



 **E-BOOK**  
Como turbinar suas vendas

Olá,

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

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

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

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

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

## Sumário

<b>Carta do Sebrae .....</b>	<b>2</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>4</b>
<b>Os elementos do processo de vendas .....</b>	<b>5</b>
O que é vender? .....	5
Vendas internas e externas .....	8
<b>O que um vendedor precisa saber .....</b>	<b>11</b>
Conhecimentos, habilidades e atitudes do vendedor .....	12
Mau atendimento .....	16
Preparação técnica .....	19
Preparação pessoal .....	24
<b>O cliente é a alma do negócio .....</b>	<b>26</b>
Tipos de compra .....	26
Tipos de cliente .....	29
A importância de conhecer o cliente .....	30
Estratégias e motivações para prospectar novos clientes .....	34
<b>Vendas na prática .....</b>	<b>35</b>
Abordagem do cliente e apresentação inicial .....	36
Apresentação inicial e sondagem .....	39
Técnicas de apoio .....	43
Fechamento da venda .....	49
Processamento do pedido .....	53
Fidelização de clientes e acompanhamento das vendas .....	54
Pós-vendas .....	55
Fidelização de clientes .....	56
<b>Encerramento .....</b>	<b>58</b>

## Apresentação

Vender é uma atividade que requer planejamento e envolve alguns processos. Algumas pessoas acreditam que para vender é preciso ter aptidão, mas este *e-book* procura demonstrar que é possível, sim, aprender a vender.

O processo de vendas não é só uma questão de sorte e persuasão. Vender envolve o conhecimento dos produtos, o estudo dos clientes e o comprometimento sincero com as necessidades do mercado.

Além de entender o que é vender, conhecer as estratégias, os tipos de venda e as técnicas, as habilidades e as atitudes necessárias para ser um bom vendedor, você vai aprender a abordar o cliente e o que deve fazer para fidelizá-lo. Afinal, ninguém quer vender uma vez só, não é mesmo? Todo vendedor quer conquistar clientes fiéis.



## Os elementos do processo de vendas

Neste capítulo, você vai ver:

- as diferenças entre vendas internas e externas.
- quais elementos fazem parte do processo de vendas.

### O que é vender?

Vender parece ser uma tarefa relativamente fácil, não é? É só ser educado, atender os clientes com cortesia e mostrar os produtos ou serviços. Essa é a ideia que a maioria das pessoas faz da atividade do vendedor.

Algumas pessoas parecem levar mais jeito para vendas. Já outras aparentam não ter nenhuma aptidão. Se você analisar um pouco mais a fundo a questão, vai perceber que a capacidade de identificar o que o cliente precisa é o ponto que diferencia o bom do mau vendedor. Em um mercado cada vez mais competitivo, as vendas são fator determinante para a sobrevivência de uma empresa. Portanto, merecem toda a atenção.

O setor de vendas é o coração da empresa. Se a empresa não vende, não tem faturamento. Se não tiver faturamento, ela não vai ter dinheiro para honrar as suas contas e muito menos pagar seus funcionários. Por esse motivo, as pessoas que trabalham com vendas precisam ter muita garra.



Muitas empresas não valorizam o processo de vendas. Por isso, quase não se dedicam ao seu planejamento. Só que, para vender, é preciso preparar e planejar ações estratégicas! Você já pensou sobre isso?



Hoje, os clientes estão cada vez mais exigentes e conectados. Com isso, os empreendedores e suas equipes de vendas precisam, cada vez mais, profissionalizar-se e conhecer as características dos produtos ou serviços para oferecer os benefícios certos.

Pensando nisso, é importante que você:

- desperte em seus clientes o interesse pela compra do que se quer vender.
- ouça e entenda as reais necessidades de seus clientes.

O processo de vendas considera quatro elementos que se relacionam entre si:

- Cliente.
- Produto/serviço.
- Vendedor.
- Mercado.

Tudo acontece por meio da forma como os quatro elementos que participam do processo se relacionam. A seguir, você vai conhecer esses quatro elementos.

## Cliente

O cliente deve ser alvo da maior atenção no processo de vendas. É preciso conhecer suas necessidades, expectativas e seu perfil. O empreendedor deve saber responder ao menos duas questões essenciais: Para quem pretendo vender? Quais são as necessidades e as expectativas do meu cliente?

## Produto

Os produtos e serviços devem satisfazer e até exceder as necessidades e as expectativas do cliente.

## Vendedor

O vendedor é o elo entre o cliente e os produtos e serviços. É pela atuação de quem vende que o cliente conhece melhor a empresa, o que ela oferece e concretizam-se negócios. Investigar as necessidades e as expectativas do cliente, apresentar as características e os benefícios dos produtos e serviços e estabelecer as relações entre o que o cliente procura e o que está sendo oferecido são as principais atribuições do vendedor.

## Mercado

O mercado representa fatores que interferem direta ou indiretamente nas relações de compra e venda: a concorrência, as tendências e as novidades, a conjuntura econômica etc.

Reconhecer que vender é um processo e requer preparo e planejamento constantes é o primeiro passo. Só por meio do desenvolvimento de ações que aprimorem seu processo de vendas é que você, empreendedor, começará a trilhar o caminho da competitividade.



## Vendas internas e externas

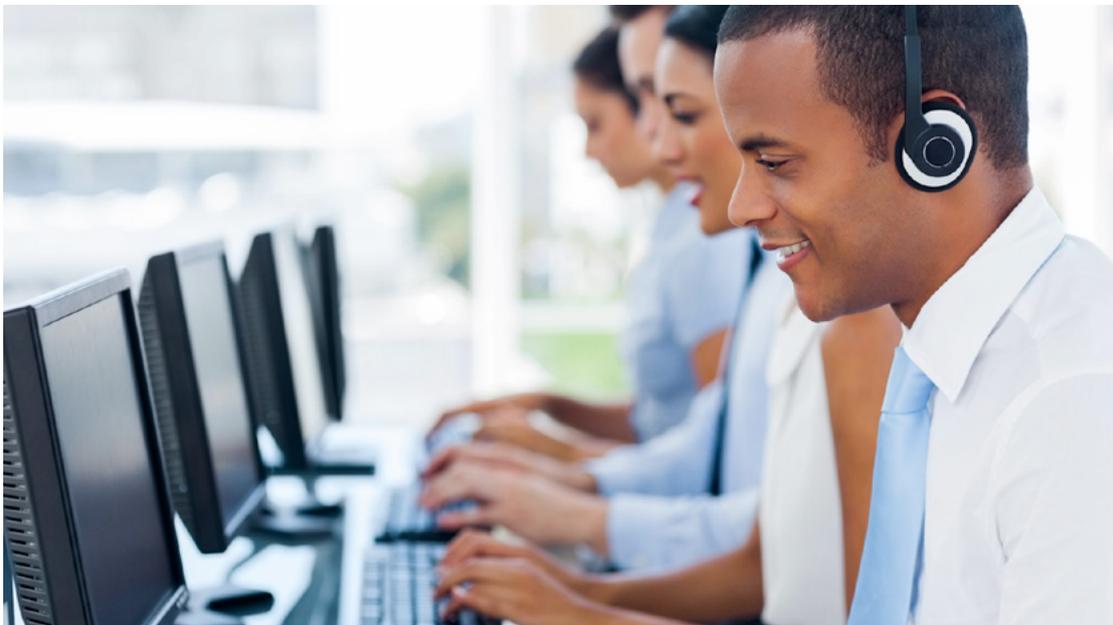
Em qualquer empresa, sempre existe um vendedor, que pode atuar em vendas internas ou em vendas externas. Ou mesmo nos dois tipos juntos.

Veja a seguir a diferença entre venda externa e interna.

### Venda interna

Venda interna é aquela realizada dentro da empresa. Ela pode ser feita em uma loja, por exemplo. Lojas fazem venda de balcão, quando o cliente vai até a empresa e é atendido na própria empresa, e também pode ser aquela venda em que você tem uma equipe interna fazendo televendas. Pode ser tanto uma venda ativa, na qual os vendedores ligam para os prováveis clientes, oferecendo produtos e serviços, e também pode ser aquela venda, no caso de uma demanda muito grande, em que o próprio cliente liga para a empresa solicitando os produtos ou a venda do serviço.

Como exemplos de venda interna, há lojas de roupas e brinquedos e agências de viagens, que oferecem serviços, mas que também têm escritórios que atendem os clientes que querem pacotes e vão até lá comprá-los.



### Venda externa

A venda externa é feita fora da empresa. Os vendedores vão até os clientes prováveis, depois de terem feito toda uma sondagem, e oferecem produtos, além de fazerem demonstrações de produtos e serviços.

Como exemplos de venda externa, há, por exemplo, as vendas porta a porta, como as vendas de cosméticos, que hoje são bastante comuns. E também há as vendas de produtos mais técnicos, como produtos químicos, instrumentos, autopeças, em que o vendedor precisa ir até a empresa.

Entendeu a diferença entre esses dois tipos de venda? Antes de seguir adiante, é importante deixar uma coisa bem clara: vender não significa fechar um negócio. Esse é apenas um resultado da venda.



Agora, que tal fazer atividades para conferir se você absorveu o que foi apresentado até então?

### Atividade 1.1

Os elementos do processo de vendas – cliente, produto ou serviço, vendedor e mercado – estão presentes tanto nas vendas internas quanto nas vendas externas. Complete as lacunas com os termos corretos.

Nas \_\_\_\_\_, a empresa recebe o cliente. Já as \_\_\_\_\_ são aquelas que ocorrem em visitas aos clientes. Nos dois casos, o cliente pode ficar com o produto ou serviço imediatamente após a conclusão da venda ou recebê-lo depois.

#### RESPOSTA:

Nas **vendas internas**, a empresa recebe o cliente. Já as **vendas externas** são aquelas que ocorrem em visitas aos clientes. Nos dois casos, o cliente pode ficar com o produto ou serviço imediatamente após a conclusão da venda ou recebê-lo depois.

## Atividade 1.2

Marque **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) para cada afirmação.

