveis objeções, o profissional deve preparar seus argumentos para contra-argumentar;

- Perguntas Teste para medir a temperatura do negócio, analisando se está “quente” para negociar tudo, até o limite, até o fim, ou se deve fazer a negociação em dois momentos;
- Perguntas de Fechamento para resgatar o foco da negociação, trazer o cliente para o que está acontecendo e testar o fechamento. Fazer o caminho de fechar o negócio.

Exemplo de perguntas para briefing de Lojas de Planejados e marcenarias:

- Já podemos medir?
- É casa ou apartamento? Está em obra ou já está pronto para receber os móveis?
- Qual o endereço do imóvel?
- É para residir ou para investimento?
- Têm a planta para que possamos avaliar os espaços?
- Têm um profissional (arquiteto, decorador, designer) acompanhando o projeto?
- Têm uma ideia do projeto ou podemos criar livremente?
- Quantas pessoas residem na casa/apartamento?
- Têm crianças? Se sim, quais os nomes e as idades delas?
- Em que trabalham?
- Já conheciam a loja/marca?
- Com quais marcas vai nos comparar? Ou prefira: do que você viu no mercado, o que mais gostou? Se ele disser que gostou de um determinado detalhe ou cor, perguntar: e em qual loja viram?
- Para quando precisam dos ambientes pron-

tos para uso?

- Até quando precisam definir o projeto e a compra?
- Quem mais precisa ver o projeto para aprovamos? Se a pessoa disser que ela mesma vai definir, perguntar: e a negociação e os detalhes financeiros, com quem vamos falar?
- Quanto pretendem investir com os móveis? Geralmente, o cliente diz que não tem ideia para não responder. Porém, quando o profissional de vendas faz este questionamento é para abrir o assunto e ter a oportunidade de dar algumas ideias. Assim, conseguirá ir entendendo o cliente em relação à disponibilidade de investimentos. Por exemplo:

- “O valor dos projetos muda de acordo com os acessórios e materiais escolhidos. Por exemplo, se usar vidro e todas as portas e gavetas com amortecimento, terá um projeto na faixa de R\$ X (dar uma faixa de valor condizente com a realidade da empresa)”. Observar a reação e o comentário do cliente;
- “Se usar madeira e tornar o projeto mais prático, esse valor reduz para algo em torno de R\$ X”. (dar faixa de valor condizente com a realidade da empresa);
- “Um projeto com esta metragem e com tudo o que já falamos, ficaria em torno de X a X mil. Como fica esta faixa de valor para o Sr(a).? Observar a reação do cliente e, se preciso, reposicione as faixas para menos.
- “Recentemente, fizemos um projeto semelhante a este e o valor ficou em X mil. Imagino que seu projeto ficará em



torno desse valor. Sendo assim, ele está dentro de sua expectativa?”

- “Se me permite, vou lhe dar alguns valores como ideia inicial. Podemos fazer uma cozinha com um valor médio de X a X mil, mas, se desejarem composição de materiais com pintura, vidros e gavetas com amortecedores, essa faixa aumenta em torno de X%. Na cozinha, desejam que eu trabalhe mais tecnologia e materiais e fique em uma faixa maior ou preferem um projeto mais funcional na faixa de X a X mil?”

- “Sr(a). Fulano(a) temos um projeto muito bem elaborado pelo seu arquiteto, onde usaremos vários materiais e sistemas de abertura com amortecimento em praticamente tudo. É um projeto bem sofisticado, além de elegante. O que vocês estão estimando em investir nos projetos? Já têm uma ideia formada?

- Já têm dia e horário marcado para ver os projetos que comentaram nas outras lojas?
- Quais cores desejam que considere no dormitório? E para a sala? Posso sugerir?
- Quais ambientes a família mais utiliza junta?
- Há algum detalhe ou cuidado específico que eu deva ter mais atenção na cozinha, dormitório ou sala?
- Qual é o ambiente de maior expectativa?
- Quem mais utiliza o ambiente X? Ou de quem será esse dormitório?
- Gostam de receber pessoas em casa? Com qual frequência recebem?
- Para quando podemos prever a montagem, caso venham a fechar conosco? (Testar a pressa do cliente);
- Até quando vocês pretendem definir o projeto? Ou qual é o prazo para definição do projeto?
- Como vocês propõem que encaminhem a negociação? Preferem mais parcelas ou menos parcelas? Buscam prazo mais longo ou uma condição à vista? Assim, já vejo uma condição especial.” Se o cliente comentar que busca uma condição parcelada, perguntar “e qual valor de parcela fica confortável para vocês?”

Importante selecionar as informações que se deseja obter para depois eleger as perguntas.

É importante não pecar pela falta de informações e nem pelo excesso.

Exemplos de perguntas para briefing de Lojas Multimarcas, de decoração e complementos:

- O que vocês estão buscando? Seria algo em especial?
- Tem uma ideia formada ou podemos orientar e sugerir, com base nos gostos pessoais e no espaço?
- Preferem um estilo mais moderno ou clássico?
- Qual é o espaço que vocês têm disponível?
- Tem preferência por cores ou tonalidades? Talvez, mais vibrantes ou mais neutras?
- Preferência por materiais?
- Do que vocês não gostam?
- Viram algo que tenham gostado? Têm alguma imagem para nos mostrar?
- Têm a planta ou imagens do local para que possamos ajudar na seleção e na distribuição interna?
- Cores de paredes, tipos de pisos ou outros móveis que já tenham no espaço?

As Lojas Multimarcas, de decoração e complementos, para produtos soltos, costumam oferecer o serviço de elaborar um projeto aplicando os produtos selecionados ou levar até a casa do cliente para que ele veja no local como ficará e, assim, fazer a escolha. Ao levar produtos à casa do cliente, certamente, algo ele irá comprar.

O briefing por telefone ou digital deve ser objetivo e assertivo. É importante eleger quais informações serão imprescindíveis para conduzir o processo comercial com o cliente. Então, combinar com o cliente que necessitará

de informações para poder desenvolver a solução ou escolher produtos que possam atender às expectativas.

Lembre-se: o briefing é uma conversa que devemos ter com o cliente, estimulando-o para nos fornecer informações. Podemos dizer que é como uma árvore, na qual vai se ramificando por onde encontrar espaços. Ou seja, as perguntas devem se desdobrar de acordo com a conversa, mas sempre visando as perguntas estratégicas e, de fato, ajudarão a equipe a concluir a venda.





Solução

É o momento de orientar e ajudar o cliente a comprar. Ela tem como objetivo convencer o cliente de que aquele produto é o que melhor atende sua necessidade, expectativa (mesmo sendo parcial) e possibilidade.

Durante a apresentação da loja e dos produtos, a solução para as necessidades do cliente já é direcionada com base nas informações que são coletadas ao longo do caminho.

Para o caso de Lojas Multimarcas, de decoração, complementos, entre outros, este momento ocorre durante a apresentação da loja e pela percepção do vendedor que já vai direcionando uma solução que esteja dentro do que é mais adequado ao cliente. É comum o vendedor argumentar com base em espaços, cores, padrões, harmonia de ambientes, espaço de circulação e praticidade, utilizando estes aspectos para ajudar o cliente a decidir a compra.

