

INTRODUÇÃO

- ▶ Bem-vindo! O PGL
- ▶ Como funciona o PGL
(Programa de Gestão de Lojas)

Você faz parte do Programa de Gestão de Vendas, desenvolvido com o objetivo de auxiliá-lo no aprimoramento de suas habilidades como profissional de varejo.

Atenção é fundamental!

Esteja sempre atento a todas as informações contidas neste manual, ele será seu companheiro na busca pela excelência em gestão de lojas.

De nada adianta a teoria sem prática.

Por isso, realize todas as atividades sugeridas pelo PGL. Elas irão ajudá-lo a extrair o melhor de todo o processo de treinamento.

O PGL é um programa de treinamento que abrange conceitos e técnicas exclusivas para o gestor de lojas. Trata-se de um material desenvolvido por profissionais que atuaram ativamente no varejo e que dominam as diversas dificuldades vivenciadas no dia a dia de qualquer salão de vendas.

Os capítulos a seguir têm, basicamente, o objetivo de contextualizar cada uma das ferramentas apresentadas. É preciso que você, gestor de loja, entenda o porquê de cada ferramenta, bem como suas particularidades. Ao compreender o que está por trás de cada uma, você terá maior facilidade para adaptar as técnicas expostas à sua realidade.

O seu objetivo é aplicar todas as ferramentas, não apenas algumas delas.

Lembre-se: você tem um papel importante como multiplicador interno, visto que ninguém melhor do que você conhece as rotinas de loja.

A partir de exemplos práticos, sua participação será fundamental para adaptar os conceitos descritos ao seu dia a dia. Nosso maior objetivo é aumentar cada vez mais o conhecimento das equipes e, conseqüentemente, atuar como facilitadores para o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos.

Prepare-se para ter acesso a verdadeiros “tesouros”, que darão o upgrade que sua loja precisa para despontar nas vendas.

O FOP “**Formulário de Observação de Procedimentos**” é uma ferramenta que vai incentivar sua equipe a ser mais disciplinada.

Já o “**Formulário de Orientação de Desempenho Quinzenal**” tem o intuito de indicar aos seus vendedores “**o que fazer**” e, principalmente, “**como fazer**”, fornecendo táticas para aumentar as vendas e atingir as metas com facilidade.

Essas são apenas algumas das ferramentas que você verá ao longo do programa.

Então, mãos à obra!



O Programa de Gestão de Loja (PGL) é a melhor ferramenta para coordenar as atividades de um gestor em seu cotidiano na loja.

Este programa está dividido em 09 capítulos:

1 Introdução ao PGL

Este capítulo contempla alguns requisitos para o decorrer do manual, e seus temas.

2 Você: Gestor

Este capítulo aborda as principais características do gestor de loja, preparando-o para lidar com sua equipe.

3 Gerência Operacional

Contempla práticas de gestão operacional buscando eficiência e libertação das rotinas que desfoçam os gestores do salão de venda.

4 Seu Time

Um conteúdo voltado para a forma que o gestor deverá conduzir aspectos organizacionais e disciplinares na loja.

5 Acompanhamento

Um capítulo dedicado para direcionar o gestor sobre aspectos relacionados ao desempenho.

6 Evolução

Como produzir melhores indicadores através da observação e da análise estatística.

7 Recrutamento e Seleção

Práticas e rotinas para buscar um time campeão e permanente.

8 Treinamento

Como ser um treinador e não permitir que os métodos da empresa sejam perdidos.

9 Ferramentas

Todos os capítulos serão trabalhados em uma verdadeira imersão que, basicamente, engloba todos os aspectos envolvidos no aumento da produtividade da loja, ou seja, o aumento das vendas. E, para que possamos garantir os melhores resultados, escolhemos os temas mais importantes.

O PGL (Programa de Gestão de Lojas) é um manual completo que auxilia os gestores da Oscar a coordenar e gerir melhor a sua unidade. O PGL em si representa a união dos três principais conteúdos e ferramentas de gestão das unidades Oscar Calçados.

GESTÃO DE PESSOAS E VENDAS

Em qualquer loja ou em praticamente quase todas as empresas, o recurso humano precisa de atenção. Seja para constante orientação em busca do aprimoramento ou para que obtenham maior produtividade nas suas funções. Como no varejo os resultados são alcançados através do desempenho individual, faz sentido unir em um único material todos os conceitos e ferramentas para que essa gestão seja a melhor possível.

GESTÃO DE PRODUTOS

É notório que grandes equipes fazem a diferença nas vendas, mas se o desempenho do produto que está sendo comercializado não for adequado, a loja perde. A Oscar Calçados possui o melhor, maior e mais completo mix de produtos do mercado e se esforça a cada dia para incrementar ainda mais esse sortimento. Entretanto, se as políticas que regem a forma como a loja está tratando esse tema forem ignoradas, o esforço pode ser desperdiçado.

GESTÃO DE OPERAÇÕES

As tarefas operacionais são o meio e não o fim. Toda loja precisa ter suas rotinas operacionais alinhadas com o dia a dia de vendas. Quando isso não ocorre, corremos o risco de não só perder vendas mas também de tornar a loja vulnerável a diversos problemas, em decorrência da má gestão de operações.

Erros como transferências erradas, ou reservas que não foram concretizadas e se mantiveram em reserva, podem ocasionar em vendas perdidas.

Como o principal negócio da Oscar é vender, precisamos eliminar tudo aquilo que pode atrapalhar as vendas, entendendo como, quando e por que determinadas rotinas operacionais devem ser concluídas com excelência.

- ▶ A gestão de Vendas/Pessoas
O PVA (Programa de Vendas e Atendimento)
- ▶ Pilares do Gestor de loja
- ▶ Respeito e Ética
- ▶ Portal, Gestor, Vendedor, Credito
- ▶ Ferramentas operacionais.

A gestão de vendas, invariavelmente envolve a gestão de pessoas.

Logicamente, nas redes de lojas de Auto Serviço, a interação de um indivíduo com o cliente final é bem pequena, mas podemos afirmar que as pessoas que fazem a exposição do produto, sinalização, organização da loja, precificação dos itens e até mesmo orientando o consumidor em contatos pontuais, fazem a diferença na venda desta loja.

Na Oscar, temos tudo isso e muito mais. Pois a interação vendedor cliente é constante e é o que pode determinar se o cliente compra ou não compra em uma de nossas lojas.

Por isso, gerir vendas para nós significa gerir pessoas. Como gestor de loja de uma das lojas da Oscar, sua maior responsabilidade é observar atendimentos, corrigir, atuar no salão de vendas, corrigir novamente, treinar, observar, interpretar estatísticas, diagnosticar as áreas de aperfeiçoamento, até que o profissional de vendas esteja cada vez mais alinhado com as expectativas da empresa.

Como gestor de vendas, você verá mais à frente que não basta sua equipe realizar vendas hoje. Clientes repetidos são garantia de uma empresa sustentável e que não depende de merchandising e promoções semanais para manter as vendas.

É preciso fidelizar, trazê-los de volta para a loja, e para isso o profissional de vendas que é gerenciado por você e toda equipe que auxilia neste principal objetivo deve estar em alinhamento com suas rotinas e procedimentos.



O PVA Oscar é um manual que contempla uma metodologia única de atendimento ao cliente da Oscar Calçados, desenvolvido com base nas melhores experiências práticas de nossos vendedores e especialistas. Cada letra do nome da empresa representa um valioso passo para o dia a dia das equipes de vendas.

- O** Organize seu dia
- S** Seja bem-vindo à Oscar!
- C** Construa o perfil do cliente
- A** Apresente, adicione e contorne objeções
- R** Retome com o Fechamento e Pós-Venda



Além de conhecer as técnicas de vendas, retratadas no chavão Oscar, é importante que os vendedores, desde o primeiro dia de trabalho, conheçam os cinco pilares que sustentam as principais características comportamentais do profissional de vendas. Nós retratamos estas características dentro de um círculo único, formando 360 graus, unindo cada uma delas.



Além de conhecer as rotinas gerenciais retratadas nos manuais, é importante que o gestor Oscar conheça, desde o primeiro dia de trabalho os quatro pilares que sustentam suas principais características comportamentais. Nós retratamos estas características dentro de um círculo único, formando 360 graus, unindo cada uma delas.



FOCO EM RESULTADOS

O Gestor de loja Oscar precisa estar antenado com o resultado que sua loja está trazendo para o Grupo. E resultados significa, metas alcançadas e custos sempre reduzidos. A regra é não ter desperdício, eliminar os erros operacionais, atingir as metas e basicamente cuidar da empresa como se fosse sua.

ORGANIZAÇÃO

Ser organizado é a chave para eliminar erros e poupar tempo. Este pilar é muito importante para o dia a dia do Gestor de loja Oscar, pois são muitas rotinas que ele deve acompanhar, e a desorganização o deixará perdido.

INICIATIVA

Ter iniciativa é o que diferencia o gestor de loja moderno do gestor de loja antigo. Entretanto, é importante que a sua iniciativa seja sempre no sentido de não esperar que algo "estoure" ou "Chegue no limite", é importante a atuação do gestor de loja sempre com a autorização da Supervisão.

RESPEITO E ÉTICA

Respeitar os colegas de trabalho, superiores, subordinados e principalmente o cliente é a peça chave para você ser respeitado, pois é importante lidar com as pessoas do jeito que você gostaria que elas tratassem com você. Agir com ética, respeitando as regras gerais de convivência e as normas da Oscar também é determinante para o sucesso do Gestor de loja.

Exemplo: Sigilo sobre estratégia comercial, salários de colaboradores e documentos confidenciais.



PORTAL DO GESTOR DE LOJA

Conceito:

O Portal é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar os Gestores da loja, na gestão dos processos operacionais de vendas, medir com precisão ^{Introdução ao P.G.V} o desempenho da loja por departamentos mostrando a evolução de acordo com a meta estipulada, que neste caso tem como base o ano e mês anterior, ou sejam faz análise de desempenho mês a mês, além do controle de auditoria, despesas, portal do analista, prêmios e turnover. Contêm gráficos e relatórios analíticos.

Objetivo:

Mostrar estaticamente aos gestores o desempenho da loja, através de um sistema integrado, onde se consegue mapear as oportunidades, elencar as necessidades de ações que podem gerar resultados satisfatórios e auxiliar no direcionamento das ações necessárias seja em: vendas, prevenção de perdas, controle de despesas, Dashbord do estoque e o Neopro.



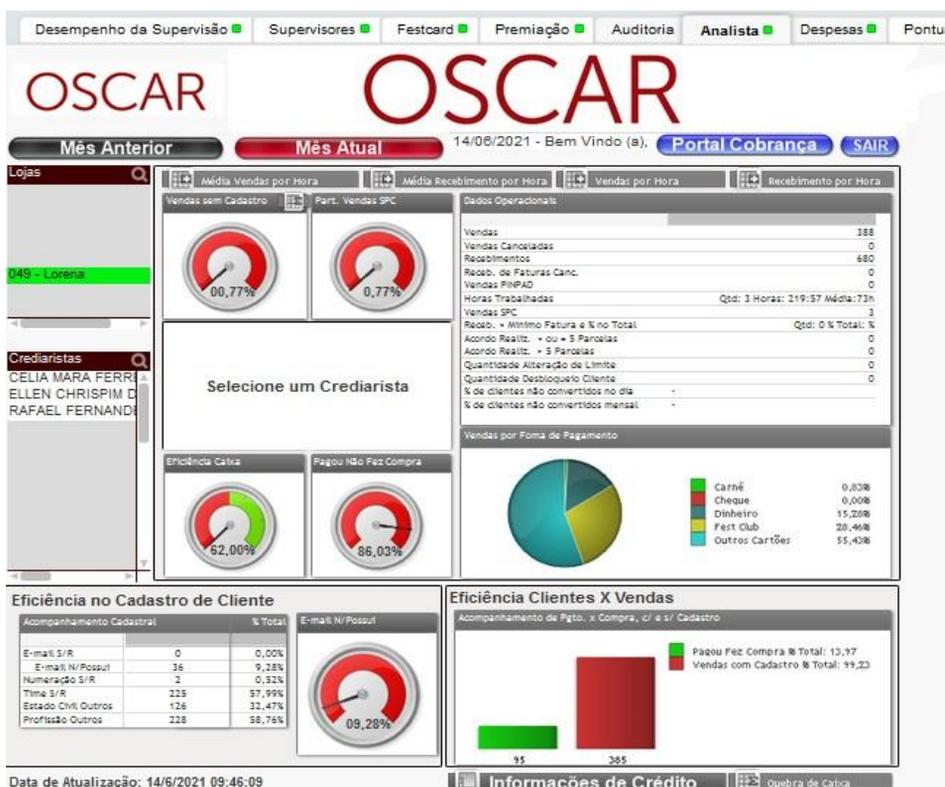
PORTAL DE CRÉDITO (PARA GESTOR ACOMPANHAR)

Conceito:

Fonte de informação e ferramenta de controle. Contém gráficos e relatórios, medidores de vendas e recebimentos por hora/dia, vendas sem cadastro, eficiência caixa, clientes que pagou e não fez compras e eficiência no cadastro do cliente.

Objetivo:

Unificar informações relacionadas à produtividade e qualidade da venda em uma única ferramenta. Também auxilia no controle do padrão da política preestabelecida sobre liberação de vendas e atualização de informações de cadastros com foco na diminuição da inadimplência, aumento de novos clientes e quantificação das vendas associadas a pagamentos (capacidade que a equipe tem de aproveitar a visita do cliente até a loja). A partir dessas informações a analista é capaz de medir o desempenho individual dos colaboradores caixa-crediaria, direcionar ações de melhorias dos resultados e dar feedback.



Ferramentas Operacionais

O gestor de loja tem como apoio várias ferramentas informatizadas para controle e acompanhamento das operações realizadas em sua unidade, facilitando assim sua gestão e performance da loja.

O sistema informatizado de informações na operação de loja vem atender a crescente demanda pela rapidez da informação a fim de tornar as tomadas de decisões mais precisas e eficazes, voltadas sempre para a melhoria no atendimento e aumento de desempenho.

O comércio de modo geral por ser muito dinâmico e com várias influências externas e internas como: clima prazos de entregas de fornecedores variados, data comemorativas, informação de moda de produto, velocidade de giro da mercadoria, controle de preços, dados de clientes entre outros, faz-se absolutamente necessário um sólido, rápido e seguro sistema de informação.

Além de eficiência na coleta de dados e nas informações resultantes, outro fator importante é a segurança dos dados.

Assim, nosso sistema é constituído por níveis de senhas por usuários, atrelados às funcionalidades específicas ao cargo de cada colaborador.

Portanto, as senhas são pessoais, únicas e intransferíveis de total responsabilidade do seu usuário.

O sigilo e segurança da senha são fatores primordiais para a integridade de todo o sistema

O gestor detém níveis de senhas diferenciadas dos demais colaboradores por terem atribuições de maiores responsabilidades e exigência de acompanhamento.

RECOMENDAÇÕES IMPORTANTES :

- Troque a sua senha regularmente;
- Não deixe que observem sua senha;
- Nunca autorize o uso de sua senha por terceiros.

VOCÊ, GESTOR:

- ▶ O Gestor da Loja
- ▶ Modelo de Competências O que é talento?
- ▶ C.H.A.
- ▶ Autocrítica
- ▶ Liderança
- ▶ Administração do tempo e seus objetivos
- ▶ As funções do Gestor
- ▶ Avalia seu conhecimento



O objetivo deste capítulo é tratar, principalmente, dos pré-requisitos do líder.

Vamos partir da seguinte premissa:

A presença de uma liderança “empoderada” e respeitada é a peça-chave para o correto gerenciamento de uma equipe de vendas.

Em outras palavras, a frase anterior quer dizer que, para nós, é obrigatória a existência de um membro da equipe intitulado (Gestor de Loja, Líder, Regional), alguém que consiga constantemente exercer influência sobre seus subordinados.

As modernas práticas de gerenciamento de pessoas sugerem procedimentos perfeitos como: Pesquisa de Clima e Satisfação, Sessões de Treinamento Diário, Reunião de Loja, etc.

Tentamos conduzir nossas equipes de forma que busquem altos níveis de desempenho e trilhem um caminho rumo ao sucesso. Porém, é muito comum observarmos outra realidade quando visitamos essas empresas. Como gestor, munido de sua liderança, conhecimento e habilidade, você precisa, basicamente, fazer sua empresa vender e lucrar mais através de sua equipe.

A capacidade de fazer é totalmente diferente da capacidade de fazer com que os outros façam.

Uma grande parcela das atividades é realizada pelos gestores de loja, o que faz com que se entre em uma corrida sem fim, pois a administração do tempo passa a ser uma questão impeditiva para a elaboração de outras tarefas.

Para que você tenha mais sucesso em fazer com que as outras pessoas façam, é necessário que você descubra quais são seus pontos fortes e fracos. Assim, você poderá, definitivamente, utilizar suas virtudes a seu favor e aprimorar outras habilidades.

A maioria dos Gestores de Loja passa seu dia desempenhando diversas atividades, preso a um redemoinho, ao invés de fazer com que os outros façam suas tarefas.

100% CLIENTE



É ter foco em realizar o desejo do cliente, satisfazê-lo, falando sempre a verdade, e resolver os problemas com agilidade para garantir sua fidelização através de uma postura de relacionamento pós-venda intenso.

FOCO NO DESEJO DO CLIENTE

Encoraja os funcionários a focar na realização do desejo do cliente, inclusive pelo exemplo.

SURPREENDER O CLIENTE

Cobra que o vendedor que fechou a venda acompanhe o cliente, antecipando as vantagens obtidas.

FALAR A VERDADE

Dá o exemplo e cobra dos vendedores que a verdade sempre seja dita quanto às regras da loja.

GARANTIR A FELICIDADE

Atua como suporte e interface em situações críticas e complexas com clientes, garantindo soluções satisfatórias.

SOLUCIONAR COM AGILIDADE

Utiliza sua rede de relacionamento na empresa (supervisor, departamentos, etc) para agilizar a solução de problemas com clientes.

VONTADE (DETERMINAÇÃO)



É estar atento ao mercado e à concorrência e antecipar-se, tomando medidas para garantir os resultados para as lojas e contribuindo para o reconhecimento da marca.

SUPERAR METAS

Fórmula, monitora e atinge as metas através das pessoas.

GOSTAR DO QUE FAZ

Estimula uma postura positiva diante dos desafios, dando exemplo pessoal.

APROVEITAR AS OPORTUNIDADES

Incentiva continuamente que os funcionários aproveitem as oportunidades.

ATINGIR OS OBJETIVOS DA EMPRESA

Formula soluções para atingir os objetivos, persiste e não desanima frente às adversidades.

Comunicação e Aprendizagem (Sociabilidade)



Buscar conhecimentos e atualização de forma contínua, ter curiosidade e iniciativa para comunicar-se, observar e aprender com os outros. Compartilhar conhecimentos e informações, preocupar-se com a comunicação e em ensinar os outros de forma espontânea e quando solicitado.

APRENDIZAGEM CONTÍNUA

Ensina e comunica-se de maneira espontânea e quando solicitado.

COMUNICAR, COMPARTILHAR INFORMAÇÕES

Realiza reuniões para ampliar a comunicação, compartilhar e trocar informações da empresa e melhores práticas.

TREINAMENTO

Realiza sessões de treinamento abordando todo e qualquer tipo de tema, seja operacional, produtos ou vendas.

AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

Estimula ações de autodesenvolvimento, independente de recursos da empresa.

SUPERAÇÃO (PERSISTÊNCIA)



Extrapolar limites, indo além do esperado, criando soluções para situações difíceis e complexas. Capacidade de ousar, inovar, virar o jogo, com raciocínio rápido, flexibilidade e resposta para tudo

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Propõe e encontra alternativas para solucionar problemas complexos.

OLHO NO MERCADO E NA CONCORRÊNCIA

Mantém-se atualizado quanto às ações da concorrência e do mercado e propõe ações para enfrentá-las e revertê-las.

TOMADA DE DECISÃO PARA INOVAR

Toma decisões com risco calculado para inovar e solucionar problemas e atingir resultados.

FLEXIBILIDADE

Contornar situações complexas e difíceis, atuando de forma flexível e ponderada sem ferir as normas da empresa.

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO



Estruturar o tempo de forma produtiva, priorizando e executando as rotinas de maior importância para o resultado, organizar e acessar informações para agir e zelar pela apresentação e pelo aspecto da loja.

PLANEJAMENTO

Acompanha o seu planejamento e o planejamento dos seus funcionários e cobra para que seja seguido.

ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Administra seu tempo de forma produtiva, priorizando ações e medidas de impacto nos resultados da loja.

ZELO PELA IMAGEM DA EMPRESA

Supervisiona e cobra os padrões visuais de ordem, limpeza e integridade das instalações (banheiros, administração, ambientes de circulação de clientes, equipes de vendas, atendimento, etc.). 18

TRABALHO EM EQUIPE



É demonstrar disposição para comunicar-se, ajudar e cooperar no dia a dia com todos os públicos com os quais interage, visando o resultado global da empresa (loja, matriz e áreas de interface)

COMUNICAÇÃO

Propõe e encontra alternativas para solucionar problemas complexos.

INTERFACE DE ÁREAS

Estimula a interação entre as áreas, inclusive pelo exemplo pessoal.

DIVISÃO DO TRABALHO COLETIVO

Compartilha e divide recursos e responsabilidades com sua equipe e outras áreas.

COOPERAÇÃO

Estimula a ajuda mútua inclusive no atendimento ao cliente e nas vendas.

EQUILÍBRIO



Capacidade de autocontrole emocional em situações de pressão, agindo com calma, paciência e persistência para atingir resultados e objetivos, principalmente, frente ao cliente difícil e a situações de conflito de interesses.

AUTOCONTROLE

Levanta argumentos para persuadir e convencer clientes, colegas de trabalho e superiores.

SOLUÇÃO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

Orienta e apoia a equipe para que as negociações garantam resultados satisfatórios para cliente, equipe de vendas, atendimento e áreas de interface.

MANTER A CALMA E ACALMAR AS PESSOAS

Dá o exemplo, lidando de maneira eficaz com episódios de extrema pressão, nervosismo e agressividade na loja.

GESTÃO DE NEGÓCIO



Garantir os resultados das vendas, monitorando o desempenho de vendedores, coordenando terceiros e administrando os recursos que impactam nos resultados do negócio.

COMUNICAR A ESTRATÉGIA E DIRETRIZES DO NEGÓCIO

Administra de forma padronizada, implanta e mantém os padrões de operações da empresa.

POSTURA PREVENTIVA PARA A MELHORIA CONTÍNUA

Sugere e propõe melhorias nos processos, visando progresso contínuo e qualidade nas operações.

REVERTER CRISE E SITUAÇÃO DE BAIXO DESEMPENHO

Corrige processos e procedimentos, evitando surgimento de problemas e trabalhando de forma preventiva.

