
Banco do Estado de Sergipe - BANESE

Atendimento, negociação e venda – ritmo pós- edital



 Prof. Marcelo Soares

 @profmarcelosoares

  **FAIXA PRETA**

Auditor do Estado
Graduado em Administração
Pós-graduado em Administração
Mestrando em Administração

Dentre outros, nomeado para os seguintes cargos:

- Auditor Governamental do Piauí (CGE/PI)
- Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá (ISS Cuiabá)
- Analista Judiciário – área administrativa do TRF 1ª Região
- Analista Judiciário – área administrativa do TRT 11ª Região



[Direcionando os estudos]

1ª parte: Marketing

2. Marketing em empresas de serviços **2.1 Satisfação, valor e retenção de clientes** 2.2 Como lidar com a concorrência **2.3 Propaganda e promoção** 2.5 Telemarketing

2ª parte: Etiqueta e atendimento

3. Etiqueta empresarial: comportamento, aparência, cuidados no atendimento pessoal e telefônico.

3ª parte: Negociação

4. Negociações distributivas e negociação integrativa. 4.1 Valor de reserva e ancoragem. 4.2 Criação de valor ótimo. 4.3 Ótimo de Pareto. 4.4 Negociações com múltiplos participantes. 4.5 Aspectos culturais nas negociações

4ª parte: Vendas

2.4 Venda. **5. Técnicas de vendas.** 5.1 Pré-abordagem. 5.2 Comunicação. 5.3 Análise de oportunidades. 5.4 Desenvolvimento de soluções para o cliente. 5.5 Negociação, compromisso, acompanhamento



[Satisfação, Valor e Retenção de Clientes]

Satisfação é a relação entre o que o **cliente percebeu** do produto (mercadoria ou serviço) e o que ele **esperava**.



Cliente encantado



Cliente satisfeito



Cliente insatisfeito



Produto supera as expectativas



Produto atende as expectativas



Produto fica abaixo das expectativas



Expectativa do cliente



Percepção de qualidade

Satisfação

Conclusões interessantes:

- Quanto mais altas as expectativas do cliente em relação ao produto, mais difícil será satisfazê-lo.
- As empresas precisam gerenciar as expectativas de seus clientes.



Fatores que afetam as expectativas

1. **Comunicação boca a boca** – O que os outros clientes ouvem dos outros clientes é um potencial determinante das expectativas.
2. **Necessidades pessoais dos clientes** – Dentro de cada tipo de serviço, existem necessidades secundárias (pessoais) que influenciam diretamente na expectativa de cada cliente.
3. **Experiências anteriores** - A percepção de experiências anteriores com o uso de um serviço pode influenciar o grau de expectativa dos clientes. Já tendo experimentado o mesmo serviço por outra empresa o cliente cria um parâmetro para comparar a qualidade do serviço. Quanto maior a experiência do cliente, mais difícil de satisfazê-lo.
4. **Comunicação externa** - mensagens diretas e indiretas que prestadores de serviços transmitem a seus clientes.

[Satisfação, Valor e Retenção de Clientes]

O **Valor** corresponde a quanto o cliente acha que aquele produto acrescenta ao seu patrimônio. Assim, o valor compara os **benefícios e custos** associados a uma troca.

Só aceitaremos realizar uma troca se percebermos que alguma vantagem



R\$ 30.000



[Satisfação, Valor e Retenção de Clientes]

O **Valor** corresponde a quanto o cliente acha que aquele produto acrescenta ao seu patrimônio. Assim, o valor compara os **benefícios e custos** associados a uma troca.

Vendo essa bolsa por
R\$100,00. Você quer
comprar?

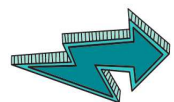


1. É uma Louis Vuitton
2. Foi usada pela Gisele Bündchen em um desfile em Paris!

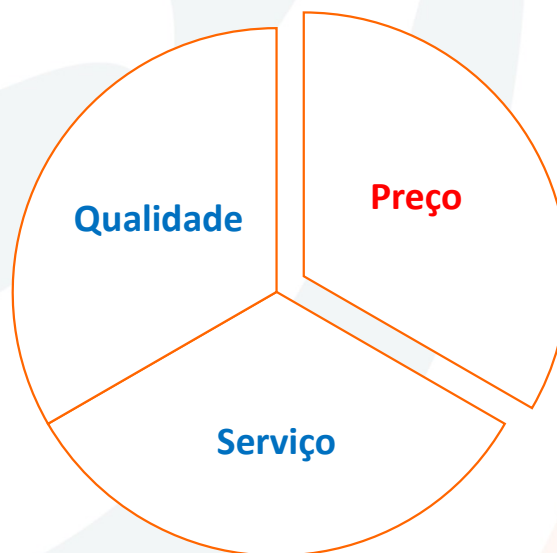


[Satisfação, Valor e Retenção de Clientes]

O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a **somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis** proporcionados pelo produto e a somatória dos **custos financeiros e emocionais envolvidos** na aquisição desse produto. **As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço.** (Kotler e Keller, 2012, p.9)



Tríade do valor



É aquela mesma ideia que vimos dentro da Teoria do Consumidor: o cliente faz uma análise de custo-benefício. Essa tríade baseia-se no conceito de **valor funcional do produto**

[Satisfação, Valor e Retenção de Clientes]

Existem outras formas de você criar valor em um produto que não decorra na funcionalidade/capacidade do produto






O **valor emocional** é o resultado emocional e afetivo provocado por um produto ou serviço. Em muitos casos, o cliente atribui um valor a um produto que não decorre da sua qualidade, serviço ou preço, mas da situação ou efeito emocional que ele provocou. As flores que a namorada recebe pela primeira vez do futuro marido, por exemplo. Pode ter sido a floricultura mais fraquinha do bairro. As flores já estavam até um pouco murchas quando foram entregues, porém esse produto pode ter gerado sentimentos tão fortes na namorada que, para ela, aquelas flores eram as mais lindas do mundo

O **valor social** resulta da capacidade de um produto melhorar a autoimagem social de um indivíduo. Podemos pensar, por exemplo, na hipótese de uma calça jeans de uma marca de grife. A calça pode estar literalmente rasgada, porém ao vesti-la o cliente sente-se bem, sente-se na moda e moderno. Perceba que o valor da calça não decorre da qualidade (a calça está literalmente rasgada e não apresenta características técnicas que justifiquem uma qualidade superior), o preço em geral é altíssimo e o serviço (utilidade) a que se destina é igual ao fornecido por outra calça qualquer.

Satisfazer o cliente é muito importante, porém não é o suficiente. As empresas para perdurarem ao longo do tempo precisam desenvolver relações de longo prazo com seus clientes (**fidelização, retenção**), assim, atingir a satisfação de um cliente durante uma venda é apenas o primeiro passo para construir essa relação duradoura.

Por que devemos reter clientes?



-  Aumento do porte de compras a longo prazo
-  Venda cruzada de outro produto (*cross selling*):
-  Espírito de cooperação
-  Menor custo de serviço
-  Menor sensibilidade a preços:



É muito mais barato para a empresa reter os clientes que possui do que atrair, satisfazer e fidelizar novos clientes!

Como reter clientes?

- 🎯 Mediação periódica da satisfação dos clientes.
- 🎯 Perceber as reações e reclamações dos clientes (Ouvidoria, SAC e lojas);
- 🎯 Monitorar índices de perda de clientes, bem como identificar as respectivas causas;
- 🎯 Monitoramento da qualidade dos produtos/serviços para garantir que estejam em níveis altos.
- 🎯 Compras simuladas: um consultor simula que está realizando uma compra e percorre todas as etapas desse processo (atendimento, fechamento, eventuais problemas, etc) e após relata em detalhes a experiência.

[CESGRANRIO – BB – Escriturário - 2015]

Uma forma de aumentar o valor percebido pelos clientes nos serviços bancários é diminuir o conjunto de custos envolvidos na relação com os bancos.