- ( ) Para vender com qualidade, é preciso conhecer as necessidades e expectativas dos clientes.
- ( ) Vendedores não precisam se preocupar em investigar a necessidade dos clientes, pois eles sempre sabem o que querem.
- ( ) Planejar é uma importante ação para vender com qualidade.
- ( ) Fatores do mercado como concorrência e tendências, entre outros, não interferem nas relações de compra e venda.

### RESPOSTAS:

**(V)** Para vender com qualidade, é preciso conhecer as necessidades e expectativas dos clientes. *Sim: conhecer bem as necessidades e expectativas dos clientes é essencial para uma venda bem-sucedida.*

**(F)** Vendedores não precisam se preocupar em investigar a necessidade dos clientes, pois eles sempre sabem o que querem. *Na verdade, os vendedores precisam estar sempre em busca de novas soluções para os problemas e necessidades dos clientes.*

**(V)** Planejar é uma importante ação para vender com qualidade. *Sim: o planejamento é o primeiro passo de uma venda.*

**(F)** Fatores do mercado como concorrência e tendências, entre outros, não interferem nas relações de compra e venda. *Na verdade, os vendedores precisam estar sempre atentos ao que a concorrência oferece e às tendências de mercado, para que não fique para trás.*

## O que um vendedor precisa saber

Neste capítulo, você vai ver:

- as competências necessárias a um bom vendedor.
- algumas ferramentas de preparação técnica do vendedor.



Para vender, a empresa precisa definir qual o portfólio de produtos ou serviços, quem é o cliente ideal, como isso vai ser feito, como é a comunicação, o que ela quer transmitir com esses produtos e serviços, que experiência ela quer que o cliente tenha. E, então, fazer todo um planejamento, um desenho dessas estratégias. O líder de vendas, no caso, é o responsável por fazer esse desenho, analisar as vendas. Se a empresa já existe, analisar o histórico das vendas, se há sazonalidade, o perfil do cliente e se o perfil do cliente está mudando, para que se possa fazer uma abordagem efetiva. É importante que se planeje muito bem o tempo, as atividades e as responsabilidades do vendedor e do líder de vendas.

Como você está percebendo, para vender é preciso se preparar. Um dos primeiros passos é entender que vender é um processo. Um processo técnico e psicológico. Com alguma dedicação e o uso das técnicas corretas, é possível alcançar melhores resultados em vendas. Vender também é algo que se aprende.

E você? Sabe como obter sucesso nas vendas de sua empresa? O trabalho da sua equipe de vendas é planejado e organizado?



## Conhecimentos, habilidades e atitudes do vendedor

Saber vender não é questão de aptidão, nem de talento. É preparo, conhecimento. Cada vez mais, os clientes têm exigido dos vendedores uma postura mais técnica e qualificada. E as pessoas que vão trabalhar em sua empresa precisam estar preparadas para lidar com essa demanda. Seu negócio depende disso.

Antes de tudo, a equipe de vendas precisa ser contratada de acordo com as estratégias que foram montadas para vendas. As pessoas têm de ter o perfil ideal para vender o tipo de produto ou serviço que a empresa oferece, que sempre é específico. Depois disso, deve ser oferecido um treinamento que envolve o conhecimento sobre o produto, sobre o mercado, sobre o cliente potencial, sobre a abordagem.

Como você já deve saber, para pensar em competências, é preciso pensar também em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, combinados e desenvolvidos no dia a dia, levem os empreendedores e seus vendedores a realizar vendas com mais qualidade, eficiência e eficácia.

Chama-se de conhecimento tudo aquilo que é importante que o vendedor saiba, conheça ou compreenda. Por exemplo, conhecer as características e benefícios dos produtos ou serviços que comercializa; ter conhecimento atualizado sobre os clientes e seus hábitos de compra; conhecer a empresa, as tendências do setor que atua, as novidades, as informações das redes e mídias sociais e como os concorrentes atuam; ter conhe-

cimentos gerais que ajudem a construir um bom diálogo durante as vendas e até mesmo compreender as etapas do processo.

As habilidades têm relação com tudo que é importante que o vendedor saiba fazer na prática. Exemplos: saber ouvir e compreender a necessidade do cliente; conseguir se comunicar com clareza e assertividade; saber negociar; saber planejar e monitorar os resultados de seu trabalho de vendas; conseguir organizar seu trabalho e administrar o tempo; ter capacidade de resolver conflitos e encontrar soluções; saber trabalhar em equipe.

Já as atitudes desejáveis se referem ao comportamento e à forma como as coisas são feitas. O vendedor deve ser atento, ter foco e dinamismo; ter visão e atitudes positivas, ser autoconfiante; primar pelo autodesenvolvimento; ser flexível, paciente, cortês e comprometido; ser persistente, ético, proativo e ter empatia.

Veja agora a lista completa das competências necessárias a um bom vendedor:



## Conhecimentos

- Conhecer características e benefícios dos produtos e serviços.
- Conhecer e se manter atualizado sobre os clientes e seus hábitos de compra.
- Conhecer a empresa.
- Conhecer tendências do setor, novidades, informações nas redes e mídias sociais, bem como práticas de concorrentes.
- Conhecer informações gerais que apoiem um diálogo produtivo de vendas.
- Compreender as etapas do processo de vendas.

## Habilidades

- Ouvir e compreender a necessidade do cliente.
- Comunicar com clareza e assertividade.
- Saber negociar.
- Planejar e monitorar os resultados do seu trabalho de vendas.
- Organizar seu trabalho e administrar o tempo.
- Resolver conflitos.
- Encontrar soluções.
- Trabalhar em equipe.

## Atitudes

- Atenção.
- Foco.
- Dinamismo.
- Visão e atitudes positivas.
- Autoconfiança.
- Autodesenvolvimento.
- Flexibilidade.
- Paciência.
- Cortesia.

- Comprometimento.
- Persistência.
- Resiliência.
- Ética.
- Proatividade.
- Empatia.

### **Atenção**

Essa lista não esgota todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a um bom profissional de vendas. Dependendo do ramo da empresa, pode ser necessário desenvolver ainda outras competências. Um vendedor de próteses cirúrgicas, por exemplo, precisa adquirir conhecimentos específicos e estar disponível em momentos não muito habituais, ou seja, adaptar-se aos horários dos profissionais de saúde.

Você, empreendedor, deve pensar sobre sua empresa e responder às seguintes perguntas:

- Quais os conhecimentos necessários para quem vai vender os produtos e serviços comercializados pela minha empresa? Como fortalecer esses conhecimentos?
- Quais são as habilidades que os vendedores precisam desenvolver para atender com qualidade e eficácia os clientes da minha empresa?
- O que pode ser feito para aprimorar essas habilidades?

Agora, reflita... Qual das competências listadas você considera menos praticada, representando a maior falha nos vendedores de sua equipe de vendas? O que você indicaria para melhorar o desempenho desses vendedores e solucionar essa falha?



### Dica

Competências são desenvolvidas e aprimoradas na prática do dia a dia e na busca constante por melhorias.

Fazer cursos, ler livros, trocar ideias com outros profissionais sobre vendas são exemplos de ações que podem colaborar no aprimoramento.

Invista constantemente no desenvolvimento das competências necessárias para você e sua equipe de vendas alcançarem a excelência nas vendas!

## Mau atendimento

Sua permanência no mercado depende de lucratividade, e isso só acontece se você vender. E vender bem e sempre. Para vender e lucrar mais, é necessário corrigir erros que sejam identificados na conduta da equipe de vendas.

Todo empresário precisa prestar atenção aos erros que podem levar a um mau atendimento. Então evite os seguintes perfis, comportamentos e atitudes em sua equipe:



- Pessoas pessimistas ou desinteressadas.
- Vendedor que fica plantado no lugar e não tem iniciativa.
- Pessoas que costumam mascar chiclete ou comer enquanto falam com o cliente.
- Profissionais que ficam conversando e deixam o cliente esperando.
- Pessoas impacientes, que agem de má vontade no contato com o cliente.
- Vendedores inflexíveis para negociar.
- Pessoas que jogam a responsabilidade no outro.

Pessoas que agem assim na sua equipe levam a um só resultado: a perda do cliente.



Mau atendimento é o pesadelo do empreendedor. Não adianta nada investir tempo, dedicação e dinheiro para abrir um negócio e ter uma equipe que espanta o cliente. Para vender e lucrar mais, é necessário corrigir os erros de conduta da equipe.

A fim de conduzir uma equipe de vendas, o líder tem que ser o exemplo. Para isso, ele tem que conhecer muito bem os produtos e os serviços. Além disso, tem que saber como demonstrar esses produtos e serviços, como se portar diante da equipe e do cliente, porque é ele que vai passar os conhecimentos para a equipe. Precisa ser uma pessoa confiável e detectar, em cada membro da equipe, quais são as suas potencialidades, para poder tirar o melhor de cada um, seja em conhecimento, seja em habilidade e em atitude, e movimentar essa equipe da melhor forma possível.

Faça uma atividade e verifique se a sua equipe de vendas está agindo corretamente!

### Atividade 2.1

Responda **Sim** ou **Não**, considerando as pessoas que fazem parte de sua equipe de vendas.

Na minha equipe, tenho pessoas:

- pessimistas ou desinteressadas. Sim (  ) Não (  )
- que ficam “plantadas” e não têm iniciativa. Sim (  ) Não (  )
- com vício de mascar chiclete ou comer enquanto falam com o cliente. Sim (  ) Não (  )
- que ficam conversando entre si e deixam o cliente esperando. Sim (  ) Não (  )
- impacientes e com má vontade no contato com o cliente. Sim (  ) Não (  )

### RESPOSTA:

Atenção! Todas essas características contribuem para perder o cliente e, conseqüentemente, as vendas! Se você marcou **sim** para qualquer um desses itens, procure a sua equipe e converse sobre os pontos a melhorar. Explique quais são os comportamentos desejados e as condutas esperadas, dando exemplos e mencionando as competências que você espera que sejam desenvolvidas para realizar um bom trabalho como vendedor.

Se você acha que sua equipe precisa aperfeiçoar suas estratégias de vendas, siga estas dicas de ferramentas e controles para preparação técnica e pessoal!