GARANTIR MELHORES MARGENS

Monitorar metas e resultados de vendas diariamente, tomando medidas alternativas para atingir, superar a cota e diminuir custos.

GESTÃO DE VENDAS E OPERAÇÕES



Garantir os resultados de vendas monitorando o desempenho de vendedores, coordenando terceiros e administrando os recursos que impactam nos resultados do negócio

PADRÃO

É focado em manter no trilho todas as atividades da loja, buscando não se desfocar da regra.

PROPOR INOVAÇÕES E CORRIGIR PROCESSOS

procedimentos, evitando surgimento de problemas e trabalhando de forma preventiva.

MONITORAMENTO

Monitorar metas e resultados de vendas diariamente, tomando medidas alternativas para atingir e superar a cota.



Habilidade de atrair, selecionar, estruturar e manter equipes de trabalho. Capacidade de liderar e fazer acontecer através de pessoas. Desenvolver as capacidades de funcionários e equipes de vendas para garantir o desempenho atual e futuro.

FORMAR EQUIPE VENCEDORA

Estruturar e selecionar equipes produtivas, motivadas e comprometidas com os resultados da loja.

DESENVOLVER SUCESSOR

Delega tarefas de maior complexidade para os talentos identificados.

DAR E RECEBER FEEDBACK

Fornece, continuamente, feedback sobre o desempenho, seja positivo ou de melhoria.

TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM FATOS

Toma decisões de acordo com uma análise de fatos e dados, de maneira imparcial.



Dom é uma palavra que vem do latim *donu*. Significa dádiva, presente. O dom, é uma capacidade especial inata. Na prática, um dom é um potencial para desempenhar com alguma facilidade determinadas tarefas que são complexas para a maioria das pessoas. Este é o fato de certas crianças desenharem bem, outras tocarem um instrumento musical com desenvoltura ou aprender números ou trabalhos manuais.

Um dom não é condição suficiente para caracterizar um gênio. Qualquer indivíduo pode ter um dom. Já um gênio tem, sim, um dom. Mas na genialidade há algo que a ciência ainda não explica.

Quando citamos Beethoven, Mozart, da Vinci ou Pelé como exemplos de pessoas que tiveram um dom especial, não poderemos excluir o Seu Mané Mecânico – que descobre em poucos segundos qualquer problema de um carro, e o conserta como ninguém. Aqueles tinham um dom e também foram gênios. Já o Seu Mané apenas tem um dom.

E o que é talento? O talento se parece muito com o dom na sua essência. Mas tem origem diferente.

O talento é uma tendência ou um gosto especial que pode ser desenvolvido. Mesmo que exista algum componente genético, qualquer talento depende de três atitudes para atingir sua plenitude. O talento depende de treinar muito; ter disciplina: olhe para os atletas, por exemplo; e perseverança: persistir na busca dos resultados.

Isto só confirma a ideia de que “todo talento é 1% inspiração e 99% transpiração”.

E como ficam aqueles que têm dom, mas não têm talento? Estes são um desperdício, nasceram com algo especial, mas não foram lapidados como deviam. E tem também os “desligados”, aqueles que, mesmo tendo tido boas chances, não se esforçaram para se desenvolver. Deles é que se diz: “Deus dá asas para quem não quer voar”.

Thomas Jefferson, um dos primeiros presidentes dos Estados Unidos, comentou com muita sabedoria: “Eu acredito muito na sorte. Quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho”. Isto equivale a dizer que inspiração sem transpiração de nada vale.

Competência é resultado de um conjunto de fatores. Uma pessoa competente conhece sua área de atuação, aplica o que aprendeu em seu dia a dia e quer sempre fazer o seu melhor. Assim é, também, no processo de venda.

Para ser um bom profissional de vendas, é preciso ser competente no que faz. O bom vendedor conhece o produto que vende, é hábil ao lidar com o cliente e tem predisposição para agir. Competência é isso, é a união do conhecimento com as habilidades e a atitude.



Conhecimento = Aprendizado

Conhecimento vai além da informação pura e simples. É a compreensão de todas as informações adquiridas na convivência com as pessoas, na escola, na empresa em que se trabalha, nos livros, nos treinamentos e nas experiências do dia a dia. **O vendedor competente tem grande conhecimento sobre o produto com que trabalha**, pois isso é fundamental para a argumentação de vendas. Ele não apenas recebe as informações sobre o produto, mas compreende os processos, as características, os diferenciais. O profissional de vendas também conhece o espaço em que trabalha, a disposição dos produtos, o estoque, a arrumação da loja. Tudo isso engloba seu conhecimento sobre o que vende.

Mas de que adianta o conhecimento sem a prática?



Habilidade = Prática

Habilidade é característica de quem sabe fazer. É a soma do aprendizado do “o quê” e de “como” fazer com a experiência adquirida. E o bom profissional de vendas sabe colocar na prática tudo aquilo que aprendeu.

O vendedor competente tem a habilidade de identificar o perfil do cliente, o que lhe foi pedido, o que está sendo dito. Ele é capaz de relacionar as informações que estão sendo fornecidas, analisar o problema que está sendo colocado e resumir toda a situação, apresentando os produtos que a loja oferece. É isso que o torna hábil no que faz: colocar em prática o conhecimento adquirido. Porém, para praticar o que aprendeu, ele precisa estar disposto.



Atitudes = Querer fazer

Atitude é o comportamento ditado por uma disposição interior. É a vontade, o “querer fazer”, é a predisposição para agir. Ter atitude é isso: agir. É uma qualidade que se percebe em todas as áreas do comportamento da pessoa, seja no trabalho, com a família ou com os amigos.

O vendedor competente quer fazer seu trabalho bem feito, tem disposição para aprender sempre e iniciativa para buscar novas técnicas de vendas. **Ele tem foco, motivação, iniciativa e comprometimento.** Trabalha a inteligência emocional, o autodesenvolvimento e se adequa ao ritmo do cliente. É criativo, ético e persistente. Essas são as características de um vendedor de atitude.

AUTOCRÍTICA

Comece por você para depois causar mudanças nos outros.
Faça uma autocrítica! (SEM LINHA)

GESTORES

Em que sou melhor?

Em que sou pior?

GESTOR ANTIG

O que eu deveria estar fazendo e não estou?

Por que não estou fazendo?

O que minha equipe pensa de mim?

O que eu poderia fazer para ser mais bem-conceituado pela minha equipe?

No varejo, de nada adianta um bom plano estratégico, investimentos estruturais, ações de marketing eficazes e boas decisões de serviços, caso tudo isso não esteja aliado a uma gerência líder, que seja capaz de tornar sua equipe realmente comprometida com as vendas e com o bom atendimento.

O primeiro passo para conquistar o comprometimento de seus funcionários é envolvê-los nas decisões que dizem respeito ao seu dia a dia.

Mas como fazer isso sem perder a liderança? Antes de mais nada, é preciso transparência na comunicação. Sua equipe precisa saber quais são as metas, qual é o caminho para atingi-las e quais as ferramentas de que poderão dispor para alcançar o tão sonhado sucesso de vendas.

Todos os funcionários precisam saber quais são seus pontos fortes e fracos como equipe, o que você espera que melhore no dia de trabalho e o que essa melhoria, que, provavelmente, exigirá mudanças de comportamento, trará de bom para eles.

Suponhamos, por exemplo, que em sua equipe há três vendedores excelentes, seis considerados medianos e quatro mais fracos. Você pode traçar uma estratégia focada em incentivar ainda mais os três vendedores excelentes a melhorarem suas vendas. Entretanto, como seu desempenho já é bastante elevado, há pouco espaço para crescimento.

Por outro lado, se a estratégia estiver focada em aproveitar os três melhores vendedores para atuarem em dupla com um dos mais fracos ou até mesmo medianos, no final do dia, o ganho para a equipe tende a ser maior, uma vez que há mais espaço para os vendedores medianos e mais fracos melhorarem seu desempenho, puxando o resultado da loja para cima.

Nesse sentido, é preciso que a equipe tenha confiança em você. E nada melhor do que resultados positivos para que a confiança mútua seja estabelecida. Incentive sua equipe a expor diferentes opiniões e a trazer sugestões de melhoria, conduza o debate, levantando os prós e contras de cada situação, e termine apresentando uma conclusão.

A palavra final é sua, mas a participação de todos na tomada de decisão fortalece o sentimento de pertencimento ao grupo e motiva.

Lembre-se que gestores-líderes realmente fazem a diferença e conseguem promover um crescimento generalizado ao orientar, motivar e cobrar resultados e eficiência de seus funcionários.

Procure sempre tirar o seu grupo da zona de conforto. A excelência de uma equipe de vendas é proporcional à capacidade que seu líder tem de desafiá-la.



Como Gestor de loja, você é o principal responsável pelos resultados da sua unidade. Os resultados, por sua vez, crescem progressivamente quando você consegue manter o foco nas vendas.

No entanto, embora seja fácil de entender que quanto mais tempo livre você tiver para se dedicar às vendas mais a sua loja conseguirá vender, colocar essa ideia em prática não é uma tarefa tão fácil.

No seu dia a dia, há uma série de tarefas operacionais que precisam ser executadas ou pelo menos acompanhadas de perto. Portanto, uma boa dose de planejamento e controle certamente vai lhe ajudar.

O planejamento é fundamental porque faz com que você pense, com antecedência, em todas as tarefas existentes e quais são as suas opções para que cada uma delas seja executada satisfatoriamente por alguém da equipe.

Sendo assim, aqui está a primeira dica:

Delegue as tarefas de acordo com o perfil de sua equipe.

Cada um tem qualidades e aptidões diferentes. Cabe a você usá-las da melhor maneira possível!

Considerando que você já planejou e delegou diversas tarefas para a sua equipe, resta agora listar e priorizar as que ficaram sob sua responsabilidade.

Comece da mais importante para a menos importante e determine os horários do dia mais prováveis de você conseguir desempenhar tais funções.

Aqui vai a segunda dica: agora é só calcular quantas horas do dia você precisará para realizar o trabalho operacional.

O ideal é que ele não consuma mais do que 30% do seu tempo. Se você conseguir isso, significa que 70% do seu tempo será dedicado à gerência de vendas.

Para garantir que a sua estratégia dê certo, controle de perto o desempenho da equipe. Assegure-se de que cada um sabe o que deve fazer, e faz, e utilize esse mesmo controle para acompanhar as atividades executadas por você..

Agora que conseguiu administrar seu tempo com muito mais eficiência:

Você está livre para gerenciar as vendas, buscar resultados cada vez melhores e bater todas as suas metas de vendas!

Agora que você já conhece algumas de suas forças e fraquezas, cabe um pequeno plano de ação ou um esforço concentrado para melhorar as áreas que precisam de maior atenção.

Estas habilidades e atitudes são fundamentais para o seu dia a dia. Porém, antes de qualquer coisa, você deve se concentrar no principal negócio da sua empresa, e quais as ferramentas que você precisará para desempenhar este papel.

Funciona mais ou menos assim:

1 Sua empresa tem um objetivo.

2 Você precisa de uma estrutura para atingir esse objetivo.



1) PENSAMENTO VOLTADO PARA VENDAS

Todo técnico já foi jogador. Isso não quer dizer que um Gestor de Loja tem que ter sido, obrigatoriamente, um vendedor, pois já sabemos que as habilidades de fazer e de fazer com que façam são diferentes. Entretanto, a experiência que o Gestor de Loja traz em sua bagagem pode ser vital para auxiliar no desenvolvimento da equipe diariamente.

2) BUSCA CONSTANTE PELA QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE

Não existe empresa de treinamento ou departamento interno da organização capaz de realizar esse trabalho de forma tão eficiente quanto o gestor daquela equipe. Outros departamentos até podem treinar uma equipe uma única vez. Mas o verdadeiro treinamento é feito em loja, durante os atendimentos e após a observação dos procedimentos incorretos e estatísticas abaixo do desempenho mínimo. Além disso, somente o gestor conhece as características individuais de cada funcionário e sabe aplicar corretamente o “tom de voz” em cada oportunidade de treinamento.

3) GESTÃO OPERACIONAL

No papel de Gestor de Loja operacional, o gestor tem que se preocupar, basicamente, para que as operações sejam o meio e não o fim. Quanto mais ele delega, otimiza e elimina as tarefas operacionais, mais tempo ele tem para cuidar das vendas.

4) GESTÃO DE VENDAS

A gestão de vendas é o resultado da boa utilização das outras habilidades. Como Gestor de Loja de vendas, seu papel é observar estatísticas e incrementá-las a partir de sua experiência e treinamento.

Segue Perguntas sobre Você gestor (**TIRAR CÓPIA PARA RESPONDER**)

1-Quem consegue constantemente exercer Influência sobre suas equipes:

- 1-0 Diretor Regional?
- 2-0 Gerente Regional?
- 3-0 Gestor responsável pela Loja?

Resposta:

2 - É ter foco em realizar o desejo do cliente, satisfazê-lo, falando sempre a verdade, e resolver os problemas com agilidade para garantir sua fidelização através de uma postura de relacionamento pós-venda intenso.

A frase acima pode consumir até:

- 1-50% do seu tempo
- 2-75% do seu tempo
- 3-99% do seu tempo
- 4-100% do seu tempo

Respostas:

3 - FOCO NO DESEJO DO CLIENTE:

Encoraja os funcionários a focar na realização do desejo do cliente, inclusive pelo exemplo. Visam através da nossa cultura do grupo Oscar?

- 1-SURPREENDER O CLIENTE
- 2-GARANTIR A FELICIDADE
- 3-FALAR A VERDADE
- 4-SOLUCIONAR COM AGILIDADE ATRAVÉS DOS NOSSOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS
- 5-TODAS AS ALTERNATIVAS ESTÃO CORRETAS?

Resposta:



4- Compartilhar e dividir recursos e responsabilidades com sua equipe e outras áreas.

este comportamento traduz e reforça um estilo de liderança:

1- Diretiva e com potencial para ser promovido no prazo previsto pré determinado pela sua liderança e de acordo com seu esforço para o cumprimento das metas

2- demonstra disposição para comunicar-se, ajudar e cooperar no dia a dia com todos os públicos com os quais interage, visando o resultado global da empresa (loja, matriz e áreas de interface).

3- Ter um super autocontrole emocional em situações de pressão, agindo com calma, paciência e persistência para atingir resultados e trabalhar os conflitos das equipes e fornecedores.

Resposta:

5 - Neste Tópico vamos traduzir o C.H.A

1- Conhecimento , Habilidade e Ação Rápida

2-Conhecimento , Habilidade e Agilidade para os clientes

3- Conhecimento , Habilidade e Atitude

resposta:

6 - LIDERANÇA

A palavra final é sua, mas a participação de todos na tomada de decisão fortalece o sentimento de pertencimento ao grupo e motiva.

1- Qual a sua decisão após ler todo o conteúdo sobre Liderança situacional que se aplica no grupo Oscar?

1- Ritmo forte sempre e com o as metas realizadas dia a dia , semana a semana sem moleza.

2- Foco nas vendas sem folego ou orientação compartilhada , no mercado vendedor tem que vender e bater meta

3- Procure sempre tirar o seu grupo da zona de conforto. A excelência de uma equipe de vendas é proporcional à capacidade que seu líder tem de desafiá-la.

Resposta:

7- ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Como Gestor de loja, você é o principal responsável pelos resultados da sua unidade. Os resultados, por sua vez, crescem progressivamente quando você consegue manter o foco nas vendas.

1- Comece da menos importante para a mais importante e determine os horários do dia mais prováveis de você conseguir desempenhar tais funções e ter tempo livre.

2- Considerando que você já pensou e delegou diversas tarefas para a sua equipe, resta agora listar e atacar pontos as que ficaram sob sua responsabilidade da sua equipe

2- Para garantir que a sua estratégia dê certo, controle de perto o desempenho da equipe. Assegure-se de que cada um sabe o que deve fazer, e faz, e utilize esse mesmo controle para acompanhar as atividades executadas por você

Resposta:

8- AS FUNÇÕES DO GESTOR PENSAMENTO VOLTADO PARA VENDAS.

Dentro do Princípio que todo técnico de futebol já foi em algum momento um jogador de futebol , assim sendo podemos dizer que:

- 1- Todos os gestores de lojas já foi um dia um administrador
- 2- Todos os gestores de lojas já foram jogadores
- 3- Todos os gestores de lojas e equipes certamente um dia já foram vendedores de lojas

Resposta:

9- Dentro do processo gerencial de delegação e controle o ideal é que a parte operacional das suas tarefas representem:

- 1- 90% do seu tempo para operações de lojas gerência de vendas
- 2- 50% do seu tempo para operações de lojas gerência de vendas
- 3- 30% do seu tempo para operações de loja e 70% no estratégico gerência de vendas.

Resposta:

10- O processo de gestão de pessoas consiste em:

- 1- Formar equipes de sucesso
- 2- Formar sucessores competentes
- 3- Dar e receber feedbacks
- 4- Tomada de decisões baseadas em fatos
- 5- Todas as alternativas anteriores

Resposta :

P
G
L
2
0
2
3

GERÊNCIA

OPERACIONAL

- ▶ Gerência Operacional
- ▶ Pilares do varejo
- ▶ Onde moram seus problemas?
- ▶ Operacional de loja
- ▶ Foco no atendimento
- ▶ Delegue, otimize e elimine
 - ▶ Delegando tarefas
 - ▶ Comunicação
 - ▶ Quadros informativos Livro ATA
 - ▶ Disciplina
 - ▶ Otimizando ou eliminando Organização
 - ▶ Reserva
 - ▶ Remessa “Especial” Troca
 - ▶ Formulários
 - ▶ Arquivo/Pasta do Vendedor



Para conquistar os melhores resultados, é necessário que toda empresa tenha uma organização mínima. No setor de varejo não é diferente.

Justamente pelo motivo de que sua empresa tem as vendas como grande objetivo, não podemos nos esquecer de outras tarefas igualmente importantes para que as metas sejam batidas com maestria.

Gerenciar as Vendas de qualquer loja ou empresa requer dedicação e dedicação requer TEMPO.

No entanto, é comum nos deparar com gestores que se concentram mais nas tarefas operacionais, ao invés de utilizar seu tempo para incrementar as vendas e desenvolver estratégias eficazes para o alcance das metas.

Concentrar-se no operacional pode parecer bem mais fácil do que incentivar seus vendedores a realizar excelentes vendas, não é mesmo?

Por este motivo, muitos gestores de loja se tornam os magos das rotinas operacionais e administrativas da loja, sem perceber o mal que estão fazendo à sua gestão, visto que acreditam que sua empresa o manterá no cargo devido a esta competência e não a de fazer a loja vender mais a cada dia.

Se o Gestor não consegue fazer com que sua equipe mantenha a loja arrumada e registre as vendas corretamente, dificilmente ele vai conseguir desempenhar tudo aquilo o que realmente se espera de um Gestor de loja de Vendas.

E para exercer seu papel, o Gestor de loja deve ser capaz de tornar as tarefas operacionais e administrativas em harmonia, ou seja, assim, ele poderá contribuir para o sucesso de sua loja com mais tranquilidade.

É possível equilibrar tudo isso?

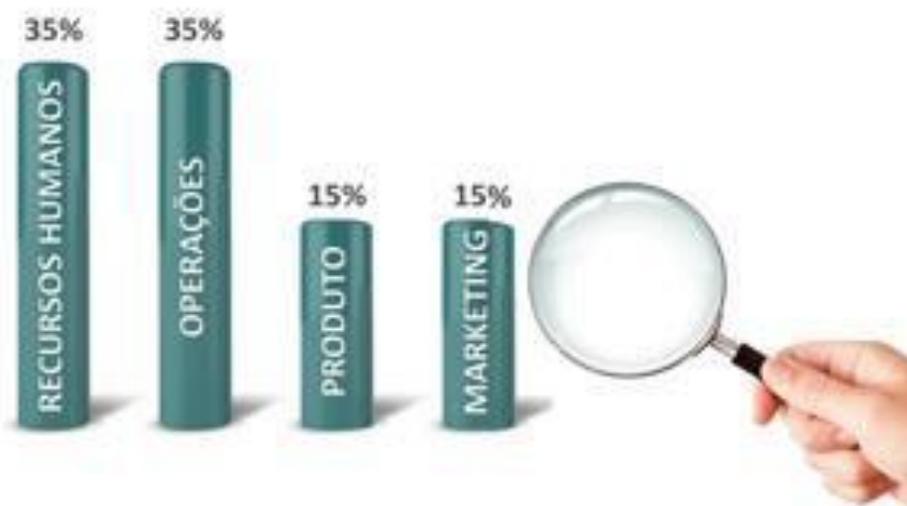
Este capítulo se propõe a responder exatamente à pergunta acima, facilitando seu dia a dia e otimizando ainda mais sua performance.

O varejo atual é composto de quatro áreas essenciais para sua sobrevivência. Elas estão interligadas, tornando-se praticamente impossível conviver sem que uma delas esteja funcionando na mais perfeita harmonia.



Cada área tem sua importância e depende das outras para que a loja tenha um desempenho adequado.

- Por exemplo, se o marketing, a equipe e as operações funcionam bem, mas o produto é ruim, a empresa certamente terá uma perda.
- Se o marketing, o produto e as pessoas atuam corretamente, mas as operações são incorretas, a empresa acaba perdendo com isso.
- Se as pessoas e o produto são ótimos, as operações estão todas em harmonia, mas o marketing é fraco, a empresa perde.
- Se o produto é bom, as operações são adequadas, o marketing é muito atraente, mas as pessoas são mal treinadas, a loja perde muito!



O PGL se propõe a ajudar sua empresa a obter maiores índices de desempenho, atuando rigorosamente nas áreas operacionais e de RH.

Este capítulo, no entanto, é focado na resolução dos problemas operacionais. Acreditamos que uma das grandes vantagens dos gestores modernos - e que produzem resultados em vendas - é a capacidade de focar nos atendimentos realizados pela equipe.

Estar presente no salão de vendas é a única maneira de incrementar os atendimentos e, consequentemente, as vendas.

A expertise está, basicamente, em possibilitar que pessoas e operações (que representam cerca de 70% dos problemas identificados nas lojas) funcionem na mais perfeita harmonia.

Através do PGL, você vai aprender a lidar com cada uma das áreas citadas, de modo a equilibrá-las e contribuir para o máximo desempenho da empresa, seja em relação a vendas ou gestão de pessoas.

Prepare-se para conhecer alguns dos aspectos mais importantes da estrutura operacional e de vendas da loja.

As rotinas operacionais devem ser o meio e não o fim. Sabemos que existem muitas tarefas operacionais e que nunca vamos nos livrar delas, pois as operações são consequências do objetivo.

O desejo de muitos gestores é de que não houvesse tarefas operacionais. Mas, para que isso acontecesse, seria preciso parar de vender.

As rotinas mais comuns são:



E para que nenhuma tarefa atrapalhe as vendas, as operações devem funcionar do modo mais organizado possível.