Nesse sentido, durante o atendimento aos clientes nas agências bancárias, os funcionários devem dedicar-se a

- a) empurrar produtos, como seguro de vida, para os melhores clientes.
- b) explicar os aspectos dos serviços sob a ótica da instituição financeira.
- c) igualar os benefícios e os custos envolvidos no processo de compra.
- d) prestar um serviço com baixo valor percebido pelos correntistas.
- e) reduzir o dispêndio de tempo e a energia gasta pelos clientes.

Gab: E

Um banco que atua no varejo está buscando ampliar a sua carteira de cliente e, para isso, estabeleceu uma nova estratégia de atuação visando a fidelizar seus clientes e captar novos, no mercado em que opera.

Uma estratégia a ser utilizada pelo banco para atingir seus objetivos é

- a) ampliar a automação de suas atividades, diminuindo a interação do banco com seus clientes e possibilitando um relacionamento formal e impessoal.
- b) estabelecer metas ambiciosas de curto prazo aos vendedores, para que estes contatem o maior número de clientes apenas na ocasião da venda.
- c) atuar em nichos de mercado, oferecendo seus produtos e serviços ao mercado, de maneira geral, por intermédio de seu serviço de telemarketing, atraindo, assim, um maior número de clientes.
- d) manter um sistema de análise mercadológica que possibilite compreender as necessidades dos clientes e, dessa forma, oferecer produtos e serviços que atendam às suas expectativas.
- e) possibilitar que o vendedor de seus produtos e serviços os adapte, durante o processo de vendas, focando no atendimento aos objetivos do banco.

Gab: D

Ao selecionar um determinado banco para abrir uma conta, um empresário analisou os benefícios que a instituição lhe proporcionaria em relação aos custos que lhe seriam cobrados pelos serviços prestados. Entre os atributos de sua análise constavam a solidez do banco, as conveniências proporcionadas, a qualidade dos serviços prestados e o relacionamento interpessoal estabelecido.

Essa análise realizada pelo empresário compõe o que se denomina

- a) lealdade do cliente
- b) valor percebido pelo cliente
- c) benevolência
- d) análise de marketing
- e) potencial de mercado

Gab: B

O Banco LMN deseja incrementar a fidelização de determinado segmento de clientes atuais. Para tanto, elaborou uma estratégia que visa à ampliação do valor entregue aos correntistas, com base na teoria do marketing que define o conceito de proposta de valor. Segundo essa teoria, uma ação que representa a proposta de entrega de alto valor ao cliente é

- a) o aumento dos investimentos em automação bancária.
- b) a fusão de agências de uma mesma praça.
- c) o investimento visando a redução do consumo de energia e redução de gastos com material de escritório.
- d) a oferta de solidez institucional, confiabilidade, rapidez e simpatia no atendimento.
- e) o projeto de melhora na distribuição de dividendos aos acionistas.

Gab: D

[CESGRANRIO – BB – Escriturário - 2013]

As empresas, diante da concorrência existente no mercado, procuram medir a satisfação de seus clientes, buscando identificar possibilidades para sua fidelização.

A satisfação do cliente em relação ao produto adquirido é representada pelo(a)

- a) diminuição dos custos de produção.
- b) proximidade entre as suas expectativas e o desempenho percebido do produto.
- c) atendimento da empresa ao Código de Defesa do Consumidor.
- d) turnover dos empregados da empresa que atuam no processo produtivo.
- e) volume de estoque de produtos acabados da empresa, para atender ao cliente.

Gab: B

No momento da venda, ao apresentar um serviço bancário, o funcionário deve levar em conta o conceito de custo total para o cliente.

Esse conceito envolve, além das condições financeiras do serviço que se pretende adquirir, outros fatores, tais como:

- a) tempo e energia física e psicológica
- b) prazo e condições de pagamento
- c) vantagens esperadas
- d) necessidades e desejos
- e) imagem funcional e psicológica

Gab: A

O conceito de valor para os clientes é o resultado da comparação que eles fazem, ao efetuar uma transação comercial, entre

- a) atendimento e tempo
- b) atributos e preços
- c) benefícios e custos
- d) empresa e concorrência
- e) qualidade e reclamações

Gab: C

Dadas as afirmações abaixo:

1ª – A “satisfação” é definida como a avaliação objetiva, com respeito a um bem ou serviço, contemplando ou não as necessidades e expectativas do cliente,

PORQUE

2ª – a satisfação é influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, pelas causas percebidas para o resultado alcançado com o bem ou serviço e por suas percepções de ganho ou preço justo.

É correto afirmar que

- a) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- b) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.
- c) a primeira afirmação é verdadeira e a segunda é falsa.
- d) a primeira afirmação é falsa e a segunda é verdadeira.
- e) as duas afirmações são falsas.

Gab: D

Atualmente, as estratégias mercadológicas dos bancos consideram que os clientes compram para satisfazer suas necessidades. Nesse sentido, deve-se levar em consideração que, na venda de produtos bancários, essas necessidades serão satisfeitas por

- a) conhecimento dos produtos ofertados
- b) número de visitas dos clientes à agência
- c) procedimentos técnico-operacionais
- d) benefícios proporcionados aos correntistas
- e) apresentações eficientes dos serviços

Gab: D

[CESGRANRIO – CEF – Técnico Bancário- 2012]

O nível de satisfação dos correntistas de uma agência bancária será alto quando o serviço oferecido estiver de acordo com a(s)

- a) atuação da concorrência
- b) localização da agência
- c) motivação dos bancários
- d) exigências da legislação
- e) expectativas dos clientes

Gab: E

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Indicar os antecedentes da satisfação (quais as variáveis que afetam a satisfação)
- b) Indicar quando a satisfação ocorre
- c) Descrever os aspectos que influenciam o valor
- d) Descrever o que é retenção de cliente
- e) Indicar as vantagens relacionadas à retenção de clientes



[Propaganda e promoção]

O estudo de Marketing é classicamente dividido em quatro elementos básicos: produto, preço, praça e promoção. Alguns autores criticam afirmando que se trata de uma abordagem muito limitada e propõe os 5, os 7 e até mesmo os 9P's. Para sua prova o importante é a abordagem tradicional



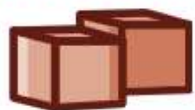
[Propaganda e promoção]

A ideia básica do elemento de **promoção** é estimular vendas e pode ser entendida como um conjunto de esforços para fazer com que o produto ou serviço seja percebido pelo cliente (destacar o produto no ponto de vendas).

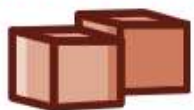


MERCADO

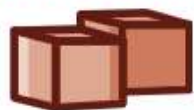
Produto



Produto



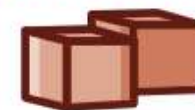
Produto



Produto



Produto



Promoção



Promoção de vendas

Propaganda

Relações públicas

Merchandising

Vendas pessoais

Marketing direto

[Propaganda e promoção]

- **Propaganda** Divulgação paga nos veículos de comunicação.



- **Merchandising** Exposição/divulgação diferenciada de produtos no ponto de venda.



Fonte: www.medium.com



Alguns autores utilizam o termo Merchandising como sinônimo de *product placement* – PP. PP corresponde a uma citação ou aparição de um produto, marca ou serviço sem as características explícitas de um anúncio publicitário.

- 🎯 **Relações públicas:** Conjunto de programas e campanhas elaboradas para fortalecer a imagem de uma empresa. Patrocinam-se eventos, divulgam-se notícias favoráveis e controla os dados de notícias desfavoráveis (assessoria de imprensa).
- 🎯 **Promoção de vendas:** Incentivos de curto prazo para estimular a compra de um produto ou serviços (cupons, prêmios, amostras).
- 🎯 **Vendas pessoais:** Interação (cara a cara) com os potenciais compradores com o propósito de apresentar bens ou serviços e estimular a venda
- 🎯 **Marketing direto:** Canais de comunicação para estabelecer um contato direto com clientes específicos e potenciais (internet, telemarketing, por exemplo)

[CEBRASPE – CEF – Técnico Bancário- 2014]

Com relação às ferramentas de propaganda e promoção, julgue o item subsecutivo.
Entre as funções da propaganda, inclui-se a de agregar valor às ofertas de mercado.



