

POLÍTICA DE VENDAS E DESCONTOS





© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA
Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP
Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers – Torre Cirrus –
Costa Azul - CEP: 41760-000 – Salvador/BA.
Telefone: 0800 570 0800

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

Carlos de Souza Andrade

DIRETOR SUPERINTENDENTE

Jorge Khoury

DIRETOR TÉCNICO

Franklin Santana Santos

DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

José Cabral Ferreira

UNIDADE DE GESTÃO DO PORTFÓLIO - UGEP

Norma Lúcia Oliveira da Silva – Gerente
Leandro de Oliveira Barreto – Gerente Adjunto
Viviane Canna Brasil Sousa – Analista

PROJETO GRÁFICO, EDITORAÇÃO E REVISÃO ORTOGRÁFICA

Agência RedaWeb

SUMÁRIO

1 Defina a política de vendas da sua empresa _____	1
2 Como utilizar políticas de vendas e descontos em sua empresa _____	1
3 Orientações para a criação de uma política de descontos para o seu negócio _____	3
4 Como aplicar descontos na sua estratégia de preço _____	5
5 Como calcular o desconto a partir de custos e lucros _____	8
6 Qual a importância de comparar preços com concorrentes _____	9
7 Orientação da equipe em relação à política de descontos _____	11
8 Promoção e desconto: diferenças, quando e como fazer _____	12
9 Conclusão _____	13

1 | DEFINA A POLÍTICA DE VENDAS DA SUA EMPRESA



Política de vendas abrange todas as estratégias e meios utilizados para aumentar o faturamento de uma empresa ou de um negócio. É a ferramenta que orienta o empresário a definir estratégias, planejar e gerir as vendas de um negócio. Nele, estão presentes as técnicas para a prestação de um atendimento personalizado a um cliente e para o alcance das metas estabelecidas pelo plano de marketing.

A “política de descontos” cumpre o mesmo papel, porém em relação à definição das ofertas do negócio. Ou seja, ela será utilizada depois que o preço já estiver sido definido, às vezes como uma espécie de re-precificação. Na verdade, essas duas políticas andam juntas e são complementares, pois são baseadas nas mesmas premissas, que são as metas da empresa.

Neste ebook, o empresário receberá instruções de como definir e estruturar uma política de vendas e descontos no seu negócio. Saberá também as principais razões para se investir em uma política de descontos.

2 | COMO UTILIZAR POLÍTICAS DE VENDAS E DESCONTOS EM SUA EMPRESA

Muitas empresas usam como estratégia de aproximação de novos clientes as ferramentas de promoção e desconto. Quando colocam o aviso de que o preço está abaixo do normal, esperam fechar negócios mais facilmente, atraindo quem deseja comprar bem gastando menos, principalmente em datas comemorativas.

Contudo, dar descontos ou fazer promoções sem pensar, antes, nos custos que isso engloba pode ser um tiro no pé. Se a empresa não tiver uma boa política de descontos, que mostra suas margens e diz até onde cada promoção pode chegar, a desatenção pode criar problemas sérios, como ganhar menos do que o produto realmente custa ou até comprometer o giro do estoque.



Sendo assim, reduzir preços pode, sim, ser uma ferramenta comercial, mas que deve ser utilizada a partir de estratégias claras de venda. Tomar qualquer decisão sem fazer um estudo prévio das condições empresariais pode causar efeitos negativos e, muitas vezes, difíceis de ser superados.

A política de descontos é uma espécie de “manual” que vai detalhar os métodos utilizados para precificar mercadorias e serviços, chegando a um cenário em que todos os bens de venda da empresa podem ser consultados pelo preço cheio e por sua margem mínima. O conjunto de estratégias vai definir, a cada momento do ano, quais decisões são mais acertadas quanto aos ajustes na precificação.

Além de levar em consideração os custos de estocagem e distribuição de produtos e a margem de lucro pretendida, a política de descontos também trata das estratégias de posicionamento da marca, divulgação dos novos preços e discursos de venda. É muito importante atentar-se para essa tríade, já que uma promoção mal pensada também pode sair pela culatra ao “educar” clientes a só consumir da empresa em tempos de menor preço.