## Preparação técnica

A preparação técnica é fundamental e deve ocupar pelo menos a primeira semana de trabalho do vendedor. Não é só conhecer os produtos e serviços, mas também quais são as regras da empresa, da tomada do pedido, processamento do pedido, prazos, condições de pagamento, o que ele pode dar de desconto, qual o produto mínimo, a faixa em que ele pode trabalhar.

O vendedor precisa conhecer os clientes, quais os produtos que ele já consome e que produtos novos ele poderia consumir. Existe diferença inclusive de perfil de vendedor, de habilidade, de atitude, de como oferecer produtos na venda interna e na venda externa.

Na venda interna, como se recebe, muitas vezes, o cliente em casa, na loja, então já há (ou deveria haver) todo um ambiente preparado para recebê-lo.

No caso da venda externa, conta muito também a aparência, se o vendedor vai com o uniforme da empresa, o que também dá credibilidade, e como ele se apresenta. Ele tem que gostar de falar, e gostar muito mais de ouvir, porque a venda tem o momento de você escutar o cliente, inclusive para fazer a melhor abordagem.

O vendedor conta ainda com diversos documentos, fichas e roteiros que o auxiliam durante sua rotina de vendas. Veja a seguir.

### Ficha de identificação ou cadastro de clientes

Na ficha de identificação são registradas informações que devem estar guardadas para facilitar a identificação e o controle de todos os clientes. É importante você possuir um fichário ou um banco de dados, com informações sempre atualizadas, que possa ser acessado em seu computador, *tablet* ou *smartphone*. Use essas informações no planejamento de seu trabalho.

#### Dica

Para consultar modelos de fichas de identificação e listagem de clientes, faça o *download* do arquivo a seguir na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae:

- Modelo de ficha de identificação do cliente e ficha de listagem geral de clientes (arquivo Como\_turbinar\_suas\_vendas\_Modulo\_2\_Ficha\_de\_identificacao\_do\_cliente\_e\_ficha\_de\_listagem\_geral\_de\_clientes.pdf).

## Relatório analítico de vendas

Este relatório permite um controle do andamento das visitas, no caso da realização de vendas externas. Pode ser preenchido em formulário impresso (papel), ou pode estar vinculado a um programa de gestão do processo de vendas, assim como o cadastro de clientes.

### Dica

Para consultar um modelo de relatório, faça o *download* do arquivo a seguir na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae:

- Modelo de relatório de vendas (arquivo Como\_turbinar\_suas\_vendas\_Modulo\_2\_Relatorio\_de\_vendas.pdf).

## Materiais de apoio na preparação para as vendas

É importante avaliar a necessidade de ter cartões, catálogo, portfólio, fotos, amostra de produtos ou panfletos para apresentar aos clientes. O catálogo de produtos é um material informativo sobre produtos ou serviços disponíveis, suas características e benefícios. O cartão de contato é um informativo sucinto sobre os dados de contato com a empresa e seus profissionais.

Esses materiais ajudam no convencimento da compra ou atuam como uma forma de estabelecer um meio para contato futuro. Essa necessidade deve ser avaliada conforme cada negócio, sua área de atuação e estratégias de contato com os clientes. Atualmente, muitas empresas utilizam páginas na internet ou em redes sociais para expor e apresentar detalhes de seus produtos e serviços.



## Formulário de pedidos

O formulário de pedidos é o documento para formalizar o acordo entre você e o seu cliente. Ele fornece informações para o preparo e a entrega do produto ou disponibilização do serviço ao cliente.

Muitas empresas já não utilizam formulários de pedidos impressos, e, sim, sistemas eletrônicos de pedidos.



## Roteiro de visita para vendas externas

Com um roteiro de visitas, é possível alcançar maior produtividade. Esse roteiro deve conter informações como: clientes a visitar, data, cidade, bairro, tipos de cliente (distribuidor ou revendedor, entre outros), tipos de ação a serem tomadas, número de visitas a realizar, visitas realizadas e novas visitas confirmadas.

### Dica

Para consultar um exemplo de programação de visitas, faça o *download* do arquivo a seguir na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae:

- Exemplo de programação de visitas (arquivo Como\_turbinar\_suas\_vendas\_Modulo\_2\_Modelo\_de\_programacao\_de\_visitas.pdf)



Para testar seus conhecimentos a respeito dos conteúdos vistos, faça uma atividade!

### **Atividade 2.2**

Júlio é vendedor interno de uma loja que vende lã e itens para bordados. Em determinado dia, foi trabalhar com péssimo humor, depois de uma séria discussão com a esposa dele. Fez a barba, arrumou o cabelo, vestiu seu uniforme e foi para a loja.

Nesse mesmo dia, a sra. Ana, habitual cliente da loja, entrou no estabelecimento à procura de agulhas específicas para tricô. Júlio, o vendedor, levantou-se para atendê-la e foi logo perguntando o que ela queria. Após ouvir a resposta da cliente, entregou-lhe com pouco entusiasmo uma agulha de crochê. A sra. Ana, que estranhou tanta indiferença, olhou para a agulha bastante insatisfeita, agradeceu, devolveu o produto e deixou a loja.

Agora, selecione as alternativas que indicam as falhas na postura de Júlio.

- ( ) Atendeu a cliente de mau humor e foi descortês desde o início do atendimento.
- ( ) Não conhecia o produto solicitado.
- ( ) Não se levantou para atender a cliente.

( ) Não se preocupou com a aparência pessoal.

( ) Não soube buscar soluções adequadas à necessidade da cliente.

#### RESPOSTAS:

Estão corretas as alternativas: “atendeu a cliente de mau humor e foi descortês desde o início do atendimento”; “não conhecia o produto solicitado”; e “não soube buscar soluções adequadas à necessidade da cliente”.

Vamos fazer mais uma atividade sobre o assunto? Acompanhe a história de João.

### Atividade 2.3

O vendedor João vai visitar o sr. Alberto, que é seu cliente há mais de cinco anos. O sr. Alberto compra mensalmente de João produtos de limpeza. Na visita deste mês, no entanto, o vendedor João esqueceu a maleta dele em casa.

Como o sr. Alberto era um cliente fiel e sempre comprava os mesmos itens, o vendedor João achou que não haveria problema em fazer a visita sem seu material de apoio só desta vez.

Durante a visita, o sr. Alberto perguntou sobre um novo produto para limpeza de telhas. João explicou apenas verbalmente sobre as qualidades dele e o preço aproximado.

Ao sair, despediu-se e retomou sua rotina de visitas a outros clientes. Por causa da correria, lembrou-se de fazer o pedido do sr. Alberto somente uma semana depois, causando um atraso de 15 dias na entrega.

Quais ferramentas teriam evitado os erros ocorridos no processo de vendas entre o vendedor João e o sr. Alberto?

- a) Ficha de cadastro do cliente.
- b) Relatório analítico de vendas.
- c) Planejamento de visitas.
- d) Formulário de pedidos.

## RESPOSTAS:

Estão corretas as alternativas **c** (planejamento de visitas) e **d** (formulário de pedidos). Com um planejamento prévio das visitas que realizaria, João teria em mãos a maleta dele com os fôlderes dos produtos e com o formulário de pedidos, que evitariam o atraso na entrega dos produtos.

## Preparação pessoal

O vendedor precisa se preocupar com a sua aparência. Cabelo, maquiagem (no caso das mulheres), barba (no caso dos homens).

Quanto à vestimenta, para saber qual é a ideal, ele tem que conhecer seu cliente potencial. Cada empresa ou cada cliente se veste de uma forma diferenciada. No caso de negócios que vendem para outros negócios, é muito importante essa sondagem para saber como se apresentar. No caso de uma venda externa, é importante saber se você deve usar uma roupa mais formal ou mais informal, de acordo com o estilo do potencial comprador.

No caso da venda interna, é importante apresentar bastante asseio, e isso deve ser um código da empresa, a empresa deve ditar essas regras. Na questão da atitude, o vendedor deve estar sempre preparado emocionalmente, porque o cliente pode ter tido uma má experiência de compra com uma outra empresa do mesmo segmento.

É importante que se fale amenidades com esse cliente, sirva um café, uma água, e, depois, se entre efetivamente no assunto da empresa, dos produtos e dos serviços.

### Dica

Para aperfeiçoar sua preparação técnica e pessoal, existem ferramentas que você pode utilizar. Faça o curso EAD sobre vendas e conheça algumas delas.

Como você se sente? Está seguro como vendedor? Acha que precisa se aprimorar? Ou está pronto para ganhar novos clientes?

Faça agora uma atividade para ajudar a fixar o que aprendeu em todo o capítulo.

## Atividade 2.4

Coloque 1 nos itens que se referem à preparação técnica e 2 nos que se referem à preparação pessoal:

- ( ) Asseio pessoal.
- ( ) Conhecer os produtos e serviços.
- ( ) Organizar material e ambiente de trabalho.
- ( ) Entusiasmo para o trabalho.
- ( ) Conhecer os procedimentos de venda da empresa.
- ( ) Disposição pessoal para atender bem aos clientes.
- ( ) Conhecer informações sobre o mercado e a concorrência.

### RESPOSTAS:

- (2)** Asseio pessoal.
- (1)** Conhecer os produtos e serviços.
- (1)** Organizar material e ambiente de trabalho.
- (2)** Entusiasmo para o trabalho.
- (1)** Conhecer os procedimentos de venda da empresa.
- (2)** Disposição pessoal para atender bem aos clientes.
- (1)** Conhecer informações sobre o mercado e a concorrência.

## O cliente é a alma do negócio

Neste capítulo, você vai ver:

- o que motiva o cliente a comprar.
- como atender diferentes perfis de cliente.



Você com certeza já sabe que clientes satisfeitos indicam e atraem outros clientes. Da mesma forma, clientes insatisfeitos afastam novos clientes.

Para que as vendas satisfaçam a expectativa do empreendimento, conheça o que motiva o cliente a comprar, os principais perfis e comportamentos de clientes e como atender cada um.