MERCADO



Gab: Certo

O atendimento resulta, diretamente e indiretamente, em um diálogo com o consumidor. Considerando, por exemplo, as formas de comunicação, é correto afirmar que propaganda é

- a) a forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias, serviços por um anunciante identificado.
- b) uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
- c) uma atividade e programa patrocinados pela empresa.
- d) uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa.
- e) a utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos..

Gab: A

As ações mercadológicas postas em prática no interior das agências bancárias, tais como a distribuição de brindes e a exposição de ofertas de serviços em cartazes e displays, são exemplos de

- a) publicidade
- b) propaganda
- c) marketing direto
- d) relações públicas
- e) promoção de vendas

Gab: E

[FCC – BB – Escriturário - 2012]

O Banco MNO tem utilizado, em suas campanhas de marketing, um conjunto de ferramentas de incentivo, projetadas para estimular a compra de produtos ou serviços específicos por parte do cliente. Esta prática é denominada

- a) propaganda.
- b) promoção de vendas.
- c) marketing direto.
- d) distribuição intensiva.
- e) distribuição seletiva.

Gab: B

Maneira de se comunicar com o mercado de forma impessoal, utiliza os meios de comunicação de massa ou eletrônicos, visa formar imagem e construir a percepção desejada na mente do público-alvo, e o anunciante da mensagem é conhecido. Trata-se de:

- a) marketing digital.
- b) promoção.
- c) relações públicas.
- d) propaganda.
- e) publicidade..

Gab: D

Ações de marketing aplicadas em organizações de serviços que oferecem incentivos e vantagens para determinados grupos de clientes, com a finalidade de fomentar a venda e incentivar a experimentação. Trata-se de

- a) Venda direta.
- b) Publicidade.
- c) Propaganda.
- d) Merchandising.
- e) Promoção.

Gab: E

[CESNGRARIO – BB – Escriturário - 2010]

Quando um grande banco de varejo, no Brasil, utiliza a veiculação de propagandas de reforço tem o intuito de

- a) avisar ao público que oferece as melhores opções para investimento.
- b) comparar vantagens e características em relação ao principal concorrente.
- c) convencer os atuais correntistas de que eles escolheram a instituição certa.
- d) criar conscientização e conhecimento de novos serviços oferecidos.
- e) estimular a repetição de compra dos produtos e serviços financeiros.

Gab: C

[FCC – BB – Escriturário - 2010]

O conjunto de atividades de comunicação impessoal, sem intermediários, entre a empresa e o cliente, via correio, fax, telefone, internet ou outros meios de comunicação, que visa obter uma resposta imediata do cliente e a concretização da venda do produto ou serviço, denomina-se

- a) merchandising.
- b) publicidade.
- c) promoção.
- d) marketing direto.
- e) propaganda.

Gab: D

[FCC – BB – Escriturário - 2010]

A oferta de incentivos imediatos, de curto prazo, como brindes, descontos, prêmios e bonificações, por um patrocinador identificado para estimular a compra do produto, denomina-se

- a) venda direta.
- b) merchandising.
- c) publicidade institucional.
- d) propaganda.
- e) promoção de vendas.

Gab: E

[CEBRASPE – CEF – Técnico Bancário - 2010]

O anúncio de um banco veiculado na televisão, pago, inovador e específico, por si só caracteriza exemplo de

- a) endomarketing.
- b) propaganda.
- c) campanha publicitária.
- d) network.
- e) marketing de relacionamento.

Gab: B

[CEBRASPE – CEF – Técnico Bancário - 2010]

Um brinde oferecido ao cliente que abre uma conta em uma agência bancária, por si só, caracteriza-se como exemplo de

- a) marketing de relacionamento.
- b) promoção.
- c) marketing direto.
- d) propaganda.
- e) serviço.

Gab: B

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Diferenciar os conceitos de: propaganda, promoção de vendas, merchandising, marketing direto e vendas diretas



[Direcionando os estudos]

1ª parte: Marketing

2. Marketing em empresas de serviços **2.1 Satisfação, valor e retenção de clientes** 2.2 Como lidar com a concorrência **2.3 Propaganda e promoção** 2.5 Telemarketing



2ª parte: Etiqueta e atendimento

3. Etiqueta empresarial: comportamento, aparência, cuidados no atendimento pessoal e telefônico.

3ª parte: Negociação

4. Negociações distributivas e negociação integrativa. 4.1 Valor de reserva e ancoragem. 4.2 Criação de valor ótimo. 4.3 Ótimo de Pareto. 4.4 Negociações com múltiplos participantes. 4.5 Aspectos culturais nas negociações

4ª parte: Vendas

2.4 Venda. **5. Técnicas de vendas.** 5.1 Pré-abordagem. 5.2 Comunicação. 5.3 Análise de oportunidades. 5.4 Desenvolvimento de soluções para o cliente. 5.5 Negociação, compromisso, acompanhamento



[Etiqueta Empresarial]

Etiqueta empresarial consiste em um **conjunto de regras implícitas** que não estão escritas em um manual que **brotam do comportamento, vestimenta e relacionamento** do grupo e seus indivíduos. (SABESP/2018)

Etiqueta empresarial consiste em um **conjunto de regras cerimoniais** de trato entre as pessoas, por meio do qual se informa aos outros que se está preparado para o **convívio harmonioso no grupo**, e que trata também do comportamento social. (Banco do Brasil /2011)

Características:

- 🎯 **Regras coletivas**
 - 🎯 **Regras implícitas**
-

Traje e apresentação

Roupas adequadas para o trabalho demonstram uma postura profissional no atendimento aos clientes. Trata-se de uma forma de comunicação não verbal. A dependendo do ambiente de trabalho algumas orientações sobre as vestimentas mudam, porém de forma geral existem algumas diretrizes tidas como apropriadas, segundo Bennett (2013):

- Evite roupas muito apertadas.
 - Mantenha seus sapatos em boas condições.
 - Use joias discretas.
 - Evite roupas ousadas.
-

Formas de cumprimento e conversas corriqueiras

Sobre conversas cotidianas algumas boas práticas de etiqueta profissional também podem ser traçadas:

Recebendo pessoas: quando alguém for ao seu escritório, dê toda atenção a essa pessoa. Evite mexer em papéis ou falar ao telefone. Se estiver muito ocupado, avise-a.

Contato visual: o contato visual direto entre profissionais é considerado uma excelente prática para os negócios.

Sorria: o sorriso transmite acolhimento, sendo apropriado quando encontrar, falar ou conhecer pessoas.

Acróstico SIMPLES – Gabor (2013)

S	Sorria
I	Incline levemente o corpo para frente
M	Mantenha o contato visual
P	Postura
L	Levemente, balance a cabeça em sinal de concordância
E	Estenda a mão para o cumprimento
S	Sorria sempre

Comportamentos desejáveis x comportamentos inapropriados

- Pontualidade – Os horários acordados devem ser respeitados. Deve-se evitar chegar atrasado ou cedo demais.
 - Iniciativa – O empregado deve ser proativo e ter iniciativa de resolver problemas
 - Franqueza (honestidade) – O empregado deve ser sincero, mas sempre mantendo o respeito e a empatia.
 - Críticas devem ser realizadas de forma individual, enquanto elogios podem ser dados em público.
 - Cuidados com a maquiagem - Não é apropriado retocar a maquiagem durante reuniões ou refeições. Deve-se evitar sujar as roupas das outras pessoas, bem como objetos
 - Durante um atendimento, o uso de termos como “amigo”, “querido”, “amor”, “paixão” para se referir ao cliente não é apropriado.
-

[FUNRIO – CM SJM – Auxiliar- 2018]

Para realizarmos um atendimento telefônico de qualidade devemos ser enfáticos, passar uma boa impressão ao interlocutor e evidenciar disponibilidade. Nesse sentido, as seguintes recomendações são “regras de ouro” para um bom atendimento, EXCETO UMA, que está ERRADA. Assinale-a.