O grande objetivo da política de descontos é planejar todos os passos de uma redução de preços sem que isso seja visto de forma negativa pelos clientes ou conduzido erroneamente pelas equipes de venda. Isso torna as estratégias de promoção uma prioridade para quem precisa vender mais em pouco tempo, seja para girar o estoque ou fazer rápido capital de giro, sem os riscos de não conseguir fazer nem uma coisa e nem outra.

Mas, vale lembrar, preço e valor são coisas diferentes e devem ser assim percebidos pelos clientes.

Nem sempre a política de descontos vai se adaptar a todos os contextos, visto que alguns itens, se entrarem em desconto, podem desvalorizar o produto na visão do consumidor final. A diferenciação entre preço – quanto custa – e valor – quanto o produto vale em termos de ser útil ou desejado por alguém – também deve ser um item a se levar em consideração antes de implementar sua política de descontos.

Importância dos descontos para o negócio e imagem da empresa

Dar descontos pode deixar a margem de lucro menor, mas gera outros benefícios que devem ser levados em consideração pelos gestores. Veja alguns deles:

- ✔ Fortalecimento da imagem da empresa.
- ✔ Geração de mais uma opção para consumidores em fase de decisão de compra.
- ✔ Fidelização dos clientes.
- ✔ Atração de visitas à loja e geração de atenção a outros produtos, inclusive fora de promoções.
- ✔ Reposicionamento de produtos com vendas baixas.

3 | ORIENTAÇÕES PARA A CRIAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE DESCONTOS PARA O SEU NEGÓCIO

A política de descontos é um instrumento interessante para alinhar as estratégias de precificação e vendas à missão da empresa. O planejamento é o grande responsável por definir o comportamento empresarial toda vez que for necessário diminuir preços, seja por conta de questões administrativas ou para atender aos anseios do público em datas comemorativas.

A primeira orientação para se criar uma política efetiva de descontos é identificar, de antemão, quantas vezes por ano a empresa vai precisar reduzir os preços de seus produtos. Uma loja de brinquedos, por exemplo, conta com duas datas comemorativas clássicas – Dia das Crianças e Natal – para aumentar os estoques, o que pode influir diretamente na sua política de precificação duas vezes apenas no segundo semestre. Toda organização, venda de produtos ou serviços, deve saber com antecedência quais são os melhores momentos para aumentar e diluir seus preços.



Da mesma forma, é preciso identificar quais fatores impulsionam, historicamente, a adequação de preços em cada um dos momentos e quais métodos serão utilizados para fazer as novas ofertas. Em outras palavras, quais são os objetivos da empresa ao fazer novos preços?

Para que o desconto faça sentido ao consumidor ele precisa, primeiro, ser avisado. Não deixe de colocar na sua política de descontos as diretrizes de comunicação para contar aos clientes que a empresa está com preços melhores, a partir de quando e até quando e, se for ajudar nas vendas, por qual motivo. Digamos que uma loja vá fazer um saldão depois do Natal: o melhor momento para avisar isso aos clientes não é antes do Natal, para não barrar a compra e sim, dois ou três dias depois da data comemorativa.

Colocar um prazo limite para as promoções – até determinado dia ou enquanto durarem os estoques – é uma forma de criar urgência de consumo para o desconto avisado.

De modo geral os principais itens para a criação de uma política de descontos são a definição dos objetivos, avaliação das margens de desconto antes da implementação, identificação do público-alvo e comunicação clara com ele para contar das promoções.

Os descontos podem ser impulsionados por uma série de motivos, tais como:

- ✓ Necessidade de fazer capital de giro.
- ✓ Necessidade de fazer fluxo de caixa.
- ✓ Queima de estoque para renovação.
- ✓ Queima de estoque que está para vencer.
- ✓ Passagem de ponto.
- ✓ Mudança de endereço comercial, para evitar carregar toda a mercadoria para outro lugar.

Cada empresa terá suas próprias razões para praticar descontos e não há uma fórmula única para essa política. Contudo, vale a dica de fazer uma política de descontos com base na demanda, de forma a ver o público se engajar com as promoções.

Colocar em desconto o que está parado porque ninguém quer, e não por causa do preço, não é uma estratégia muito interessante. Diminuir o preço do que muita gente quer comprar pode fazer com que os clientes gastem mais do que esperavam, já que um único produto pode causar a venda de tantos outros mais.