Uma excelente maneira de enxergar a importância das operações no seu dia a dia seria identificando o percentual de atividades que você desempenha hoje que tem relação com as operações.

Quando as tarefas operacionais funcionam em harmonia com as de venda e atendimento, parece não haver mais impedimento para que sua loja ganhe campo e passe a criar uma cultura focada no atendimento.

Em tempos em que muitos produtos são *commodities*, em que a competição entre diferentes empresas é, basicamente, focada em preço e prazo de pagamento, em que os itens comercializados são facilmente equiparados com os produtos da loja ao lado, o foco no atendimento pode passar a ser o grande diferencial.

Somente o atendimento ao cliente pode ser um real diferencial competitivo, já que os produtos podem ser similares de uma loja para outra.

Uma decisão de compra é baseada em vários fatores e envolve diversos esforços para ser concretizada. As características, vantagens, benefícios e preço do produto são tão importantes quanto o atendimento atribuído antes, durante e após a transação.

O foco no atendimento é um conjunto de procedimentos que auxiliam na melhoria ou fixação da imagem da empresa na cabeça do cliente. Logo, empresas que se preocupam com a sustentabilidade de seus negócios e focam no atendimento como estratégia competitiva para manter seus clientes, conquistar novos e continuar se expandindo no mercado em que atuam sabem o quanto é importante investir na excelência do atendimento.

De nada adianta ter uma grande marca e produtos de qualidade se o atendimento não corresponde às expectativas dos clientes.

A equipe de vendas e atendimento deve ser treinada, capacitada para ouvir o cliente, entender suas necessidades e oferecer algo que o satisfaça e ainda o faça voltar e indicar a marca para os amigos.

No entanto, empresas com trâmites operacionais muito complicados ou mal resolvidos desfrutam de pouco tempo para criar ou organizar novas formas de encantar o cliente durante o atendimento.

É isso o que queremos: que sua loja e sua empresa encantem as pessoas com o que chamamos de:

Marca Registrada:
É algo que só tem na sua loja.

A partir de agora, vamos começar a resolver nossos problemas operacionais que nos impedem de ter **foco** e criar nossa **MARCA REGISTRADA**.



Ao analisar a página 5, você passa a ter uma ideia sobre como anda o seu dia a dia e se você é ou não é muito voltado para as operações.

Não estamos sugerindo que você não tenha mais nenhuma tarefa operacional na sua loja, até porque, para isso acontecer, é necessário que sua empresa pare de vender, pois a cada venda realizada, uma nova tarefa operacional ou muitas delas vão se fazer necessárias.

Para se livrar de vez do operacional e deixar a loja livre para as vendas, antes de tudo, você precisa realizar o D.O.E.

Delegar tarefas - Delegar tarefas é o primeiro e mais eficaz meio para arrumar o operacional da sua loja. Quem disse que as operações precisam ser todas suas?

Otimizando Tarefas - Com o passar do tempo, alguns BONS procedimentos implementados anteriormente podem ficar ultrapassados e inadequados a novas realidades para um momento mais atual.

Eliminar tarefas - É bom excluir de sua rotina tarefas operacionais que não agregam no dia a dia da empresa e/ou que já ficaram ultrapassadas devido a diversas mudanças ocorridas.



Muitos gestores consideram que somente eles possuem a capacidade de realizar determinado trabalho com primor. Com isso, muitas vezes, deixam de contribuir para o desenvolvimento de seus funcionários e perdem um tempo que poderia ser dedicado à elaboração de estratégias para aumentar as vendas.

Quer bem feito? Faça você mesmo!

- 1. Determinando as tarefas que eu não devo/preciso fazer**
- 2. Assegurando a compreensão do executor**
- 3. Disciplina**

Delegar algumas rotinas operacionais é o primeiro passo para administrar melhor o seu tempo.

Administrar melhor o seu tempo é extinguir as tarefas que não deveriam ser realizadas por você ou não deveriam estar acontecendo.

Muitas das tarefas operacionais em sua loja não são de sua responsabilidade. Conforme já citamos anteriormente, seu trabalho é se envolver no acompanhamento e não na conclusão da tarefa propriamente dita.

A dificuldade de se expressar é um problema recorrente entre profissionais e um dos principais obstáculos que as empresas enfrentam para obter resultados. A inabilidade de comunicação leva à má compreensão de objetivos, que leva ao esforço inútil e sem foco.

A informação mal transmitida e mal digerida causa conflitos nas equipes, o que, além de improdutivo, é desgastante para todos os envolvidos. Veja como aprimorar sua capacidade de se fazer entender no trabalho:

1) Tenha uma meta

Antes de começar uma conversa, pense no resultado. Ter foco no objetivo final faz com que a discussão tenha foco e rapidez. Quando começar a falar, diga a seu ouvinte o que você pretende. Revele, em uma ou duas frases, o que será tratado.

2) Inclua seu interlocutor

Um bom jeito de ser ouvido com atenção é mostrar a seu interlocutor que ele faz parte da solução. Isso ajuda a pessoa a se comprometer. Para incluir o outro na conversa, use o pronome “nós”, que deixa claro que há algo a ser compartilhado. Use o ‘você’ somente para elogiar.

3) Mantenha o respeito

Ao conversar sobre algum assunto mais delicado, demonstre respeito. Olhe nos olhos de seu interlocutor e leve os argumentos dele em consideração. Fale com a pessoa, não para a pessoa.

Demonstra que a conversa não é unilateral e que você também está aberto a ouvir. Tome cuidado para manter a firmeza, mas evite a agressividade.

4) Pergunte mais

Procure compreender a perspectiva da outra pessoa, fazendo perguntas para esclarecer o assunto. Repetir as palavras do interlocutor ajuda a conferir se você interpretou o que foi dito corretamente.

Para direcionar a conversa, formule questões objetivas quando tiver dúvidas, do tipo: “Quando isso aconteceu?”. Se o assunto precisar de esclarecimentos, use perguntas amplas, como: “Por que você chegou a essa conclusão?”.

5) Escute de verdade

Quando uma pessoa fala, nem sempre os outros escutam. Prestar atenção é uma qualidade importante do comunicador. Uma maneira de evitar devaneios durante uma conversa é olhar para a pessoa e não interrompê-la.

Evite planejar mentalmente uma resposta enquanto o outro ainda estiver falando – isso também o distrai. Ouvir atentamente não significa virar estátua. Dê sinais de que está prestando atenção. Acene com a cabeça e use expressões de acompanhamento, como ‘sim’ e ‘entendi’.

6) Fique atento ao tom

Nada pior do que ouvir um pedido de desculpas ou elogio que soa falso. A maneira como as pessoas interpretam o que é dito não depende apenas do conteúdo, mas também da forma como se fala. Lembre-se que o tom da voz e a postura corporal transmitem mensagens. Evite o sarcasmo e a ironia.

7) Cuidado com a linguagem corporal

Seu corpo fala tanto quanto sua voz – e há muito mais tempo. A linguagem corporal foi desenvolvida pelos homens antes da linguagem falada. O cérebro é preparado para detectá-la e compreendê-la. Durante uma conversa, cuide da postura e de sua fisionomia. Verifique se há coerência entre o que você diz e o modo como seu corpo se comporta.

8) Faça críticas objetivas

Se for criticar, coloque o foco no comportamento inadequado, e não na pessoa. É difícil mudar uma personalidade, mas é possível ajudar alguém a ter uma atitude mais adequada com sugestões objetivas e impessoais.

9) Argumente com exemplos

Evite ser impreciso ou generalizar demais. Em vez de dizer que a pessoa se atrasa, aponte casos específicos que provem seu argumento, como lembrar que ela chegou tarde nos quatro últimos dias. No caso de uma reunião, tente usar exemplos e histórias para reforçar sua argumentação e ajudar os participantes a fixar melhor a pauta.

10) Use “e” em vez de “mas”

Se quiser fazer um elogio, evite construções do tipo “Adorei a ideia, mas será que podemos adaptá-la?”. Quando se fala “mas”, o interlocutor desconsidera o elogio e fixa a atenção na crítica.

O melhor é construir frases unidas pela conjunção “e”. “Adorei a ideia e acho que uma abordagem diferente seria mais eficaz”, por exemplo. Esse artifício faz com que a outra pessoa ouça seu ponto com mais tranquilidade.

11) Não fique na defensiva

Vários problemas de comunicação poderiam ser evitados se os profissionais não ficassem na defensiva. Adote uma postura assertiva. Faça perguntas para explorar as diferenças de pontos de vista. À medida que as defesas diminuem, a capacidade de compreender argumentos aumenta.

12) Saiba ficar em silêncio

Ficar calado pode ser muito útil. O silêncio permite a quem escuta ganhar tempo para processar o que foi dito e a organizar os pensamentos antes de uma resposta apressada. Ficar em silêncio não significa entrar mudo e sair calado, mas suspender a fala por alguns momentos para proporcionar reflexão.

13) Pratique a empatia

A diversidade de pontos de vista é enorme porque todo mundo tem os próprios valores e influências que moldam o jeito de enxergar o mundo. Por isso, a melhor maneira de se fazer entender é tentar se colocar no lugar do outro para imaginar como determinada informação será encarada. Pense em como gostaria de ser tratado se estivesse no lugar do outro.



A comunicação eficaz é o segundo passo para que o gestor de loja consiga delegar corretamente uma tarefa e otimizar os processos.

Exemplo: “Telefone Sem Fio...”

De: Diretor Presidente

Para: Gerente Geral

Na próxima sexta-feira aproximadamente às 17 horas, o Cometa Halley estará nesta área. Trata-se de um evento que ocorre somente a cada 78 anos. Assim, por favor, reúna os funcionários no pátio da fábrica, todos usando capacetes de segurança, quando explicarei o fenômeno a eles. Se estiver chovendo, não poderemos ver o raro espetáculo a olho nu, sendo assim todos deverão se dirigir ao refeitório onde será exibido um filme documentário sobre o Cometa Halley.

De: Gerente Geral

Para: Supervisor

Por ordem de Diretor Presidente, na sexta-feira às 17 horas, o Cometa Halley vai aparecer sobre a fábrica. Se chover, reúna os funcionários todos de capacete de segurança, e os encaminhe ao refeitório onde o raro fenômeno terá lugar, o que acontece a cada 78 anos a olho nu.

De: Supervisor

Para: Chefe de produção

A convite do nosso querido Diretor, o Cientista Halley de 78 anos, vai aparecer nu no refeitório da fábrica, usando capacete, pois será apresentado um filme sobre o problema da chuva na segurança. O Diretor levará a apresentação para o pátio da fábrica.

De: Chefe de produção

Para: Mestre

Na sexta-feira às 17h00, o Diretor pela primeira vez em 78 anos vai aparecer no refeitório da fábrica, para filmar o Halley nu, o cientista famoso e sua equipe. Todo mundo deve estar lá de capacete, pois vai ser apresentado um show sobre segurança na chuva. O Diretor levará a banda para o pátio da fábrica.

De: Mestre

Para: Funcionários

Todo mundo nu, sem exceção, deve estar com segurança no pátio da fábrica, na próxima sexta-feira às 17h00, pois o manda chuva (Diretor)

e o Sr. Halley, guitarrista famoso, estarão lá para mostrar o filme “Dançando na Chuva”. Caso comece a chover mesmo, é para ir pro refeitório de capacete na mesma hora. O show ocorre a cada 78 anos

P
G
L
2
0
2
3

Quando se trata de comunicar-se com a sua equipe, preocupe-se em ser detalhista.

Eis aqui uma excelente forma de garantir a compreensão de sua equipe com relação à perfeita realização das tarefas. Quando colocamos uma orientação por escrito, naturalmente ganha maior importância, com características de norma que deve ser seguida. Sem falar que você poderá detalhar exatamente como deseja que tal tarefa seja feita. Sendo assim, siga as etapas abaixo:

**COLOQUE
POR
ESCRITO**

Utilize a tabela de funções que ficará afixada no quadro de informações (vermelho) para detalhar todas as rotinas de sua equipe. Essas rotinas podem ser de arrumação, limpeza, organização ou relacionadas a

SIMULE E EXPLIQUE

Realize a tarefa na frente da equipe, enquanto explica adequadamente.

**FAÇA COM QUE A EQUIPE
REPITA E OBSERVE**

Peça por amostragem para alguns repetirem o que foi ensinado. Desse modo, você poderá se certificar de que o procedimento foi corretamente compreendido.

Essas etapas, aparentemente simples, não podem ser ignoradas. Como gestor de loja, sua responsabilidade ao delegar é enorme. Não basta delegar uma tarefa, é preciso ter certeza de que o profissional compreendeu o que deve ser feito, como e quando.

Os quadros informativos são ferramentas de grande importância para um gerenciamento mais eficaz. Através deles, o gestor de loja poderá se comunicar mais facilmente com seus colaboradores e de uma maneira mais assertiva.

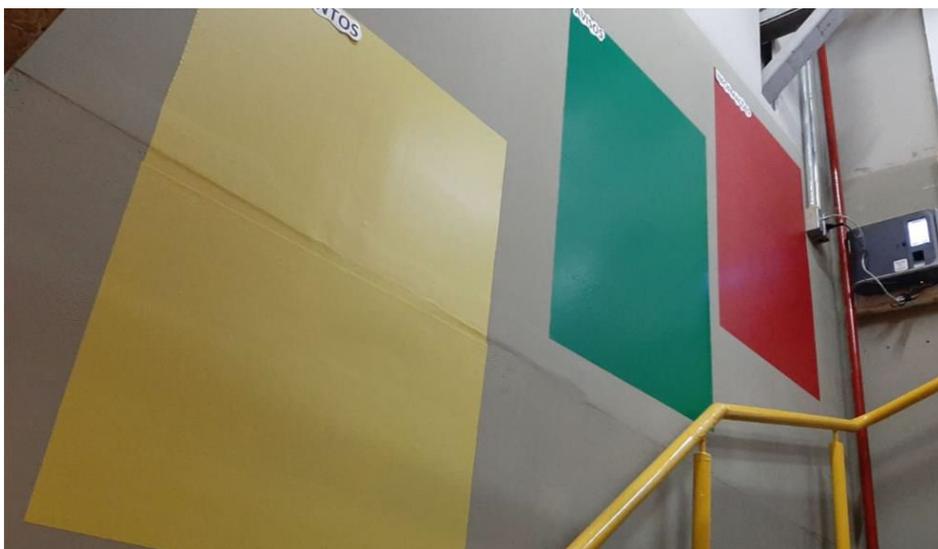
Quando escrevemos e expomos aquilo que queremos comunicar, eliminamos praticamente a chance de um colaborador não “ficar por dentro” do que está acontecendo na empresa e na loja.

Mas, se a exposição, organização e clareza destes veículos de comunicação não estiverem adequados, podemos dizer que é um esforço em vão.

O gestor de loja da loja deve expor os quadros um ao lado do outro em três cores de borda, a saber:

- 1) Quadro de premiações - verde;**
- 2) Quadro de treinamentos - amarelo;**
- 3) Quadro de informações/funções - vermelho.**

O gestor de loja poderá escolher e definir o local onde os quadros serão afixados, observando sempre os critérios de iluminação e circulação, pois de nada adianta quadros informativos expostos em locais ermos onde os colaboradores não terão acesso ou não se interessaram pela leitura dos mesmos.



Ferramenta desenvolvida para que o departamento envolvido em atividades na loja possa registrar orientações, ações, prazos, mudanças de estratégias, tarefas pontuais, etc.

Existem dois livros “ata” sendo um para comunicação entre os gestores da loja e o segundo para comunicação entre diretores, supervisores e gerentes de produtos com os gestores da unidade.

O objetivo desta ferramenta é melhorar a comunicação interna e externa entre os departamentos envolvidos gerando assim uma maior integração das informações e também auxiliar a comunicação entre os próprios gestores.



Como ferramenta de comunicação corporativa, possuímos a plataforma Bee Oscar.

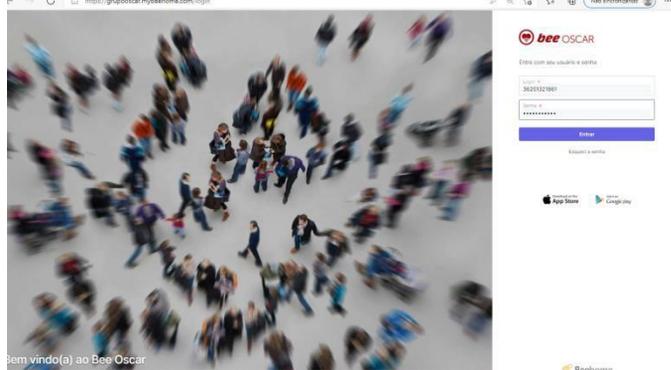
Trata-se de uma plataforma colaborativa, onde estão todas as informações importantes da empresa: Notícias, comunicados, documentos , EAD e rede social corporativa. Pode ser acessado via web, ou pelo aplicativo Bee Home.

Para entra via Web:

Acesse o site: <https://grupooscar.mybeehome.com/>

Login: CPF (somente números)

Senha: CPF (somente números)



Login via App:

Na sua loja de aplicativos, instale o aplicativo Bee Home:



Em seguida, preencha os dados conforme segue:



Clique em “próximo” e preencha:

Login: CPF (somente números)

Senha: CPF (somente números)



A disciplina é fundamental para que as tarefas operacionais sejam cumpridas.

É mais fácil fazer com que os vendedores desempenhem corretamente as tarefas operacionais do que motivá-los a realizar excelentes vendas.

O que é mais difícil? Atendimento ou Limpeza?

Se um gestor de uma loja de varejo tem dificuldade em fazer com que simples tarefas operacionais como as de limpeza, por exemplo, sejam cumpridas, imagine o que será das rotinas de venda e atendimento ao cliente.

É importante que as tarefas operacionais transcorram na mais perfeita harmonia. Para isso, organização e disciplina são fundamentais.

Toda empresa possui regras que devem ser cumpridas. Parece coisa de antigamente, dos nossos pais e avós, que tinham regras rígidas e impecáveis com atividades marcadas na agenda e sem possibilidade de flexibilidade. Porém, mais do que nunca, a disciplina é amplamente difundida nas organizações.

No livro “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu, o autor indica que jamais podemos perder de vista a disciplina quando o que está em jogo é a conquista de nossos objetivos. É ela quem vai ajudá-lo a gerenciar todos os outros fatores que fazem parte desse processo, incluindo a Gestão de Vendas.

Podemos transportar a disciplina, inclusive para a nossa vida pessoal. Na correria do dia a dia, é possível, por exemplo, que deixemos de nos dedicar à dieta para perder os quilos a mais, honrando aquela promessa feita no ano novo.

Portanto, ter disciplina em pequenos projetos da vida pessoal, auxilia para que projetos profissionais também caminhem.

Uma outra forma de manter as operações fora de conflito com os objetivos da empresa é otimizando ou eliminando algumas tarefas.

Em muitas lojas, algumas tarefas são criadas para resolver os problemas que vão surgindo. Muitas podem ser criadas para resolver problemas pontuais, sem levar em consideração o efeito que ela pode ter no funcionamento da loja como um todo.

Além disso, sua loja pode ter procedimentos específicos para garantir o funcionamento naquela vizinhança. O perfeito funcionamento dos procedimentos depende de uma série de variáveis que precisam ser levadas em consideração.

Para piorar o cenário, são muitos os casos em que as tarefas de uma loja, literalmente, já eram.

Em certas épocas, como de promoções, festividades e lançamentos, criamos muitos procedimentos para facilitar nosso dia a dia. No entanto, alguns desses procedimentos podem ficar ultrapassados ou até mesmo ter sido desenvolvidos de forma errada, esquecendo-se de que podem estar atrapalhando a venda.

Exemplos:

Um gestor de loja exigia que a equipe fizesse o agendamento das entregas com os clientes, a fim de prevenir desencontro do caminhão com o cliente. Porém, o mesmo gestor repreendia a equipe para reduzir a conta telefônica.

Uma loja não poderia fazer vendas quando o sistema estava fora do ar. Entretanto, o sistema estava fora do ar em 80% do tempo.

Em uma loja de móveis havia uma placa dizendo “Não sente” nos estofados.



Já foi comprovado que uma loja bem organizada atrai e fideliza clientes. Existem várias formas de organização, sendo que a mais importante é deixar o cliente à vontade para comprar e voltar sempre.

O sucesso de uma loja organizada e preparada para receber os clientes depende de criatividade, administração segura, arrumação dos estoques, decoração adequada e funcionalidade do espaço físico.

Quando se trata de organização, ferramentas como as descritas a seguir podem ser muito úteis para a coordenação das rotinas operacionais.

Na Oscar Calçados, as rotinas operacionais são denominadas de FUNÇÕES. Cada vendedor deverá assumir semanalmente ou quinzenalmente funções diferentes durante um determinado período.



Veja abaixo a maioria das funções que são comuns em todas as lojas:

- Organização de Estoques;
- Organização de chinelos;
- Organização de meias;
- Organização de Vitrines;
- Organização de cintos;
- Organização de bolsas;
- Organização de Araras;
- Organização de bancas;
- Organização de Bolas;
- Organização de Confecções
- Organização de Carteiras;
- Organização de conservação;
- Organização do Autoatendimento;
- Organização de acessórios esportivos;
- Contagem de estoques;
- Reposição e retirada de produtos de vitrines;
- Autoatendimento.



TABELA DE FUNÇÕES

O que fazer	
Como fazer	
Quando fazer	

EXEMPLO

O QUE FAZER: Organização do Chineleiro/Parede

COMO FAZER: Separar uma Grade Palito (um modelo de cada numeração)

FEMININO	33/34 até 39/40
MASCULINO	37/38 até 41/42
BABY	17/18 até 22
INFANTIL	23/24 até 31/32

(Obs.: Alguns modelos infantis vão até a numeração 35/36)

O responsável da função deve:

1. Gerar etiquetando modo normal (A etiqueta deve constar

Código de barras e Valor);



2. Colocar as etiquetas sempre na horizontal (para facilitar a leitura do código de barras) na correia dos chinelos sempre do lado direito utilizando TAG com o logo OSCAR;



3. Chinelo de valor elevado (a partir de R\$ 49,99) colocar alarme branco na parte externa;

3. A exposição deve seguir ordem crescente do menor para o maior;

3. Tirar pó dos expositores diariamente.

QUANDO FAZER: Função executada diariamente pelo responsável designado pelo gestor.

A reserva de produtos para venda futura serve para atender aquela venda que por algum motivo foi impossibilitada de ser concluída naquele momento.

A reserva de mercadoria só deve ser efetuada mediante solicitação do cliente e anuência do gestor que deve assinar o tag (ver modelo abaixo) de reserva checando o real motivo e se esgotou todas as possibilidades de fechamento imediato da venda.

Após a identificação dos produtos com o tag padrão de reservas e a assinatura do gestor os produtos devem ser armazenados no local destinado a reservas (este deve ser no estoque e com sinalização), ficando ali indisponível para vendas durante o período de reserva; acordado com o cliente e gestor da loja.