### Tipos de compra

Você já parou para pensar sobre o que leva o cliente a comprar? Já pensou também que existem vários tipos de compra?

- Compra planejada.
- Compra por impulso.

- Compra por sugestão ou influência do vendedor.
- Compra comparada.
- Compra de maior ou menor envolvimento.

### **Compra planejada**

Compra planejada é aquela em que o cliente prepara, antecipadamente, uma listagem do que precisa comprar ou uma relação de requisitos de um serviço a ser contratado, por exemplo. Esse tipo de compra tende a ser mais racional e, dessa forma, o cliente provavelmente levará em consideração a disponibilidade dos produtos/serviços, prazos de entrega/realização, preços, condições de pagamento e garantias.

### **Compra por impulso**

Compra por impulso é aquela em que o cliente realiza a compra de algo até então não planejado, agindo pela emoção e pelo prazer de comprar.

### **Compra por sugestão ou influência do vendedor**

Compra por sugestão ou influência do vendedor é aquela em que o vendedor da empresa sugere e influencia a decisão do cliente pela compra de determinado produto/serviço, seja em caso de substituição de um item, seja por complemento da compra.

### **Compra comparada**

Compra comparada é aquela em que o cliente compara preço, prazo, benefícios e analisa atentamente as opções que tem no mercado para, só então, efetuar a compra que atenda às suas necessidades.

### **Compra de maior ou menor envolvimento**

O envolvimento da compra se mede a partir da percepção do cliente quanto ao investimento naquele produto/serviço, a importância emocional e o grau de exclusividade. Quanto maior for o investimento, mais exclusivo e emocionalmente importante for o produto para o cliente, maior será o envolvimento com a compra e vice-versa.

Agora, reflita... Quais tipos de compra ocorrem com mais frequência em sua empresa? Como você pode fazer para aumentar suas vendas?

Você e sua equipe de vendas devem ter uma postura ativa e positiva nessa relação de vendas e compras.

Faça mais uma atividade para conferir se entendeu quais são os tipos de compra existentes.

### Atividade 3.1

Relacione as colunas ligando exemplos de compra aos tipos de compra:

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1. Compra planejada    | ( ) Sílvia saiu de casa com uma lista de compras para ir ao supermercado, seguindo a listagem ao escolher os produtos.                               |
| 2. Compra por sugestão | ( ) O vendedor que visitou a empresa do sr. José ofereceu produtos e serviços complementares ao que ele sempre compra. Assim, a venda foi efetivada. |
| 3. Compra comparada    | ( ) Lucas andava pelo shopping e viu uma vitrine com belos produtos em promoção. Naquele momento, decidiu comprar vários itens.                      |
| 4. Compra por impulso  | ( ) Dona Márcia está pesquisando preços, condições de pagamento e garantias para contratar uma empresa que faça uma desinsetização em sua loja.      |

RESPOSTA:

A sequência correta é **1, 2, 4 e 3**.

Quando Sílvia saiu de casa com uma lista de compras para ir ao supermercado, seguindo a listagem ao escolher os produtos, ela fez uma **compra planejada**.

Um vendedor que visitou a empresa do sr. José ofereceu produtos e serviços complementares ao que ele compra, efetivando a venda. Nesse caso, foi feita uma **compra por sugestão**.

Dona Márcia pesquisava preços, condições de pagamento e garantias para contratar uma empresa que fizesse uma desinsetização em sua loja. Ela fez uma **compra comparada**.

Lucas andava pelo shopping e viu uma vitrine com belos produtos em promoção. Naquele momento, decidiu comprar vários itens. Lucas fez uma **compra por impulso**.

## Tipos de cliente



Existem alguns perfis psicológicos mais comuns em clientes. Serão citados alguns deles e como o vendedor deve agir em cada caso.

### **Silencioso**

O cliente silencioso fala pouco, é pensativo, parece inseguro. Uma boa forma de o vendedor agir com clientes que têm esse perfil é procurar conversar, fazer perguntas claras, demonstrar bastante atenção e interesse.

### **Agitado**

Já com o cliente agitado, que interrompe a fala do vendedor e não tem paciência de ouvir explicações, fale com calma, mas demonstre agilidade. É importante não se irritar, dar respostas claras e objetivas.

### **Bom senso**

Existe ainda o cliente de bom senso. Pessoa amável, agradável e inteligente. Com pessoas assim, o melhor é agir com atenção, demonstrar o mesmo carinho, manter o clima de simpatia.

## **Bem-humorado**

Para o cliente bem-humorado, o vendedor deve dar atenção, demonstrar interesse, mas ficar atento para retomar a conversa, sem perder o rumo.

## **Confuso**

Já para atender o cliente confuso, o melhor é demonstrar benefícios, passar segurança, ser firme, reexplicar quando for necessário ou solicitado.

## **Inteligente**

Outro perfil comum é o do cliente inteligente. Sabe de tudo um pouco e não gosta de argumentos fracos ou chavões. Para atender bem esse cliente, o vendedor deve usar bom senso e lógica, não forçar situações, não esconder informações, estar sempre bem informado e seguro.

## **Presunçoso**

Para o vendedor que atende o cliente com perfil importante e presunçoso, o ideal é ter muita habilidade, não ficar bajulando nem competindo. Valorize o cliente, mas sempre com bom senso.

## **Detalhista**

Já com o cliente detalhista, o certo é ter paciência. Explique tudo com calma, mas evite detalhes desnecessários.

## **Barganhador**

Existe ainda o cliente barganhador, que quer levar vantagem em tudo. Com esse perfil, atenda com calma e naturalidade. Analise tudo o que ele fala para poder argumentar com segurança.

## **A importância de conhecer o cliente**

Com essas dicas, fica tudo mais fácil, não é? Mas cuidado para não sair rotulando as pessoas. Avalie bem antes de agir. Os comportamentos mudam, e ninguém age todo o tempo da mesma forma. Preste atenção nisso!

O comportamento do cliente depende de fatores históricos, emocionais, vivenciais, aspectos culturais, entre outros. Então é necessário conhecer melhor esse cliente para poder se preparar para a venda.

Você já parou para pensar que o cliente é a parte mais importante do seu negócio? Não interessa se o que você oferece é um produto ou serviço. Seu empreendimento só existe se houver alguém interessado nele. E, para atender bem, você precisa conhecer melhor seu público. Ter informação sobre os clientes é fundamental para melhorar esse processo.

É muito importante saber quem é o cliente, o que ele deseja, que produtos ou serviços ele está mais aderente a comprar, e se preparar para essa venda. A parte da sondagem, que é anterior a você estar diante do cliente, é muito importante. Existem vários perfis de quem compra, quem usa o produto, quem é o influenciador; são papéis diferentes.

Além de identificar quem é o cliente e quem é o usuário, você e sua equipe têm ainda que pensar que os clientes não são todos iguais. Então, como se preparar para atender pessoas com padrões de comportamentos e necessidades diversas? Só existe um jeito: conhecendo cada vez melhor o seu público. Acompanhe essas dicas.

É possível influenciar na decisão de compra dos clientes. Ao oferecer produtos e serviços cujos benefícios atendam a necessidade e a expectativa de um cliente, você desperta uma razão para ele comprar. Isso não significa “empurrar” qualquer coisa para ele.

Quem vende deve conquistar a confiança dos clientes. Isso é possível com profissionalismo, ética e um bom atendimento.

- Você sabe o que o seu cliente deseja?
- Você está trabalhando para a satisfação dele?
- Você sabe como o seu cliente gosta de ser atendido?

Faça mais uma atividade para continuar testando seus conhecimentos.

### Atividade 3.2

Considerando o que você viu neste capítulo, indique qual afirmação **não** se relaciona à importância de conhecer os clientes:

- a) Conhecer as reais necessidades de compra.
- b) Conhecer hábitos de consumo.
- c) Conhecer detalhes íntimos e a história de vida do cliente.
- d) Conhecer o contexto cultural que influencia as decisões de compra.

**RESPOSTA:**

Está correta a alternativa **c** (conhecer hábitos de consumo). Quando se fala em conhecer os clientes, não se trata de fazer uma investigação pessoal e completa sobre sua história de vida. Não exagere na dose nem seja invasivo. Nunca se esqueça da ética na busca de informações.

Todo empreendimento precisa conhecer as categorias de clientes e o tratamento que cada uma delas deve receber, conforme seu perfil e suas necessidades. Para que esses objetivos sejam cumpridos, tenha sempre informações organizadas sobre os clientes. Por exemplo:

- Número total de clientes.
- Razão social ou nome de cada um.
- Onde estão localizados.
- Telefone, *e-mail*, endereço da página na internet.
- Histórico de compras.
- Hábitos de compra.
- Relação de concorrentes que também fornecem para o cliente.



Essas informações precisam ser sempre atualizadas. Não se esqueça disso!

Conhecer a carteira de clientes é fundamental para a empresa e para a equipe de vendas. Para isso, a empresa precisa ter ou um *software* de CRM, que é relacionamento com o cliente, ou simplesmente um banco de dados, que pode ser feito até mesmo em um arquivo no Excel. Mas é importante que isso esteja muito bem organizado: quem são os clientes, qual o tíquete médio desse cliente, frequência de compra, faturamento, como ele costuma pagar. Tudo isso deve estar registrado, e a equipe de vendas deve estar treinada para acessar esses dados. Em posse desses dados, o vendedor pode se preparar melhor para a venda. No caso, por exemplo, de o cliente sempre comprar R\$ 500,00, em média. Em um determinado dia, o cliente compra apenas R\$ 100,00. Então, para que sejam feitas melhorias, ou para saber se aquela é uma venda pontual, é importante saber por que ele comprou apenas aquele valor, se faltou algum produto ou se ele ficou descontente com algo. Isso também é importante para que seja feita uma programação. Se o cliente faz compras regulares, aquela foi uma venda extra.

Todas essas informações podem ajudar bastante na hora de estabelecer uma relação melhor com o seu cliente ativo, mas há também outros grupos de clientes, como será explicado a seguir.

Há três grupos de clientes, observando-se o banco de dados: os clientes potenciais, os clientes ativos ou atuais e os clientes inativos.