- a) deixe o telefone tocar muitas vezes.
- b) cumprimente a pessoa e identifique-se simpaticamente.
- c) faça perguntas diretas e escute as respostas com atenção.
- d) concentre-se nas reações do interlocutor e mostre compreensão.
- e) procure transmitir confiança e eficiência.

Gab: A

[CESGRANRIO – BB – Escriturário- 2015]

Roupas adequadas para o trabalho demonstram uma postura profissional no atendimento aos clientes porque o modo como o escriturário se veste

- a) é um elemento da comunicação não verbal com o cliente.
- b) significa um dos fatores da pré-abordagem ao correntista.
- c) amplia as possibilidades de encerramento da venda.
- d) convence o cliente em caso de alguma objeção à venda.
- e) reforça os benefícios do produto para o cliente.

Gab: A

O escriturário Afonso, recém contratado pelo Banco JKL, zeloso pelo bom desempenho de suas funções, elaborou uma pequena lista de sugestões que melhorariam o atendimento aos clientes. Uma sugestão, dentre outras, que traz melhorias ao atendimento é

- a) o redimensionamento da central de atendimento, possibilitando aumento da capacidade de atendimento.
- b) a prestação do serviço de liquidação de ordens de pagamento somente nos balcões da agência.
- c) a reestruturação do site do banco com bloqueio de atendimento via chat.
- d) a redução de pessoal e dos guichês para atendimento preferencial a idosos, gestantes e portadores de deficiências.
- e) a alteração do mobiliário interno da agência visando à atualização da imagem institucional.

Gab: A

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2009]

Julgue o item a seguir, com relação à etiqueta empresarial.

A pontualidade é pressuposto básico da etiqueta empresarial. Ao respeitar o horário, a pessoa deve levar em conta que, assim como chegar atrasada, chegar muito mais cedo também pode causar transtornos.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2009]

Julgue o item a seguir, com relação à etiqueta empresarial.

Se for necessário fazer uma crítica a alguém, deve-se fazê-la nominalmente, quando toda a equipe estiver presente, para que todos possam aprender com o erro.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Com referência a satisfação, valor e retenção de clientes, julgue o item.

Em ação de telemarketing, visando o melhor atendimento e convencimento do cliente, o atendente deve, em caso de dúvida, esclarecê-la com o colega ou supervisor mais próximo enquanto o cliente fala, na tentativa de ter uma resposta rápida para ele, logo que termine a sua exposição.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

Durante uma ligação telefônica a serviço, o funcionário de um banco, visando estabelecer contato cordial e gerar empatia com o cliente do outro lado da linha, deve empregar termos como querido ou amigo.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

Caso tenha se esquecido de desligar o seu celular e ele toca durante uma reunião, o funcionário deve desculpar-se pelo ocorrido e desligar o aparelho sem atendê-lo.

Gab: CERTO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

Para encerrar uma conversação que já demorou mais do que o necessário, recomenda-se olhar repetidamente para o relógio de modo que o interlocutor perceba a necessidade de sua finalização.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

A etiqueta empresarial no que tange ao modo de vestir pressupõe que o funcionário acompanhe todas as tendências da moda e vista-se de modo a demonstrar que a organização está atualizada nesse aspecto.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

Para melhor atender e convencer o cliente em uma ação de telemarketing, o atendente não deve interromper a fala do cliente e deve utilizar-se de códigos e abreviaturas padronizados para anotar, de forma resumida, as informações importantes.

Gab: CERTO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

A etiqueta empresarial está restrita ao modo de se portar à mesa em uma reunião de negócios, à postura ao sentar-se e à forma de se falar ao telefone com clientes, fornecedores, colegas e superiores no trabalho.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

Na eventualidade de se estar em meio a uma conversação, no ambiente de trabalho, que tenha demorado mais que o necessário, deve-se mudar abruptamente de assunto, de modo a deixar clara a necessidade da finalização da conversa.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

A etiqueta empresarial trata de aspectos do planejamento eficiente de uma reunião, como o modo de não reter desnecessariamente colaboradores em um evento quando poderiam estar desenvolvendo outra atividade.

Gab: CERTO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

A utilização de uma voz alegre, clara e calorosa é suficiente para gerar empatia e para garantir o êxito em um contato telefônico profissional.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

No ambiente de trabalho, mesmo que se esteja no meio de uma conversação que demore mais que o necessário, deve-se evitar responder antes que o interlocutor tenha concluído o seu pensamento.

Gab: CERTO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

Com o objetivo de superar as expectativas de seu interlocutor, em uma conversa telefônica desenvolvida no ambiente de trabalho, o funcionário deve prestar todas as informações de forma detalhada, abrangendo todas as dimensões do assunto, inclusive aquelas não solicitadas.

Gab: CERTO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

Os diversos aspectos da etiqueta empresarial são universais e constantes.

Gab: ERRADO

[CESBRASPE – BB – Escriturário- 2008]

Acerca da etiqueta empresarial, julgue o item subsequente.

Segundo a etiqueta empresarial, durante uma reunião na organização, deve-se evitar discordar ou manifestar opiniões contrárias acerca do assunto que esteja em análise.

Gab: ERRADO

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Conceituar etiqueta empresarial
- b) Identificar comportamentos apropriados e inapropriados durante um atendimento



[Direcionando os estudos]

1ª parte: Marketing

2. Marketing em empresas de serviços **2.1 Satisfação, valor e retenção de clientes** 2.2 Como lidar com a concorrência **2.3 Propaganda e promoção** 2.5 Telemarketing



2ª parte: Etiqueta e atendimento

3. Etiqueta empresarial: comportamento, aparência, cuidados no atendimento pessoal e telefônico.



3ª parte: Negociação

4. Negociações distributivas e negociação integrativa. 4.1 Valor de reserva e ancoragem. 4.2 Criação de valor ótimo. 4.3 Ótimo de Pareto. 4.4 Negociações com múltiplos participantes. 4.5 Aspectos culturais nas negociações

4ª parte: Vendas

2.4 Venda. **5. Técnicas de vendas.** 5.1 Pré-abordagem. 5.2 Comunicação. 5.3 Análise de oportunidades. 5.4 Desenvolvimento de soluções para o cliente. 5.5 Negociação, compromisso, acompanhamento



[Negociação distributiva e negociação integrativa]

A negociação pode ser definida como um processo pelo qual duas ou mais partes que possuem relação, interdependência e algum conflito aparente se colocam dispostas a buscar um possível equilíbrio para a relação. (CEBRASPE/2021)



[Negociação distributiva e negociação integrativa]

Características de uma negociação:

- Envolve, pelo menos, duas partes
- As partes apresentam conflito de interesse em um tipo de relacionamento voluntário
- O relacionamento entre as partes volta-se para a divisão ou troca de recursos específicos ou resolução de assuntos entre as partes



Estratégias de negociação (tipos de negociação)

Negociação distributiva



Ganha - Perde

Negociação integrativa



Ganha - Ganha

[Negociação distributiva e negociação integrativa]

A **negociação distributiva (ou negociação competitiva)** caracteriza-se em circunstâncias em que o ganho de uma parte será à custa da perda da outra parte; situação de ganha-perde. Assim, a essência de uma negociação distributiva está em negociar quem fica com que parte de uma quantia fixa (não há possibilidade de expansão) de bens e serviços a ser dividida.

Negociação distributiva



Ganha - Perde

[Negociação distributiva e negociação integrativa]

A **negociação integrativa (ou negociação cooperativa)** opera pela suposição de que um ou mais dos acordos possíveis podem criar uma solução de ganho mútuo; situação de ganha-ganha. A negociação integrativa favorece a construção de relacionamentos de longo prazo e favorece a atuação cooperativa em negociações futuras.