Para o caso de Lojas de Planejados e marcenarias, este momento é o de apresentar o projeto pensado para a casa do cliente. Sendo assim, é um momento para surpreender. Para tanto, faz-se essencial alguns cuidados e boas práticas, como:

- Fazer um projeto que considere as informações do briefing quanto a: cores, eletrodomésticos, espaços e investimento;
- Decorar os ambientes e, se possível, personalizar com algo que percebeu na casa do cliente quando foi medir os espaços. Pode-se adicionar um hobby que ele tenha comentado, como: esporte que pratica, coleção que tenha, entre outros;
- Preparar as imagens para apresentar em 3D

como se fossem fotografias dos ambientes:

- Decoração e renderização já não é mais diferencial, é obrigação;
- O cliente compra pela imagem;
- Pode usar um dos softwares disponíveis no mercado, como: Render Up, Sketchup e outros;
- Uma boa opção é usar o Power Point para colocar as imagens ou salvar em PDF, facilitando a apresentação.
- No dia anterior ou no turno que antecede a apresentação, enviar um WhatsApp confirmando a agenda. Boa forma de lembrar o cliente do compromisso, evitando atrasos ou esquecimentos:
 - Por exemplo: “olá (nome do cliente), tudo bem? Temos a apresentação do projeto hoje às X horas. Os projetos ficaram maravilhosos! Aguardo vocês. Até mais”;
- Separar os acabamentos, puxadores e materiais usados no projeto para evitar que o cliente tenha em mãos todas as possibilidades e fique indeciso:
 - Sempre que precisar mudar um puxador ou um acabamento, uma boa dica é buscar outra opção sem mostrar todas ao cliente, evitando mais indecisão;
- No horário combinado com cliente, estar esperando;
- Colocar uma placa (acrílico com folha impressa ou estilo quadro negro, etc) de boas-vindas com nome do cliente pode ser uma forma de valorizá-lo e demonstrar o quanto ele é importante para a empresa. Caso o especificador vá acompanhar, inserir o nome dele também. A placa pode ser usada para receber um especificador ou parceiro de negócios. Isso é possível quando se atende clientes com horário marcado:

SEJAM BEM-VINDOS

LUÍS E ANA
(nome dos clientes)

(sua marca)

- Recepcionar o cliente e o conduzir até o local da apresentação;
- Oferecer água, café ou o que for de costume da loja. Existem lojas que preparam um lanche, como: bolo ou pão de queijo para oferecer ao cliente;
- Validar se todos os envolvidos na decisão dos projetos e na decisão da negociação estão presentes;
- Iniciar a apresentação explicando como ela será conduzida:
 - Por exemplo: “vou iniciar a apresentação pelo dormitório. A cozinha e sala serão as últimas. Sei que estão curiosos e espero encantá-los com as sugestões. Segui o que conversamos aquele dia que estiveram aqui na loja e procurei ficar dentro dos valores que comentamos. À medida que formos olhando cada ambiente, já vamos discutindo e, caso tenha algo que queiram mudar ou ajustar, falem-me que anoto para depois fazer a alteração. Fiquem à vontade para perguntar o que desejarem sobre os projetos, produtos, questões técnicas e prazos. É importante esclarecer tudo. No final, tenho certeza que se tornarão nossos clientes.”



- Abrir o primeiro ambiente e apresentar;
- Destacar o que está propondo e porque está propondo desta forma. Tenha a ajuda de uma trena para mostrar os espaços de circulação, alturas, entre outros, para pleno entendimento do cliente;
- Observar as reações e a interação;
- Durante a apresentação, fazer perguntas para medir a “temperatura” do negócio, ou seja, perceber a real intenção de decisão de compra e fechamento:

- Por exemplo: “você comentaram que tinham agendas com outras lojas. Já conseguiram ver algum projeto?”. Essa informação ajudará a validar se o cliente já tem parâmetro de comparação ou não.
- “Quanto aos prazos de entrega, continuam os mesmos?”. Isso testa a urgência em decidir.
- “Vocês vieram hoje com tempo para fechar o contrato e fazemos toda a parte de documentação da compra?”. Isso testa a disponibilidade de compra.
- É importante intercalar as perguntas com as apresentações dos ambientes para evitar fazê-las de uma única vez.

- Anotar os ajustes;
- A decisão de ajustar os projetos na hora ou marcar nova apresentação é estratégica e irá depender do tempo disponível, da quantidade de ajustes e da “temperatura” ou intenção de compra dos clientes:

- Por exemplo: somente uma das partes envolvidas na decisão de compra veio ver o projeto e o principal negociador não está presente. Este pode não ser um bom momento para abrir valores e negociar. Desta forma, marcar nova





- I
 apresentação, informando que os ajustes demandam tempo;
- Caso marquem nova apresentação, combinar agenda e reforçar a importância de todos estarem presente. Encerrar atendimento acompanhando o cliente até a porta;
- Caso não tenha outra reunião, validar os projetos antes de abrir a negociação. As perguntas abaixo ajudam a conduzir o cliente para comprar da empresa através das respostas positivas por parte dele:
 - I
 • Por exemplo: “em relação aos projetos, são estes que elegem para ter na casa de vocês?”
 - “Estão felizes com eles?”
 - “Em relação aos produtos, há alguma dúvida? Querem mais alguma informação?”
 - “E a marca, a loja, é a que elegem para embelezar a sua casa?”
- Partir para a negociação.

A solução sempre deve refletir, pelo menos parcialmente, às expectativas do cliente.

Importante lembrar que, caso a solução (produto/projeto/serviço) encantar, mas o preço estiver em desacordo com a possibilidade de investimento do cliente, ele se sentirá frustrado. Muitas vendas não são concluídas por este motivo. Para evitar a frustração, é importante posicionar a solução de forma que atenda às necessidades, parte das expectativas e a possibilidade.

Um exemplo de como isso é essencial: a equipe faz um projeto excelente, o valor ficou



totalmente aquém do que o cliente tem possibilidade, então, sugere-se fazer modificações no projeto. As modificações para chegar aos valores que o cliente deseja investir, muitas vezes, acabam descaracterizando totalmente o projeto que foi defendido e argumentado como o melhor para aquele cliente. Assim, a área comercial faz o cliente sonhar com um projeto que não tem possibilidade de adquirir. Então, as modificações descontrolam o sonho e o cliente se sente frustrado. Neste período, o concorrente faz um projeto mais assertivo e converte a venda.

A solução deve ser vendável e, para tanto, o briefing se torna decisivo.

Apresentações digitais, como as vídeo conferências, também são uma realidade atualmente. Nestes casos, enviar ao cliente um vídeo rápido de acessórios usados no projeto, de produtos ou do showroom poderá ajudá-lo na decisão. Mostrar as imagens do projeto por vídeo, argumentar e explicar cada uma delas. Quando o cliente está distante geograficamente e necessita efetuar a compra, as apresentações digitais se tornam uma necessidade.

O envio de imagens de projetos deve sempre ser uma decisão estratégica. Muitas vezes, o cliente veio por intermédio de um parceiro ou especificador que irá apresentar a ele os projetos.

Qualquer decisão em relação a imagens ou apresentações digitais devem ser avaliadas a

partir das circunstâncias e do momento. Contudo, toda regra tem exceção, sempre cuidando para que as exceções não se tornem regras. Quando isso acontece, significa que o processo precisa ser revisto, pois não está mais funcionando.

Negociação e fechamento

É o momento de valorizar e remunerar todo o trabalho desenvolvido durante o processo pela equipe comercial. É a conquista do cliente através da realização da venda.

Se a apresentação das soluções foi conduzida da melhor forma e o briefing foi aproveitado, é chegada a hora de equacionar uma condição que atenda às possibilidades de compra do cliente.

É essencial que todos os envolvidos na negociação se preparem e planejem com antecedência as estratégias que serão utilizadas para fechar a venda.