Em caso de desistência ou vencimento da data de reserva os produtos devem voltar a seus respectivos lugares no estoque.

Esta rotina de verificação de datas vencidas dos tags deve ser realizada diariamente pela equipe de estoque

MODELO DE TAG PARA RESERVA:

RESERVA
CLIENTE:
PRODUTOS:
VENDEDOR:
DATA DA RESERVA:
RESERVADO ATÉ:
ASS. GT.:

Conforme código de defesa consumidor a troca não é obrigatória na prática do comércio, salvo eventos descritos no mesmo.

Entretanto, a fim de estreitar a relação com o consumidor as empresas adotam a título de cortesia a troca de produtos.

Cada empresa adota as suas políticas de trocas, conforme o produto, a região, o tipo de uso etc.

Na Oscar Calçados temos as condições acordadas previamente com nossos clientes em sinalizações no posto de entrega do produto. Estas condições são:

- Prazo máximo de sete dias após a compra;
- Mediante a confirmação de compra (nota ou confirmação sistema);
- Não emitimos vale troca para futura troca do produto;
- Em caso de defeito, somente na própria loja de compra mediante a avaliação do Gestor;
- Não efetuamos cancelamento por arrependimento.

Com o objetivo de assegurar aos clientes satisfação pelo produto adquirido efetuamos trocas todos os dias e horários de funcionamento da loja.

TIPOS DE TROCAS DE PRODUTOS:

Comuns - Quando o produto não agradou o cliente, podendo ser modelo, numeração, cor etc;

Defeitos - Vício de fabricação comprovado pelo Gestor, Gerente de Produto ou Fornecedor. (Respeitar o CDC)

Neste caso havendo possibilidade o CDC assegura o concerto do produto em um prazo máximo de 30 dias.

Está disponibilizado [na plataforma Bee Oscar](#) o Manual de Troca por Defeitos!

IMPORTANTE!

- Processo de confecção de o Bônus troca verificar rotina junto ao crediário.
- Processo de verificação e devolução do produto por estoque rotina exercida [pelo\(a\) Caixa Líder](#).
- Processo de análise de defeito. (Gestor de Loja)
- Processo de envio de defeito ao departamento Defeito.

Como ferramentas, a gestão tem vários controles e acompanhamentos para serem executados ao longo do mês. Alguns com alta frequência e outros com baixa frequência de utilização mas todos de muita importância na qualidade dos serviços.

Sendo assim, devemos manter os formulários de uso frequente impressos e organizados na pasta de formulários padrões.

Segue aqui alguns com maior frequência de uso comum nas lojas:

1. Checklist (FOTO BEE) :

- Gestor de Loja;
- Caixa Lider;
- Gestor de Estoque;
- Fiscal de loja;
- Auxiliar de limpeza.

2. Formulários na Bee:

- Pasta Documentos.

A organização da documentação dos seus colaboradores, sobretudo do profissional de vendas, é muito importante para que o gestor de loja tenha acesso a informações rapidamente e não corra o risco de perder ou extraviar algum documento.

O arquivamento das documentações do vendedor deverá ser feito em pastas suspensas, que ficarão acondicionadas nos dispositivos similares aos mostrados abaixo.

Para cada vendedor haverá uma pasta suspensa, e os documentos citados abaixo deverão ser acondicionados em ordem cronológica:

Regulamento interno;

- 1) Provas PVA;
- 2) Atestados;
- 3) Formulários de orientação;
- 4) FOP;
- 5) Advertências.



AVALIAÇÃO

1- Quais são os pilares do varejo?

- Gostar de gente / Amar o que faz / Dominar o P.V.A./Foco no cliente / Ter objetivos
- Recursos Humanos / operações / Produto / Marketing
- Recursos financeiros / Equilíbrio Fiscal / Mão de obra / Informatização

2- Segundo o capítulo, qual é o maior diferencial competitivo que a loja pode ter em relação à concorrência?

- Produtos
- Marketing
- Atendimento

3- A equipe de vendas deve ser treinada para:

- Abordar, tirar o pedido e entregar o produto.
- Ouvir o cliente, entender suas necessidades, oferecer algo que o satisfaça e que o faça voltar, e indicar a marca para os amigos.
- Efetuar vendas, realizar trocas e preencher os formulários.

4- O que significa a sigla D.O.E.?

- Descreva - Oriente - Ensine
- Delege - Organize - Exclua
- Delege - Otimize - Elimine

5- Qual é o primeiro passo para administrar melhor o seu tempo?

- Delegar algumas tarefas operacionais.
- Deixar de fazer as tarefas diariamente.
- Focar única e exclusivamente no salão de vendas.

6- Para melhorar a comunicação, quais as técnicas de fixação podemos utilizar?

- Delege, otimize e elimine.
- Colocar por escrito, simular e explicar, fazer com que repita e observe a assimilação.
- Falar com linguagem técnica e usar termos arrojados, para testar o conhecimento do interlocutor.

7- Os quadros de avisos são grandes ferramentas de comunicação nas lojas . Como eles são utilizados?

- () Quadro verde - premiações / Quadro amarelo - treinamentos / Quadro vermelho - informações e funções.
- () Quadro Verde - tarefas / Quadro preto - performance / Quadro Azul - campanhas.
- () Quadro verde - resultados / Quadro vermelho - auditoria / Quadro amarelo - P.E.S.

8- Qual é a plataforma colaborativa do Grupo Oscar, que oferece notícias, comunicados. E.A.D, rede social e muito mais?

- () Interligado.
- () Aprenda Mais.
- () Bee Oscar

9- Quais são os tipos de trocas que são realizadas nas lojas?

- () Trocas comuns (tamanho ou modelo) / troca de defeito comprovado.
- () Troca de produto por vale compras / Troca por abatimento em parcelas ativas.
- () Troca de produto por moeda presente / Troca por vício de uso oculto.

10- Quais são as ferramentas de uso diário que auxiliam o gestor no acompanhamento, controle e execução das tarefas?

- () Lista de tarefas / quadro de avisos / portal de vendas.
- () Os checklists das funções de Gestor, Gestor de estoque, de Crédito, Fiscal de loja e Auxiliar de Limpeza.
- () Bee Oscar, portal do gestor e treinamento P.V.A.

SEU TIME

- ▶ Estrutura da loja
- ▶ Caixa/Crediário PDV
- ▶ Checkout Estoque
- ▶ Vendas
- ▶ Quem está no jogo?
- ▶ O grande vendedor Avaliar o quê?
- ▶ Como funciona os FOP's
- ▶ Desempenho em Vendas
- ▶ Desempenho X Disciplinas
- ▶ Assumindo responsabilidades Sem falhas!
- ▶ Ação e reação Gestor multifuncional
- ▶ Quando as normas não são cumpridas A disposição para cumprir normas Intenção para implementar normas Priorizando normas
- ▶ Consequências para o desrespeito às normas

COMO SUA LOJA É COMPOSTA?



O gráfico acima mostra a composição de uma loja Oscar Calçados. Podemos observar que uma equipe que atua na retaguarda operacional é fundamental, pois, como já vimos anteriormente, as operações são o meio para o bom desempenho em vendas de uma loja.

Entretanto ao observar o gráfico constatamos que o grupo de colaboradores mais representativa de quantidade e importância está na equipe de vendas. É por isso que entendemos que a maior parte do seu tempo e dedicação deve ser para incrementar as vendas de cada membro da equipe.

Setor da loja responsável pela concretização da venda junto às formas de pagamento disponíveis. Muito importante em toda operação pois auxilia na rentabilidade da empresa por estar diretamente atuando nas práticas das políticas de concessão de crédito, eficiência no cadastro de dados do cliente, legitimidade de documentação apresentada, controle de valores e prevenção de fraudes internas e externas

Neste setor a gestão direta e de responsabilidade da Analista de Crédito em conjunto com o Gestor de Loja que tem a competência de verificar todos os processos do setor.

São várias as rotinas exercidas pelo setor caixa/crediário, eis algumas delas:

- Recebimento de faturas/carnes;
- Recebimentos de venda a vista ou cartão de crédito;
- Oferta de produtos financeiros;
- Controle de emissão de notas;
- Vendas de promoções;
- Cadastros de clientes;
- Cadastros de vendas a crédito (*Fest Card* e cartão de crédito).

IMPORTANTE: Colaboradores deste setor devem estar conscientes de fazerem parte do conjunto de etapas do processo de venda da empresa. Necessitando de treinamento constante tanto para as operações, mas principalmente em atendimento ao cliente (ver processo de crediário na BEE).



MULTI /Caixa/Crediarista

Missão do cargo:

Receber pagamento da loja; ter o controle dos valores em caixa; efetuar cadastro de clientes; efetuar oferta de produtos financeiros.

Descrição das atribuições:

- Receber pagamentos de faturas e compras feitas na loja;
- Pesquisar cadastro quando a compra for efetuada através do Cartão Oscar (observando limite e dados do cliente) ou cheque;
- Realizar diariamente fechamento de caixa e informar toda a movimentação de dinheiro, cheque e cartão registrado no caixa. Conferir todas as informações registradas e comprovantes do caixa e repassar para a Caixa Líder;
- Efetuar a manutenção no sistema de controle de ponto WA referente à assiduidade;
- Controlar a quantidade de dinheiro para troco, efetuar a contagem manual e informar o Departamento de Caixa;
- Manter limpo e organizado o local de trabalho;
- Realizar o controle e organização das notas fiscais manuais;
- Apoiar outros setores da loja, quando necessário;
- Executar outras atividades relacionadas às funções, a critério da liderança.

Caixa Líder

Missão do cargo:

Responder pelas atividades referentes a crédito, analisar, aprovar e liberar crédito, conferir a movimentação diária de numerário e o fechamento de caixa, bem como acompanhar as atividades executadas pela equipe. Responder pelas atividades do setor de PDV checkout. Prestar suporte a gerência da loja.

Descrição das atribuições:

- Supervisionar e aprovar a abertura de cadastro e analisar toda a documentação;
- Apoiar o gestor de loja nas atividades gerenciais;
- Treinar, orientar, avaliar e esclarecer dúvidas sempre que solicitado pela equipe de caixa/crediarista e multifunção;
- Treinar os novos colaboradores dos setores de caixa/crediário;
- Conferir e aprovar o fechamento dos caixas realizados pelos crediaristas/multifunção. Efetuar o fechamento do caixa geral, conferir os comprovantes de cartão, dinheiro e cheque de toda movimentação diária, analisar as diferenças, conferir os valores monetários, elaborar o resumo de caixa e enviar para o departamento competente;
- Elaborar a escala de serviço, controlar as folgas, faltas e os atrasos dos colaboradores e lançar dados no WA (sistema de controle de ponto);
- Esclarecer dúvidas quanto a folha de pagamento;

Caixa Líder

- Organizar o ambiente do setor de crediário e PDV checkout;
- Monitorar as mensagens recebidas via e-mail, encaminhar para os setores as informações de compras, mudança de vitrine, comunicados gerais da empresa;
- Verificar via sistema relatórios para identificar descontos acima do estipulado;
- Controlar as vendas e trocas que ficam ativas no sistema, consultando o físico e efetuar os cancelamentos;
- Realizar a seleção de colaboradores para vagas abertas no seu setor e apoio aos demais setores da loja;
- Executar as funções de caixa/crediarista quando necessário.

Grupo de apoio são os colaboradores que atuam em toda área física da unidade, fixo ou eventualmente.

AUXILIAR DE LIMPEZA

São colaboradores que atuam em conjunto com toda a equipe da loja na limpeza geral da loja.

Sob orientação do Gestor de loja deve atuar com rotinas definidas (check-list) de maneira segura, com uso de materiais apropriados e equipamentos necessários para o manuseio de produtos de limpeza. As execuções das tarefas devem atender a normas técnicas e não atrapalhar o bom funcionamento da unidade em seu horário de atendimento ao público.

IMPORTANTE: “LIMPAR É NÃO SUJAR”

Para um bom desempenho desta função se faz necessário a colaboração de toda a equipe da unidade.

O resultado positivo desta função ajuda a encantar o cliente em sua unidade, fazendo com que ele retorne.

FISCAL DE LOJA

Colaboradores que atuam de forma preventiva em conjunto com toda a equipe da loja no controle de perdas, evitando possíveis furtos internos e externos. Deve estar atento às rotinas estabelecidas de prevenção e segurança e na zeladoria do patrimônio. Atuar em toda a loja sob orientação do Gestor de loja, utilizando do check-list da função e equipamento de monitoramento (câmeras).

IMPORTANTE: Trabalha na forma preventiva respeitando legislação para ocorrência tanto externa quanto interna.

Auxiliar de Limpeza

Missão do cargo:

Executar as atividades de limpeza em geral, higienização e arrumação da loja - estoque, espelhos, vitrines, expositores, bancos e assentos, balcões de atendimentos e de produtos em exposição, cozinha e eletrodomésticos, banheiros, solicitação e reposição/controlar de materiais de limpeza e higiene

Descrição das atribuições:

- Recolher o lixo da loja e colocar no lugar de descarte;
- Varrer os tapetes e o chão da loja e limpar com produtos de limpeza apropriados;
- Limpar os banheiros, salas de treinamento e do administrativo da loja;
- Acompanhar os serviços de limpeza realizados por terceiros;
- Fazer um levantamento do material de limpeza e de higiene necessário e solicitar a Gerência as devidas providências;
- Eventualmente auxiliar na organização geral da loja;
- Limpar os vidros, vitrines, expositores, balcão de atendimento, bancos, assentos, espelhos, extintores de incêndio e estoque, utilizar produtos apropriados;

Fiscal de Loja

Missão do cargo:

Fiscalizar, monitorar, observar a movimentação interna e externa da loja e sistema de monitoramento de câmeras, tomar medidas preventivas para assegurar furtos de produtos e para inibição de roubo. Zelar pelo patrimônio físico e de equipamentos da loja.

Descrição das atribuições:

- Verificar as condições de segurança dos produtos da loja em geral e tomar medidas de correção quando necessário;
- Testar periodicamente as torres de alarme da loja para garantir seu funcionamento. Quando necessária a manutenção, acionar o Gestor de Loja;
- Fiscalizar a loja, observar a conduta de clientes na entrada e saída da loja, verificar se estão furtando produtos, bem como verificar se os produtos estão com alarmes de segurança. Quando aplicável, acionar o Gestor de loja para colocação de alarmes de segurança;
- Acompanhar a abertura e fechamento da loja por questões de segurança física e para inibição de roubo;
- Verificar diariamente o funcionamento de equipamentos de segurança e acionar o Gestor de loja, caso necessário;
- Acompanhar os serviços prestados por terceiros com o objetivo de garantir a segurança;
- Acompanhar a entrada e saída de produtos da loja durante o descarregamento;
- Quando aplicável, verificar o sistema de monitoração - sistema de circuito interno de TV - para inibição de furtos.
- Faturamento e-commerce

Setor responsável por toda movimentação de produtos na unidade como entradas, registros, codificações, alocação no estoque e saídas para outras unidades.

Com sua intensa e veloz rotina diária de trabalho não é exagero ser apelidado de pulmão da loja, pois suas atribuições, dentro do processo macro de vendas da unidade, ditam a velocidade e a qualidade das operações de vendas.

Sob a responsabilidade do Gestor de estoque, este subordinado ao Gestor de loja, tem a atribuição de disponibilizar no menor tempo, com a melhor qualidade e de forma organizada os produtos para equipe de vendas.



Gestor de Estoque

Missão do cargo:

Garantir a gestão dos processos envolvidos no controle de estoque de produtos, assegurar a manutenção e organização de produtos de forma eficiente e eficaz.

Descrição das atribuições:

- Gestão das atividades envolvidas nos processos de entrada, saída e controle de estoque.
- Treinar, avaliar e orientar equipe sob sua responsabilidade.
- Responder pela contagem física diária do estoque, consultar sistema, analisar dados e divergências, tomar ações corretivas e informar o Gestor de loja.
- Identificar divergências nas notas fiscais e acionar ou cobrar o setor de Compras para as devidas ações. Quando aplicável e autorizado pelo Gerente de Compras, lançar os dados no sistema informatizado para reembolso.
- Para compras a prazo, organizar e anotar dados de quantidade e data das notas fiscais e realizar a entrega via malote ao setor financeiro.
- Responder por auditorias do setor de estoque, definir e tomar ações de melhoria.
- Providenciar a devolução de produtos com problemas/defeitos, elaborar as notas fiscais de devolução para os fabricantes e solicitar a retirada dos mesmos.
- Acompanhar e verificar o processo de remanejamento de produtos.
- Verificar diariamente o controle de “gatos” (módulo gato) e pés queimados.
- Acompanhar todas as atividades de responsabilidade dos estoquistas, repositores, estagiários e menores aprendizes.
- Realizar todas as tarefas relacionadas ao e-commerce (LEXOS)

ESTOQUISTA

Missão do cargo:

Receber, conferir, armazenar, organizar, remanejar produtos no estoque e saídas de mercadorias. Executar toda rotina administrativa envolvida em documentação interna, nas notas fiscais e nos lançamentos de informações via sistema informatizado. Controle de inventário do estoque.

Descrição das atribuições:

- Conferir a entrada e saída de produtos do estoque, vindos dos Centros de Distribuição ou outras lojas da rede, verificar as notas fiscais e controles de movimentação de estoque juntamente com as cargas de produtos;
- Identificar divergências nas notas fiscais e acionar ou cobrar o setor de Pedidos para as devidas ações;
- Realizar a entrada e saída de produtos do estoque, lançar dados de notas fiscais e códigos do controle de movimentação de estoque no sistema informatizado;
- Colocar etiquetas nas caixas de produtos ou diretamente nos produtos, se necessário;
- Colocar alarmes nos produtos da loja;
- Realizar a contagem física do estoque, comparar com os dados no sistema informatizado e coletar dados. Verificar divergências de estoque e informar o Gestor de Estoque ou Gestor da loja de loja;
- Separar e enviar produtos com defeitos aos Centros de Distribuição ou outras lojas;
- Auxiliar na colocação de etiquetas de remarcação de preços de produtos e materiais promocionais, enviados do Marketing, nas dependências da loja;
- Realizar o remanejamento de produtos entre estoques de lojas e Centros de Distribuição e evitar remessas paradas de produtos;
- Organizar o estoque diariamente e informar o Gestor de Estoque ou Gerência da loja sobre a organização realizada nos corredores de produtos do estoque;
- Realizar todas as tarefas relacionadas ao e-commerce (LEXOS)

ESTOQUISTA

- Ao receber mercadorias na loja, organizar e anotar dados da nota fiscal e encaminhar ao financeiro;
- Transportar manualmente ou com carrinhos produtos para distribuição nos setores da loja;
- Solicitar o envio do produto dos estoques de outras lojas da Rede;
- Acompanhar auditorias internas na loja, prestar informações e entregar documentos;
- Executar outras atividades relacionadas às funções, a critério da liderança.

REPOSITOR

Missão do cargo:

Receber, conferir, armazenar e organizar produtos no estoque. Executar toda rotina administrativa envolvida em documentação interna, nas notas fiscais e nos lançamentos de informações via sistema informatizado.

Descrição das atribuições:

- Conferir a entrada e saída de produtos do estoque, vindos dos Centros de Distribuição ou outras lojas da rede, verificar as notas fiscais ou os controles de movimentação de estoque juntamente com as cargas de produtos;
- Realizar a entrada e saída de produtos do estoque, lançar dados de notas fiscais e códigos do controle de movimentação de estoque no sistema informatizado;
- Transportar manualmente produtos para distribuição nos setores da loja;
- Colocar alarmes nos produtos da loja;
- Identificar divergências nas notas fiscais e acionar ou cobrar o setor de Compras para as devidas ações. Quando aplicável e autorizado pelo Gerente de Compras, lançar os dados no sistema informatizado para reembolso;
- Verificar divergências de estoque e informar a Gerência de loja;
- Realizar a contagem física do estoque de produtos, comparar com os dados no sistema informatizado. Etiquetar todos os produtos e entregar fisicamente aos vendedores para a colocação em bancas de exposição;
- Solicitar o envio de produtos de outras lojas da Rede, conforme pedido dos vendedores;
- Enviar produtos com defeitos aos Centros Distribuição ou outras lojas;
- Executar outras atividades relacionadas às funções, a critério da liderança.

Com o maior número de colaboradores o setor de vendas além obviamente de vender os produtos dentro das normas e padrões estabelecidos pela empresa, tem a atribuição de conquistar novos e fidelizar os clientes já existentes.

Focado em metas de performance e espírito servidor, o profissional desta área é responsável pela maior e mais importante etapa do processo de venda. Portanto é o setor que requer maior nível de atenção do Gestor da loja, sempre com acompanhamento, treinamentos, reciclagens e feedback de desempenho.

Ficando sob a responsabilidade direta do Gestor de loja sua composição, seu desenvolvimento, ajustes necessários e principalmente a integração entre equipe e cliente.



VENDEDOR

Missão do cargo:

Atuar na venda de produtos, buscando atingir as metas de vendas e satisfazer/fidelizar clientes. Monitoramento e organização de corredores dos estoques, vitrines, prateleiras, “araras” e na loja em geral.

Descrição das atribuições:

- Organizar os corredores do estoque, realizando as “puxadas” (localização e armazenamento dos calçados nas caixas em ordem e por numeração).
- Monitorar aspectos de organização da loja e repor e arrumar produtos nas vitrines, nas “araras” as confecções e demais produtos nas prateleiras.
- Apoiar na limpeza geral da loja.
- Realizar a venda de produtos, prestando atendimento aos clientes, demonstrando os produtos da loja, retirando produtos do estoque, auxiliando na busca e escolha de produtos, ouvindo dúvidas, sugestões, reclamações e transmitindo informações para garantir a satisfação dos clientes e alcance das metas de vendas.
- Quando necessário, solicitar consulta nos terminais do sistema (PDV) produtos existentes nas outras lojas, contatar a loja para envio dos produtos e informar o cliente a data de chegada.
- Realizar o fechamento da venda, inserindo as informações nos terminais do sistema (PDV), tais como código do produto, valores, forma de pagamento, parcelamento ou não, encaminhando o cliente para pagamento e retirada do produto no setor de Crediciário e Pacote.
- Por meio de revezamento ministrar treinamentos sobre os produtos vendidos pela empresa (ACB - Atração, Característica e Benefício) para os demais vendedores da loja.
- Encaminhar para PDV CHECK OUT

VENDEDOR

- Conferir vitrine, verificando os preços e se o layout está no padrão solicitado, quando necessário realizar as mudanças.
- Identificar produtos faltantes ou em pequena quantidade nas lojas, a partir da emissão e verificação de relatórios do sistema. Posteriormente, retirar da vitrine e fazer a reposição de produtos de grade completa de numeração.
- Efetuar vendas on-line via celular e computadores em loja.