Negociação integrativa



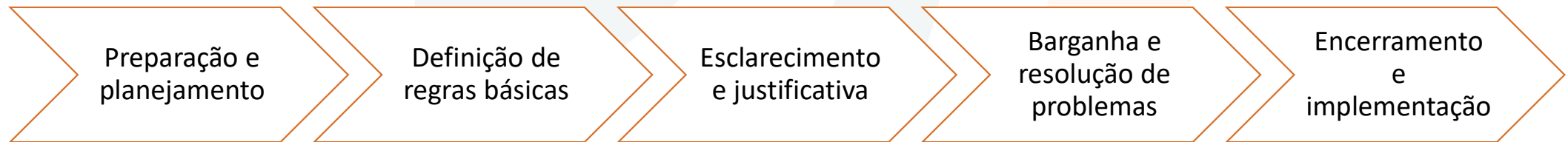
Ganha - Ganha

[Negociação distributiva e negociação integrativa]

Característica da negociação	Negociação distributiva	Negociação integrativa
Metas	Obter a maior fatia do bolo possível	Expandir o bolo de modo que ambas as partes estejam satisfeitas.
Motivação	Ganhar-perder	Ganhos mútuos
Interesses	Opostos	Congruentes
Compartilhamento de informações	Baixo (o compartilhamento de informações só vai permitir que a outra parte tenha vantagem)	Alto (o compartilhamento de informações permitirá que cada parte encontre maneiras de satisfazer os interesses individuais)
Duração do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

[Negociação distributiva e negociação integrativa]

O processo de negociação costuma ser descrito a partir de cinco etapas: (1) preparação e planejamento, (2) definição de regras básicas, (3) esclarecimento e justificativa, (4) barganha e resolução de problemas e (5) encerramento e implementação.



[Negociação distributiva e negociação integrativa]

1. Preparação e planejamento.

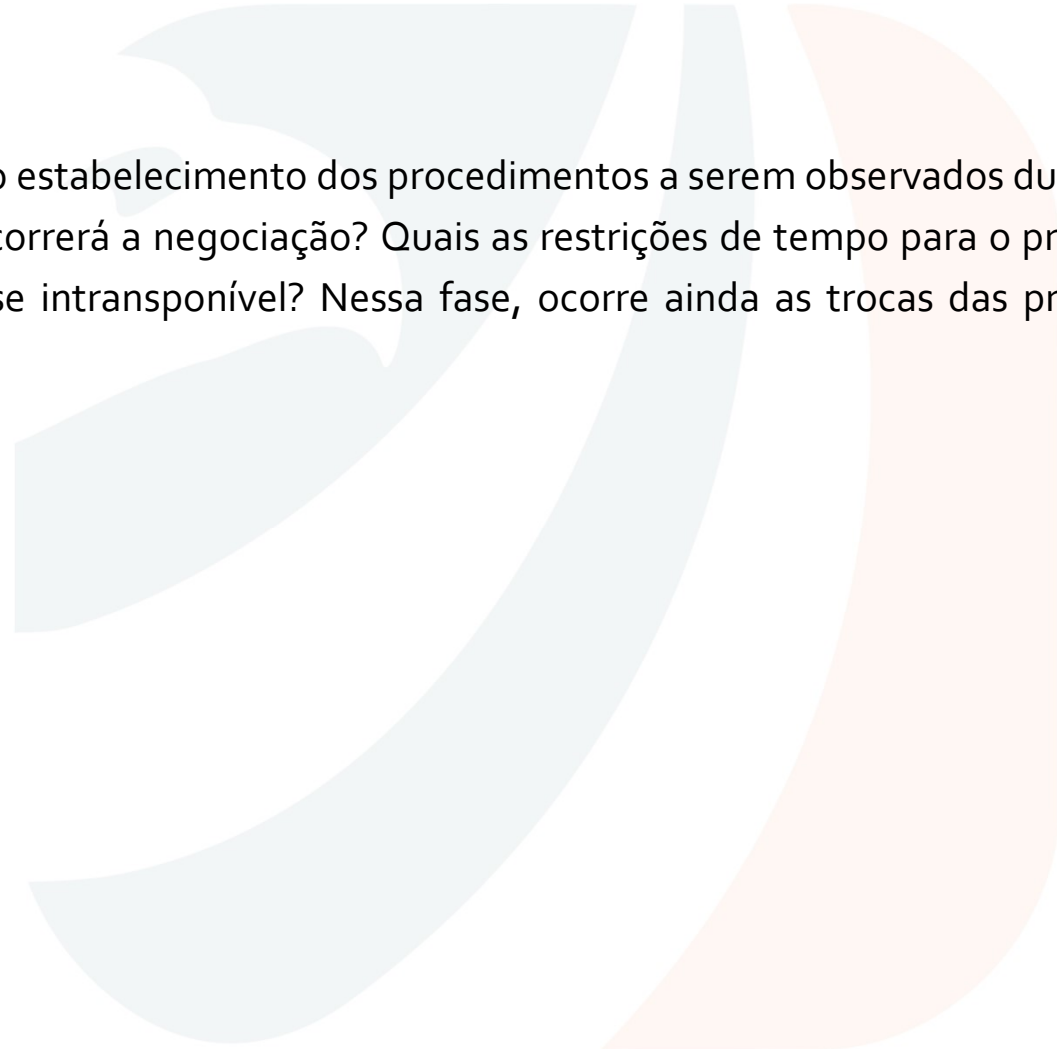
Nessa etapa, o negociador deve fazer o dever de casa e mapear as circunstâncias que envolvem o conflito, tais como: qual a natureza do conflito? Qual a história que antecede o conflito? O que se espera da negociação? Quais são os objetivos a serem alcançados. Em muitos casos, é útil colocar metas por escrito e desenvolver uma gama de resultados possíveis da negociação – desde o “mais esperado” até o “minimamente aceitável”.

Uma vez reunidas essas informações básicas, desenvolve-se uma estratégia de negociação. Como parte da estratégia é relevante definir a **melhor alternativa para um acordo negociado** – BATNA (*best alternative to negotiated agreement*) para você e a outra parte. Vale pontuar que, no Brasil, muitos autores utilizam a expressão **Melhor Alternativa Sem Acordo – MASA**. Aceite as expressões como sinônimas. O seu BATNA representa o menor valor aceitável para firmar um acordo.

[Negociação distributiva e negociação integrativa]

2. Definição de regras claras

A definição de regras consiste no estabelecimento dos procedimentos a serem observados durante a negociação. Quem vai conduzir a negociação? Onde ocorrerá a negociação? Quais as restrições de tempo para o processo de negociação? O que será feito, caso haja um impasse intransponível? Nessa fase, ocorre ainda as trocas das propostas iniciais apresentadas pelas partes.



[Negociação distributiva e negociação integrativa]