Boas práticas para este momento:

- Dominar a política comercial da loja;
- Revisar o perfil dos clientes para preparar as estratégias;
- Rever os detalhes relacionados à solução;
- Conhecer e simular possibilidades de negociação, concessões e promessas que podem acarretar a venda;
- Analisar quais objeções o cliente poderá trazer e criar argumentos e respostas para cada uma delas;
- Combinar com gerente ou proprietário quem abrirá e conduzirá a negociação. Se será o



gerente, o proprietário ou o vendedor;

- Elaborar um plano A e um plano B, caso o cliente apresente algumas objeções em relação a preços e condições de pagamento;
- Com o cliente:

- Encaminhá-los ao local do atendimento;
- Oferecer água e café antes de iniciar a negociação;
- Se necessário, rever as imagens de projetos após alterações;
- Validar a solução em negociação.

- Iniciar a conversa sobre preços:

- Abrir preços com uma condição de compra;
- Ter sempre uma pergunta para fazer com que o cliente se posicione na negociação. Abaixo, alguns exemplos:

- “os valores do conjunto de sala de jantar com o revestimento no tecido que escolheram mais o tampo na cor X ficou em R\$ X. Esse preço pode ser feito em 1 entrada + 3 parcelas de R\$ X. Esta condição atende vocês?”

- “os 5 ambientes ficaram em R\$ X. Como pretendem fazer o pagamento deste valor? Pretendem dar uma entrada maior e parcelar o restante ou fazer um parcelamento direto?”

- “então, os projetos não sofrerão nenhuma mudança e vocês desejam ter nossa marca em sua casa, certo? Os valores já foram mencionados quando conversamos anteriormente, mas precisamos falar





sobre formas de pagamento. Os três ambientes ficam R\$ X, abaixo do que havia previsto. O que acham?”

• A partir da primeira oferta de valor e parcelamento é que começará a barganha, a movimentação da negociação e a necessidade de fazer concessões. As concessões podem ser:

- parcelamento maior;
- menos parcelamento e mais descontos;
- entrada menor e saldo parcelado em mais vezes;
- desconto a vista;
- brindes para fechamento imediato.

• Usar sempre uma pergunta para iniciar a negociação e/ou o fechamento. O negociador deve ter perguntas de fechamento para propor a concretização da venda. Por exemplo:

- me faça a sua proposta para que possamos fechar hoje.
- como você propõe uma condição para fecharmos?
- qual o principal motivo para você postergar a decisão de compra?
- o que você está buscando como condição para fechar?
- qual a probabilidade de fecharmos hoje?
- qual valor de parcela que fica confortável para vocês?
- se eu conseguir esta condição, fechamos?



- nossa agenda de entrega e instalação está bem comprometida. Vou deixar pré-agendado a entrega para dia X, pode ser?”
- se o cliente alegar que precisa pensar, diga: “vamos pensar juntos! Qual condição fica adequada para concretizarmos essa venda?”

- Ficar atento aos sinais de fechamento para encaminhar a venda;
- Ao fechar, parabenizar o cliente e providenciar os documentos da venda;
- Acompanhar o cliente até a porta;
- Enviar uma mensagem de “boas-vindas” ou de agradecimento pela compra.

Importante lembrar que, durante a negociação, o cliente poderá apresentar objeções à compra, relacionadas à postergação da decisão, como:

- Preciso pensar melhor;
- O valor ficou acima do que esperava;
- Preciso levar para meu esposo avaliar;
- Este é o primeiro orçamento que tenho;
- Vocês são a primeira loja da qual vejo os produtos;
- Tenho dúvidas em relação à cor.

As objeções durante a negociação, como as acima mencionadas, precisam ser previstas e argumentadas. Contudo, também podem representar falha do briefing.

O negociador precisa passar segurança ao conduzir este momento, pois é a concretização de todo seu esforço.

Para clientes que estejam acompanhados

de especificadores, em alguns casos, a negociação poderá ser intermediada ou acompanhada pelo profissional. Isso vai depender do formato da parceria, mas, a melhor forma, provem de ser responsabilidade da equipe comercial da loja.





Pós-venda:

É um momento crucial para entregar mais valor ao cliente, pois trata-se do acompanhamento do cliente após a compra até a satisfação final. A pós-venda começa logo após a aquisição de um produto ou serviço, ou seja, após a assinatura do pedido, contrato ou acordo de compra.

Para ter um pós-venda efetivo que traga resultados para ambas as partes envolvidas no negócio (empresa e cliente), é necessário que a empresa estruture e determine quais ações farão parte deste momento.

É comum as empresas adotarem ações de pós-venda e não as sistematizar. Dessa forma, alguns colaboradores fazem a ação e outros não. O risco é que, com o tempo, não se faz mais e o pós-vendas e ações passam a serem isoladas não trazendo o impacto que a empresa busca.

O que o pós-vendas faz é gerenciar de forma positiva essa relação empresa x cliente após a compra ser concretizada.

O período entre a compra e o término do processo de entrega ou instalação é o mais delicado, pois é aqui que o cliente vai “cobrar” e esperar receber as promessas feitas durante a venda.

A empresa deve garantir que as ações sejam feitas para que o cliente não se sinta abandonado e frustrado.

E que se sinta seguro em relação aos problemas que surgirem durante esse período. A empresa deve estar presente, apoiar, demonstrar que irá resolver e solucionar situações indesejadas. O que deixa clientes insatisfeitos, em boa parte das vezes, é a falta de retorno ou solução. A empresa cria um problema ao cliente e depois não trabalha para equacioná-lo. O pós-venda faz a gestão deste momento e busca minimizar situações conflituosas.

Algumas ações de pós-venda:

- Manter contato com clientes, informando sobre:

- Prazos de entrega, estipulando o dia, horário e quem fará a entrega;
- Documentações necessárias;
- Preparação das condições de entrega, tais como: local, espaço, pisos e mobiliários, entre outros.

- Definir a forma e as regras de embalagem e entregar os produtos ou serviços. Prefira embalagens que identifiquem a empresa (marca);

- Treinar e preparar a equipe de entrega com relação a procedimentos no ambiente do cliente e comportamento adequados:

- Cumprimentos e apresentações;
- Uso de uniformes;
- Pedir licença ao entrar no local;
- Colocar proteção em pisos e móveis;
- Usar proteção nos calçados, se necessário;
- Verificar local para deixar os produtos;
- Acondicionar os produtos de forma correta;



- Se utilizar ferramentas para instalação, deixá-las organizadas e em local apropriado;
 - Retirar lixo ou sobras que ficaram da entrega;
 - Higienizar o ambiente pós-entrega;
 - Agradecer e despedir-se.
- Sempre que adequado, visitar a obra ou o local onde foi entregue ou instalado os produtos para acompanhar, fotografar e enviar informações aos clientes;
- Entregar um “mimo” em agradecimento pela compra;
- Pedir licença para fotografar e usar imagens em redes sociais;
- Em caso de pendências, anotar e sinalizar ao cliente. Combinar prazos para equacionar. Uma ideia para planejados e marcenarias é usar uma etiqueta informando que a peça está danificada, demonstrando preocupação com o cliente e evitando inseguranças e possíveis confusões. Um exemplo de etiqueta:



- Fazer um check-list na entrega dos produtos para registrar como foi realizada e evitar que outros prestadores de serviço danifiquem algo e o cliente entenda que foi a empresa que entregou daquela forma;
- Em caso de planejados e marcenarias, em instalações que estejam ainda com outros



- prestadores de serviço trabalhando, como: gesso, pintura e iluminação, é recomendável combinar com o cliente para iniciar somente após a conclusão destes serviços. Porém, se for necessário iniciar a instalação, nos locais em que concluir, poderá usar plástico bolha para envolver os móveis e evitar danos;
- Informar como funcionam as garantias e serviços de assistência técnica;
 - Entregar o manual do produto, caso haja a necessidade;
 - Produtos de “monte você mesmo” devem ter informações claras de como fazer. Pode até ter um vídeo demonstrando, disponível em canais digitais utilizados pela empresa;
 - Treinar e demonstrar aos usuários/clientes como funcionam determinados produtos, além de cuidados na higienização e conservação;
 - Aplicar a pesquisa de satisfação;

- Pedir indicações;
- Manter contatos de tempos em tempos para verificar reposições.