Este capítulo foi criado com o objetivo de estabelecer os requisitos mínimos para um membro de uma equipe permanecer em campo.

O verdadeiro titular é aquele que é responsabilizado por seu desempenho e pelos procedimentos (de venda e operacionais) utilizados no dia a dia.

Não há como se conformar com os desempenhos em vendas medianos, tarefas cumpridas de forma inadequada ou não cumpridas, uma vez que isso foge do conceito de loja padrão e afasta sua loja do atingimento constante de metas.

CONCEITO DE LOJA PADRÃO:

Uma loja muito organizada, sempre limpa, com produtos atraentes, com uma equipe treinada e capaz de lidar com qualquer situação sem recorrer à gerência e que busque, diariamente, novas formas de incrementar as vendas.

Existem alguns fatores que impedem que se tenha uma Loja Padrão:

- Os gestores de loja não exercem sua liderança e não conseguem envolver a equipe na mesma causa que ele está envolvido em busca dos resultados estabelecidos pela direção;
- A equipe não sabe priorizar as tarefas que resultam em maior produtividade;
- A equipe é indisciplinada;
- Não há treinamento.

Toda equipe tem problemas e insatisfações. Porém, aqueles que se destacam são capazes de superar os problemas do dia a dia e ainda marcar gols na partida que parecia perdida.

O importante é que você estimule sua equipe de titulares constantemente e consiga formar um time repleto de craques.

O verdadeiro motivo pelo qual você precisa ter vendedores é porque a loja não pode oferecer todas as mercadorias disponíveis no mercado, com todas as variações, com preços competitivos em todos os produtos, nas condições exatas que o cliente deseja. A empresa procura fazer o melhor possível, mas nós precisamos de vendedores porque nem sempre temos exatamente o que os clientes estão procurando.

Vendedores têm que ter conhecimento, habilidade e atitude para buscar dentro da loja o melhor produto para o cliente.

Eles não foram contratados apenas para atender clientes ou responder perguntas.

Os vendedores foram contratados para transformar um fluxo em metas alcançadas.



Para avaliar um profissional de vendas, existem diversos itens que merecem atenção, tais como: assiduidade, aparência, honestidade, compromisso, entre outros.

O PGL enquadrado tudo que deve ser observado em 3 itens:

- 1) Adesão aos procedimentos;
- 2) Desempenho em vendas e outros indicadores;
- 3) Facilidade no relacionamento.

1) ADESÃO AOS PROCEDIMENTOS

Uma forma bastante objetiva de avaliar a qualidade de um titular é confrontá-lo com o cumprimento de suas rotinas.

Para isso, criamos o **F.O.P. (Formulário de Observação de Procedimentos)**.

Em qualquer empresa, existem, normalmente, duas ferramentas para cada cargo: descrição de cargo e descrição de tarefas. O F.O.P. é a combinação dessas duas ferramentas.

2) DESEMPENHO EM VENDAS E OUTROS INDICADORES

O desempenho em vendas é um indicador mais fácil de medir e por isso é comumente confundido com o mais importante. Você verá na página 21 um descritivo de quais indicadores nos auxiliam para verificar como anda o desempenho individual e da loja.

3) FACILIDADE DE RELACIONAMENTO

Embora seja um critério bastante subjetivo, o relacionamento pessoal com os colegas de trabalho é muito importante para o sucesso de um profissional dentro de uma equipe. Por isso, apresentamos a Janela de Johari.

Partindo do princípio de que nosso trabalho depende do trabalho de outros, faz sentido respeitar as pessoas e saber lidar com as situações de conflito.

Conforme visto na página anterior, o FOP é uma maneira eficaz de aferir se os procedimentos sugeridos no PVA e nos demais programas de treinamento da Oscar para outras funções, estão sendo utilizados adequadamente.

Para nós existem dois momentos para aplicar essa ferramenta. A primeira delas é durante o período de experiência do novo colaborador. Uma vez treinado no método OSCAR, após os seis dias iniciais da sua trajetória na empresa, este colaborador receberá quatro avaliações do seu gestor da loja utilizando o FOP como roteiro principal para medir seu aprendizado.

O gestor da loja utilizará no 15º dia o FOP para fazer a avaliação do novo colaborador, atribuir uma nota e discutir com o mesmo seus erros e acertos. Daí em diante a cada 15 dias até que se complete o período total de 70 dias (3 FOP's), o gestor da loja continuará avaliando o novo colaborador.

PROCEDIMENTOS PARA UTILIZAÇÃO DO FOP

Com o objetivo de avaliar a performance do novo vendedor a gerência deverá aplicar 3 FOP's, nos primeiros 15 dias e depois com 30 dias, 60 dias e 70 dias.

A data inicial do 1º FOP é contada a partir de sua admissão.

Cada letra avaliada terá um resultado de aproveitamento parcial (resultado do dia) e no final dos 3 FOP's terá uma nota como resultado.

Anexar o FOP na pasta de desempenho do colaborador.

CALCULANDO O FOP

1. Para cada acerto do colaborador marcar um ponto.

2. Para cada erro do colaborador marcar zero.

3. Para o item que não conseguir avaliar marcar NA (excluir este item da pontuação final).

4. Considerar somente os itens avaliados (um ponto ou zero).

5. Somar a quantidade de acertos e dividir pelo total de itens avaliados e multiplicar por 100 para achar a % de aproveitamento.

Exemplo1: na letra S (Seja bem-vindo a Oscar) na 3ª avaliação (colaborador com 45 dias) temos 4 itens a avaliar, se o colaborador acertou 3 itens e errou 1 item: $3 : 4 = 0,75 \times 100 = 75$. Então o colaborador aproveitou 75%.

Exemplo2: na letra O (Organize seu dia) na 2ª avaliação (colaborador com 30 dias) temos 12 itens a avaliar, porém 2 itens N/A (não avaliados), consideraremos 10 itens a avaliar, então temos 8 pontos (acertos) e 2 erros (0): $8 : 10 = 0,8 \times 100 = 80\%$ de aproveitamento.

AÇÕES PARA O RESULTADO DO FOP

- 1ª FOP (30 dias) - Orientação ao vendedor;
- 2ª FOP (60 dias) - Reciclagem das letras (caso a % de performance seja inferior a 75%);
- 3ª FOP (70 dias) - Após resultado é sinalizado ao Regional o desligamento ou contratação.

LEMBRE-SE: TODOS os FOP'S e documentos de orientações deverão ser arquivados na pasta do vendedor em ordem cronológica!

FOP DO NOVO VENDEDOR

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÃO DE PROCEDIMENTOS F.O.P.

VENDEDOR:

DATA ADMISSÃO:

Aplicação do F.O.P nos dias correspondentes ao tempo de empresa

30 60 70

Organize seu dia

Cumpra o horário (sem atrasos e faltas)			
Tem sempre consigo o material de trabalho (caneta, calçadeira, meia fina, calculadora)			
Está sempre atualizado (Portal de vendas, Campanhas, Checagem de reservas etc.)			
Conhece o método 360 (sabe dizer quais são e como se aplicam)			
Conhece e executa as normas de atendimento do Grupo Oscar Calçados			
Sabe informar prontamente sua meta e quanto falta para atingi-la			
Conhece os produtos (participa do A.C.B)			
Realiza o Pesquise, Compare e Comprove – conhece Concorrência			
Tem conhecimento de estoque e vitrine (organização e reposições)			
Conhece todas as formas de pagamentos da empresa			
Está sempre alinhado com os padrões de apresentação pessoal (boton, tenis, maquiagem,gel)			
Sabe como organizar a puxada e funções de salão			

APROVEITAMENTO PARCIAL

--	--	--

Seja bem vindo a Oscar

Conhece os tipos de abordagem (social, produtos e promocional)			
Demonstra entusiasmo ao cumprimentar o cliente (postura, sorriso)			
Fica atento ao que o cliente esta olhando na vitrine (desvio 180)			
Sabe utilizar as tecnicas de contra-ataque			

APROVEITAMENTO PARCIAL

--	--	--

Construa o perfil do cliente

Conhece as perguntas de sondagem (quem, que/qual, onde/quando, como)			
Utiliza perguntas abertas para descobrir a necessidade do cliente			
Utiliza perguntas fechadas para ser mais assertivo em trazer o produto			

APROVEITAMENTO PARCIAL

--	--	--

Apresente e Adicione

Apresenta no mínimo 3 opções			
Apresenta o produto (mostrando a parte de fora, valorizando os detalhes)			
Atende sempre na mesma altura do cliente			
É organizado na apresentação utilizando as etapas do P.V.A (empilhamento de caixas)			
Utiliza o A.C.B. sem confusão e de maneira fluente			
Mostra adicionais e acessórios combinando com o produto principal			
Sabe como identificar as objeções (preço, produto,			
Sabe como contornar as "naos" conforme orientação P.V.A.			

APROVEITAMENTO PARCIAL

--	--	--

Retome com o fechamento e pós-venda

Reconhece os alertas de compra			
Conhece as tecnicas de fechamento de vendas			
Conhece as técnicas de conclusão (escolha, síntese, recomendação, opinião de terceiros e punição)			
Confere as mercadorias e fecha a venda no banco			
Sabe guardar os calçados nas caixas e fazer o entreposto			
Sabe agradecer, confirmar a venda no PDV checkout e convidar o cliente a voltar a loja			

APROVEITAMENTO PARCIAL

		87
--	--	----



Como já vimos anteriormente, uma empresa de varejo tem como principal objetivo vender os produtos de sua loja, o que significa que os pontos principais de avaliação da eficiência de um profissional são os números.

Índice de aproveitamento - Converter fluxo de clientes em vendas é o grande desafio da sua equipe. Dessa forma, sua preocupação deve estar sempre direcionada a essa questão..

Quando um vendedor entra em campo, faz alguns passes e toca na bola com mais frequência, ele está mais perto de fazer o gol.

Produtos por atendimento (PA) - Ajudar o vendedor a efetuar a venda com maior número de itens possíveis para um único cliente. Assim é na loja. Quanto mais venda fizer, melhor. Isso é fundamental para que o profissional adquira confiança nas tarefas de venda e atendimento e, principalmente, nos trâmites operacionais.

Venda Média - Uma das formas de avaliar algumas habilidades dos profissionais de venda é observar quanto em média ele vende para cada cliente. Esse número pode demonstrar falta de conhecimento de produtos, técnicas de venda e falta de segurança.

Um excelente ambiente de trabalho é resultado da soma de todas as habilidades e atitudes individuais.

Se você não identifica o talento de cada um,
como poderá utilizá-los ao seu favor?

Todos os esforços do gestor da loja devem estar voltados para ações que façam sua equipe vender. Por isso, ele não deve desperdiçar tempo ao administrar os problemas diários.

QUANTO MAIS PROBLEMAS SUA LOJA TEM, MENOS VOCÊ AGE COMO GESTOR DA LOJA.

Tudo o que atrapalha a ordem e gera o caos deve ser eliminado definitivamente, para que você cumpra plenamente sua função e consiga um desempenho superior.

UMA GERÊNCIA PROATIVA É PRATICAMENTE IMPOSSÍVEL SE SUA LOJA ESTÁ UM CAOS.

Se você perde noites de sono por conta dos problemas que vão se acumulando e desviam o seu foco de ação, isso é sinal de que as coisas estão fora de controle.

Sua função não é gerenciar problemas, mas promover a ordem e o crescimento: seu, de sua loja e de sua equipe.



Exercício

No quadro abaixo, preencha os nomes de seus vendedores de baixo desempenho e marque um “x” nos quadros onde são encontradas as dificuldades.

	VENDEDOR (A)				
PROBLEMA					
Chega Atrasado					
Não cumprimenta todos os clientes que entram na loja.					
Não está de acordo com as normas de apresentação pessoal.					
Deixa de cumprir o cronograma de funções.					
Não conhece as normas de atendimento OSCAR.					
Não oferece adicionais					

Conte quantos “x” você marcou e faça um diagnóstico de seu desempenho enquanto gestor da loja.

Observe que o quadro mostra apenas sete exemplos de problemas. A lista poderia ser ainda maior, já que, na prática, os problemas que surgem no dia a dia se somam aos já existentes e se acumulam em uma pilha que parece não ter fim.

Se este for o caso de sua loja, é hora de parar de reagir às circunstâncias e fazer as coisas acontecerem de acordo com o que efetivamente se espera da sua função.

Deixe de lado o comportamento reativo e assuma uma postura proativa.

P
G
L

2
0
2
3

Quando algo sai errado e compromete os resultados da loja, tendemos a adotar uma postura defensiva diante da situação, buscando desculpas convenientes que justifiquem o problema.

Desculpas são uma reação automática às falhas.

Ninguém gosta de cometer erros, muito menos de assumi-los, já que isso revela uma séria ameaça à nossa autoestima. Entretanto, buscar desculpas que os justifiquem é muito mais nocivo e improdutivo do que reconhecê-los.

O gestor da loja não pode dar nem tolerar desculpas para o fracasso.

Se existem deficiências que comprometem os resultados, pode-se deduzir que todos os envolvidos no processo estão falhando, inclusive você.

Tanto o fracasso quanto o sucesso de sua equipe também são seus. Por isso, em vez de culpar os outros, é melhor chamar para você a responsabilidade. Esse é o caminho mais seguro e sólido para o sucesso profissional.

Assumir responsabilidade pelas falhas é a única solução para eliminar um problema.

Ao identificar e assumir uma falha, torna-se muito mais fácil resolvê-la. Além de avaliar qual a sua parcela de culpa nas deficiências da loja, você deve incentivar sua equipe a lhe contar a verdade quando algo não vai bem. Crie um ambiente de confiança que faça com que os erros apareçam e possam, assim, ser solucionados quase que imediatamente. Não critique a pessoa, tente descobrir o que a fez errar. Ninguém erra por gosto quando tem interesse em manter seu emprego, concorda?

Como gestor da loja, você deve estar apto a encorajar sua equipe a assumir responsabilidades quando as falhas ocorrem. Além disso, deve transmitir confiança para que as pessoas recorram voluntariamente a você para assumir seus erros.

Adotar uma postura que equilibra cobrança e orientação é a estratégia indicada para incentivar sua equipe a comunicar eventuais problemas.

Com feedbacks e uma avaliação cuidadosa de cada situação, é possível abolir falhas definitivamente:

1. Deslize ou descuido?

Em primeiro lugar, avalie se a pessoa fracassou na tentativa de acertar ou se houve negligência. No primeiro caso, deve-se oferecer orientação e apoio. Mas, caso a negligência seja confirmada, ela deve ser imediatamente corrigida, levando a pessoa a se conscientizar dos estragos que aquela falta de cuidado, caso se repita, pode ocasionar e suas consequências.

2. Empatia e compreensão

Utilize a sensibilidade e o bom senso para mostrar que compreende a justificativa. No entanto, deixe claro que não está de acordo com o ocorrido. Nesse momento, você pode comentar alguma experiência semelhante já vivenciada em sua trajetória profissional, sempre se concentrando na solução do problema.

3. Confiança para dar a volta por cima!

A pessoa só aprenderá com os próprios erros caso se sinta confiante para fazê-lo. Você precisa aproveitar esse momento para encorajar a pessoa a transformar seu fracasso em lição e para reafirmar que ela é capaz de planejar e buscar soluções para seus problemas.

Uma parte essencial de sua função de gestor da loja é manter o desempenho de sua equipe em um patamar elevado. Essa não é uma tarefa que você pode empreender sozinho, pois você precisa “realizar coisas através de outras pessoas”.

Para toda a ação do gestor da loja, existe uma reação da equipe.

Basicamente, existem duas maneiras de gerenciar:

1. Gestor da loja se sobressai ocultando o êxito da equipe;

De acordo com esta percepção, os resultados de seu trabalho só aparecem devido à sua postura controladora. Seus subordinados dependem inteiramente de você e da sua presença para realizar as tarefas da maneira correta. Além disso, devem estar constantemente sob pressão e ameaças para gerar resultados.

2. Gestor da loja eleva o desempenho da equipe e, assim, se sobressai.

Segundo esta visão, o gestor da loja dá autonomia e oportunidades aos subordinados para que desenvolvam suas habilidades. As competências individuais são reconhecidas e valorizadas. Seu poder está totalmente relacionado ao fortalecimento dos outros e essa é sua principal fonte de realização profissional.

O gestor da loja deve ter influência sobre as pessoas para estimular uma reação positiva.

O estilo de gerência que você adota influencia diretamente nas respostas que obtém de seus subordinados. Por isso, é preciso ser um bom conhecedor do comportamento humano para incentivar resultados. A liderança é fundamental para fazer a equipe atingir uma alta performance.

Verdadeiros líderes reconhecem que seu poder está diretamente relacionado a seu esforço em fazer sua equipe vencer!

Todo gestor de loja tem uma preferência ou especialidade.

Mas é indispensável ter a visão do todo.

Normalmente, focamos nosso trabalho em determinadas áreas: as mais críticas, as que nos dão mais prazer ou sobre a qual temos maior conhecimento. No entanto, um gestor da loja não pode ter uma percepção parcial de sua loja. Sua função exige que você esteja atento aos mínimos detalhes.

Se é preciso, por exemplo, aumentar as vendas para atingir a meta, esforce-se ao máximo para isso. Mas não se esqueça de que o estoque está uma bagunça e de que é necessário contratar mais um vendedor. Ao mesmo tempo, se você dá prioridade à parte operacional, realmente consegue acompanhar sua equipe no salão de vendas? Sabe se os vendedores estão oferecendo itens adicionais a todos os clientes?

Ao se prender a determinados aspectos, perde-se a perspectiva global.

Como gestor da loja, você é um profissional multifuncional, que tem que dar conta do todo e que precisa hierarquizar tarefas. Você não pode, por exemplo, cometer o erro de dar mais importância à arrumação da loja do que ao atendimento ao cliente.

Veja alguns benefícios que a gerência abrangente pode lhe trazer:

1. Impacto positivo nas vendas

Uma visão ampla permite que você se mantenha informado sobre tudo o que acontece. Assim, você descobre novas oportunidades de ação e consegue detectar erros e corrigir procedimentos.

2. Dando sempre o exemplo

Seu time, provavelmente, tem suas áreas que gostam. É preciso fazer com que eles joguem em várias posições. Isso significa que você, como gestor da loja, precisa ter atuação polivalente para dar exemplo.

3. Você mostra que está observando e dando um feedback positivo aos esforços dos vendedores.

Ao ser multifuncional, nada passa por você sem ser notado. Desse modo, você poderá corrigir ou dar os feedbacks necessários.

4. Atitude proativa

Ser polivalente permite que você detecte possíveis problemas e os resolva antes mesmo de acontecerem.

1) Falha na comunicação com a equipe

Conforme já falamos no capítulo 1 e no capítulo 2, a comunicação é um dos grandes vilões que ajudam a promover desarmonia entre os membros da equipe, bem como, falhas na execução de tarefas.

Mais do que comunicar a seus subordinados as suas responsabilidades, você deve detalhar claramente os procedimentos necessários para o cumprimento das regras e acabar, para sempre, com o não cumprimento das normas por falta de informação.

Outro ponto importante diz respeito à objetividade nas discussões com sua equipe. Elas devem se basear na troca de informações, evitando mal-entendidos e julgamentos precipitados:

- a) Deixe a outra parte terminar de falar e escute atentamente.
- b) Esclareça suas dúvidas pedindo para a pessoa repetir.
Não hesite em pedir explicações adicionais!
- c) Fale pausadamente e confirme se seu ponto de vista foi compreendido por completo.

Esclareça sempre seu ponto de vista e alinhe a sua comunicação!

Os pontos de vista podem estar muito claros para você, mas não para quem sequer lhe ouviu ainda.

2) Falta de entendimento

Um dos grandes motivos para que procedimentos não saiam como você ou a norma determinam, é o fato de a norma não ser bem compreendida por quem vai executá-la.

- Se você ou a empresa não consegue “convencer” ou demonstrar a importância de se executar uma tarefa ou cumprir uma norma, o entendimento fica prejudicado.
- Em alguns casos, é possível que o funcionário não saiba como realizar um procedimento ou mesmo que ele é necessário.
- Pode ser um problema de valores, muito comum quando sua equipe não acredita na norma ou acha que ela é ineficaz.
- Alguns podem até querer, saber, gostar, mas simplesmente não têm tempo para cumprir as normas ou realizar tal tarefa.

Quando sua equipe entende e concorda com a norma, suas chances de emplacá-la definitivamente aumentam muito e você passa a ter certeza de que ela foi compreendida.

É sempre válido pedir para que o funcionário demonstre, na prática, como cumprir determinada tarefa. Isso vai ajudar a lembrá-lo de sua importância quando tiver que realizá-la.

Além disso, sempre é válido pedir para que o funcionário demonstre, na prática, como cumprir determinada tarefa. Isso ajudará a lembrá-lo de sua importância quando tiver que realizá-la.

É fundamental obter a concordância da equipe e esclarecer os motivos das normas, além de solicitar, quando possível, uma breve demonstração de como realizá-las.

P
G
L

2
0
2
3

3) Afetividade



Cá entre nós, você passa mais tempo com seus colegas de trabalho do que com os seus familiares, não é mesmo?

Construir amizades no ambiente de trabalho é muito válido, desde que isso não se confunda e resulte em um ambiente onde as normas não são cumpridas.

Ao passarmos mais tempo no trabalho do que em casa, é natural desenvolvermos afinidades com as pessoas que nos cercam e criarmos relações de amizade. Se, por um lado, isso proporciona um clima amistoso ao ambiente de trabalho, por outro, pode comprometer a cobrança.

Para evitar que isso aconteça, deve-se utilizar dados concretos para avaliar os funcionários, como, por exemplo, os quadros de desempenho. Dessa maneira, a influência pessoal será excluída na cobrança das normas.

Os interesses e relacionamentos pessoais não podem, de maneira alguma, interferir nos propósitos da sua empresa.

4) BARREIRAS

É possível que as normas não sejam cumpridas devido a algum problema enfrentado por sua equipe. Em primeiro lugar, é preciso verificar se há alguma barreira existente. Se existe, deve-se analisar se não se trata de negligência. Em seguida, é hora de avaliar se foram pensadas alternativas para driblar o obstáculo e cumprir a norma. Se for detectado que não houve qualquer tentativa de solucionar a questão, isso pode indicar que o funcionário não se esforçou. No entanto, se várias tentativas falharam, é preciso levar o problema a sério e pensar em uma solução rápida.

Barreiras devem ser eliminadas definitivamente para assegurar que as normas sejam seguidas.

Em resumo:

Há somente dois caminhos quando o que está em jogo é o cumprimento de normas: simplesmente cumpri-las ou negociá-las.

É inadmissível que as normas deixem de ser cumpridas por negligência ou desconhecimento.

Existem diversas formas de evitar o não cumprimento de regras, tais como a admissão de funcionários temporários, planejamento que permita negociar novos dead lines (prazos para a conclusão de tarefas), etc.