Com os clientes potenciais, é necessário saber por que ainda não se conseguiu sensibilizá-los para a compra dos produtos e serviços. Os clientes atuais já compram seus produtos, mas é importante fazer ações para que eles continuem comprando. Clientes inativos não são muito fáceis de ativar, mas é importante ligar para eles, saber por que eles pararam de comprar, se foi resultado de mau atendimento, e tentar remediar a situação. Muitas vezes você vai escutar coisas das quais você não vai gostar muito, mas é importante abrir bem os ouvidos, porque pode ser que o erro que você cometeu com esse cliente também esteja acontecendo com outros. Sem saber, você pode estar perdendo outros clientes aos poucos. Esse cliente que você perde aos poucos não volta mais.

## Estratégias e motivações para prospectar novos clientes

O foco agora será no grupo de clientes potenciais. Você sabe quem são? E sabe como atrair esses clientes? Uma das maiores dúvidas das Micro e Pequenas Empresas é: “Quem é o meu público-alvo?”. É preciso ir em busca dessas pessoas.

Primeiramente, definir essa *persona*, como se diz. Quem é esse cliente ideal, quais são seus hábitos culturais, geográficos, para que se possa fazer uma abordagem assertiva.

A prospecção passa por tudo isso. Não ir, de pronto, até esse cliente. Fazer um contato a distância, seja ele por mídias sociais, por mídias tradicionais e, depois, telefone. Por mais que se pense hoje em dia que as pessoas não gostam de atender telefone, é importante fazer primeiro um contato personalizado, pois a questão da personalização é muito importante. A prospecção é a abordagem desses clientes potenciais com a intenção de fazer uma venda. Antes de abordar qualquer cliente, estude esse cliente primeiro.

### Empreendedores da vida real

O empreendedor Sergio Alvarenga afirma que a prospecção é fundamental. Ela tem que ser estratégica, dirigida para o seu público, a fim de que você atinja seu objetivo. Ele diz que você deve saber e conhecer o mercado, o cliente, e, então, adequar seu produto corretamente à necessidade da aplicação do seu cliente.

Quer melhorar suas vendas? Conheça melhor seus clientes! Quer aumentar o alcance de seu negócio? Encontre novos clientes!

## Vendas na prática

Neste capítulo, você vai ver os passos de um processo de vendas:

- Abordagem do cliente.
- Apresentação inicial.
- Sondagem de seus interesses.
- Demonstração do produto ou do serviço.
- Técnicas de apoio.
- Fechamento da venda.
- Processamento do pedido.
- Fidelização de clientes.
- Pós-vendas.



## Abordagem do cliente e apresentação inicial

A abordagem é a maneira como se conduz o primeiro contato com o cliente. Depois é que acontece a apresentação inicial, que pode contemplar uma breve apresentação pessoal e da empresa. Em uma abordagem, é importante não fazer perguntas que possam ser respondidas com um simples “sim” ou “não”. A chance de continuar um diálogo a partir dessas respostas é mínima. É melhor fazer perguntas abertas, que ajudam a desenvolver um assunto com o cliente.

As perguntas fechadas vão cortar essa comunicação. Se fizer perguntas dicotômicas, que pedem respostas “sim” ou “não”, dá-se a chance de que a conversa acabe. Na pergunta aberta, como: “Qual a sua sensação sobre esse produto?”, o cliente vai começar a falar mais e vai lhe dar mais subsídios para você oferecer o produto ou serviço da maneira mais correta. Perguntas como essa farão com que você veja, dentro do seu portfólio, quais são os produtos que vão ter mais aderência com esse cliente.

Assim, pergunta aberta é aquela que dá mais oportunidade para o cliente falar, e as perguntas fechadas são aquelas que interrompem a comunicação, como as perguntas que têm respostas dicotômicas, “sim” ou “não”, “gosto” ou “não gosto”, “esse” ou “aquele”, que deixam a comunicação truncada.



## Empreendedores da vida real

Sergio Alvarenga diz que as vendas são, na verdade, um trabalho de longo prazo. No caso da empresa dele, a venda começa com a homologação de produto, com o envio de amostras. Depois, é feita a homologação desse produto, gerando a necessidade de compra do cliente, e o acompanhamento das vendas é feito por meio de presença intensiva em reuniões e de contatos por telefone ou por *e-mails*. Com uma estratégia de negócios, faz-se o acompanhamento dos clientes e de suas necessidades técnicas, ofertando o melhor produto por portfólio e por aplicação.

O cliente deve ser atendido com um sorriso. O sorriso abre portas, minimiza qualquer dissabor. Talvez o cliente já tenha tido uma má experiência e já chega com o pé atrás, que o sorriso trata de minimizar. É importante também nunca entrar direto na venda. Sempre deve haver cortesia, ser feita uma apresentação pessoal e oferecer o produto certo para a pessoa certa.



A abordagem é um momento importante do processo. Não desperdice a chance de cativar o cliente. Afinal, como dizem por aí, a primeira impressão é a que fica.

Confira mais algumas dicas a seguir.

Durante a abordagem ao cliente, evite:

- Falar de assuntos polêmicos como esportes, religião, política, entre outros.

- Passar mensagens não verbais negativas ou de insegurança. Não fique de braços cruzados, sentado com desleixo, encostado na parede. Cuidado para que seus gestos não afastem ou irritem o cliente.
- Fazer perguntas indiscretas, que possam invadir a privacidade do cliente.
- Fazer comentários negativos sobre sua vida, sobre a empresa ou sobre colegas.
- Distração com situações do entorno.
- Manter conversas paralelas pessoalmente ou pelo celular.
- Rir sobre assuntos fora do contexto do atendimento de venda, mostrando desatenção e dispersão.
- Interromper bruscamente o atendimento.
- Demonstrar impaciência, desânimo ou pressa.
- Qualquer tipo de pré-julgamento ou preconceito.

Pratique sempre:

- Cumprimentar o cliente com gentileza e cortesia.
- Sorrir sempre que adequado ao contexto.
- Apresentar-se.
- Perguntar o nome do cliente.
- Cumprimentar e dar atenção aos acompanhantes do cliente.
- Demonstrar disposição pessoal para o atendimento.
- Articular bem as palavras, para que a comunicação seja clara.
- Olhar para o cliente enquanto fala com ele.

- Utilizar tom de voz adequado.
- Utilizar perguntas abertas.

Faça agora uma atividade para avaliar suas habilidades de abordagem do cliente.

### Atividade 4.1

Selecione as ações tomadas corretamente na apresentação inicial do processo de vendas:

- ( ) Cumprimentar e apresentar-se ao cliente.
- ( ) Falar sempre bem alto para todos ouvirem.
- ( ) Perguntar o nome do cliente, mas depois chamá-lo de “amigão”, pois é mais simpático.
- ( ) Fazer perguntas abertas.
- ( ) Puxar assunto sobre temas aleatórios, como futebol e política, pois permitem conhecer o cliente.

#### RESPOSTAS:

Estão corretas as alternativas as alternativas “cumprimentar e apresentar-se ao cliente” e “fazer perguntas abertas”.

## Apresentação inicial e sondagem

Outra técnica que vai ajudar bastante na hora da venda é a sondagem, que é quando se vai atrás de novas informações que agregam à venda: O que o cliente quer? Por que ele está comprando esse produto ou serviço? Que características ele valoriza no produto, no serviço, na marca, na empresa?

A sondagem vem antes da etapa da demonstração. Antes de explicar mais detalhadamente os produtos ou serviços, e seus benefícios, é preciso descobrir os motivos que levaram o cliente a procurar a empresa. Assim, a demonstração será mais eficiente.



Nunca tente adivinhar as necessidades e os desejos de seu cliente. Use técnicas eficazes, como as perguntas abertas.

### Atenção

Não existe uma quantidade mínima ou máxima de perguntas a serem feitas. É preciso construir um diálogo produtivo de vendas, questionando o que for necessário sem incomodar o cliente. Este é um processo que requer agilidade, mas não pressa.



O objetivo da sondagem é fazer com que o vendedor descubra os motivos pelos quais o cliente precisa e quer comprar aquele produto ou aquele serviço.

Fazendo a pergunta certa e ouvindo é que o vendedor adquire informações para fazer uma venda mais adequada. Fazendo a sondagem ele também vai montando mentalmente o roteiro do que vai falar, vai se preparando. Coisas importantes nesse momento são: dicção, mostrar confiança no que ele está oferecendo e mostrar-se um entusiasta do produto, porque é dessa maneira que ele vai estabelecer uma relação de confiança. A venda se estabelece muito por meio da confiança, principalmente se for venda de serviços, porque é preciso confiar que o vendedor vai entregar aquilo que ele promete. Assim, é nesse momento da sondagem que esses elos vão sendo criados e fortalecidos.

Você sabia que argumentar é diferente de ter um discurso padrão?



A sondagem ajuda a estruturar a sua argumentação. Para argumentar, você precisa:

- Entender o perfil do cliente, sabendo quem é o usuário do produto ou serviço.
- Entender os desejos tanto do cliente quanto do usuário.
- Selecionar os produtos, serviços e benefícios mais adequados.
- Identificar as resistências e as objeções e saber contorná-las.

E agora, que tal fazer mais atividades?

## Atividade 4.2

Analise o diálogo a seguir entre um vendedor e um cliente e indique quais ações do vendedor são perguntas abertas importantes para a sondagem:

- ( ) — Bom dia! Estou procurando um presente para o meu filho.
- ( ) — Ah, que ótimo! É para alguma ocasião especial?
- ( ) — É aniversário dele.
- ( ) — Então, o que você acha que ele gostaria de ganhar?
- ( ) — Bem, ele está precisando de um celular mais moderno.
- ( ) — Acabamos de receber novos modelos. Que marca você prefere?
- ( ) — Você tem um XPTO?
- ( ) — Sim! Você prefere azul ou preto?

### RESPOSTAS:

Estão corretas as alternativas “— Ah, que ótimo! É para alguma ocasião especial?”; “— Então, o que você acha que ele gostaria de ganhar?”; “— Acabamos de receber novos modelos. Que marca você prefere?”.