As ações de pós-venda devem ser adequadas a cada tipo de negócio. O mais importante é a empresa saber que um pós-venda bem estruturado prima por apoiar e resolver situações que surgirem junto aos clientes.

É a preparação para uma próxima venda!

ESCRITÓRIOS E STUDIO DE ARQUITETURA, DESIGN E ENGENHARIA

Pré-venda:

Como em qualquer outro negócio, preparar-se para atender e interagir com o mercado é fundamental para obter um padrão de excelência em todo o processo comercial. Para escritórios, studios e profissionais liberais da arquitetura, design e decoração, não é diferente. Eles necessitam tratar este momento com atenção aos detalhes e muito esmero, afinal, fará parte da entrega de valor aos seus potenciais clientes. Como os profissionais destas áreas são mais atentos à criação, a área comercial pode ser um desafio. Aí vem a importância de ter processos e procedimentos que auxiliem na geração e condução de negócios.

Boas práticas:

- Agendar com espaço ou tempo para imprevistos, como: um atraso de clientes ou uma visita inesperada em uma obra;
- Organizar o espaço onde irá recepcionar o cliente;
- Deixar à mão materiais que utilizará no atendi-

dimento;

- Preparar o briefing que fará com o potencial cliente;
- Atenção aos horários;
- Revisar o serviço de café, água, etc;
- Manter-se atualizado com tendências, etc.

A prospecção é feita por meio indireto e necessita várias ações simultâneas para gerar negócios, manter o profissional ativo e ganhar expressão no mercado em que atua:

- Redes sociais: Pinterest, Instagram e, para algo mais corporativo, o LinkedIn;
- Mostrar o trabalho no site e redes sociais, através de vídeos, imagens, depoimentos de





clientes, desafios com um projeto, conceito, dicas, etc;

- Participar de anuários, revistas especializadas, mostras de decoração, exposições, etc;
- Manter bons relacionamentos com concorrentes, fornecedores e parceiros;
- Indicações de clientes;
- Promover e participar de palestras e workshops junto com parceiros. Se possível, seja um dos palestrantes;
- Participar de concursos do segmento que gerem visibilidade aos trabalhos;
- Premiações e destaques.

Também, é essencial que o escritório, studio ou profissional entenda quem é o seu público-alvo, pois existem os clientes corporativos, comerciais e residenciais. Cada um tem necessidades, expectativas e formas de comprar totalmente diferentes umas das outras. Quando a venda é direcionada para o corporativo, é provável que o comprador seja uma pessoa experiente e bastante negociadora. Já, quando falamos em cliente residencial, pode não existir nenhuma experiência com os serviços de arquitetura, design ou decoração, exigindo maior atenção e informações.

Venda:

A venda neste tipo de negócio é desencadeada, principalmente, por: indicações e iniciativa do próprio cliente que se identifica com o trabalho, conceito e marca do profissional ou escritório. De qualquer forma, o processo comercial precisa estar bem claro, com etapas bem definidas, pois, por ser uma prestação de serviço com diversas possibilidades, deve fi-

car claro para ambas as partes o que compõe cada proposta, evitando equívocos futuros.

O processo comercial precisa considerar todas as etapas e minúcias para garantir que todos os detalhes sejam considerados, assim a venda será saudável para ambas as partes e o cliente se sentirá seguro.

Podemos considerar 4 grandes etapas, divididas em várias atividades:

Entrevista:

- Apresentar-se e conhecer o cliente;
- Apresentar portfólio;
- Identificar o perfil do cliente;
- Identificar as necessidades para elaborar o programa de necessidades;
- Identificar a faixa de orçamento a ser trabalhada;
- Identificar as expectativas do cliente para o projeto;
- Conhecer o espaço;
- Identificar os elementos a serem mantidos, substituídos ou “adquiridos”;
- Identificar dificuldades que poderão ser encontradas;
- Registrar os dados pessoais do cliente;
- Explicar a forma de trabalho e de cobrança de honorários profissionais;
- Combinar a data para entrega da proposta de trabalho e honorários profissionais para projeto.

Estudo:

- Elaborar proposta de trabalho e honorários profissionais;

- Estabelecer o programa de necessidades;
- Definir o escopo de trabalho para projeto e os itens a serem entregues;
- Discutir a necessidade de assessorias complementares para projeto;
- Verificar normas técnicas e a necessidade de legislação específica de aprovação para projeto;
- Verificar a viabilidade para alterações em edificações listadas e/ou tombadas;
- Identificar o autor do projeto original;
- Definir o cronograma para entrega de etapas para projeto;
- Fazer o levantamento do tempo de produção/ horas (h) a serem utilizadas para o projeto;
- Prever os riscos;
- Formalizar a proposta para projeto.

Proposta:

- Entregar a proposta de trabalho e honorários profissionais para projeto;
- Explicar a proposta, os termos do futuro contrato e a forma de pagamento de honorários profissionais para projeto;
- Assinar a proposta para a etapa: estudo preliminar, anteprojeto ou projeto;
- Definir as assessorias complementares para projeto;
- Combinar o gerenciamento das alterações para projeto;
- Apresentar imagens e fotos de trabalhos anteriores.





Contratação:

- Elaborar contrato de trabalho e honorários profissionais para projeto – escritório;
- Elaborar a RRT CAU para a etapa: estudo preliminar, anteprojeto ou projeto – escritório;
- Entregar e apresentar o contrato;
- Assinar o contrato;
- Assinar a RRT CAU para a etapa: estudo preliminar, anteprojeto ou projeto;
- Combinar pagamentos;
- Estabelecer a contratação de assessorias complementares para projeto;
- Definir e aprovar o programa de necessidades para projeto;
- Combinar as formas e os horários para comunicação;
- Explicar o gerenciamento das aquisições para execução;
- Solicitar as plantas dos projetos, caso seja edificação nova ou em construção.

As etapas da comercialização também servem de orientação para o cálculo de horas e a formação do valor da proposta.

Pós-venda:

O pós-venda envolve outras tantas atividades, mas principalmente a execução do que foi comercializado e o acompanhamento da obra, seja ela qual for, externa, interna, paisagismo, decoração, do início até a finalização.

Abaixo listamos algumas destas etapas, que mudam de acordo com cada situação e perfil do serviço comercializado:

Pesquisas:

- Levantamento do espaço físico para projeto;



- Pesquisa de tendências, materiais, tecnologias, normas técnicas e legislação específica para elaboração do projeto.

Pré-projeto ou estudo preliminar:

- Elaborar plantas do levantamento;
- Estabelecer o cumprimento às normas técnicas e legislações para aprovação para projeto;
- Elaborar o programa de necessidades;
- Desenvolver as vistas e perspectivas;
- Imprimir e/ou plotar o projeto;
- Elaborar maquete eletrônica.

Escolha de materiais e tecnologia:

- Visitar lojas e fornecedores para especificações;
- Adequar a escolha dos materiais e tecnologias ao projeto.