4 | COMO APLICAR DESCONTOS NA SUA ESTRATÉGIA DE PREÇO

Quando as prioridades da política de descontos está definida é hora de pensar em como fazer para que as vendas ocorram e os objetivos da empresa sejam cumpridos. Para isso é indispensável aplicar descontos corretamente, a partir das abordagens previstas no planejamento.

Dentre as possibilidades de fazer promoção está a criação do pacote de descontos, que visa ofertar melhores preços em um mix de produtos comprados juntos, e não só em um produto único, recurso também conhecido como “combo”. Essa estratégia é válida para quem quer dar desconto em mais de um produto por vez, fazendo correlação das mercadorias entre si.

Você também pode praticar os descontos em itens pré-pagos, que são preços promocionais para quem compra antes de a mercadoria ou serviço estar oficialmente disponível. É uma pré-venda. Através do pagamento antecipado a empresa gera fluxo de caixa e pode, inclusive, custear a distribuição a preços também promocionais junto ao fornecedor, aumentando sua margem. Essa estratégia é muito utilizada por clubes de assinatura e outras empresas que trabalham com pagamentos recorrentes.

O desconto por volume também é uma boa aplicação na estratégia de preço e funciona para girar o estoque de um produto específico. Nela, se o cliente levar um produto X, paga cinco reais, mas, se levar cinco unidades do mesmo produto, cada uma sairá a quatro reais. O cliente entende que existe uma vantagem maior em levar mais unidades do que apenas uma e acaba ajudando a empresa a queimar esse estoque.

O clássico “pague um, leve dois” também entra nessa possibilidade de desconto, mas deve ser usado com parcimônia, já que o produto “gratuito” precisa estar pago, pelo menos em seus custos, de alguma forma. Senão, dá prejuízo à empresa.

Por fim, uma forma também clássica de aplicar descontos em seus preços é através das promoções sazonais ou datas especiais. Quanto mais disputada for a data, mais interessante se torna o desconto aos olhos do consumidor.

Fazer promoções em lojas de chocolate, sex shops e joalherias no dia dos namorados, por exemplo, é uma boa estratégia para atrair público. No Brasil, o comércio conta com as seguintes datas comemorativas generalistas para a política de descontos (por ordem de acontecimento anual):

- ✓ Carnaval.
- ✓ Páscoa.
- ✓ Dia do Consumidor.
- ✓ Dia das mães.
- ✓ Dia dos Namorados.
- ✓ Dia dos Pais.
- ✓ Dia das Crianças;
- ✓ Natal.



Isso sem contar datas ainda mais específicas para determinados públicos, como estações do ano, dia de finados, dia do livro, dia dos avós, padrinhos e, claro, aniversários – tanto dos clientes quanto das lojas. Utilizar as melhores datas na política de descontos significa escolher aquelas que se relacionam diretamente com o que a empresa vende e tentar se beneficiar com a onda de consumo para públicos específicos.

Os cuidados básicos que a organização deve ter para aplicar descontos são com a redução do valor percebido, ou seja, reduzir não só o preço, mas também a percepção de valor do cliente sobre a qualidade do produto ou serviço, e em relação à diminuição do lucro que, invariavelmente, ocorrerá.

Também, é bom ficar de olho para não submeter à estratégia produtos com preço fechado por tabela, para não ferir a imagem de empresas fornecedoras que praticam valores muito específicos. Sempre que o desconto não for possível, o consumidor deve ser informado de suas restrições e, no melhor dos mundos, receber oferta com desconto de outro produto ou serviço similar.

Como vender sem descontos?

Os vendedores não gostam de ouvir a pergunta, mas os consumidores têm que fazê-la. Saber qual é o desconto de algum produto ou serviço é a primeira forma global de negociar preços. Assim, para conseguir vender sem desconto, é preciso, primeiro, identificar porque a pessoa o está pedindo: é porque não enxerga, no preço estipulado, o valor que a mercadoria tem? Ou porque não está preparado, ainda, para comprar o produto? Será que a situação financeira do país diz sobre essa negociação?