NORMA: Ligar para o cliente avisando que a sua transferência chegou. **BARREIRA:** A loja não permite ligações para telefone móvel.

VENDEDOR: Não consegue cumprir a norma por não ter recursos próprios.

SOLUÇÃO:

5) NÃO CHECAR



Acompanhar o cumprimento das normas é essencial no que se refere a sua imagem junto à equipe. Afinal, se você não consegue garantir o comprometimento de seus vendedores com as regras da empresa, como poderá influenciá-los positivamente para atingir metas e atender bem os clientes?

Determinar prazos, fazer anotações em uma agenda e planejamento são iniciativas que fazem parte de um plano para o acompanhamento de implementação de normas.

Frequentemente, deixa-se de fazer o acompanhamento por alguma(s) da(s) seguintes(s) razão(ões):

- a) O gestor da loja acredita que não explicou bem a importância da adoção da norma, o que significa que pode haver algum obstáculo na comunicação;
- b) O gestor da loja teme a reação da equipe com a insistência para adoção da norma, mas deve considerar que estabelecer e cobrar regras e limites tem também seu lado positivo, já que inspira respeito;
- c) O gestor da loja acha que está atrapalhando, embora esteja apenas fazendo seu trabalho.

Gestores de loja que não estabelecem prazos, não lembram ou não têm tempo para reforçar as normas também contribuem para um ambiente desorganizado.

O acompanhamento e a verificação constantes da implementação das normas são indispensáveis.

6) NÃO CHECAR



É preciso obter a conformidade dos funcionários para que as normas sejam cumpridas. Não se trata de fazê-los implementar uma regra ou não, mas de considerar se sua disposição para adotar a norma existe e se é voluntária.

O funcionário precisa ter disposição para cumprir a norma da maneira que lhe foi ensinada.

Após descrever os procedimentos por escrito e pedir para que os funcionários os demonstrem na prática, você confirma que eles estão aptos a desenvolver a tarefa. Assim, caso eles escolham não cumprir a tarefa de modo satisfatório, pode-se dizer que se trata de falta de vontade em realizá-la.

O gestor deve lançar mão de recursos que façam com que sua equipe reconheça o valor de uma norma. Dessa maneira, seus subordinados vão desejar cumpri-la porque sabem que ela trará algum benefício a seu trabalho, e não simplesmente porque foram obrigados a segui-la.

Querer cumprir a norma é uma atitude mais desejável do que fazê-lo por imposição.



O cumprimento de normas está diretamente relacionado à sua aptidão como gestor.

Existe uma grande diferença entre querer e fazer. É aí que entra a sua intenção.

Mais do que a vontade, a intenção é o estímulo que direciona o desejo para o âmbito da prática.

Como gestor da loja, não basta querer e implementar normas em sua loja. É preciso ter intenção de fazê-lo. E seu trabalho não para por aí: ainda é preciso influenciar as pessoas para que elas também tenham intenção de seguir as normas.

Quando você e sua equipe simplesmente desejam que algo se realize, corre o risco de desistir de seu objetivo porque:

Os sacrifícios colocam-se acima do desejo de alcançá-lo.
Ou a recompensa obtida não justifica tanto empenho.

Para que suas tentativas de implementar as normas possam certo, desperte em sua equipe a sincera intenção para segui-las.



Existem situações em que a cobrança da norma passa por uma avaliação que depende de um julgamento por parte do gestor da loja.

Por exemplo: imagine que exista o problema de cumprimento de duas normas em sua loja. Uma delas diz respeito à obrigatoriedade de cumprimentar todo cliente que entra na loja. A outra está relacionada ao uso do uniforme. Sabendo que você deve estabelecer prioridades, qual das duas normas você cobrará primeiro?

Priorize as normas que podem ser tratadas de maneira mais rápida e com menos esforço.

Sem dúvida, as duas normas são importantes. Mas a questão do uniforme pode ser cobrada mais rapidamente e com mais rigor.

ÚLTIMA CHANCE

Se você já fez tudo o que podia para comunicar, esclarecer e cobrar determinadas normas, mas percebe que elas continuam não sendo cumpridas, chegou a hora de utilizar uma abordagem mais enfática e dar a “última chance”.

Chame a pessoa para uma conversa e experimente utilizar frases como:

**“Este é o último aviso.”
“Você não está me deixando alternativa.”**

Mostre que seu objetivo é fazer com que a pessoa desperte para a total adesão ao cumprimento de normas. E fique atento se haverá um novo incidente de descumprimento.

As consequências que você estabelece podem determinar se as normas serão cumpridas ou não.

Se a sua equipe tem certeza de que haverá consequências negativas caso as normas não sejam cumpridas, são grandes as possibilidades de que tente cumpri-las.

Se você é um gestor completo, apontar o erro ou mostrar como corrigi-lo deveria ser suficiente para mudar as atitudes de sua equipe perante as normas. Caso isso não funcione, você deve utilizar outra estratégia ou aplicar uma punição corretiva mais severa.

Leve sempre em conta:

- 1) A provável reação do funcionário;
- 2) A última ação corretiva adotada;
- 3) O seu desempenho em vendas.

COMPLEMENTAR COM ADVERTENCIA COM, QUANDO !



Exercício (FAZER CÓPIA PARA RESPONDER)

Faça agora uma auto análise e avalie como é possível promover mudanças para ampliar a sua visão do todo.

1. Liste sua(s) especialidade(s):

2. Cite suas áreas para aperfeiçoamento.



Exercícios (FAZER CÓPIA PARA RESPONDER)

Liste algumas situações que você já vivenciou em sua loja, nas quais normas não foram cumpridas:

Área
operaciona
l

Área de
vendas e
atendiment
o a clients



2015 - PGV - Oscar
Calçados



Aponte padrões de atendimento já observados por você em outras empresas e escreva frases, sugestões ou perguntas que representem um padrão utilizado por vendedores ou atendentes.

Nome da
empresa:

Padrão:

Nome da
empresa: Padrão:

Nome da
empresa: Padrão:

Nome da
empresa:

Padrão:

De que maneira você acha que essas empresas citadas conseguiram estabelecer tais padrões e mantê-los?



Em sua opinião, por que é tão difícil garantir que sua equipe de vendas cumpra as regras de forma satisfatória?

Imagine o caos que seria se o gestor da loja deixasse seus vendedores livres, sem horários para chegar ou sair sem limites para descontos, prazos ou formas de pagamento? Para manter a ordem e a disciplina, existem as normas, as regras estabelecidas que devem ser cumpridas.

O não cumprimento de normas pode se manifestar de três maneiras:

- Insubordinação
- Falta de condições
- Falta de habilidade

É possível atribuir os seguintes problemas ao não cumprimento das normas, especificadas nas próximas páginas:

1. Falha na comunicação com a equipe
2. Falta de entendimento
3. Afetividade
4. Barreiras
5. Não Checar



ACOMPANHAMENTO

- ▶ Chegando na meta
- ▶ Extraíndo informações
- ▶ Estatísticas
- ▶ Regras do sistema de vez



No capítulo anterior, você conheceu as formas mais adequadas para se ter uma meta. Nele, discutimos diversos critérios para que você consiga estabelecer um número realizável, que represente, de fato, um objetivo a ser alcançado.

Chegar ou não à meta é apenas um dado quantitativo e, por mais importante que pareça, perde sua relevância quando consideramos o outro lado da moeda:

Como foram as vendas que levaram a um determinado resultado?

Talvez uma excelente maneira de esclarecer esse raciocínio seria compará-lo a um jogo de futebol que teve um empate como resultado.

Só porque o resultado foi um empate, não se pode dizer que os times jogaram em níveis iguais.

- Certamente, um dos times chutou mais a gol, mas o outro time teve o goleiro como destaque.
- Ou ainda: um dos times teve mais tempo de posse de bola, enquanto o adversário cometeu muitas faltas, neutralizando o ataque do time oposto.

O resultado foi gerado a partir de uma série de acontecimentos durante a partida. É dever do técnico tomar nota desses acontecimentos para produzir informação de qualidade e conseguir orientar o seu time a alcançar o próximo desafio.

Neste capítulo, você vai conhecer as melhores maneiras de extrair o resultado e, posteriormente, conseguirá fazer as análises e as correções.



A grande maioria dos gestores de loja está preocupada em bater a meta de venda da loja, não é mesmo?

Você saberia dizer como vencer esse desafio sempre?

Fazendo com que cada membro de sua equipe alcance sua meta de vendas pessoal. Se cada um fizer a sua parte, o todo estará completo.

Um grande erro pode ser exigir mais vendas daqueles que já vendem mais.

Você conhece o desempenho de cada membro de sua equipe? Sabe dizer como é a qualidade das vendas de cada vendedor? Quanto cada um vende por semana, por dia, por mês, por trimestre, por ano?

Sabe dizer se esse ou aquele profissional está melhorando ou piorando? Se um determinado vendedor vem tendo melhoria em vendas de maneira constante?

Para alcançar as metas da empresa, é muito importante que você faça uma análise constante dos resultados de vendas de cada membro de sua equipe. Quando todos estiverem bem, com certeza, sua loja também estará.

Você talvez não tenha percebido, mas trabalhar em loja é como disputar um campeonato. É uma competição em que todos devem buscar melhorias de desempenho constantemente.

O gestor de loja é o treinador da equipe e o desempenho coletivo depende de cada jogador. Todos têm que obter um desempenho satisfatório para que o resultado seja positivo.

Você pode imaginar uma loja sem metas de vendas? Os vendedores iriam trabalhar apenas para cumprir horário. Você já viu algum time disputar um campeonato apenas para participar? Claro que não, todos estão lá para vencer!

É por este motivo que as lojas têm metas de vendas.

A meta é um direcionamento de quanto a equipe tem que vender para ser uma equipe vitoriosa – é o placar do jogo!

Não pense na meta de venda como uma cobrança, coloque esse número como uma forma de vencer a partida.

A loja atinge sua meta de acordo com o desempenho de seus vendedores. Todos devem ter bons resultados para garantir o sucesso coletivo. A melhor maneira para dividir a meta é atribuindo partes iguais para cada vendedor, mesmo que você tenha um campeão de vendas. Como já foi visto, o seu trabalho é elevar o desempenho de todos os

Muitos gestores estão acostumados a pedir mais vendas aos seus melhores vendedores. Cuidado! Essa estratégia pode não ser tão eficiente. Imagine se seus melhores vendedores ficam doentes e não trabalham durante um período? Você só terá aqueles com baixo desempenho e isso não vai garantir seu sucesso.



**Não se preocupe em ter somente craques em sua equipe.
Seu objetivo é não ter pernas de
pau.**

Pense em como se forma uma equipe olímpica de natação. Durante quatro anos, os atletas disputam competições e devem atingir um determinado desempenho - índice olímpico - para garantir uma vaga na equipe. Isso não significa que eles vão ganhar uma medalha, mas, pelo menos, garante que eles tenham condições de disputá-la. É assim que devemos formar nossa equipe de vendas. Não podemos ser vendedores sem condições de atingir suas metas individuais mínimas, porque eles podem comprometer o desempenho coletivo.

**Sua força de vendas é proporcional ao desempenho do
seu vendedor mais fraco!**

**Sabemos que não é fácil ter uma equipe só com
medalhistas. E é por esse motivo que trabalharemos
com dados estatísticos e de desempenho.**



Você já deve ter escutado, ao final de uma partida de futebol, o técnico dizer:

Perdemos o jogo, mas o time jogou bem!

Não é apenas uma forma de consolar a equipe pela derrota. O que esse treinador está demonstrando é que o time tem condições de superar um mal resultado, pois tem qualidade de jogo. Alguns pequenos ajustes e o resultado positivo vai aparecer.

A qualidade do jogo é percebida pelos índices de desempenho para cada tipo de jogada. Durante a transmissão de uma partida de futebol, os narradores costumam apresentar estatísticas como: chutes a gol, passes errados e faltas cometidas. Isso determina qual time está jogando melhor.

O gestor de loja deve atuar como o treinador do time e saber quais são os pontos fortes e as deficiências de cada jogador. Você saberia dizer o que elevou ou reduziu o desempenho de cada membro de sua equipe na última semana?

Gestores de loja que utilizam ESTATÍSTICAS para avaliar seus vendedores sabem bem como elevar o desempenho em vendas.

É muito importante que você conheça os principais fatores que influenciam suas vendas. Siga este raciocínio: Quanto mais clientes fecharem negócio em sua loja, menores serão as chances de eles buscarem a concorrência! Quanto mais itens forem vendidos para os clientes, maior será o volume de faturamento. Quanto menor o percentual de desconto para os clientes, maior será a rentabilidade da empresa.

O sistema de vez foi criado para possibilitar condições iguais para todos os vendedores de abordar clientes, evitando “ uma corrida para a abordagem” ou “uma disputa pela atenção do cliente”.

Em nossa empresa temos duas categorias de fila da vez: a vez do atendimento de venda e a vez do atendimento de troca.

ATENDIMENTO DE VENDA

São demarcados pontos estratégicos na loja respeitando o fluxo e o conforto do cliente (sempre com uma distância generosa entre os pontos), e assim que o cliente entra na loja, o primeiro da fila inicia o atendimento conforme PVA.

ATENDIMENTO DE TROCA

Serve para diluir de forma igualitária as trocas entre todos os vendedores. O controle é feito pelo setor do crediário (tabela de todos os vendedores por horário). No caso das trocas que o vendedor que atendeu aquele cliente for identificado pelo mesmo, então será o próprio que fará a troca. Para os casos conseguem identificar o vendedor que o atendeu (geralmente de outra loja ou outro turno), seguirá a ordem da lista que fica no pacote. (**LEVAR AO CREDIÁRIO - NÃO LEVAR NO PDV CHECK OUT**)

RECOMENDAÇÕES IMPORTANTES:

Tenha um controle pelos bótons dos vendedores ausentes (intervalos ou folgas) junto a tabela para facilitar a distribuição das trocas.



EVOLUÇÃO

- ▶ Evolução
- ▶ Definindo procedimentos
- ▶ Utilizando as informações
- ▶ Acompanhando a execução
- ▶ O acompanhamento x Sua reputação
- ▶ Orientar e corrigir constantemente
- ▶ Feedback
- ▶ Orientar os resultados
- ▶ Recompensa e punição
- ▶ Criando competições na empresa
- ▶ Realizando jogos



Como já vimos anteriormente, no capítulo Acompanhamento, pedir que nossa equipe esteja comprometida não é suficiente.

Nosso dever como Gestor é criar um ambiente em que o comprometimento não seja eletivo e, sim, compulsório.

Tendo o desempenho em vendas como principal critério de avaliação da qualidade de um vendedor, ainda no capítulo acompanhamento, discutimos o conceito de metas de vendas e conhecemos a melhor forma para colocar uma equipe de vendas no jogo.

Conhecemos também as formas de acompanhamento, a partir das informações diárias e mensais obtidas no Portal/Neopro.

Chegou a hora de utilizar todas essas informações em favor do seu bom desempenho como gestor da loja, que tem como principal responsabilidade aumentar a produtividade de sua equipe.

De nada vale analisar o desempenho se não houver orientação constante que permita uma EVOLUÇÃO.

Também não é eficiente pensar em acompanhar e orientar, se você não tiver a solução. Por isso, defina primeiro os procedimentos.

- 1) Metas de vendas (Já visto em Performance);
- 2) Definir procedimentos;
- 3) Acompanhar a execução;
- 4) Orientar e corrigir constantemente;
- 5) Recompensar o desempenho dos vendedores.

Nós sabemos que o desempenho de um vendedor é influenciado pelo que ele faz e fala para cada cliente no salão de vendas.

Para que sua equipe tenha o melhor desempenho, você deve definir como ela vai alcançar esse resultado.

O PVA (Programa de Vendas e Atendimento Oscar) esclarece, detalhadamente, a melhor maneira de atender um cliente. Entretanto, cabe ao gestor da loja, que é o treinador, mostrar para o vendedor se um determinado procedimento deve ser aprimorado, se não está sendo efetuado, ou ainda se não é realizado na intensidade adequada. É por isso que temos o FOP, o Roteiro de Integração, Planos de aulas, Portal Aprenda Mais e as provas, para garantir que alcançamos o colaborador com um determinado conteúdo.

POR EXEMPLO:

Todos nós sabemos que uma das formas de aumentar a venda média de um vendedor é oferecendo adicionais em todos os atendimentos. A letra A do chavão OSCAR, que representa Apresente, adicione e contorne objeções, contempla as maneiras de adicionar e contribuir para um PA e/ou VM mais alto. Porém, é possível que um vendedor esteja:

- 1)Deixando de oferecer;**
- 2)Oferecendo de forma inadequada;**
- 3)Oferecendo apenas para os clientes que ele julga terem uma verdadeira chance de comprar.;**
- 4)Outros motivos detectados pelo gestor da loja.**

Como descobrir isso?

Estando sempre presente no salão de vendas e nos atendimentos, observando as estatísticas dos vendedores, conhecendo inteiramente as rotinas do vendedor (Programa de Vendas).

Só podemos ser mais eficientes se reforçarmos os procedimentos.

As tarefas NÃO podem ser feitas de acordo com o bom senso de cada um!

No capítulo Seu Time, discutimos sobre as formas de avaliação de um vendedor. Vimos que o principal critério é o desempenho em vendas, que normalmente é traduzido pelos resultados das estatísticas abaixo:

- 1. V.M - Venda Média (Valor (\$) médio por venda);**
- 2.P.A. - Produto por atendimento (Quantidade média por venda de todos os itens da loja);**
- 3. A/S - Acessório por sapato vendido;**
- 4.S/A - Sapato por atendimento (quantidade média por venda, somente de calçados), que dividimos em :**

- *4.1 S/A - Chinelos**
- S/A - Feminino**
- S/A - Masculino**
- S/A - Infantil S/A**
- Tênis**

*** O item 4.1 representa a estratificação do indicador S/A nos departamentos acima. Tem como objetivo medir a venda de um determinado tipo de calçado dentro do universo de sapato.**

No entendimento da Oscar, ao observar os resultados estatísticos de um vendedor, o gestor da loja deve chegar a apenas duas conclusões:

**Valorização da Performance e/ou
Necessidade Específica de Orientação**



LEVAR TELA PARA PORTAL

No capítulo Seu Time, discutimos sobre as formas de avaliação de um vendedor. Vimos que o principal critério é o desempenho em vendas, que normalmente é traduzido pelos resultados das estatísticas abaixo:

1. V.M - Venda Média (Valor (\$) médio por venda);
- 2.P.A. - Produto por atendimento (Quantidade média por venda de todos os itens da loja);
- 3.P.A. 1 - Produto por atendimento (Quantidade média por venda, exceto meias);
4. B/S - Bolsa por sapato vendido;
5. A/S - Acessório por sapato vendido;
- 6.S/A - Sapato por atendimento (quantidade média por venda, somente de calçados), que dividimos em :

*6.1

S/A - Chinelos

S/A - Feminino

S/A - Masculino

S/A - Infantil S/A

- Tênis

* O item 6.1 representa a estratificação do indicador S/A nos departamentos acima. Tem como objetivo medir a venda de um determinado tipo de calçado dentro do universo de sapato.

No entendimento da Oscar, ao observar os resultados estatísticos de um vendedor, o gestor da loja deve chegar a apenas duas conclusões:

**Valorização da Performance e/ou
Necessidade Específica de Orientação**

Para que estudar, se não haverá prova? (TIRAR COPIA DA PAGINA)

Essa é uma questão muito importante. A única maneira que um professor tem para medir o entendimento de seus alunos é a prova ou o teste.

Assim como um professor, sua obrigação como gestor da loja é acompanhar todas as tarefas de sua equipe.

Conforme já comentamos no capítulo Seu Time, existem, basicamente, três critérios para acompanhar o desempenho de um vendedor. Cite quais são eles:

1) _____

2) _____

3) _____



Dos itens que você descreveu acima, dois deles são 100% objetivos.

O desempenho em vendas é medido através da porcentagem do atingimento da meta. Além disso, os relatórios diário e mensal ajudam o gestor da loja a entender o porquê de aquele desempenho ter ocorrido.

O FOP é uma grande ferramenta para acompanhar os procedimentos da sua equipe.

Quando falamos em acompanhar a execução, estamos nos referindo ao casamento das estatísticas com os procedimentos.

Qual é sua reputação?

Sua reputação no acompanhamento das tarefas é fundamental para que elas sejam realizadas.

IMAGINE ESTA SITUAÇÃO:

Sua empresa definiu um procedimento para a arrumação de um determinado setor na loja. Todos os vendedores precisam arrumar corretamente o seu setor. Alguns vendedores não cumprem esse procedimento e, ainda por cima, é muito comum você encontrar excesso de caos.

Você recebe uma visita do supervisor da rede, que observa atentamente que as funções da loja não estão em dia e sendo executadas corretamente. Ele reclama com você sobre a falta de comprometimento da equipe e o não cumprimento deste procedimento. No mesmo dia, você transmite essa reclamação para sua equipe e informa que a organização do setor deve ser feita na frequência e na forma estipulada no quadro de funções.

Existem dois VOCÊ:

Aquele que acompanha

Aquele que esquece

Existem duas de sua EQUIPE:

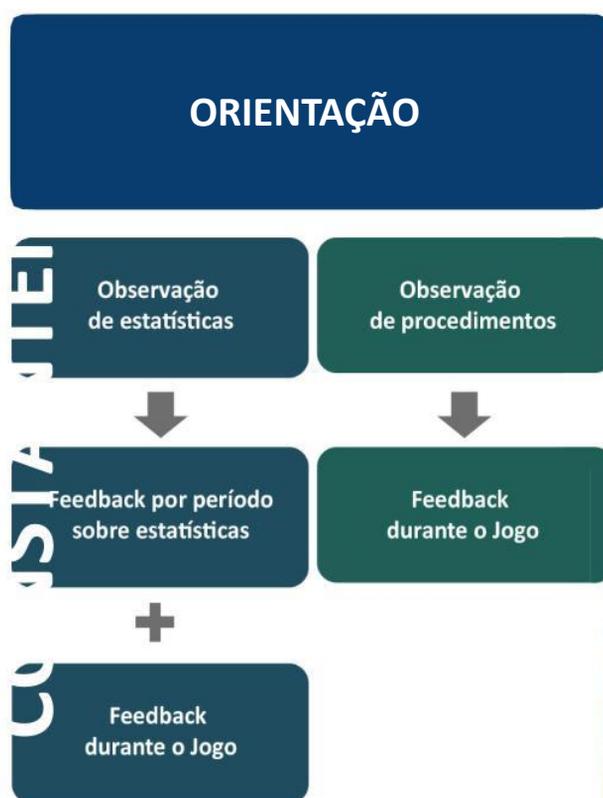
Aquela que cumpre porque você acompanha.

**Aquela que não cumpre porque sabe que você
vai esquecer!**

Após ter estabelecido a meta, registrado o desempenho, reforçado os procedimentos do FOP e as Normas Oscar, seu próximo passo é utilizar essas informações com um único objetivo:

Alavancar as vendas através da correção de procedimentos e estatísticas.