Orçamento estimativo:

- Pesquisar valores de todos os itens do escopo previsto;
- Elaborar planilha de orçamento estimativo de acordo com o escopo previsto;
- Imprimir a planilha de orçamento estimado.

Aprovação do pré-projeto:

- Apresentar e aprovar o pré-projeto, materiais e orçamento.

Projeto executivo – detalhamentos:

- Elaborar projeto para a execução dos serviços;
- Fornecer projeto de pontos para instalações aos prestados de serviços contratados;
- Elaborar projeto de alvenarias, demolições e construções;

- Elaborar projeto com distribuição e especificação de pontos elétricos, hidráulicos, telefonia e de condicionamento térmico;
- Elaborar projeto de forros e luminotécnica;
- Elaborar projeto com detalhamentos de revestimentos e especificar materiais;
- Elaborar projeto de detalhamento de mobiliários e equipamentos;
- Revisar a planilha do orçamento estimativo, conforme escopo aprovado pelo cliente;
- Desenvolver maquete eletrônica e detalhamento para apresentação ao cliente;
- Elaborar projeto para aprovação junto aos órgãos públicos.

MOU - Manual de Orientação do Usuário - com Memorial Descritivo:

- Elaborar planilha para o Memorial Descritivo;
- Elaborar Termo de Recebimento e Termo de Recebimento do MOU.

Apresentar o projeto executivo:

- Apresentar o projeto executivo e aprovar os detalhamentos;
- Apresentar e aprovar o Memorial Descritivo – MOU;
- Apresentar e aprovar a revisão da planilha de orçamento estimativo;
- Assinar Termo de Recebimento para projeto e MOU.

Obra:

- Contatar fornecedores;
- Orientar prestadores de serviços;
- Visitar a obra durante todo o processo para acompanhamento andamento e efetuar cor-

reções necessárias;

- Fazer a revisão final da obra;
- Fotografar e filmar;
- Fazer a entrega oficial ao cliente;
- Pesquisa de satisfação.

Além de todo o trabalho a ser executado, faz parte do pós-venda acompanhar durante todo o processo a satisfação dos clientes e as possíveis mudanças.

Quanto maior o projeto, mais complexo ele se torna e mais pessoas fazem parte dele. Coordenar todos os envolvidos para que atendam às expectativas e entreguem valor através da qualidade do serviço e da forma como se relacionam entre si e com os clientes é um desafio do profissional que liderar este processo. Portanto, reuniões de alinhamento são uma excelente prática, tanto com o cliente quanto com os envolvidos.

No caso de projetos de decoração, serão menos etapas a serem consideradas, pois trata-se de projetos focados e com menor número de envolvidos. Mesmo assim, as etapas de execução dos serviços devem ser muito bem avaliadas, pois faz parte deste pós-venda a entrega do serviço vendido.

Uma dica preciosa é: cada profissional ter um “modelo” de briefing para conduzir o levantamento de necessidades junto ao cliente. Esta etapa é crucial para a assertividade do projeto, da proposta e da satisfação do cliente. Por mais personalização e criatividade que haja, o cliente é o centro do trabalho, portanto, ele tem que gostar e se sentir feliz com o que

está comprando.

Conhecer cada cliente de forma aprofundada é fundamental para a criação. Cada particularidade deve ser considerada, entendida e observada para ter uma visão clara de hábitos, gostos, preferências e forma de interagir com a casa. É preciso se conectar com os clientes para conseguir criar e proporcionar a eles mais conexão com suas próprias casas.

Algumas sugestões de informações para compor uma conversa de briefing:

“Para que possamos realizar a sua casa, vou precisar compreender a relação que cada um tem com cada ambiente. Vamos conversar sobre hábitos, gostos, hobbies e preferências. Preciso me conectar a vocês para imprimir as suas personalidades em cada ambiente, agregada ao nosso olhar e criatividade”.

- Me falem um pouco do momento de vida em que se encontra a família, quantas pessoas utilizam a residência, idades e quem são?
- Quais as principais rotinas da família?





- Em que momentos do dia ficam todos juntos?
- Quais ambientes são mais utilizados por cada um?
- Como é a rotina das refeições?
- Quantas pessoas externas, empregados, circulam ou permanecem na residência?
- O que cada um mais gosta de fazer quando o assunto é passar o tempo?
- Gostam de receber amigos e familiares? Com que frequência e até quantas pessoas normalmente recebem?
- O que vocês mais gostariam que a casa tivesse e expressasse?
- Têm animais de estimação? Quais? Como se chamam? Qual a relação deles com a casa?
- Algum de vocês tem algum hobby? O que seria?
- Gostam e desejam ter plantas, flores, temperos?
- Têm alguma necessidade específica ou alguém com alguma necessidade específica que precise ser observada?
- Alguém tem algum tipo de alergia ou problema de saúde que precise ser observado?
- O que mais gostam de fazer em casa?
- O que menos gostam de fazer em casa?
- Qual a relação que possuem com a tecnologia?
- Se pudessem se transportar para um filme, qual seria?
- Qual destes lugares prefere: balada, restaurante, pub, boteco ou spa?
- Em termos de cores, quais tons mais gostam?
- Colecionam algum objeto ou têm algum ob-

jeto que necessite ser guardado em um local especial?

- Alguém da família trabalha em casa? Quem? Em qual período?
- Possuem o hábito de assistir TV no quarto?
- Praticam leitura? Qual o lugar preferido para ler?
- Preferem: churrasco, pizza ou fondue?
- Que tipo de iluminação mais agrada: pouca intensidade, muita intensidade, direta, fria, quente ou indireta?
- Destes locais quais escolheria:
 - Santorini ou Trancoso?
 - Mônaco ou Dubai?
 - São Paulo ou New York?
- Madeira ou aço?
- Frio ou quente?
- Qual tipo de música mais gostam?
- Gostam de espelhos?
- No final de semana, preferem andar em parques ou fazer compras no shopping?
- Qual sua marca predileta?
- Usar a roupa da moda ou o velho e confortável jeans?
- Qual a sua particularidade para esse projeto (alguma observação em especial que você gostaria que tivesse em sua nova residência)?
- Deseja automação (som, vídeo, ar condicionado, cortinas)?
- O que não pode faltar de maneira alguma nesta residência?
- Qual seu orçamento para esta reforma?

Que tal avaliar seu processo comercial e verificar quais pontos pode melhorar ainda mais para entregar valor aos clientes e obter melhores resultados?

MOVELEIRO // Estratégias Comerciais

IMAGEM NO UNIVERSO DIGITAL



IMAGEM NO UNIVERSO DIGITAL }

As redes sociais e sites são, atualmente, uma estratégia necessária.



O digital ganhou um espaço tão grande em nossas vidas que virou uma forma de relacionamento, de comercialização e de informação. Assim, a presença digital é fundamental para que a marca se mantenha próxima de seus consumidores-alvo.

Os sites e redes sociais podem trabalhar em três pilares:

- **Institucional** – apresentar a marca, reforçar o posicionamento, fazer com que o consumidor compreenda o propósito do negócio e, de alguma forma, conecte-se com essa essência. Mostra a cultura e as crenças da empresa, contando sua história e trajetória para conquistar a confiança do mercado-alvo.

- Exemplos: postagem contando algum detalhe curioso da história da empresa; mensagem dos sócios; exposição de desafios enfrentados e vencidos pela empresa; etc.

- **Comercial** – busca vender as soluções ofertadas, através da exposição de produtos/serviços, compartilhamento de informações técnicas, demonstração de como usar o produto/serviço, seus benefícios e solução de problemas. Esse pilar busca persuadir a

compra, executando campanhas de vendas e fazendo o consumidor querer comprar.