Fazer uma pergunta aberta que ajude a identificar os motivos que estão levando o cliente à compra é uma ótima forma de assessorá-lo de maneira adequada, além de compreender seus desejos e necessidades. Isso é muito bem-feito pelo vendedor quando ele faz as perguntas sobre o tipo de ocasião, o que acha que a pessoa gostaria e a marca de preferência.

### Empreendedores da vida real

Sergio Alvarenga conta que sua empresa tem uma rede de relacionamento bastante interessante, muito integrada com a necessidade do cliente, dentro do portfólio de produtos que eles oferecem. O conhecimento vem de uma longa experiência, de uma carreira, de uma vida praticamente inteira trabalhando com as empresas que eles sabem que trabalham muito próximas, por exemplo, as do mercado automotivo. Por meio desse conhecimento, faz-se a abordagem do cliente desde 2013 e continua-se fazendo até

hoje, ofertando produtos que tenham, tecnicamente, a qualidade para poder atender as aplicações de que eles necessitam. Ele conta que, em primeiro lugar, é necessário conhecer a necessidade do cliente para fazer a melhor oferta do seu produto, tanto tecnicamente quanto das condições comerciais. É fundamental que se tenha um conhecimento profundo dessas necessidades para ter seu objetivo atingido e, no caso, gerar uma venda, que, no caso da empresa dele, sempre é uma venda futura.

Além da sondagem, pode-se usar, ainda, técnicas de apoio na hora de abordar o cliente.



## Técnicas de apoio

Algumas técnicas de apoio são importantes para você ter o tempo de se preparar para entender o cliente. Às vezes, o cliente chega e, mesmo fazendo algumas perguntas, você não entende por que ele quer, o que ele quer e por que ele procurou a sua empresa. Então, você começa a fazer algumas perguntas muito mais amenas, esperando que o cliente fale mais e você, vendedor, ouça mais, para que dê tempo de você elaborar o que você vai dizer, que produtos vai oferecer para esse cliente.

Uma das técnicas de apoio seria você se interessar pelo momento do cliente. Um exemplo:

Um cliente entra em uma loja e você pergunta:

- Está procurando alguma coisa especial?
- É para o meu filho.
- Que bacana! Ele está fazendo aniversário?

Se o filho estiver junto e você vir que ele é grande, pergunte se é a formatura dele, qual é a comemoração, e confraternize com esse cliente. Tudo isso é feito, é claro, sempre de maneira muito sutil, muito adequada, porque (muito importante repetir) esse cliente não é seu amigo de infância. De toda maneira, é importante que você se envolva com o momento do cliente, para causar simpatia e empatia, de modo que a venda ocorra de modo muito mais fácil.

Essa técnica vai dar a você também mais tempo de elaborar o que dizer, como dizer e por que dizer. Esse cliente vai ficar mais satisfeito, porque ele vai ver que você está personalizando a venda, que ele é um cliente especial para você, não é só mais um que entrou em sua loja.

### Atividade 4.3

Agora, analise novamente o diálogo e identifique em quais momentos o vendedor usou a técnica de apoio durante a sondagem:

- ( ) — Bom dia! Estou procurando um presente para o meu filho.
- ( ) — Ah, que ótimo! É para alguma ocasião especial?
- ( ) — É aniversário dele.
- ( ) — Então, o que você acha que ele gostaria de ganhar?
- ( ) — Bem, ele está precisando de um celular mais moderno.
- ( ) — Acabamos de receber novos modelos. Que marca você prefere?
- ( ) — Você tem um XPTO?
- ( ) — Sim! Você prefere azul ou preto?

#### RESPOSTAS:

Estão corretas as alternativas “— Ah, que ótimo! É para alguma ocasião especial?” e “— Acabamos de receber novos modelos. Que marca você prefere?”.

A técnica de apoio está exemplificada nesse exercício por meio das expressões “ah, que ótimo” e “acabamos

de receber novos modelos”. O uso dessas expressões permite que o vendedor mantenha a fluidez no diálogo com o cliente, respondendo suas questões de imediato e ao mesmo tempo ganhando confiança e tempo para elaborar a próxima pergunta.

Dependendo do tipo de produto ou serviço vendido, o diálogo pode ser mais ou menos técnico. O importante é que tudo isso aconteça em meio a uma conversa agradável e espontânea. Cative o seu cliente.

Que estratégias e técnicas de vendas você usa em sua empresa? Quais das estratégias apresentadas são novidade para você? Pretende aplicar alguma delas? Por quê?

## **Demonstração**

Um momento crucial no processo de vendas é a demonstração. Ela envolve aspectos técnicos e emocionais. Nessa hora, o cliente espera que o vendedor seja especialista no produto ou serviço e que seja capaz de tirar todas as suas dúvidas. Um aspecto essencial na demonstração é não bombardear o cliente com informações. Selecione apenas aquelas que vão ao encontro de suas necessidades.

É por isso que você e seus vendedores precisam estar tecnicamente preparados para esclarecer dúvidas, apresentar características e destacar os benefícios do que estão vendendo.

Pesquisas apontam que a demonstração converte-se em melhores vendas, porque o cliente quer ter contato com o produto, ele quer saber como esse produto se desempenha, que tipos de uso ele pode fazer.

Para fazer a demonstração, o vendedor pode preparar um promotor de vendas, que é quem vai ficar no ponto de vendas apresentando o produto. Para isso, o promotor de vendas tem que ter tido um treinamento prévio para saber como aquele produto é manuseado ou com o que ele combina, se for um produto alimentício.

Esse momento em que o vendedor está em frente ao cliente é o seu horário nobre, quando ele tem de lembrar tudo que aprendeu no treinamento sobre o produto, as características do produto, os diferenciais, os concorrentes, quais são os pontos fortes e fracos desse produto, tudo a fim de poder fazer uma boa explanação.

No momento de demonstração do produto, deve-se agregar tudo que se tem no banco de dados, todas as informações adquiridas dentro e fora do treinamento e fazer a melhor apresentação possível, de modo que o cliente fique sensibilizado e que seu olho brilhe de desejo para adquirir aquele produto.



Demonstre as características e benefícios de produtos e serviços de sua empresa com profissionalismo e entusiasmo. Dessa forma, você também estará preparado para lidar com as objeções dos clientes. Utilize sua experiência e prepare-se para enfrentar essas objeções!

### Dica

Para isso, utilize uma ficha de apoio. Faça o *download* do arquivo a seguir na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae:

- Ficha de apoio para lidar com objeções (arquivo Como\_turbinar\_suas\_vendas\_Modulo\_4\_Ficha\_de\_apoio\_para\_lidar\_com\_objecoes.pdf).

Pensando em seu empreendimento, o que não pode faltar em uma demonstração eficaz de produtos ou serviços?

Organize as informações: Quais as principais características do seu produto ou serviço? Que benefícios ele traz? Quais as principais objeções levantadas pelos clientes? Como você pode responder a elas?



## Empreendedores da vida real

O empreendedor Sergio Alvarenga diz que é muito importante que você sempre realce as qualidades do seu produto, que podem ser as ambientais, o que é bastante importante hoje em dia, ou seja, que seu produto é politicamente correto, ambientalmente falando; as propriedades mecânicas e o diferencial que você tem dos outros produtos disponíveis no mercado, como produtividade, enfim, o que o seu produto traz de benefícios para a sua operação como um todo.

Ele ainda acrescenta que não se deve nunca enganar um cliente, sempre ofertar o melhor produto e que ele seja o mais simples possível, com a melhor condição para o cliente. Esse é o segredo do sucesso.

Veja a seguir que tipos de benefício poderiam ser abordados em uma demonstração:

- Conveniência: fácil de carregar, de vestir, leve, pesado, rápido, lento.
- Garantia: O que se garante? Prazo, como funciona, vantagens do sistema etc.
- Limpeza: facilidade, simplicidade, economia.
- Prestígio: Como o produto poderá atrair a atenção dos outros?
- Beleza, estética: O que proporciona beleza?
- Como colocar, como olhar? Sempre explicar o lado belo do objeto, no caso de produtos.
- Durabilidade: informar a durabilidade real.
- Saúde: como influi positivamente sobre a saúde, buscar exemplos. A preservação da saúde é um ponto forte nas decisões do cliente.
- Conforto: o que e como proporcionar conforto.
- Facilidade: de uso, de guardar, de renovar, de descartar ao final da vida útil etc.
- Economia: Qual é a economia em relação a um ou outro tipo de produto? Qual a economia em relação a outra marca?

- Grátis, vantagens: O que os clientes podem obter de graça? Vantagens com o produto.
- Segurança: todos os clientes, sem exceção, procuram segurança.



Quando se dá uma afinidade entre o que o vendedor está oferecendo e o que o cliente está buscando, esse momento mágico é chamado de ponto de intersecção ou ponto de contato.

Quando o cliente está comprando alguma coisa, no caso, por exemplo, de um carro, cada cliente valoriza uma coisa no mesmo produto. Então, para o homem, por exemplo, é importante que o carro seja potente, que ele adquira velocidade em poucos segundos. Já para a mulher, é importante a beleza, a cor, se ele tem vários porta-trecos, porque é o que vai dar o conforto para ela. Então, cada cliente, diante do mesmo produto, valoriza características diferentes do produto.

É lógico que nem sempre o cliente vai concordar com tudo que você disser e nem você deve esperar por isso. O importante é estar preparado para as reações e objeções do cliente e saber como conduzir o processo de vendas em um momento como esse.

Veja as experiências de quem já passou por isso.

## Empreendedores da vida real

Sergio Alvarenga conta que, ao iniciar com o produto correto, trabalhando próximo ao cliente, a venda acaba sendo natural. Ela não é natural quando você não faz o serviço correto desde o começo, homologa o produto errado ou com o preço errado, ou dá uma condição que não favorece o cliente. Então se pode caminhar para não finalizar com uma venda para o cliente.