O feedback do gestor da loja será como um reforço para a melhoria do desempenho ou como correção de um procedimento, que visa o atingimento de uma meta específica. Nós consideramos que, existem várias maneiras de incrementar as vendas individuais, mas as duas principais estão no diagrama abaixo. Elas podem acontecer em conjunto ou isoladamente conforme o momento que você estiver. Por exemplo, se você acabou de fechar uma quinzena, utilize o resultado estatístico com o último FOP aplicado naquele vendedor para embasar seu feedback.



Dar feedback negativo é uma arte. É ter a capacidade de dizer que algo precisa melhorar sem incomodar quem está ouvindo. Já o positivo é diferente, as equipes gostam.

Se o principal objetivo de uma empresa ao trabalhar com metas é proporcionar um acompanhamento mais frequente, por que esperar o término do período?

Imagine como se sente o terceiro goleiro de uma equipe. Ele é o reserva do reserva e a chance de ele entrar em uma partida é muito remota. Será que ele se sente útil para o time?

Será que esse jogador aceitaria ser o goleiro titular de outra equipe, mesmo com um salário menor?

Profissionais de todas as áreas trabalham mais quando sentem que são valorizados por seus superiores. A valorização, além de melhorar o empenho, pode reduzir em 52% as chances de o profissional abandonar seu emprego. O ser humano busca atingir o sucesso permanentemente.

Você deve motivar seus vendedores a aprenderem coisas novas. Ensinar novas maneiras de realizar as tarefas pode servir como combustível para sua equipe. Mas entenda que ensinar não significa explicar uma única vez. Você deverá respeitar algumas questões:

- 1) Conhecer sua equipe: os membros de sua equipe têm experiências e habilidades distintas e isso pode representar maior facilidade ou dificuldade em aprender uma tarefa.
- 2) Acompanhamento constante: você deve estimular seus vendedores constantemente. Demonstre que outras pessoas já obtiveram sucesso. Esteja presente no salão de vendas e esteja pronto para ajudar seus vendedores a alcançar o sucesso.
- 3) Faça simulações: antes de cobrar um novo procedimento, procure fazer simulações com os vendedores. Se eles forem capazes de simular corretamente, serão capazes de realizar as tarefas também.

Suas orientações devem ser estimulantes. Evite desanimar a equipe com “puxões de orelha” constantemente.

Orientar a equipe requer conhecimento do que está acontecendo no dia a dia da loja. Você não pode esquecer que a observação constante no salão de vendas é imprescindível para ser justo em suas conversas de orientação com os vendedores.

Uma maneira excelente de fazer com que sua equipe evolua é orientar continuamente sem criar ressentimentos.

A melhor ferramenta de orientação é o feedback.

A primeira dica para que o gestor da loja seja muito eficiente ao orientar sua equipe é utilizar o feedback respeitando as regras a seguir.

1) NÃO DÊ FEEDBACK NEGATIVO EM GRUPO

Diz o ditado popular que “roupa suja se lava em casa”. A grande maioria das pessoas ficaria incomodada de receber uma reprimenda na frente de outros colegas de trabalho.

Mesmo que o problema seja generalizado, você deve cumprir à risca essa regra. Fale individualmente com cada um, quando for negativo.

2) NÃO DÊ FEEDBACK COM EMOÇÃO

Algumas pessoas são movidas pela emoção. Dizem que, se não falarem na hora da raiva, não falam mais. É aí que mora o problema. Junto com o feedback, o gestor da loja tem a tendência de colocar sua emoção, fazendo com que o feedback seja parcial.

3) NÃO DÊ FEEDBACK BASEADO EM ATITUDES

Uma coisa é falar do não cumprimento da arrumação, pois isso é um procedimento. Você não pode falar que o vendedor está displicente, pois isso é atitude.

4) NÃO DEMORE A DAR FEEDBACK

A maioria das pessoas da sua equipe tem um problema sério de memória. Cuidado para não deixar passar em branco a observação do erro.

5) NÃO DÊ FEEDBACK BASEADO EM OPINIÕES E PREFERÊNCIAS PESSOAIS

Suas experiências como vendedor podem trazer grandes benefícios para você como gestor da loja. No entanto, suas preferências pessoais não devem ser levadas em consideração ao orientar sua equipe. O que funcionou com você, e o jeito que você tem e gosta, é bom para você e não, necessariamente, para o resto da equipe.

Reforce os procedimentos e deixe com que cada um tenha sua atitude individual.

6) NÃO DÊ SÓ UM TIPO DE FEEDBACK

O gestor da loja ganha o direito de dar o feedback negativo quando ele tem o hábito de dar o positivo e vice e versa.

Quando um gestor só utiliza um tipo de feedback, ele tem a tendência de ficar visto como um implicante ou como uma pessoa benevolente. Cuidado! Use os dois da forma mais comedida possível.

Outra questão importante para você estar sempre motivando seus vendedores é criar o hábito de escutá- los.

Muitos gestores se beneficiam de sugestões oferecidas por seus subordinados. Lembre-se que cada um tem seu ponto de vista e que nem sempre podemos impor os nossos.

Você deve se basear em fatos ocorridos e que você tenha certeza de que realmente aconteceram. Procure apurar os fatos antes de tomar alguma decisão. É importante que você se desprenda de qualquer pré- julgamento do vendedor.

Procure descobrir os talentos de cada profissional através de avaliações periódicas. Você estará ajudando seus vendedores quando analisar seus índices de desempenho semanalmente.

Você não deve cobrar por melhores resultados. Sua responsabilidade é demonstrar como eles podem alcançar o sucesso!

Usar alguns minutos do dia para refletir sobre o que está sendo feito para melhorar sua vida pode ser a diferença entre pessoas fracassadas e pessoas bem-sucedidas.



Ao iniciar um período, o gestor tem a responsabilidade de orientar cada vendedor de acordo com os resultados obtidos no período anterior. Os dados quantitativos e estatísticos do portal trarão informações suficientes para essa conversa.

Tudo que for conversado durante essa orientação deve ser registrado para que você e o vendedor possam acompanhar o desempenho durante o jogo.

Sua responsabilidade como gestor da loja é observar o total do período e as médias da loja. A partir daí, o processo é, praticamente, automático. O vendedor observa as estatísticas que precisam de melhoria e propõe soluções para o aprimoramento dos seus resultados.

Nessa reunião, o gestor da loja tem a obrigação de conhecer todos os números e identificar se o plano de ação escolhido pelo vendedor é adequado para corrigir os passes e chutes errados dados no jogo anterior. O gestor da loja não pode esquecer que essa é uma reunião séria, já que o desempenho no jogo seguinte depende do que o vendedor vai colocar em prática. Você deverá levar em consideração os totais da venda e as médias de cada um comparadas com as médias da loja.

Agora fica mais fácil dar orientações para um vendedor, não é mesmo? Use o formulário seguinte para comprometer sua equipe com o desempenho do próximo período.

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO QUINZENAL

GRUPO
OSCAR

FORMULÁRIO DE ORIENTAÇÃO DE DESEMPENHO

Loja:___ Data:___/___/___ Vendedor:_____ Gestor:_____ Ger. Regional:_____

PERÍODO	DESEMPENHO		Orientação de Técnicas de Vendas	VISTOS
DE: ___/___/___	P.A.			VENDEDOR
	Meta			
	Nº Atend.			
	V.M.			
À: ___/___/___	Vendas 3.0			GESTOR
	RANKING			
	VENDAS			
	P.A.			
	PONTOS			

FORMULÁRIO DE ORIENTAÇÃO DE DESEMPENHO

Loja:___ Data:___/___/___ Vendedor:_____ Gestor:_____ Ger. Regional:_____

PERÍODO	DESEMPENHO		Vendas	VISTOS
DE: ___/___/___	P.A.			VENDEDOR
	Meta			
	Nº Atend.			
	V.M.			
À: ___/___/___	Vendas 3.0			GESTOR
	RANKING			
	VENDAS			
	P.A.			
	PONTOS			

Você já viu como levantar o desempenho individual de cada vendedor. Mas será que isso basta para você saber em que sua loja pode melhorar?

Imagine um piloto de rali que consegue a décima quarta colocação na classificação final. Pode parecer um desempenho ruim. Porém, suponhamos que, aproximadamente, mil pilotos tenham participado dessa competição e que mais da metade deles não tenha conseguido completar a prova. A 14ª colocação passa a ter outro valor, não é mesmo?

É preciso comparar o desempenho de cada vendedor com o desempenho médio da equipe de vendas. Assim, você terá parâmetros para definir quais os vendedores que estão acima ou abaixo do resultado coletivo.

Cá entre nós, não é nenhuma novidade que as pessoas, principalmente de vendas, adoram premiações e odeiam punições.

É também importante deixá-los cientes que recompensas não significam remuneração em dinheiro.



Competições auxiliam os gestores a manter o grupo motivado. Com um ambiente divertido e certamente mais recompensador, você consegue fazer com que sua equipe cumpra à risca o seu papel.

Todo jogo tem um objetivo. Conquistar um campeonato, uma copa etc. Na sua loja não pode ser diferente. O que você quer conquistar deve ser o fato gerador de uma competição.

Muitos gestores de loja acreditam que fazem jogos e competições e dão prêmios para que a equipe faça o que ela deveria fazer sem o prêmio. Esse pensamento está correto, mas sabemos que, na prática, não é tão fácil.

Precisamos todos os dias de um “algo mais”, de um incentivo maior que diferencie a loja de um dia para o outro.

Precisamos trazer uma novidade para a loja e para a equipe de vendas todos os dias.

O jogo serve, por exemplo, para fazer com que seus vendedores melhorem suas próprias estatísticas, cumpram suas obrigações e fiquem 100% comprometidos com a empresa.

É notório que as pessoas são competitivas e gostariam de um jogo para ser jogado. Certamente, haveria maior esforço por parte dos vendedores, já que muitos desses “jogos” podem ter consequências para o perdedor.

Jogos rápidos são eficazes, apimentam o dia a dia da empresa, mudam a rotina e, por tabela, incrementam as vendas e estatísticas.

1) ONDE QUEREMOS CHEGAR

A realização de uma competição requer que você pense exatamente onde quer chegar. Fazer um jogo por fazer é queimar tempo e dinheiro.

Precisamos definir quais as áreas da loja estão mais carentes.

Você pode utilizar o quadro de ocorrências para entender melhor em que área sua loja mais peca.

2) QUAL O JOGO E SUAS REGRAS

Informe a sua equipe o nome do jogo e as regras para que não restem dúvidas durante a competição. Certifique-se de que todos entenderam e aceitam as condições.

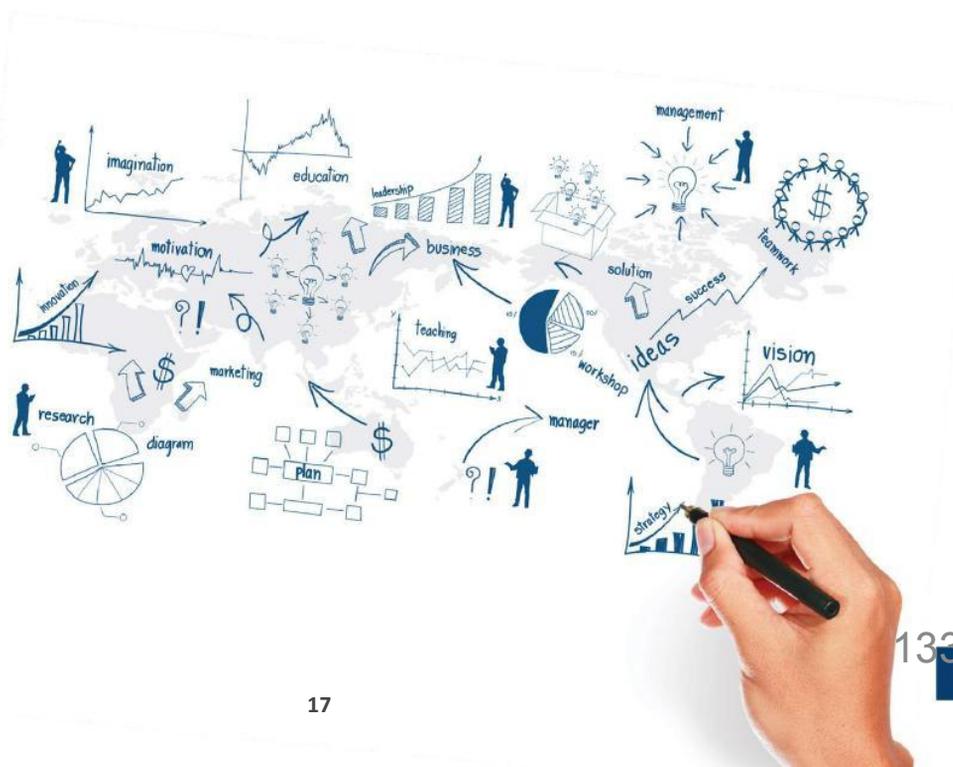
3) QUANDO COMEÇA E QUANDO TERMINA.

Estabeleça uma data para início e término. Não permita que seja um jogo demorado. A equipe tem a tendência de esquecer que o jogo está acontecendo.

4) QUAIS SÃO OS PRÊMIOS OU CONSEQUÊNCIAS?

Estabeleça junto com a equipe os prêmios mais interessantes. Nada pior do que bolar um jogo fantástico com uma premiação medíocre. Foque naquilo que sua equipe valoriza ou desvaloriza, no caso de consequências.

Cuidado para não estabelecer consequências vexatórias ou fora da concordância do profissional, pois isso pode abrir um precedente para reclamações futuras.



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- ▶ Processo de Recrutamento e Seleção

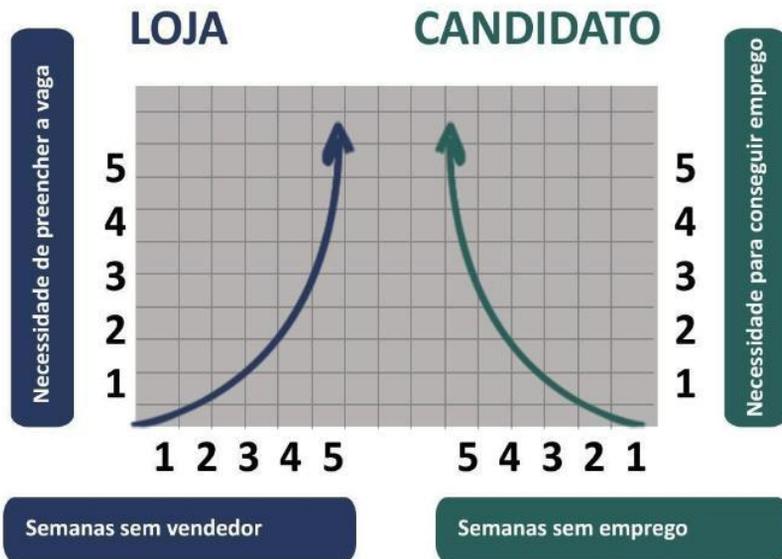


Um processo seletivo bem realizado é fundamental para ter uma equipe eficaz, produtiva e unida, além de que, reduz a rotatividade da equipe, o custo e o tempo de contratação e de treinamentos. O gestor é a pessoa que mais conhece a área de atuação do novo colaborador, portanto, você será capaz de realizar uma excelente seleção, desde que aprenda como fazer o processo de forma assertiva.

A rotatividade de pessoal é um fato, e o Recrutamento e Seleção deve ser um procedimento constante de sua gestão. Às vezes, encontrar a mão de obra adequada lhe parece uma missão difícil. Isto não é verdade. Ela pode ser encontrada, mais não rapidamente.

há uma vaga disponível. Sua loja precisa substituir um vendedor que acaba de sair. Por enquanto, quem está dando conta do recado é você e o resto da sua equipe. Porém, algumas tarefas gerenciais têm ficado para trás. Suas férias estão programadas, mas seu supervisor só vai permitir que você saia se o quadro estiver completo. Você conseguiu alguns candidatos ruins no indesejáveis. Você está ficando mais cansado. As férias estão programadas para daqui a poucas semanas e você ainda não encontrou a pessoa certa. Mais um anúncio e aparecem mais seis candidatos que não o agradam, mas parecem melhores do que os de duas semanas atrás. Como não quer passar por tudo aquilo novamente, anúncios e entrevistas, você resolve que um dos candidatos entrevistados na última semana não seria tão ruim e decide contratá-lo, mesmo que seja apenas por um tempinho.

Alguém precisa trabalhar. Em algum lugar da cidade, alguém acaba de ficar desempregado. Ele planeja tirar umas férias de umas semanas e depois ir a entrevistas. As contas começam a chegar e ele fica preocupado, pois já foi a três entrevistas e não gostou do salário oferecido. O tempo vai passando e as contas não param. O aluguel está vencendo. Ele marca mais sete entrevistas nessa semana. O tempo passa e o candidato pensa que está querendo demais, por isso resolve diminuir sua expectativa. Ele vê o seu anúncio e comparece à entrevista com você... e é contratado.



A cada semana que passa, candidato e contratante vão precisando mais um do outro.

Aqui está o PERIGO: negligenciar características importantes por não ter tempo de continuar procurando alguém com o perfil mais adequado.

O que toda empresa precisa é ter uma política de busca de candidatos permanente e, com isso, alcançar o objetivo maior: muitas opções.

As empresas, em geral, querem pessoas qualificadas, mas ignoram o fato de que não existem pessoas prontas.

Mesmo os profissionais que já trabalharam nos concorrentes diretos, não necessariamente estão qualificados para a sua empresa, já que: o produto é diferente, o atendimento é diferente e as operações, com certeza, são diferentes.

Os treinamentos são essenciais para reter colaboradores. Mas quanto mais eficaz for o seu processo seletivo, menos tempo será necessário no treinamento do novo colaborador, sendo possível se dedicar a aperfeiçoar os outros treinamentos e processos de Loja. (Processo de R&S disponível na BEE)

TREINAMENTO

- ▶ Treinamento Definição
- ▶ O multiplicador
- ▶ Livrando-se dos pecados
- ▶ Formatos de treinamento
- ▶ Regras do treinamento
- ▶ Planos de aulas Avaliações
- ▶ Gabaritos



Será que selecionar os melhores jogadores de futebol de um país e reuni-los em uma única seleção basta para ganhar uma Copa do Mundo?

Será que a soma dos desempenhos individuais de cada craque é o que determina a qualidade do time?

O que mais é preciso para ter uma equipe campeã?

Um bom treinador é fundamental para potencializar o desempenho de cada jogador e alcançar o sucesso do TIME!

Você já deve ter visto equipes com baixo rendimento substituírem seus técnicos e, então, conseguirem surpreendentes melhorias. O que parece mais espantoso é pensar que os mesmos jogadores permaneceram na equipe. Isso demonstra a capacidade de liderança dos técnicos em coordenar suas equipes e conduzi-las ao sucesso.

A mesma situação pode acontecer com equipes de venda. A diferença é que, nos esportes, o técnico é proibido de entrar em campo quando a equipe não está jogando bem e, quando isso acontece, sistematicamente, ele acaba perdendo o emprego.

Muitos gestores de loja assumem a posição dos vendedores para não perderem vendas. Essa atitude pode causar o efeito contrário, pois o gestor de loja deixa de acompanhar continuamente sua equipe e exigir dela o bom desempenho.

A principal responsabilidade do gestor de loja é desenvolver cada membro de sua loja para que todos consigam atingir o sucesso profissional.

O gestor de loja deve agir como um estrategista, planejando as ações que vão trazer mais vendas e mais rentabilidade ao seu ponto de venda. Ele não deve agir como se fosse um vendedor super qualificado realizando vendas pessoais para

Imagine se um gestor de loja conseguir transformar cada um de seus vendedores em um super vendedor! O resultado será crescimento de vendas permanentemente.

Qualificando cada membro de sua equipe, o gestor de loja terá mais tempo disponível para pensar em estratégias comerciais eficientes, que vão trazer ainda mais sucesso para a equipe e para ele.

O sucesso do gestor de loja é diretamente proporcional ao sucesso de cada membro do TIME.

De que adiantaria um técnico de futebol ter um time com um ataque maravilhoso se sua defesa fosse muito fraca?

O seu sucesso só virá quando você elevar o sucesso de sua equipe!

Quando você escuta alguém falar em treinamento, é esta imagem que lhe vem à cabeça?

Uma sala, com treinadores, vídeos de treinamento, provas para averiguar a compreensão e tudo mais que se tem direito!

Esse é, sem dúvida, um dos diversos **FORMATOS** de treinamento. Porém, antes de abordarmos como treinar um determinado grupo de pessoas, vamos entender que os treinamentos podem ter variados formatos, dependendo dos seguintes critérios:

- 1) Grau de conhecimento dos treinandos;
- 2) Tema;
- 3) Estrutura (espaço, local etc.);
- 4) Tempo disponível;
- 5) Quantidade de treinandos.





1) GRAU DE CONHECIMENTO

De acordo com o nível de conhecimento de sua equipe sobre um determinado assunto, você deverá explorar mais a fundo um tema ou outro. Poderá também necessitar de mais tempo para que cada tema ganhe a devida atenção.

Esses fatores podem influenciar o **FORMATO** de treinamento utilizado.



2) TEMA

O tema que precisa ser trabalhado entre os membros da equipe tem total influência sobre o formato do treinamento. Se um determinado assunto é extremamente técnico, você não poderá “ensiná-lo” aos poucos. Terá que parar, desenvolver material para que cada um possa acompanhar e assimilar aquela informação. Da mesma forma, acontecerá com o tempo utilizado, nos casos mais complexos.



3) ESTRUTURA

Existem lojas ou ambientes comerciais que possuem uma rica estrutura para treinamento, como salas reservadas e etc. Mas, se sua loja não tem esse tipo de recurso, fatalmente, o formato do seu treinamento será de acordo com o que estiver disponível.



4) TEMPO DISPONÍVEL

A disponibilidade de tempo também determinará o formato do treinamento. Se não há substitutos para atender os clientes enquanto o treinamento acontece, você, fatalmente, não poderá investir muito tempo nessa atividade. Sendo assim, divida em pequenas sessões, até que todos os tópicos tenham sido abordados.



5) QUANTIDADE DE PESSOAS

O tamanho da equipe que precisa ser treinada também tem um grande impacto no formato do treinamento. Normalmente, grupos menores são mais fáceis de serem controlados, já que a troca de ideias não é tão intensa. Outro fator que influencia bastante é o espaço físico, que não pode ser pequeno quando há muitas pessoas para participar do seu evento



1) GRAU DE CONHECIMENTO

De acordo com o nível de conhecimento de sua equipe sobre um determinado assunto, você deverá explorar mais a fundo um tema ou outro. Poderá também necessitar de mais tempo para que cada tema ganhe a devida atenção.