- Exemplos: postagens de produtos; de condições de pagamento; lançamentos; entrega a um cliente; expansão da empresa; informações técnicas; etc.

- **Relacional** – explora o relacionamento com o consumidor. Ou seja, fala sobre o lado afetivo do consumidor e/ou parceiros para com a marca, mostrando os “bastidores” do negócio. Esse pilar trabalha com mensagens mais genuínas e emocionais.

- Exemplos: postagens mostrando a montagem de um móvel ou etapas dela; depoimentos de clientes; vídeo de um parceiro elogiando a marca; dicas de uso do produto; dicas de higienização do produto; receitas gastronômicas; dicas de decoração; dicas de organi-



zação de ambientes; acompanhamento de montagem; entrega de mimos a clientes e/ou parceiros; visitas a parceiros; depoimentos de parceiros; imagens de eventos; etc.

O importante é cada empresa avaliar os três pilares de acordo com o mercado-alvo e o comportamento do consumidor que almeja.

Algumas sugestões:

- Atualização constante de informações no site;
- Site de vendas deve ser amigável e fácil de acessar e comprar;
- Informações importantes devem estar ao encaixo dos olhos do consumidor;
- Apresentação visual atrativa com imagens bem tratadas, mesmo quando forem imagens de celular. Os filtros são de grande ajuda para trabalhar imagens;
- As postagens em redes sociais devem ter uma frequência e constância definidas para evitar tempos longos sem nenhum post;
- Diversificar com uso de cards, vídeos, lives, etc;
- Combinar postagens no Instagram que devem ser pelo story e ou feed;
- Cuidar da atualização bio;
- Facebook deve manter constância e frequência.

“Uma boa dica é experimentar fazer a jornada do cliente para entender como ele se sente e verificar pontos de melhoria, tanto no site quanto nas redes sociais.”

Contar com o olhar de um profissional de marketing digital poderá ser de grande valia para o alinhamento das estratégias digitais nos diversos canais da empresa.

A empresa precisa ter um planejamento de postagens nas redes sociais e clareza de quem será o responsável por elas. Assim, como ter um responsável pelo site, principalmente, se for um site de vendas (e-commerce).

Avaliar constantemente, percebendo de que forma a tecnologia pode se tornar aliada e favorecer a empresa, otimizando tempo através da automatização de tarefas é outro aspecto que deve ser considerado.

O importante é estipular corretamente quais estratégias digitais a empresa vai adotar para atingir o público que deseja. É melhor ter menos estratégias, mas ter constância na execução do que ter muitas estratégias e sem constância.

Deve-se ficar atento ao modo como a mensagem é transmitida. Ela deve ser clara e objetiva, passando ao cliente o que a empresa oferece e se propõem a entregar. Não pode ocorrer excesso de informações, pois isso confunde e cansa o cliente.

As redes sociais da sua empresa possuem constância e frequência de postagens? O site está atualizado?

Comece avaliando estes dois aspectos para depois avançar nas melhorias. Postar ou atu-



alizer quando tiver tempo ou quando lembrar não trará relevância e engajamento.

Relacionamento com o mercado consumidor

A construção de um relacionamento sólido com o mercado consumidor ou com parceiros de negócios vem se tornando uma obrigação. Cada vez mais, as empresas e marcas precisam estar presente na vida de quem as consome. Elas precisam se destacar e serem reconhecidas, pois o mercado nunca foi tão rico em opções de soluções e marcas, fazendo com que o consumidor seja bombardeado por alternativas.

Além do processo de atender e vender, de proporcionar uma experiência de compra diferenciada e cuidar dos detalhes antes, durante e depois da compra, as empresas necessitam ter ações contínuas para se fazer presentes na mente e no coração dos consumidores. Essas ações, chamadas de “Ações de Relacionamento”, podem ser feitas durante a prospecção, a compra e pós compra.

Para construir relacionamentos é essencial:

- Entender o comportamento do consumidor-alvo e dos parceiros-alvo;
- Escutar o mercado e os clientes;
- Estar presente onde o consumidor ou parceiro está;
- Usar a tecnologia a seu favor;
- Ter ações planejadas e sistematizadas. A frequência e constância das ações, por exemplo, devem ser definidas e realizadas. Começar, parar e recomeçar uma ação de relacionamento só vai gerar descredito e custos. Relacionamento é investimento, pois trará retorno em negócios.

A empresa deve ter definidas as ações de relacionamento institucionais, tanto da marca quanto de cada membro da equipe comercial. Contatos mais pessoais são de responsabilidade da equipe.

A marca e a empresa devem fazer relacionamento e a equipe também. Deixar o relacionamento apenas sob a responsabilidade da equipe pode ser um equívoco estratégico, pois, em uma mudança de equipe, o parceiro ou cliente poderá deixar de consumir da marca e acompanhar o vendedor por onde ele for.

Vamos ver algumas ações que podem ser sistematizadas e fazer com que as marcas se mantenham vivas e no desejo de compra dos consumidores:

- Mensagens em datas comemorativas, como: Dia do Designer, Dia do Arquiteto, aniversários, Natal, Páscoa, Dia da Criança, Dia dos Namorados, São João, etc.
- Exemplos: card para envio via whats app e redes sociais; vídeo com mensagem de felicitações; uma ligação pessoal; um mimo com mensagem; um pacote de doces para quem visitar a loja no Dia das Crianças.
- Lojas de móveis fez um cartão no Dia dos Namorados com a seguinte mensagem, junto a um cupcake, e enviou aos parceiros que estava prospectando:

ESTAMOS DE OLHO EM VOCÊ...
JA FAZ UM TEMPINHO
:)

(marca da empresa)

VAMOS NOS
CONHECER MELHOR!

FELIZ DIA DOS NAMORADOS.

(marca da empresa | telefone / redes sociais)

- Eventos especiais para parceiros ou para clientes em processo de compra, como: jantar, almoço, café da manhã, coquetel, chá da tarde:

- Podem ser temáticos;
- Importante escolher um nome para o evento. Ex: “Loja ABC recebe”, “Sextou (marca)”, etc;
- Convites criativos e personalizados;
- Placa de boas-vindas nominando os convidados colocada sobre a mesa onde terá os alimentos e bebidas.

- Eventos de lançamento de produtos, de coleções, de campanhas de vendas, inauguração, entre outros;

- Workshops técnicos para explorar detalhes relevantes dos produtos;

- Treinamentos para equipes comerciais;

- Cursos para clientes sobre algum assunto de interesse. Por exemplo: uma loja de decoração de mesas para datas especiais; curso de alimentação saudável para crianças (muitos clientes com filhos pequenos);

- Parceria com universidade e cursos de Arquitetura e Design, para que haja uma aula sobre mobiliário dentro da

loja com informações técnicas do processo de criação até a finalização;