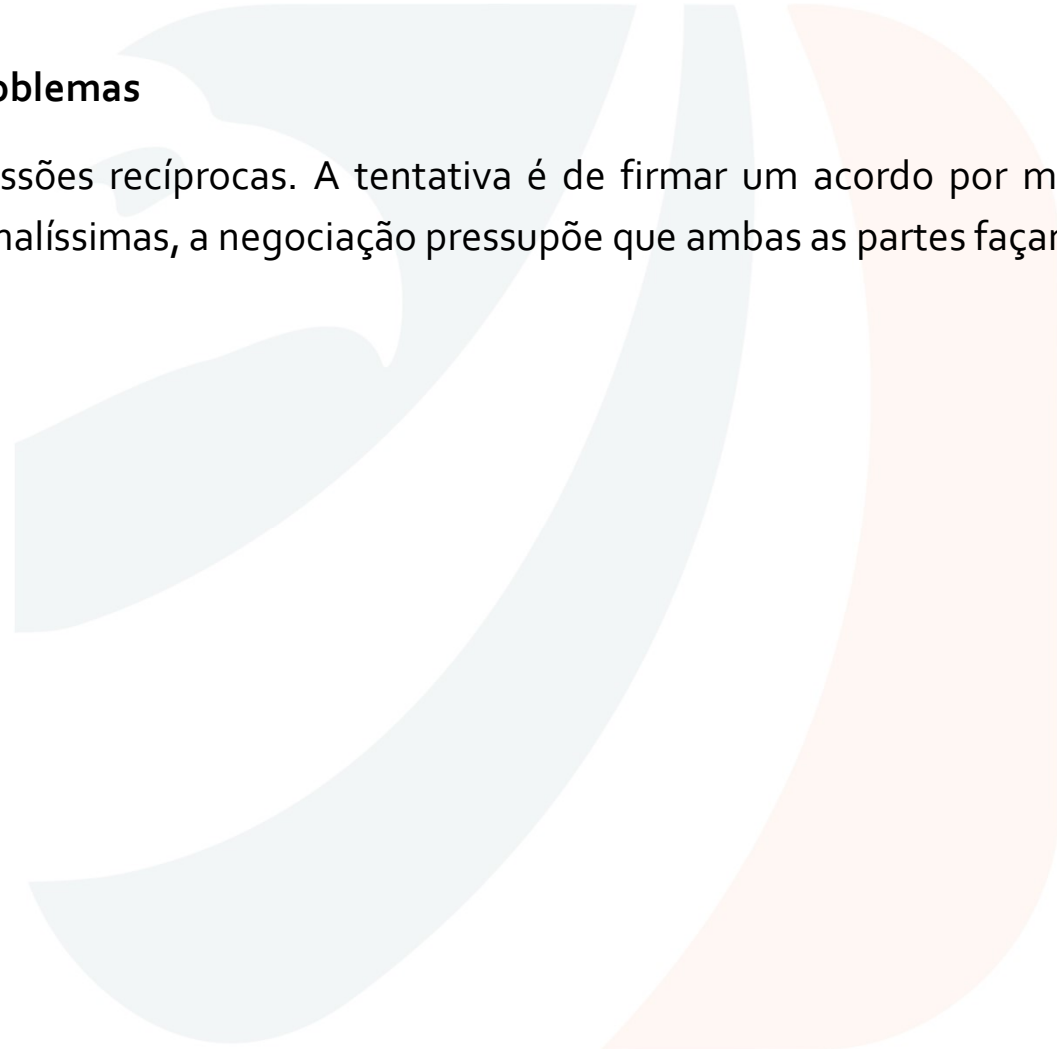
3. Esclarecimento e justificativa

Após a apresentação das propostas iniciais, as partes passam a expor, explicar e ampliar as justificativas de suas demandas originais. O ideal é que essa parte não seja conflituosa e haja uma busca por instruir e informar uns aos outros sobre as questões, por que elas são importantes e como foram elaboradas as propostas iniciais. É importante que os negociadores forneçam toda a documentação usada para suportar a decisão inicial

[Negociação distributiva e negociação integrativa]

4. Barganha e resolução de problemas

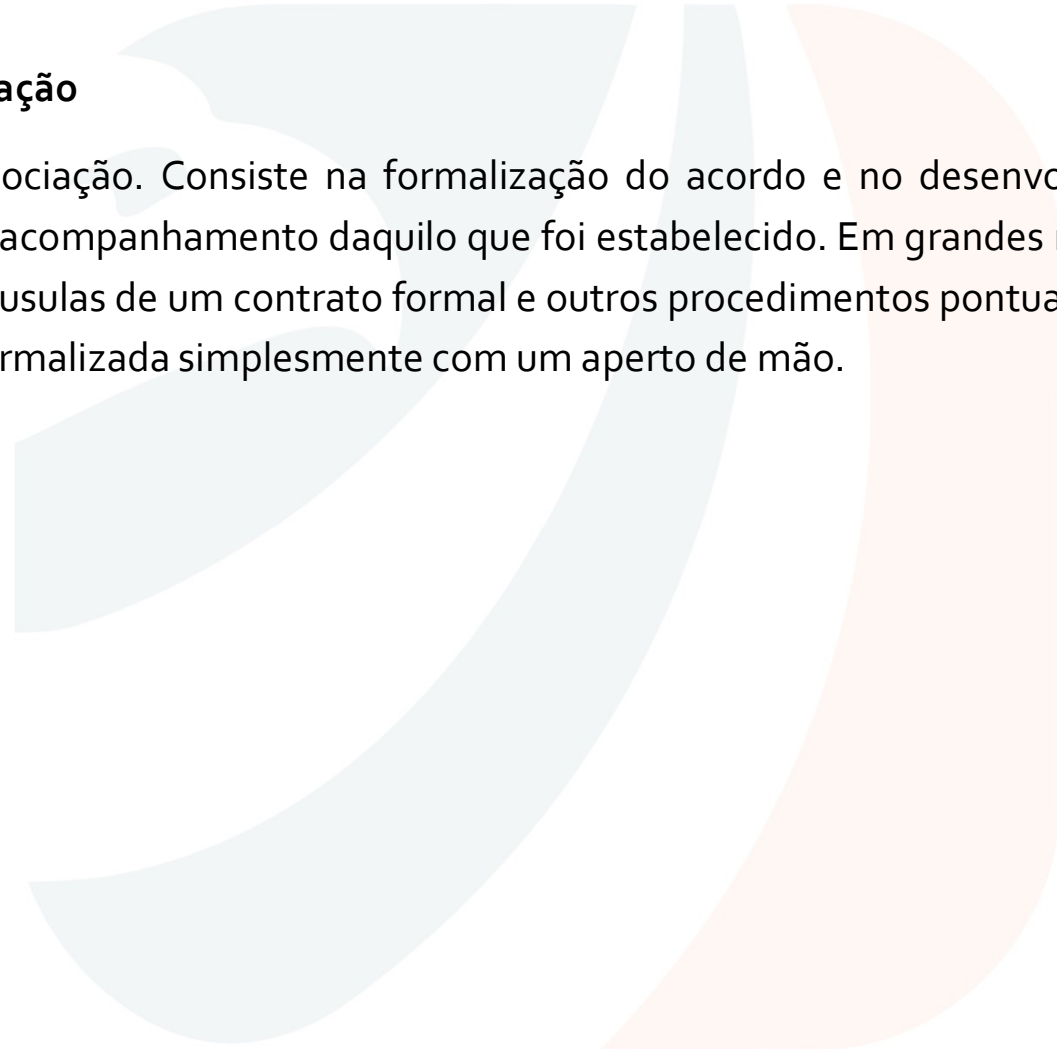
Nessa etapa, realizam-se concessões recíprocas. A tentativa é de firmar um acordo por meio de um processo de dar e receber. Salvo situações excecionalíssimas, a negociação pressupõe que ambas as partes façam concessões.



[Negociação distributiva e negociação integrativa]

5. Encerramento e implementação

Etapa final do processo de negociação. Consiste na formalização do acordo e no desenvolvimento dos procedimentos necessários para a execução e o acompanhamento daquilo que foi estabelecido. Em grandes negociações, essa etapa inclui especificação da redação das cláusulas de um contrato formal e outros procedimentos pontuais. Entretanto, na maior parte das negociações, essa etapa é formalizada simplesmente com um aperto de mão.



Acerca da gestão de conflitos e negociação no contexto organizacional, julgue o item subsequente.

A negociação pode ser definida como um processo pelo qual duas ou mais partes que possuem relação, interdependência e algum conflito aparente se colocam dispostas a buscar um possível equilíbrio para a relação.

Gab: CERTO

Acerca da gestão de conflitos e negociação no contexto organizacional, julgue o item subsequente.

O objetivo da negociação integrativa é que uma das partes consiga o máximo possível do montante em disputa, pois, assim, consegue-se manter a atitude principal de ganha-perde, o que constitui uma estratégia muito eficaz de aumentar a satisfação organizacional, mesmo que a troca de informações seja baixa.

Gab: ERRADO

Acerca da gestão de conflitos e negociação no contexto organizacional, julgue o item subsequente.

O processo de negociação pressupõe os seguintes quatro passos, nesta ordem: preparação e planejamento; barganha para solução de problemas; definição das regras básicas; e implementação do que tiver sido negociado.

Gab: ERRADO

[CESGRANRIO – UNIRIO – Psicólogo - 2019]

Um psicólogo é designado para assessorar o processo de negociação sobre salários e benefícios de uma universidade. Os funcionários estão na mesa de negociação, determinados a obter tanto quanto puderem da gerência. Como cada centavo a mais negociado no trabalho aumenta os custos de gestão, cada parte negocia de forma agressiva e, muitas vezes, trata o outro como um adversário que deve ser derrotado.