O cliente sempre vai querer uma vantagem. Toda vez que ele compra alguma coisa, ele tem que sentir que está levando alguma vantagem. Dessa maneira, ele sempre vai ter objeções. Elas podem aparecer no início da explanação, da demonstração do produto, no meio ou no final. Se for no começo, cabe ao vendedor contornar essa objeção da melhor forma possível, trazendo esse cliente de volta ao interesse, ao que o trouxe até sua loja ou sua empresa. Se essa objeção for no meio, provavelmente ela é algo muito específico. Então cabe ao vendedor estar preparado para responder de forma firme, certa, com respostas verdadeiras e assertivas. Se for no final, provavelmente esse cliente tem uma objeção mais específica ainda, que requer que o vendedor o traga para a realidade, para a especificidade do produto, o que é possível, exatamente, naquele caso, e nunca entrando em confronto com o cliente, sempre fazendo que o próprio cliente sinta que está conduzindo a venda.

Palavras, gestos, expressões faciais e corporais podem demonstrar a intenção de comprar do cliente. Aprender a identificar esses sinais pode ser um grande diferencial nos resultados do seu negócio.

## Fechamento da venda

É importante saber conduzir a etapa de fechamento da venda e processamento do pedido para evitar falhas. Entregue sempre ao cliente o produto ou serviço nas condições compradas, contribuindo com a sua satisfação. Afinal, ninguém quer nadar e morrer na praia, não é mesmo? Essas técnicas podem contribuir para que você e seus vendedores sejam assertivos e tenham o retorno esperado. Relembre a seguir um pouco mais sobre cada uma delas.

### Técnica de fechamento condicional previsto

Essa técnica exige uma ação realizada no sentido de mostrar a intenção de corresponder às condições ou solicitações feitas pelo cliente.

Um exemplo simples é movimentar-se em direção ao telefone e dizer, por exemplo, “Vou telefonar para o depósito para ver se podemos entregar mais rápido na sua casa”.

### Técnica da sutileza invertida

Uma das vantagens desse fechamento é que você pode fazer a pergunta mais de uma vez sem que o cliente se sinta pressionado, ou seja, torna-se um processo natural. Além do mais, caso o cliente responda afirmativamente, será possível saber o que ele está pensando, pois se não comprar, explicará as razões. A pergunta invertida é eficaz e muito interessante, isso porque, ao dizer “não”, o cliente não percebe que o vendedor acaba de conseguir o pedido, como: “Há alguma razão pela qual nós não podemos finalizar o pedido?”. Tenha cuidado para não forçar a venda, essa técnica deve ser utilizada para incentivar o cliente a comprar, e não para confundi-lo.



### Técnica do SIM

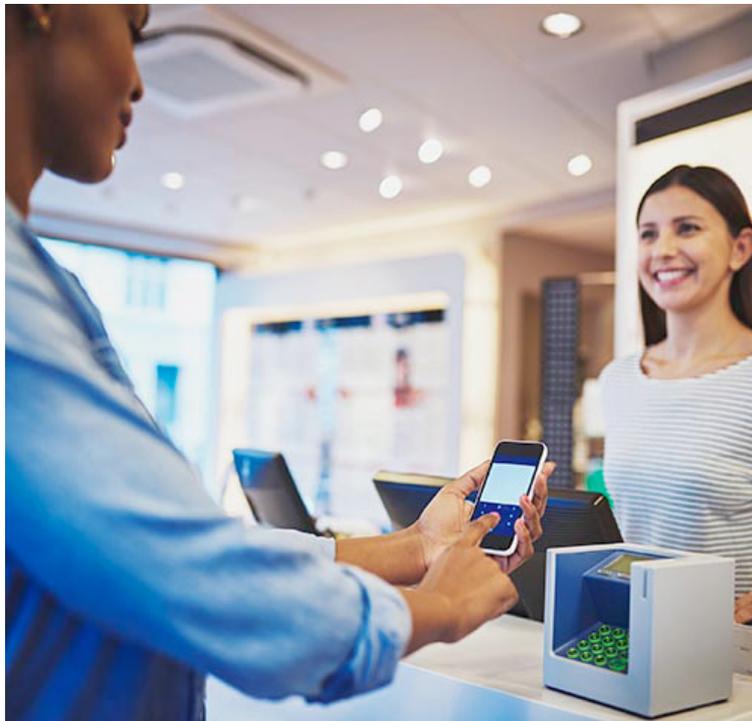
Muitas vezes, no momento da demonstração do produto ou serviço, percebendo que o cliente está disposto a comprá-lo, você faz uma série de perguntas cujas respostas recebidas são sequencialmente “Sim”. A partir do último “Sim” recebido como resposta do cliente, você conduz o fechamento da venda. Cuide para não exagerar em perguntas desse tipo para não parecer um interrogatório.

Verifique o exemplo: “Esta é a marca de TV que o senhor procurava, certo?” – pergunta o vendedor. “Sim” – responde o cliente. “O senhor gostou deste modelo de TV?” – diz o vendedor. “Sim” – diz o cliente.

### Técnica do “peça e feche”

Nessa técnica, assim que sentir que o cliente está concordando com você e confiante com a compra, peça algum documento para iniciar o preenchimento do cadastro ou o pedido de venda. Dessa forma, terá mais chance de fechamento.

Exemplo do que você pode falar para utilizar essa técnica: “Enquanto o senhor decide os detalhes finais da compra, podemos antecipar o preenchimento do cadastro, e, para isso, preciso deste e deste documento”. Se o cliente não questionar ou responder negativamente, a venda estará concretizada. No entanto, se ele colocar objeções, você deve argumentar sobre o que for necessário.



### Técnica de valorizar as emoções

Dependendo da situação, essa técnica funciona muito bem! Mas, para surtir efeito, deve-se observar o que sensibiliza e emociona o cliente. Tente encontrar os aspectos mais convincentes, persuasivos, e que são, na maioria das vezes, aceitos pelos clientes, como: amor à esposa, afeto aos filhos, paixões, sentimentos, segurança, vaidade, orgulho e saúde.

Exemplo: “Sua empresa ficará mais segura com esse sistema de monitoramento”.



### Técnica de fechar o pedido

Uma maneira é quando o cliente já está bem predisposto a comprar, já mostrou qual a sua preferência por um produto ou por outro do seu portfólio, de modo que você pode ir direto ao ponto final: “Vamos fechar a venda?”.

Que tal fazer uma atividade para fixar o conteúdo sobre as técnicas de fechamento de vendas?

Existem várias técnicas para se fechar uma venda. É importante ressaltar que aqui foram trabalhadas apenas algumas delas.

### Atividade 4.3

Analise o seguinte caso e identifique qual foi a técnica de fechamento utilizada pelo vendedor:

Com o aniversário do filho se aproximando, o pai vai até a loja de materiais esportivos comprar um *skate*. O vendedor, atencioso e detalhista, ouve o cliente dizer que o *skate* faz recordar os melhores momentos de sua infância e que gostaria que seu filho tivesse a mesma experiência. Atento ao desejo do pai, o vendedor pergunta a marca e o estilo do *skate* que o cliente tinha. Então, apresenta um modelo praticamente idêntico e diz: “Tal pai, tal filho!”. O pai fica emocionado, faz a compra satisfeito e o vendedor fica muito feliz!

- a) Técnica da sutileza invertida.
- b) Técnica do fechamento condicional.
- c) Técnica de valorizar as emoções.
- d) Técnica do sim.

**RESPOSTA:**

Está correta a alternativa **c** (técnica de valorizar as emoções). O vendedor identificou que o cliente estava agindo claramente pelo canal emocional. Então, direcionou o fechamento valorizando as emoções, sem necessidade de utilizar outras técnicas.

Outro momento importante é o processamento do pedido. Preste muita atenção a ele!

## Processamento do pedido

Tão importante quanto conduzir bem as etapas do processo de vendas até o momento do fechamento, é dedicar atenção para o processamento interno do pedido. Cuidando dessa etapa da venda, você estará agindo com foco na satisfação do cliente e no estabelecimento de um produtivo relacionamento comercial e profissional com sua clientela.

No fechamento do pedido, é vital que o vendedor cheque todos os detalhes: quantidade, endereço, telefone, *e-mails* de contato, para garantir que nada vá dar errado. E é de responsabilidade do vendedor acompanhar esse pedido.

Em vendas internas, é importante que, no ato de entrega do produto para o cliente, por exemplo, em uma loja, o vendedor faça a checagem produto: cor, tamanho, por exemplo, para que não haja problemas e nem frustrações por parte do cliente (ter que ir até a loja trocar o produto, por exemplo).

No caso de vendas externas, é muito importante também, quando ele estiver diante do cliente, checar todos os dados. A checagem dos dados garante ou pelo menos minimiza que alguma coisa dê errado na entrega, no prazo ou que chegue algum produto em desacordo com aquilo que o cliente pediu.

Agora, faça uma atividade!

#### Atividade 4.4

A seguir, analise a história de Pedro, vendedor de materiais gráficos.

Pedro atendeu o sr. Marcos e fechou a venda após demonstrar a qualidade do material gráfico de que sua empresa precisava. O fechamento da venda aconteceu com o cliente agradecendo e mostrando-se feliz com a oportunidade de comprar da empresa fornecedora.

Pedro e o sr. Marcos negociaram a entrega do produto para 7 dias, mas a mercadoria foi entregue ao cliente depois de 12 dias, sem nenhuma explicação.

Ao receber o pedido, o sr. Marcos ligou para reclamar. Quem o atendeu foi o funcionário responsável pela expedição de pedidos, que informou que a culpa foi da empresa de logística, terceirizada.

O que Pedro deveria fazer para melhorar a experiência do seu cliente?

- a) Cortar relações com a empresa de logística.
- b) Telefonar para o cliente pedindo desculpas e oferecer antecipadamente um desconto de 10% para a próxima compra.
- c) Devolver o dinheiro do cliente.

#### RESPOSTA:

Está correta a alternativa **b** (telefonar para o cliente pedindo desculpas e oferecer antecipadamente um desconto de 10% para a próxima compra). A falha na entrega do pedido do cliente nas condições negociadas poderia gerar um rompimento do relacionamento que indicava se tornar duradouro. Com essa atitude, Pedro soube contornar a situação, reconhecendo a falha da empresa ao se desculpar e estabelecendo uma nova oportunidade de compra para o cliente.