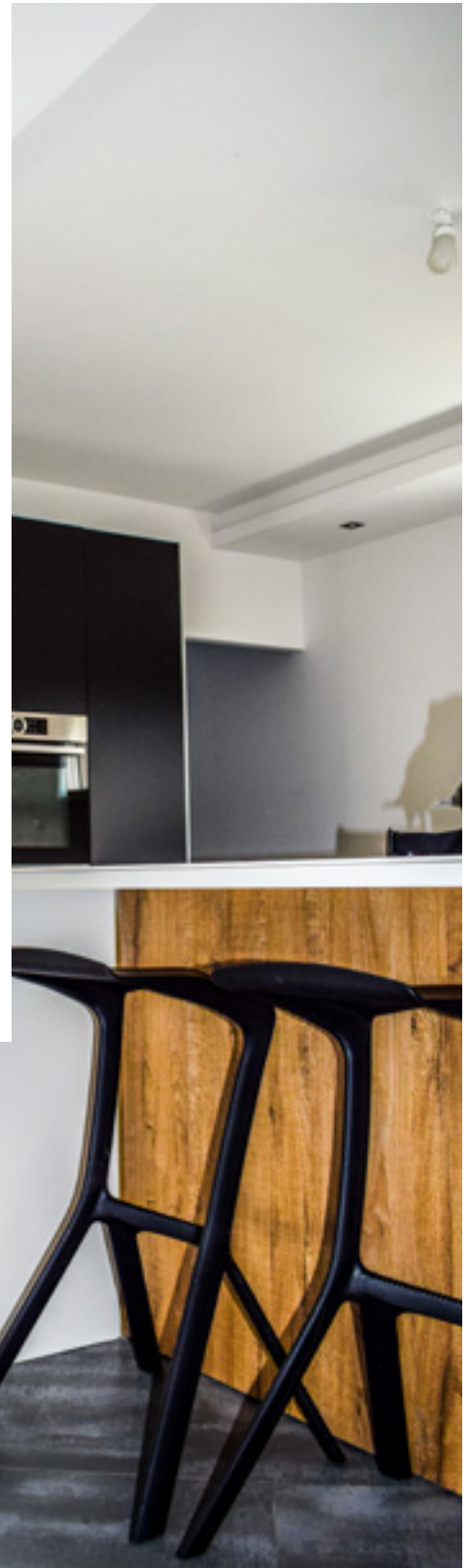
- Gravação de vídeos curtos de produtos para WhatsApp de produtos para serem enviados aos clientes;

- Entrega de amostras de acabamentos, materiais, catálogos, entre outros, para parceiros que visitam a loja;

- Card de agradecimento quando o cliente efetua uma compra na loja, sendo o envio por WhatsApp ou e-mail;

- Card de agradecimento pela parceria quando cliente do parceiro fecha uma compra;

- Brindes para cliente na finalização ou entrega dos produtos/serviços comprados. Por exemplo: aromatizante de ambiente da marca, porta-controles em madeira de



demolição, entre outros;

- Card com uma revisão já programada para 4 a 6 meses posteriores (data a ser definida pela empresa) após a entrega. É comum em planejados e marcenarias;
- Mensagens em redes sociais relacionadas a visitas de parceiros na loja – sempre com autorização, tanto de clientes como de parceiros;
- Campanhas em redes sociais de valorização da parceria. Por exemplo: convidar um parceiro por semana para postar sobre seu trabalho nas redes sociais da empresa;
- Ligar para conversar e falar de negócios;
- Seguir parceiros em redes sociais. Isso inclui: curtir e comentar postagens, manter presença e contato constantes.

Nas redes sociais, as empresas têm a oportunidade de se aproximar dos seus consumidores de uma maneira descontraída e construir um relacionamento mais pessoal, semelhante a uma conversa entre amigos.

Uma boa dica é a empresa definir:

- Cronograma de ações para o ano – eventos, datas comemorativas, campanhas, etc;
- Criar uma régua de relacionamento – definir prazos para contatos com clientes e parceiros em cada fase do processo comercial:

Exemplo de régua de relacionamento - Prospeção de parceiros:

- 1 dia após visita = enviar mensagem de agradecimento;
- 10 dias após visita = fazer um contato para verificar se tem alguma oportunidade de negócio;
- 10 dias após contato por telefone = enviar material sobre os produtos – foto, vídeo, etc;

- 10 dias após envio de materiais = convidar para um café;
- Datas comemorativas = enviar mensagem – card, vídeo, etc.

• Exemplo de régua de relacionamento – Clientes em processo de compra:

- Após o primeiro contato presencial = enviar agradecimento pela confiança;
- Se foi agendado o atendimento, um dia antes = enviar WhatsApp lembrando o cliente da agenda.

• Exemplo de régua de relacionamento – Clientes em negociação:

- 1 dia após a negociação = verificar a decisão;
- 2 dias após a negociação = enviar alguma informação ou material que reforce um diferencial da marca;
- 3 dias após = verificar a decisão.





- Cliente que fechou a compra = após sair da loja, no mesmo dia, enviar um card de boas-vindas da marca;
- Datas comemorativas = enviar mensagem – card, vídeo, etc.

Os prazos em dias na régua de relacionamento devem ser ajustados conforme a realidade de cada empresa, assim como as etapas de relacionamento.

Lembre-se:
relacionamento
gera novos clientes
através da indicação
e da referência
positiva da marca.
Clientes e parceiros
podem se tornar
verdadeiros
defensores da marca
e das soluções
que a empresa
comercializa!



MOVELEIRO // Estratégias Comerciais

GESTÃO DA CARTEIRA



GESTÃO DA CARTEIRA }

O “tesouro” do profissional de vendas e das empresas.

É a administração e o gerenciamento dos potenciais clientes para traçar estratégias de vendas, de aumento da rentabilidade e expansão dos negócios. É um “tesouro” para o profissional de vendas e para a empresa. Através do gerenciamento da carteira é possível administrar a meta de vendas e os resultados individuais.

**Aponta:**

- Necessidades de prospecção de potenciais clientes para o prazo de 30, 60 ou 90 dias;
- Lacunas de atendimento, de direcionamento de soluções e de negociações;
- Necessidades de ajustar a prospecção para buscar o perfil de clientes da marca;
- Falha de ações de pós não-venda;
- Necessidade de ações comerciais direcionadas.

Permite:

- Analisar e dimensionar o volume de negócios existentes;
- Avaliar o perfil do profissional da área comercial;
- Avaliar o perfil de potenciais clientes;
- Conhecer os indicadores e saber quais estão dentro ou fora do desejado pela empresa;
- Acompanhar e perceber necessidade de ações imediatas para conversão de negócios em determinada região ou momento de mercado;
- Avaliar a meta x taxa de conversão x ticket médio e projetar probabilidade de resultados antecipadamente;
- Gerenciar o negócio através dos parceiros e/ou clientes.

Não funciona ter dezenas de clientes ou contatos de potenciais clientes em carteira se a equipe comercial não consegue acompanhar o que está acontecendo com cada um deles. Dessa forma, surge a importância de gerenciar os contatos para, em cada momento, fazer as ações adequadas.

Por exemplo: alguns clientes estão na fase de

resgatar o contato, outros na fase de agendar uma primeira visita, outros em acompanhamento pós primeiro atendimento, outros em fase de negociação e, com outros, a negociação já foi feita e precisa apenas retomar a decisão. Assim, cada fase exige uma ação e atuação diferente por parte da equipe comercial. E isso precisa fazer parte das estratégias comerciais.

Outro aspecto importante é que, ao fazer a gestão da carteira de negócios, pode-se retirar da mesma aqueles clientes que já optaram por comprar de outra marca. Isso no caso de marcenarias, planejados e escritórios de arquitetura/decoração/design. No caso de indústrias, pode-se manter na carteira de negócios clientes de interesse e que ainda não foram conquistados para que as ações de visita, contatos e acompanhamento continuem sendo feitas.

Uma gestão adequada da carteira considera alguns fatores, como:

- Quantos “prospects” tem na carteira? Clientes com potencial de compra.
- Quantos “suspects” tem na carteira? Nomes que tem intenção de conhecer melhor para saber se podem se tornar clientes.
- Qual o histórico de produtividade da equipe comercial ou da empresa? Quantos clientes são atendidos em média mensalmente.
- Qual o valor médio da carteira de negócios em andamento? Montante em R\$ em negociação.
- Qual a sua taxa de conversão? 20%, 30%, 40% ou mais?