Nesse caso, portanto, há um processo de negociação

- a) integrativa
- b) distributiva
- c) funcional
- d) estagnada
- e) conciliadora

Gab: B

[CEBRASPE – MPE/PI – Analista - 2018]

Julgue o próximo item, acerca de gerenciamento de conflitos e de clima e cultura organizacional.

É inevitável que a resolução de um conflito organizacional resulte em duas partes: uma vencedora e outra perdedora.

Gab: ERRADO

A respeito de negociação nas organizações, assinale a alternativa que apresenta exclusivamente características típicas de negociação distributiva.

- a) Não há um espaço de manobra no qual as aspirações de cada um dos negociadores possam ser atendidas.
- b) As pessoas que negociam em equipes conseguem mais acordos distributivos do que quem negocia individualmente.
- c) Baseada na premissa de que há um ou mais acordos que podem gerar uma solução ganha-ganha.
- d) Baseada na barganha sobre o tamanho da parcela que cada um consegue obter de um montante fixo.
- e) Baseada na premissa de que há um ou mais acordos que podem gerar uma solução perde-perde.

Gab: D

[CEBRASPE –TRT 8 – Analista - 2013]

A respeito da negociação integrativa e da distributiva, assinale a opção correta.

- a) Em ambos os tipos de negociação, a melhor solução é a que potencializa uma das partes.
- b) Em ambos os tipos de negociação, o relacionamento entre as partes é de curto prazo.
- c) Tanto na negociação integrativa quanto na distributiva, as partes elaboram acordos criativos viáveis para todos.
- d) Na negociação integrativa, a amplitude de negociação ocorre entre os pontos de resistência das partes envolvidas.
- e) Na negociação distributiva, busca-se a solução que melhor atenda a ambas as partes a longo prazo.

Gab: D

[CESBRASPE – STJ– Analista - 2008]

A negociação é uma estratégia adequada para lidar com conflitos.

Gab: CERTO

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Conceituar Negociação
- b) Diferenciar uma negociação distributiva de uma negociação integrativa
- c) Descrever as principais características de uma negociação distributiva
- d) Descrever as principais características de uma negociação integrativa



[Direcionando os estudos]

1ª parte: Marketing

2. Marketing em empresas de serviços **2.1 Satisfação, valor e retenção de clientes** **2.2** Como lidar com a concorrência **2.3 Propaganda e promoção** 2.5 Telemarketing



2ª parte: Etiqueta e atendimento

3. Etiqueta empresarial: comportamento, aparência, cuidados no atendimento pessoal e telefônico.



3ª parte: Negociação

4. Negociações distributivas e negociação integrativa. 4.1 Valor de reserva e ancoragem. 4.2 Criação de valor ótimo. 4.3 Ótimo de Pareto. 4.4 Negociações com múltiplos participantes. 4.5 Aspectos culturais nas negociações



4ª parte: Vendas

2.4 Venda. **5. Técnicas de vendas.** 5.1 Pré-abordagem. 5.2 Comunicação. 5.3 Análise de oportunidades. 5.4 Desenvolvimento de soluções para o cliente. 5.5 Negociação, compromisso, acompanhamento



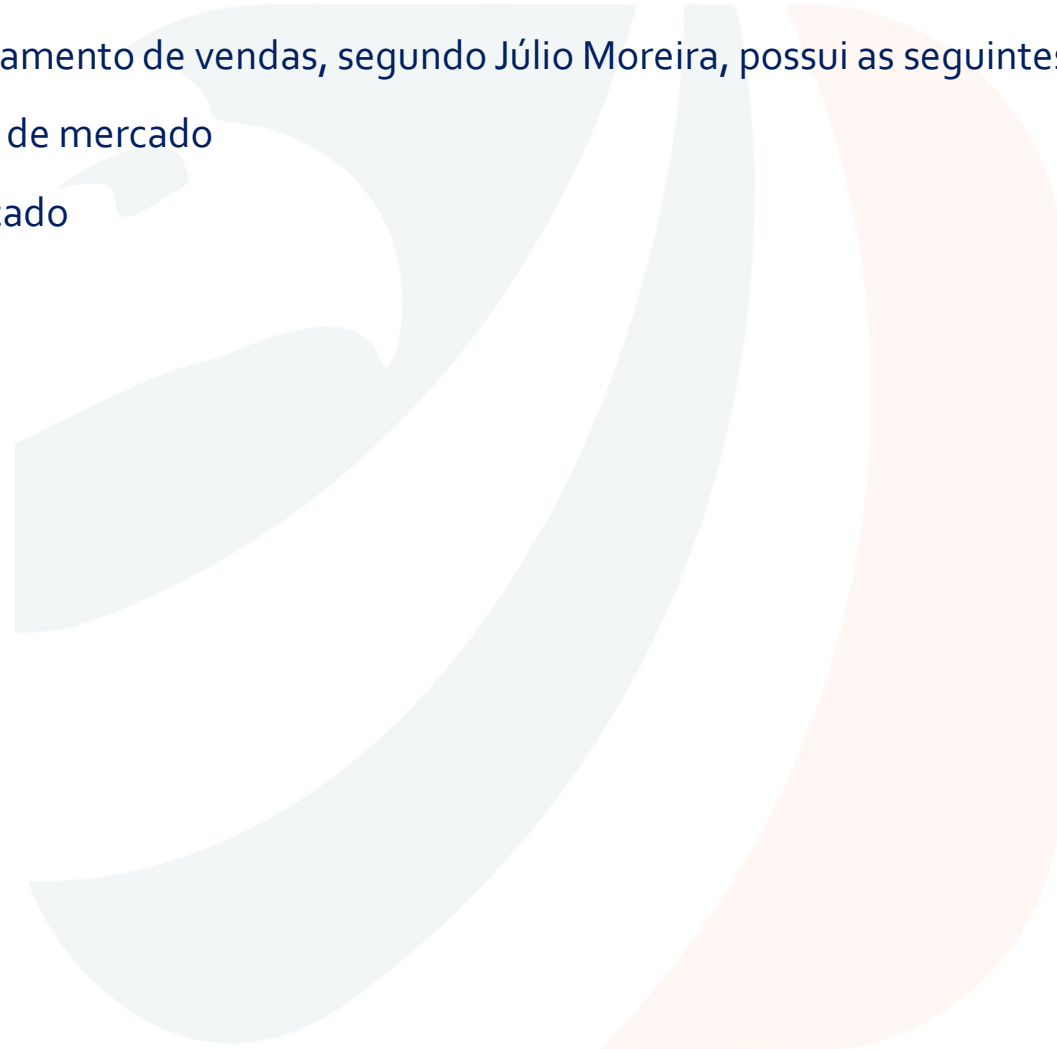
[Técnicas de Vendas]

Venda é o momento de interação entre vendedor e cliente, no qual por meio de um processo de comunicação pessoal o vendedor identifica e satisfaz as necessidades de um comprador.

O planejamento de vendas pode ser feito em nível organizacional (empresa planeja suas vendas) e nível individual (vendedor planeja suas vendas)

[Técnicas de Vendas]

No nível organizacional, o planejamento de vendas, segundo Júlio Moreira, possui as seguintes etapas:

- a) Avaliação das oportunidades de mercado
 - b) Estimativa potencial de mercado
 - c) Previsão de vendas
 - d) Segmentação de mercado
 - e) Distribuição e logística
- 
-

[Técnicas de Vendas]

Existem muitas formas de uma empresa organizar sua força de vendas, sendo que essa estrutura tem uma relação estreita e direta com o planejamento estratégico da organização.