Esses fatores podem influenciar o **FORMATO** de treinamento utilizado.



2) TEMA

O tema que precisa ser trabalhado entre os membros da equipe tem total influência sobre o formato do treinamento. Se um determinado assunto é extremamente técnico, você não poderá “ensiná-lo” aos poucos. Terá que parar, desenvolver material para que cada um possa acompanhar e assimilar aquela informação. Da mesma forma, acontecerá com o tempo utilizado, nos casos mais complexos.



3) ESTRUTURA

Existem lojas ou ambientes comerciais que possuem uma rica estrutura para treinamento, como salas reservadas e etc. Mas, se sua loja não tem esse tipo de recurso, fatalmente, o formato do seu treinamento será de acordo com o que estiver disponível.



4) TEMPO DISPONÍVEL

A disponibilidade de tempo também determinará o formato do treinamento. Se não há substitutos para atender os clientes enquanto o treinamento acontece, você, fatalmente, não poderá investir muito tempo nessa atividade. Sendo assim, divida em pequenas sessões, até que todos os tópicos tenham sido abordados.



5) QUANTIDADE DE PESSOAS

O tamanho da equipe que precisa ser treinada também tem um grande impacto no formato do treinamento. Normalmente, grupos menores são mais fáceis de serem controlados, já que a troca de ideias não é tão intensa. Outro fator que influencia bastante é o espaço físico, que não pode ser pequeno quando há muitas pessoas para participar do seu evento

O treinamento e desenvolvimento de funcionários visa capacitar pessoas para garantir padrões de qualidade na empresa.

O papel do treinador é o de agente facilitador, integrador e parceiro. Ele deve:

- Estimular, motivar e promover oportunidades para a participação de todos;
- Observar todos os aspectos relevantes ao treinamento;
- Avaliar o grau de aprendizagem e a necessidade de acompanhamento;
- Avaliar o grau de maturidade para a tarefa e agir de forma diferenciada;
- Mensurar a eficiência do treinamento.

PROCESSO DE TREINAMENTO :



**Treinar é garantir a aprendizagem.
Se não aprendeu é porque eu não treinei
realmente.**

OS “SETE PECADOS” DO MULTIPLICADOR:

- Falta de planejamento;
- Falta de foco;
- Uso inadequado de recursos;
- Falta de controle do tempo;
- Falta de atenção DA plateia;
- Falta de atenção NA plateia;
- Falta de acompanhamento.

PLANEJE-SE

- Por que eu quero treinar?
- Que nível (CHA)?
- Quantos e quem são?
- Quando será? Onde?
- Que recursos usar?
- O local é adequado?

MANTENHA O FOCO

- Por que estamos aqui?
- O que é prioridade?
- Destinei tempo suficiente para o assunto prioritário?
- Estou sendo objetivo?

USE OS RECURSOS CORRETAMENTE

- O que vão ler? O que vão ver?
- O que vão praticar?
- O material é fácil? Prende a atenção?
- Está de acordo com o CHA?
- O que vão levar?

OLHE NO RELÓGIO

- Quanto tempo temos?
- Tenho um plano de aula?
- Tempo maior para assunto mais importante?
- Há equilíbrio entre teoria e prática?

PRESTE ATENÇÃO AOS SINAIS

- Fazem perguntas?
- Há conversas paralelas?
- Demonstram cansaço?
- Olham o relógio?
- Anotam?



DÊ ATENÇÃO AO PÚBLICO

- Estou dando atenção a todos?
- Estou olhando para o público?
- Faço perguntas e envolvo o público?
- Sou receptivo com as dúvidas e ideias?
- Gesticulo, ando e falo harmonicamente?
- Respeito o “tempo cadeira” (1h30)?

ACOMPANHE

- Será que aprenderam?
- Conhecem os conceitos?
- O comportamento mudou?
- Os resultados melhoraram?
- Eles têm mais segurança para fazer sozinhos?



Existem basicamente três tipos de treinamentos:

- Chave
- Constante
- Reuniões / Mini treinamentos

TREINAMENTO CHAVE

O treinamento oficial é aquele que acontece quando um colaborador ingressa na empresa, ele normalmente apresenta todas as ferramentas para que o programa seja concluído com êxito, mas em ordem gradual. O gestor deverá aplicar o Programa de Integração estruturado incluindo normas e regulamento interno da empresa. Além disso, para o treinamento do PVA ele terá a sua disposição as seguintes ferramentas: roteiro de integração, planos de aula, apresentações em vídeos, impressos, manuais (Vendas) e provas.

No Grupo Oscar utiliza-se este programa de treinamento para as equipes de vendas que ingressam, e para fazer reciclagens periódicas, mesmo que os membros da equipe já conheçam tudo sobre a empresa e sua função.

Nas páginas seguintes, você poderá conferir o programa de treinamento oficial do Grupo Oscar para as equipes de vendas constando roteiro, planos de aula e provas.

1º Dia de Treinamento

1) Receber e dar boas vindas ao novo colaborador – O gerente deve acompanhar o novo colaborador para um tour na loja, mostrando as instalações – estoque, salão de vendas, refeitório, banheiro e local para guardar seus pertences;

2) Mostrar os quadros de avisos (informações, políticas e normas da empresa, além das avaliações e ferramentas aplicadas no gerenciamento da loja, ações de marketing, periódicos, relatórios, metas, etc.) e explicar sua importância para comunicação interna da empresa; Ler o código de conduta (BEE),

3) Alinhar as expectativas (O que você espera da empresa e o que a empresa espera de você), fazer por escrito;

4) Falar sobre arrumação da loja e seus departamentos –
responsabilidade de todos;

5) Falar sobre vitrines, expositores, salão de vendas, estoque e recolhimento do lixo;

6) Aplicar como norma a preparação diária – preparação pessoal, cabelo, barba feita e aparada, uniforme, etc... – preparação de vendas: novos modelos (ACB), portal e Neopro -- para calcular sua meta do dia;

7) Explicar o W.A - Políticas de horários sábados e domingos.

- 8- Explicar sobre a organização do setor de estoque:
- a) Puxadas: como fazer a puxada, como e onde colocar, espaçamento das caixas (1 dedo) e numeração;
 - b) Divisão de marcas e modelos;
 - c) Como encaixar os produtos novos.
 - d) Espaço e processo E-Commerce.

9-Pedir para que o líder de estoque instrua e acompanhe o novo colaborador durante o seu período no estoque. O líder de estoque deve passar para o vendedor a seguinte tarefa:

- e) 1º dia – Infantil: Fazer uma puxada de 1 hora e na 2ª hora, deve fazer uma lista das marcas que se encontram nos corredores do infantil acompanhado pelo líder de estoque.

10-Falar sobre o ponto de venda, normas, organização e o sistema de fila da vez, e postura no atendimento;

11-Explicar sobre as 4 normas de atendimento – Padrão da Empresa;

12- As horas restantes o vendedor irá participar e observar – Processos de Vendas e Produtos;

13) Plano de aula -- 1º DIA – ORGANIZE O SEU DIA;

14) Avaliação do 1º DIA – ORGANIZE O SEU DIA.

2º Dia de Treinamento

- 1) Realizar a preparação diária;
- 2) Permanecer 2 horas no estoque – masculino, fazer uma puxada e fazer uma lista das marcas dos corredores – acompanhada pelo líder de estoque;
- 3) Iniciar o treinamento no PDV Checkout, realizando todos os passos para fechar a venda no sistema, e padrão de embrulho das mercadorias (Tamanho de caixa para cada sacola e a quantidade de caixas em uma única sacola). Focar na organização do PDV tamanho de sacolas em seus casulos e limpeza da área de atendimento – Realizado Caixa Lider;
- 4) Explicar Portal/Neopro e BEE ;
- 5) Explicar sobre formas de pagamentos, Cartão, festcard e etc. – Formas de pagamentos; Caixa Lider
- 6) Explicar sobre o sistema de segurança da loja, alarmes e prevenção de furtos – Realizado Caixa Lider;
- 7) O novo vendedor deverá acompanhar o máximo de atendimentos, realizados pelos vendedores – Definir um **vendedor mentor** para treinar o novo vendedor; e ajudar a finalizar a venda no PDV Checkout.
- 8) **Aplicar plano de aula – 2º DIA – SEJA BEM--VINDO À OSCAR**
- 9) **Avaliação do 2º DIA – SEJA BEM--VINDO À OSCAR**

3º Dia de Treinamento

- 1) Realizar sua preparação diária;
- 2) Ficar 2 horas no estoque de tênis, fazer uma puxada na 1ª, e na 2ª hora fazer uma lista das marcas que encontram nos corredores de tênis. – Acompanhado pelo líder de estoque;
- 3) Caixa Líder deverá explicar detalhadamente todos os procedimentos de liberação de crédito, documentos necessários para obter o cartão Fest Card, planos de pagamentos, vencimentos de fatura e prêmios Fest Card ;
- 4) Caixa líder deverá explicar como se faz, quando e por que venda manual;
- 5) Caixa Líder deverá mostrar como realizar uma troca de bobina, problemas com a impressora, erros de registros de mercadorias e consultas de preços e mercadorias;

6) Plano de aula – 3º DIA – CONSTRUA O PERFIL DO CLIENTE

7) Avaliação do 3º DIA – CONSTRUA O PERFIL DO CLIENTE

4º Dia de Treinamento

- 1) Realizar a preparação diária;
- 2) Ficar 2 horas no estoque Feminino, fazer uma lista das marcas que se encontram nos corredores – Acompanhado pelo líder de estoque;
- 3) Fazer a arrumação de um setor – Acompanhado pelo Gerente;
- 4) Explicar sobre a importância da média de P.A, falar sobre as premiações e regras de pontuações.
- 5) Realizar um treinamento – Teatro. Sobre demonstração de acessórios e adicionais – Feito pelo Gerente;
- 6) Explicar sobre a qualidade na realização de trocas de produtos, sua importância no atendimento ao cliente e as consequências em não efetua-la corretamente;
- 7) As horas restantes o vendedor deverá fazer o máximo de trocas;
- 8) **Plano de aula – 4º DIA – APRESENTE, ADICIONE E CONTORNE OBJEÇÕES**
- 9) **Avaliação – 4º DIA – APRESENTE, ADICIONE E CONTORNE OBJEÇÕES**

5º Dia de Treinamento

- 1) Realizar sua preparação diária;
- 2) Verificar a aparência pessoal do novo colaborador, uniforme, calça e barra da calça, gel no cabelo, situação do calçado – Verificar o uso do Botton, para a identificação;
- 3) Avaliar a comunicação do novo colaborador no atendimento ao cliente – Uso de gírias, erros na gramática, tom de voz e timidez;
- 4) Verificar e conversar com o novo colaborador e membros da equipe sobre a adaptação no ambiente da loja e o seu relacionamento com o grupo;
- 5) Questionar se a dúvidas sobre as normas e regulamento da empresa;
- 6) Conversar com o novo colaborador sobre seu último dia de treinamento, portanto não poderá haver dúvidas para a próxima etapa de vendas no atendimento ao cliente;
- 7) Passar para o novo colaborador as responsabilidades para com a empresa, quanto à carga horária e fins de semana;
- 8) Deixar claro ao novo colaborador as metas exigidas pela empresa, quanto a suas vendas e a cobrança que ele terá para atingi-las, pois seu salário é comissão e depende exclusivamente de suas vendas;
- 9) Explicar o programa PES;
- 10) As horas restantes o vendedor deverá fazer o máximo de atendimentos e fechar vendas no PDV Checkout;
- 11) **Plano de aula – 5º DIA – RETOME COM O FECHAMENTO E PÓS-VENDA**
- 12) **Avaliação – 5º DIA – RETOME COM O FECHAMENTO E PÓS-VENDA**

TREINAMENTO CONSTANTE (NO SALÃO DE VENDAS)

Para ser coerente com, pelo menos, uma das regras do treinamento (que veremos em seguida), este é o tipo de treinamento mais utilizado e também o mais valioso.

Treinar uma equipe significa observá-la atuando, corrigir, observar mais um pouco e corrigir novamente.

É um processo contínuo, que não tem fim. O treinamento permanente permite que esse processo aconteça, e o feedback é a principal ferramenta.

O treinamento permanente é um dos tipos de treinamento mais utilizados e tem como objetivo acompanhar o desempenho da equipe em campo.

No capítulo Evolução, explicamos sobre uma das grandes ferramentas do treinamento permanente: o FEEDBACK.

Sua equipe gosta de participar de reuniões?

As reuniões periódicas são necessárias em qualquer empresa e são consideradas também como uma forma de fazer treinamento com a equipe. Podemos considerar que temos 4 tipos de reuniões na Oscar.

Horário:

REUNIÃO 10 MINUTOS | CAFÉ DOS CAMPEÕES | MOTIVACIONAL | REUNIÃO ACB

Confira abaixo alguns dos temas que poderão ser abordados nestas reuniões:

- 1) Debater sobre problemas corriqueiros do dia a dia;
- 2) Comunicar novas políticas, normas, produtos, preços, entre outros assuntos que são definidos pela empresa;
- 3) Realizar sessões curtas de treinamento;
- 4) Premiar/reconhecer destaques da loja;
- 5) Colher feedback da equipe em relação a loja, aos produtos e a temas gerais.

O único motivo pelo qual sua reunião não é mais bem sucedida é porque ela pode não ser produtiva.

P
G
L
2
0
2
3

Planeje corretamente e veja como as etapas a seguir podem ajudar:

1) ANUNCIE INTERNAMENTE SOBRE A PRÓXIMA REUNIÃO.

Utilize um quadro de avisos para divulgar algumas curiosidades sobre a sua próxima reunião.

Dia, horário, local, assunto e duração são detalhes importantes e permitem que a equipe se prepare para oferecer a maior contribuição possível. O assunto que precisar ser resguardado até a data da reunião pode não ser divulgado com antecedência. Ao fazer isso, você também estará se preparando para a reunião.

2) DETERMINE UM HORÁRIO PARA O INÍCIO E PARA O FIM DA REUNIÃO.

Normalmente, as reuniões são feitas em um horário extra, isto é, um horário fora da jornada de trabalho da sua equipe. Sabemos que, normalmente, meia hora de bate-papo extra não mataria a maioria das pessoas, mas existem exceções.

Por isso, determinar o horário do início e do fim da reunião tem duas finalidades:

- Faz com que todos tenham disciplina e saibam dosar suas participações, tornando os comentários mais objetivos (se o horário for insuficiente, agende outra reunião, mas aquela tem que acabar);
- Evitar reclamações sobre excesso de horas trabalhadas.

3) NÃO SE ATRASE.

Lembre-se: seja um exemplo daquilo que você prega. Se, por acaso, você se atrasar, peça para a equipe começar sem você, ou seja, utilize seu encarregado, líder ou seu vendedor responsável, mas não comece atrasado. Seu atraso pode abrir precedentes para que sua equipe faça o mesmo.

4) FAÇA UMA ATA E DIVULGUE OS RESULTADOS.

A quantidade de dúvidas que surgem após a reunião pode ser grande. Uma das melhores formas de esclarecer ainda mais os assuntos discutidos e decisões que foram tomadas é elaborando uma ata da reunião e deixando-a visível para todos da equipe.

Ao fazer isso, você conseguirá inclusive, participar aos faltosos ou atrasados o que aconteceu em sua reunião.

5) NÃO PERMITA QUE TOMEM CONTA DE SUA REUNIÃO.

“Com licença... Gostaria de fazer um comentário que não tem muito a ver com este assunto, mas...” Seja firme ao tema da sua reunião. O tempo é curto, lembre- se disso.

Se a pergunta não tem a ver com o assunto, não faça!



Às vezes, apenas um comentário polêmico é suficiente para colocar em risco todo o planejamento que você fez. Uma boa solução é ter uma reunião exclusiva para discutir um assunto polêmico.

6) UTILIZE ARTIFÍCIOS PARA TORNAR A REUNIÃO DIFERENTE.

Uma excelente forma para fazer com que as reuniões sejam mais agradáveis é torná-las diferentes a cada semana.

Pense em novidades ou peça sugestões da sua equipe.

Abaixo você encontrará uma lista de “surpresas” que você poderá utilizar.

- Lanches;
- Vídeos;
- Piadas;
- Jogos;
- Sorteios;
- Premiações;
- Apostas;
- Pagamento de apostas.



Siga estas regras fundamentais para que suas sessões de treinamento sejam mais eficientes:

1) O TREINAMENTO TEM QUE SER CONTÍNUO E SEMPRE COM NOVIDADES

Já que existem métricas de acompanhamento, a análise do gestor de loja e de sua equipe sobre o desempenho é constante. Dessa forma, através das falhas de cada membro da equipe, é possível realizar sessões de treinamento direcionadas.

2) PARA QUALQUER TREINAMENTO, DEVE EXISTIR UM ACOMPANHAMENTO

Como já citamos anteriormente, devem existir diversas formas de medir a eficácia dos esforços do gestor da loja em capacitar, permanentemente, sua equipe. Normalmente, estatísticas são excelentes indicadores de variações no desempenho e na utilização dos procedimentos. Certifique-se que todas as sessões de treinamento e todas as novidades levadas às equipes são compreendidas e avaliadas.

3) O TREINAMENTO TEM QUE SER DIVIDIDO EM PARTES

Dependendo da quantidade de informações passadas na sessão de treinamento, é muito importante que ele seja dividido em etapas. Como regra geral, sua equipe não deve ficar mais de duas horas diárias em treinamento. No caso de novos vendedores, utilize parte do dia para que conheçam os procedimentos da empresa e deixe-os trabalhar a outra parte do dia. Ao fazer isso, você estimula o vendedor a continuar aprendendo, pois ele sente que o que aprende pode ir para a prática em pouco tempo.

4) OS NÍVEIS DE COMPETÊNCIA DEVEM SER RESPEITADOS

“Tudo em excesso é ruim!”. O ditado popular se aplica também a sua loja. Na grande maioria dos casos, existem pessoas que exercem funções diferentes, como caixa, vendedor, estoquista, limpeza e outros. Todos devem ter conhecimento sobre tudo da loja, mas não com a mesma profundidade.

P
G
L
2
0
2
3

Siga estas regras fundamentais para que suas sessões de treinamento sejam mais eficientes:

1) O TREINAMENTO TEM QUE SER CONTÍNUO E SEMPRE COM NOVIDADES

Já que existem métricas de acompanhamento, a análise do gestor de loja e de sua equipe sobre o desempenho é constante. Dessa forma, através das falhas de cada membro da equipe, é possível realizar sessões de treinamento direcionadas.

2) PARA QUALQUER TREINAMENTO, DEVE EXISTIR UM ACOMPANHAMENTO

Como já citamos anteriormente, devem existir diversas formas de medir a eficácia dos esforços do gestor da loja em capacitar, permanentemente, sua equipe. Normalmente, estatísticas são excelentes indicadores de variações no desempenho e na utilização dos procedimentos. Certifique-se que todas as sessões de treinamento e todas as novidades levadas às equipes são compreendidas e avaliadas.

3) O TREINAMENTO TEM QUE SER DIVIDIDO EM PARTES

Dependendo da quantidade de informações passadas na sessão de treinamento, é muito importante que ele seja dividido em etapas. Como regra geral, sua equipe não deve ficar mais de duas horas diárias em treinamento. No caso de novos vendedores, utilize parte do dia para que conheçam os procedimentos da empresa e deixe-os trabalhar a outra parte do dia. Ao fazer isso, você estimula o vendedor a continuar aprendendo, pois ele sente que o que aprende pode ir para a prática em pouco tempo.

4) OS NÍVEIS DE COMPETÊNCIA DEVEM SER RESPEITADOS

“Tudo em excesso é ruim!”. O ditado popular se aplica também a sua loja. Na grande maioria dos casos, existem pessoas que exercem funções diferentes, como caixa, vendedor, estoquista, limpeza e outros. Todos devem ter conhecimento sobre tudo da loja, mas não com a mesma profundidade.

P
G
L
2
0
2
3

Que tal manter um histórico dos assuntos discutidos com a sua equipe?

Muitos vendedores “esquecem” de realizar ou deixam de cumprir os procedimentos estabelecidos pela empresa e que foram objeto de treinamento em uma determinada data.

Além disso, a rotatividade do varejo faz com que o gestor de loja perca a noção das pessoas que já foram submetidas a um determinado tema durante uma sessão de treinamento.

O Formulário de Acompanhamento de Treinamento serve para que você tenha sempre informações sobre quais temas foram devidamente explicados para a equipe, independente do formato do treinamento (Oficial, Permanente ou Reuniões).

Também através desse formulário, o gestor da loja pode controlar com maior facilidade qual funcionário ainda precisa de aprimoramento.

Como consequência do uso desse formulário, é provável que sua equipe de vendas cumpra com mais assiduidade todos os procedimentos estabelecidos pela empresa, já que, ao final de cada sessão, eles terão que assinar o formulário.

Uma vez que os membros de sua equipe assinam o formulário de acompanhamento do treinamento, eles estão atestando que compreenderam o que foi “ensinado”.

Caso seja verificada alguma irregularidade, não terá sido por falha na comunicação.

P
G
L

2
0
2
3



O Formulário de Acompanhamento de Treinamento

Formulário de Acompanhamento de Treinamento

VENEDORES NOVOS ()

RECICLAGEM ()

DATA	HORARIO	LETRA	NOME	ASSINATURA

VENEDORES NOVOS ()

RECICLAGEM ()

DATA	HORARIO	LETRA	NOME	ASSINATURA

VENEDORES NOVOS ()

RECICLAGEM ()

DATA	HORARIO	LETRA	NOME	ASSINATURA



PLANEJAMENTO DA REUNIÃO DE 10 MINUTOS NOVO GESTOR ATUALIZAR COM DADOS- ACB

ROTEIRO DE REUNIÃO DIÁRIA

10 MINUTOS

DATA:	LOJA:	GT:
-------	-------	-----

1. PERFORMANCE DIÁRIA DE VENDAS DA LOJA					
Vendas de Ontem	Quantidade atingida no mês (%)	Colocação e P.A.	Colocação e Crescimento	Quantidade Restante p/ Dia	Quantidade Restante p/ Vend. Dia

2. PERFORMANCE DA EQUIPE	
Melhor Venda do Dia	Melhor P.A. do Dia

3. PERFORMANCE POR DEPARTAMENTO (POSITIVO/NEGATIVO)						
Feminino	Masculino	Infantil	Tênis	Acessório	Textil	Equip.

4. A.C.B. (Produto Apresentado)	
Manhã	
Tarde	

5. PRODUTO DO DIA (Escolher um produto para ser oferecido para todos os clientes)						
Feminino	Masculino	Infantil	Tênis	Acessório	Textil	Equip.

6. Meta Individual / FOP (Falar com cada vendedor abaixo da meta)

7. Estoque/auditorias/perdas (Falar sobre o valor do produto acumulado, preventivas e perdas do prêmio, mostrar produtos faltantes).

P
G
L

2
0
2
3