- Qual o ticket médio das vendas da empresa? Valor médio de venda por cliente.

Com base nestes dados, pode-se projetar a necessidade de prospecção e a probabilidade de resultado a ser atingido no mês.

É importante que a gestão da carteira seja feita individualmente, por membro da equipe de vendas e, também, a geral, da empresa.

Outra forma de fazer a gestão da carteira é classificando-a por alguns critérios, como:

- Valores envolvidos: em R\$ ou em volumes/quantidades;
- Fase de cada cliente: 1º atendimento, aguardando projeto, em negociação, aguardando decisão e compra;
- Pressa na decisão da compra e entrega: decisão dentro do mês, nos próximos 60 dias, sem pressa, acima de 60 dias;
- Situação da compra: de 1ª compra, recompra, indicadores por parceiros, de fluxo de porta, de prospecção;
- Perfil do cliente em relação ao público-alvo da marca: é perfil ou não?
- Fator de decisão da compra: preço, solução, marca, imagem da empresa, relacionamento com vendedor ou loja, serviços de suporte, condições de pagamento, etc.

Após, para definir os critérios de classificação da carteira e classificá-la, deve-se listar os clientes prioritários a serem trabalhados dentro do mês. Isso ajudará a manter o foco na conversão de negócios.

Sugerimos dividir o mês em semanas ou dezenas para melhor acompanhar a carteira.

Por exemplo:

- A primeira dezena do mês (1 a 10), focar em prospecção para manter a carteira ativa, atender aos clientes em andamento e fazer contatos de relacionamento com a carteira com potencial de vendas em até 60 dias.
- Na segunda dezena do mês (11 a 20), focar em clientes com fechamento nos próximos 30 dias.
- Na terceira e última dezena do mês (21 a 30), focar em clientes de alto potencial de fechamento dentro do mês e manter contatos (gerenciar o relacionamento) com os demais.

Outra forma de classificar as carteiras é pelo método da curva ABC, onde:

- **A** - São os de maior potencial de fechamento, segundo os critérios escolhidos para classificar a carteira.

- Por exemplo: o cliente é perfil da marca, precisa decidir a compra logo para ter os pontos de hidráulica e já foi feita a 1ª negociação;
- O cliente é perfil, já definiu o produto que quer, precisa definir dentro do mês, porque vai mudar em 60 dias, veio indicado por um amigo e só falta negociar. oA loja é uma revenda, tem o perfil da marca, gostou dos produtos, já fez a seleção do que deseja comprar, tem urgência em receber os produtos, já tem os valores e a negociação e está aguardando aprovação do crédito.

- **B** - São os de médio potencial de fechamento, segundo os critérios escolhidos para classificar a carteira.

- Por exemplo: o cliente não conhecia a



- marca, chegou pelas redes sociais, a obra já está sendo concluída em 30 dias, ainda não viu os produtos e não conhece a loja. É perfil da marca.
- A loja é uma revenda e está com estoque que necessita vender antes de inserir novos produtos ou repor os que faltam.
- **C** - São os de baixo potencial de fechamento, segundo os critérios escolhidos para classificar a carteira.
 - Por exemplo: cliente veio de fluxo de porta, não conhecia a loja, não é perfil da marca, a obra está no início e queria ter ideia de valores.
 - A loja é uma revenda, tem perfil da marca, já conhece produtos e valores, já foi negociado, porém está iniciando a construção de loja nova e vai colocar os produtos somente na loja nova.

A classificação da carteira pelos critérios e atribuindo A, B e C, conforme o potencial de fechamento da venda, auxilia a equipe a manter o foco comercial e ter clareza de quais ações deve priorizar. Afinal de contas, a venda só se concretiza quando o pedido é feito, o contrato assinado e a forma de pagamento encaminhada, seja ela: boletos, depósito, cheques, cartões, etc. Promessa de compra não é venda!

ABC	CLIENTE	VALORES	PRAZO	CLIENTE DE...
			Até 30 dias 31 a 60 dias + 60 dias	R=Retorno A=Arquiteto I=Indicação F=Fluxo de Loja
A	João	120.000	30 dias	A
A	Pedro	76.000	40 dias	R
A	Maria	32.000	50 dias	I
B	Paulo	35.000	60 dias	I
B	Ana	28.000	90 dias	F
C	Juarez	63.000	24 meses	F



A gestão da carteira ou acompanhamento dos clientes permite definir posturas e estratégias de:

- Pressão por volume – carteira com poucos negócios - foco na prospecção qualificada;
- Pressão por fechamento – carteira com negócios em andamento - foco na conversão e reversão;
- Pressão por avaliação de perfil – carteira com clientes sem perfil – muito trabalho com baixo resultado - foco no perfil da marca;
- Pressão por comprometimento – carteira com potencial de negócios, porém, a equipe está dispersa - foco no desempenho.

Fazer a gestão da carteira de negócios da empresa é responsabilidade do gerente/empresário ou líder da equipe comercial. Porém, é responsabilidade de cada pessoa da equipe fazer a gestão e administrar a sua carteira de clientes e de parceiros.

É essencial que a carteira seja avaliada mensalmente para a reclassificação e semanalmente, com cada membro da equipe, para assertividade de estratégias e priorizações.

As lojas que trabalham com parcerias de especificadores, indicadores, entre outros, deve delegar o gerenciamento do relacionamento com parceiros à equipe, definindo um cronograma de contatos (régua de relacionamento) mencionada anteriormente. Estes contatos também devem ser gerenciados e fazer parte da carteira.

O líder da equipe comercial pode utilizar essas 6 perguntas para avaliar e classificar a

carteira em A, B e C:

1. Cliente veio indicado ou já conhecia a marca ou os produtos? Ele teve influência de alguém para optar pela marca?
 2. Cliente reconhece os diferenciais da marca/produtos e valoriza esses diferenciais (reconhece valor)?
 3. O cliente é perfil da marca/produtos?
 4. O cliente tem pressa real para concretizar a compra?
 5. As soluções ofertadas estão dentro da intenção de investimento do cliente?
 6. As soluções estão alinhadas às necessidades e expectativas do cliente?
- Estas 6 perguntas ajudam a equipe comercial a avaliar o potencial de cada cliente e demonstra que o briefing foi bem conduzido. Ao obter 4 ou mais respostas positivas para as 6 perguntas, maior é a probabilidade de conversão para venda.

Gestão de carteira é considerada uma das principais estratégias das áreas comerciais,





pois de nada adianta ter inúmeros clientes se a empresa não consegue administrar o relacionamento e as possibilidades de fazer negócios.

É comum clientes potenciais serem esquecidos ou negligenciados. Ou ainda, clientes de baixo potencial de fechamento de vendas serem atendidos com mais urgência que os de alto potencial. Todos devem ser atendidos, mas a gestão de carteira ajuda a conduzir esses atendimentos dentro de uma lógica de efetivação de vendas.

Como está a gestão de carteira dos seus “tesouros”, ou seja, de quem gera o resultado da sua empresa?



Esperamos que este material tenha auxiliado você a olhar a venda como um processo e tenha proporcionado uma bela viagem por possibilidades e estratégias comerciais!

O cliente é a razão da existência dos negócios. É ele quem gera resultados. Contudo, é a empresa que tem o poder de entregar valor através das soluções e das pessoas.

O modelo de negócios voltado para criar e entregar valor aos clientes, certamente, terá como resultado captar valor!

Inspiração com ação gera resultados!

Boas estratégias geram boas vendas e sucesso!



sebraers.com.br
0800 570 0800