Tipo de estrutura da força de vendas	Características	Exemplos
Por Cliente (por Mercado)	Vendedores se especializam em tratar com um perfil de cliente e estão familiarizados com as preferências, hábitos e costumes dos seus clientes.	Cliente Pessoa Física, Cliente Pessoa Jurídica, Cliente de Alta Renda
Por Região (ou base geográfica)	Vendedores se especializam em determinada região e adotam abordagens mais adequadas aos costumes e hábitos locais.	Região Norte, Região Centro-Oeste, Região Sul
Por Produto	Os vendedores especializam-se em um tipo/grupo de produtos. Conseguem apresentar características técnicas com maior profundidade.	Eletroeletrônicos, Máquinas Agrícolas
Por Função	Os vendedores se especializam em algumas atividades (funções) que integram o processo de vendas	Prospecção, Qualificação de Clientes, Negociação

Podemos estruturar a interação entre vendedor e cliente dentro de um processo denominado de **processo de vendas**



[Técnicas de Vendas]

Podemos estruturar a interação entre vendedor e cliente dentro de um processo denominado de **processo de vendas**



[CESBRASPE – CEF– Técnico Bancário - 2014]

O processo de vendas inicia-se com a prospecção de clientes e finaliza-se com o acompanhamento do cliente após as vendas.

Gab: CERTO

As técnicas de vendas podem ampliar a penetração de mercado de determinados produtos financeiros. Sabe-se que caminham, em paralelo com o processo de marketing de relacionamento, o planejamento e a fidelização. Sobre esse assunto, é correto afirmar que

- a) o especialista em vendas tem a função de apresentar o produto, preocupando-se com a imagem e a credibilidade da instituição perante os clientes finais.
- b) o especialista em vendas se preocupa com a burocracia dos serviços para fidelização dos clientes.
- c) as vendas visam prioritariamente ao crescimento da instituição, sem preocupação com os clientes.
- d) as instituições não focam apenas os aspectos humanos e nem sempre se preocupam com sua imagem.
- e) as instituições focam a impessoalidade através do sistema hierarquizado.

Gab: A

Até que o cliente receba e aceite a mercadoria constante em seu pedido, a venda é um compromisso de compra e venda. Por isso, as empresas têm investido em Administração de Vendas, tratando, principalmente, de três temas centrais: o planejamento do que deverá ser feito; a coordenação daquilo que está sendo feito; e o controle daquilo que já foi feito. Deve fazer parte do planejamento:

- a) conferir se o pedido de venda foi preenchido de forma correta.
- b) verificar se as informações constantes no relatório de visita a um cliente são satisfatórias.
- c) apresentar o relatório de despesas oriundas de visitas a clientes.
- d) prever as vendas para o próximo período.
- e) avaliar o desempenho dos vendedores e da equipe de vendas.

Gab: D

[FCC – BB – Escriturário - 2010]

Em um programa de televisão sobre mercado de trabalho, três consultores tecem os seguintes comentários sobre os princípios da venda pessoal:

Alice – A época do vendedor esperto já passou, e no seu lugar está o profissional que sabe levantar boas perguntas, ouvir e aprender.

Antônio – Os vendedores eficazes possuem um instinto natural que se revela especialmente no momento de convencer as pessoas.

Pedro – A função do vendedor é aumentar o número de clientes de sua empresa, focando seus esforços na realização de negócios imediatos.

É(São) correta(s) a(s) afirmação(ões) de

- a) Alice, apenas.
- b) Pedro, apenas.
- c) Pedro e Antônio, apenas.
- d) Alice e Antônio, apenas.
- e) Alice, Antônio e Pedro.

Gab: A

Há inúmeras formas de uma empresa organizar suas vendas. Entre essas formas, encontra-se a organização de vendas de produto. Nesse tipo de organização de vendas, os vendedores são os responsáveis por

- a) tipos específicos de clientes, devendo atender a todas as necessidades desses.
- b) determinados produtos ou linhas específicas de produtos.
- c) determinadas atividades nas quais eles se especializam, sendo a força de vendas dividida a partir de funções específicas.
- d) todas as atividades de vendas dentro de uma região geográfica.
- e) todas as vendas realizadas a um grupo específico de clientes muito importantes para as

Gab: B

Em determinada área geográfica e para um período de tempo específico, a previsão de vendas da empresa é definida como o

- a) melhor nível de vendas possível do mercado
- b) melhor nível de vendas possível da empresa
- c) nível de vendas que iguala receitas e despesas da empresa.
- d) nível esperado de vendas da empresa, dada uma estratégia específica.
- e) nível esperado de vendas do mercado, dada uma estratégia específica.

Gab: D

[CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – 2010]

Com base no potencial de vendas, uma distribuidora de lubrificantes dividiu os seus clientes em duas classes: postos de combustíveis e oficinas mecânicas. Na região de atuação da distribuidora, existem 238 postos de combustíveis e 124 oficinas. Considerando que cada posto tem 4 visitas programadas por mês e as oficinas apenas 2 e que o número médio de visitas feitas por um vendedor, para as duas classes de clientes, é de 80 por mês, qual o número ideal de vendedores que a distribuidora deve manter em sua equipe?

- a) 8
- b) 12
- c) 15
- d) 16
- e) 24

Gab: C

[CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – 2010]

O gerente de vendas de uma empresa automotiva identifica um comportamento EQUIVOCADO de sua equipe, na medida em que seus vendedores estão

- a) assumindo uma postura muito mais voltada para o marketing do que para vendas.
- b) gastando parte das visitas para colher informações sobre os clientes e os concorrentes.
- c) observando a linguagem não verbal dos clientes para descobrir razões de compras.
- d) privilegiando a maximização do volume de vendas em lugar da lucratividade.
- e) ressaltando os benefícios dos produtos em detrimento de seus atributos.

Gab: D

[CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – 2011]

O treinamento para reciclagem da equipe de vendas precisa levar em conta algumas premissas, com EXCEÇÃO de que todo vendedor deve

- (A) aprender a administrar seu tempo e cumprir roteiros de visitas.
- (B) conhecer os produtos sob a ótica das necessidades da empresa.
- (C) entender os procedimentos de campo e suas responsabilidades gerais.
- (D) ser informado sobre a firma e seus produtos e identificar-se com eles.
- (E) praticar a realização de apresentações de vendas eficientes

Gab: B

O planejamento de vendas no setor bancário tem-se baseado na segmentação de mercado como forma de obter mais sucesso nos negócios. Um objetivo da segmentação de mercado é

- a) adotar uma abordagem única de vendas para toda carteira de clientes.
- b) concentrar esforços em ações de vendas que sejam bem avaliadas.
- c) desenvolver ações de vendas específicas para cada grupo de clientes.
- d) reunir em um mesmo grupo clientes com necessidades e desejos distintos de compra.
- e) selecionar os serviços bancários em função do grau de dificuldade.

Gab: C

A fidelização de clientes é um processo complexo, todavia, é mais caro atrair novos clientes que manter os já existentes

Gab: Certo

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Conceituar Venda
- b) Descrever as características de cada uma das etapas do processo de vendas
- c) Conceituar segmentação de mercado e conhecer os diferentes formas de estruturação de vendas
- d) Mandar bem na prova e deixar um "Salve" para o professor no Instagram



[Direcionando os estudos]

1ª parte: Marketing

2. Marketing em empresas de serviços **2.1 Satisfação, valor e retenção de clientes** **2.2** Como lidar com a concorrência **2.3 Propaganda e promoção** **2.5** Telemarketing



2ª parte: Etiqueta e atendimento

3. Etiqueta empresarial: comportamento, aparência, cuidados no atendimento pessoal e telefônico.



3ª parte: Negociação

4. Negociações distributivas e negociação integrativa. 4.1 Valor de reserva e ancoragem. 4.2 Criação de valor ótimo. 4.3 Ótimo de Pareto. 4.4 Negociações com múltiplos participantes. 4.5 Aspectos culturais nas negociações



4ª parte: Vendas

2.4 Venda. **5. Técnicas de vendas.** 5.1 Pré-abordagem. 5.2 Comunicação. 5.3 Análise de oportunidades. 5.4 Desenvolvimento de soluções para o cliente. 5.5 Negociação, compromisso, acompanhamento



Dúvidas?



 Prof. Marcelo Soares

 @ profmarcelosoares



FAIXA PRETA