## Fidelização de clientes e acompanhamento das vendas

Vender é bom, não é? Imagine então vender duas, três ou mais vezes para o mesmo cliente. É muito melhor! O caminho é fidelizar o seu cliente, o que é possível por meio de um bom pós-venda.

## Pós-vendas

Muitas empresas pensam que fazer pós-venda é simplesmente pegar um telefone, ligar para o cliente e saber o que aconteceu e se ele está satisfeito. No entanto, o pós-venda também requer planejamento: O que perguntar? Em que período ligar? Devo ligar para todos os clientes ou só por amostragem? Devo ligar só para os maiores e melhores clientes?

Tudo isso precisa de regras para que seja feito como um processo, e não só para aqueles clientes com quem se tem mais afinidade. O pós-venda garante uma nova venda, porque, se o cliente ficar satisfeito, vai voltar a comprar de você. Hoje em dia, é muito importante a gente conhecer o cliente, saber o que ele quer e importar-se com o cliente.

O cliente que sentir que o vendedor, sua empresa e sua marca se importam com ele vai se fidelizar a essa marca. Ser bem atendido, muitas vezes, é mais importante para o cliente do que ter 100% de suas necessidades satisfeitas. Para isso, é importante reiterar que o banco de dados precisa estar atualizado com as informações do cliente, o que deve ser feito como um processo.

### Empreendedores da vida real

Sergio Alvarenga afirma que o pós-venda que gera maior fidelização do cliente é sua continuidade com ele, sua presença. É você estar presente agendando reuniões, conversando por telefone, por *e-mail*, dando sempre assistência e ofertando novas tecnologias que possam ter surgido. E nunca parar de fazer isso, o que é fundamental para a continuidade de novos negócios.

O pós-venda pode ajudar a sua empresa a crescer. Para garantir um bom atendimento pós-venda, você pode tomar algumas medidas e implementar algumas ações.

### Passo 1 – Acreditar no pós-venda

O primeiro passo do pós-venda deve ser acreditar que essa ação vai trazer um resultado efetivo e que trará maior faturamento e lucros para a empresa. Não se consegue passar isso para o cliente se não existe uma crença nessa ação. Então, o vendedor deve ligar para o cliente sentindo que a ação vai trazer um retorno para a empresa.

### Passo 2 – Pós-venda com todos os clientes

O segundo passo é fazer esse procedimento com toda a clientela, dando sempre uma atenção especial àquele cliente que está comprando pela primeira vez ou que ainda é um cliente novo da empresa. Esse cliente

precisa de um pouco mais de segurança para que volte a comprar outras vezes. Também, investindo nisso, você vai fazer com que esse cliente seja um defensor da sua empresa, que ele fale bem dela. Esse é o maior trunfo que a empresa tem, esses chamados clientes “advogados”. Eles vão defender sua empresa a qualquer momento. E falando bem, hoje em dia, nas redes sociais, com amigos, com parentes, ele também traz novos clientes para a empresa.

### **Passo 3 – Pós-venda contínuo**

O terceiro passo é dar continuidade a esse processo. Não abandone o pós-venda. Ele tem que ser feito com todos os clientes e continuamente, para que você tenha resultados mensuráveis. Além disso, há alguns procedimentos rotineiros que você pode implementar em sua empresa para reforçar as ações de pós-venda.

## **Fidelização de clientes**

Para fidelizar seus clientes, algumas medidas podem ser tomadas.

### **Renovar e inovar**

Para reforçar as ações de pós-venda, é importante que a empresa esteja atenta com atualizações, inovações, tendências e traga isso para o cliente. Quando ela entra em contato com o cliente para mostrar que ela é uma empresa atualizada, atenta, que ela está trazendo melhorias para o cliente, ela acaba fidelizando esse cliente também.

### **Contato direto com o cliente**

A segunda dica é saber qual o meio mais eficaz de entrar em contato com o cliente. Como saber isso? É preciso perguntar para cada um deles. Há clientes que vão preferir por WhatsApp, clientes que vão preferir por outros aplicativos, como o Messenger, por exemplo. Outros preferem o contato por *e-mail*. Alguns clientes vão disponibilizar um telefone, porque são pessoas que estão um pouco mais disponíveis. Tendo essa informação, deve-se fazer esse contato, sempre periodicamente. O período vai variar muito, dependendo do tipo de negócio.

### **Ganhar a confiança do cliente**

A terceira dica é ser sempre transparente com o cliente, para você poder ganhar a confiança dele. Mostrar que você está preocupado, que você se importa com as necessidades e os desejos dele, e trazer sempre uma

inovação, um produto novo, mostrar que a empresa está acompanhando as necessidades e tudo de que ele necessita. Sempre de forma muito clara e sem esconder as fragilidades do produto ou do serviço, caso o cliente pergunte, é claro.

O assunto seguinte é o acompanhamento das vendas. As informações relacionadas ao processo de vendas da empresa devem ser controladas. Isso vai ajudar bastante na hora de fazer a análise para a tomada de decisões.



### **Acompanhamento das vendas**

Todo empreendedor deve acompanhar a movimentação, a evolução do seu mercado, para saber se esse mercado está em crescimento ou em declínio. Se ele já atua no mercado há algum tempo, deve monitorar as vendas passadas para desenhar uma meta que seja realística e atingível, porém desafiadora. É importante ter uma meta desafiadora para que a empresa cresça.

Olhando isso, ele vai desenhar e também pode procurar dados sobre isso no mercado. É importante saber se, nesse mercado, existem sazonalidades e como se preparar para elas. Escutar se o cliente continua querendo aquele tipo de produto, para manter esse produto em linha ou substituí-lo etc.

E na sua empresa? Você oferece vantagens e benefícios adicionais, mesmo com a venda fechada e concretizada? Você sabe quantas vendas são realizadas? Sabe como os clientes chegam até você?

Então, já sabe: é importante definir os controles ideais para o monitoramento e avaliação das vendas na sua empresa. Não se esqueça de buscar informações sobre a melhor forma de implementar ou aperfeiçoar esses controles.

## Encerramento

Ao longo do *e-book*, você viu:

- técnicas de preparação do vendedor.
- como abordar o cliente.
- estratégias de vendas.
- dicas para fidelizar o cliente.

Agora, você tem praticamente todas as informações necessárias para melhorar as vendas de seu empreendimento!

Com tudo o que você aprendeu até aqui, coloque em prática as diferentes técnicas, estratégias e dicas com a sua equipe de vendas e satisfaça as necessidades de seus clientes.



E boas vendas!

Você pode acessar outros produtos do portfólio do Sebrae-SP para complementar seus estudos, por exemplo, os cursos **Ganhe Mercado** e **Como Divulgar a sua Empresa**.

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

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo  
ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa,  
Desenvolvimento e Engenharia das  
Empresas InovadorasBB – Superintendência Estadual do Banco  
do BrasilCEF – Superintendência Estadual da Caixa  
Econômica FederalDESENVOLVE-SP – Agência de  
Desenvolvimento PaulistaFAESP – Federação da Agricultura do  
Estado de São PauloFECOMERCIO – Federação do Comércio  
do Estado de São PauloFIESP – Federação das Indústrias do  
Estado de São PauloIPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
ParqTec – Fundação Parque Alta  
Tecnologia de São CarlosSEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas EmpresasSDECTI – Secretaria de Desenvolvimento  
Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação  
do Estado de São PauloSINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do  
Estado de São Paulo**Diretor – Superintendente**

Bruno Caetano

Diretor Técnico

Ivan Hussni

**Diretor Administrativo e Financeiro**

Pedro Rubez Jehá

Unidade Atendimento Remoto

**Gerente:**

Ivan Teodoro

**Equipe Técnica**

Adriano Augusto Campos

Carolina Germano Nascimento

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Karoline Martins Amaral

**Unidade Gestão de Produtos****Gerente:**

Clarissa Battistella Guerra

**Equipe técnica**

Breno Melo Paes

Elimara Clélia Rufino

Mariana Camargo Marques

Robson de Nazareno

**Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini****Presidente da Diretoria Executiva**

João Amato Neto

**Diretor Administrativo e Financeiro**

Luís Fernando Pinto de Abreu

**Diretor de Operações**

Roberto Marx

**Diretor da Área de Gestão de  
Tecnologias em Educação**

Guilherme Ary Plonski

**Coordenadoras Executivas**

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

**Gestão do Projeto**

Sônia Akimoto e Denise Blanes

**Assistentes de Gestão**

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

**Gerente da Unidade de Gestão de  
Projetos**

Luis Marcio Barbosa

**Designer Instrucional Master**

Heloisa Collins

**Designer Instrucional**

David Melo da Luz, Natália de Mesquita

Matheus, Tauana Grasso Chixaro e Thais

Cattucci Dantas

**Consultora Pedagógica**

Mainã Greeb Vicente

**Revisão de Texto**

Priscila Rizzo e Tatiana F. Souza

**Iconografia e Audiodescrição**

Priscila Garofalo e Rita De Luca

**Consultor de Tecnologia**

Wilder Oliveira

**Programador de Front-end**

Edson Ramos

**Web Designer**

Bruno Gomes de Souza e Fernando

Oliveira Martins

**Consultora de Comunicação**

Sonia Scapucin

**Editora**

Elisabete Portugal

**Gestão de Comunicação e Direção de  
Vídeo**

Ane do Valle

**Assistente de Comunicação**

Ana Paula Andrade Barbosa

**Consultora de Acessibilidade**

Karina Zonzini

**Roteiro e Edição de Conteúdo**

Patricia Roman

**Reportagem**

Viviane Thomaz

**Locução**

Michele Dufour

**Direção de Arte**

Michelangelo Russo

**Designer Gráfico**

Eduardo de Camargo Neto

**Supervisor Técnico**

César Augusto Melão

**Cinegrafia, Luz e Áudio**

Fernando Henrique Watanabe

Glaucio Genovesi

**Legendagem**

Bruno Kians

**Edição e Finalização**

Leo Haslman

**Diagramação**

Jairo Souza Design Gráfico

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