A resposta de cada uma dessas perguntas vai influenciar na política de descontos - ou, melhor, na possibilidade de não os praticar. Afinal, é indispensável saber até onde venda promocional é mais ou menos prejudicial do que uma não-venda.

A partir daí, pergunte-se, primeiramente, porque não dar o desconto. Se ele for viável é interessante negociar, já que o cliente pode ser fidelizado através dele e render bem mais à empresa do que a margem de lucro de uma única venda. Mas, se realmente o desconto não for uma boa saída, utilize uma das técnicas abaixo:

- ✔ Ao invés de discutir o preço, mostre o valor agregado do produto, de forma que o cliente “se esqueça” de que não vai haver desconto.
- ✔ Adie a negociação de preço para quando o cliente já tiver experiência com o produto e/ou serviço e estiver convencido de que comprar com você é a melhor saída.
- ✔ Mostre os resultados da compra para provar que ela dará um bom retorno ao investimento, mesmo com pagamento integral.
- ✔ Forneça uma proposta que já esteja abaixo do preço da concorrência.

Caso o cliente ainda insista no desconto, faça com que ele aconteça mediante alguma contrapartida – como pagamento à vista, por exemplo. E não se esqueça de sempre ter uma margem de segurança para conseguir negociar descontos sem perder lucro ou comprometer custos.

5 | COMO CALCULAR O DESCONTO A PARTIR DE CUSTOS E LUCROS

O cálculo da precificação de bens e serviços é feito através da soma entre o custo total da aquisição e o lucro mínimo desejado. O custo envolve todas as despesas que a empresa teve na compra, fabricação e entrega do produto ou as horas de trabalho pertinentes ao desenvolvimento do serviço, incluindo transporte, estocagem, contratações. Os impostos sobre o faturamento também devem ser calculados. O lucro mínimo desejado é o que a empresa terá além das contas que se pagam.

Quando for a hora de dar descontos, eles devem ser pensados em cima do lucro, já que os custos estão, de certa forma, fixados. Assim, se você não quer perder no lucro, precisará encontrar um valor que contenha o percentual do desconto e, ainda, dê a empresa algum montante a mais do que ela precisa para se pagar.

A fórmula para os descontos é:

$$\text{Preço de Venda} = \frac{\text{Base de Cálculo}}{\text{Percentual de todas as despesas e possíveis descontos}}$$

Caso os descontos não sejam concedidos, computam um ganho a mais sobre a venda. A isso chamamos de margem de segurança. É importante sempre contar com a possibilidade de o cliente pedir descontos, principalmente em produtos que já têm a margem baixa. Caso contrário, o empreendedor corre o risco de precificar sua promoção estrangulando seus custos, o que pode lhe causar prejuízo.





6 | QUAL A IMPORTÂNCIA DE COMPARAR PREÇOS COM CONCORRENTES

Imagine que você venda um picolé de frutas a oito reais. Nas três sorveterias mais perto de você, o mesmo produto custa dois reais. Essa diferença pode fazer o consumidor se deslocar um pouco mais para ter um produto mais acessível no preço e com a mesma qualidade. Nesse caso, você pode perder um cliente porque seu preço estava muito alto se comparado ao praticado pelo mercado.

Da mesma forma, imagine que uma caixa de picolés com dez unidades nas outras sorveterias custa trinta reais, mas a sua está vendendo por doze. O desconto, aqui, é grande – tão grande que pode fazer com que o consumidor pense que tem algo errado com seu produto, e que você quer se ver livre dele o mais rápido possível. Ele pode entender a promoção como o famoso “barato que sai caro”.

A única forma de não ser pego nesse impasse, praticando preços muito acima ou muito abaixo do mercado, é pesquisando a concorrência e identificando como ela formula seus próprios preços. Um mercado de concorrência saudável sempre terá opções muito acima e muito abaixo, mas com a maioria das empresas praticando as mesmas faixas de preço. E, historicamente, é nessas empresas “do meio” que os clientes mais confiam.

Isso não significa que você não possa dar um desconto mais agressivo de vez em quando: essa estratégia é válida e muito querida por quem já é fiel à sua marca e confia na sua comercialização. O problema é estar sempre muito abaixo do preço, o que pode dificultar a atração dos clientes porque eles podem não acreditar que você está praticando uma margem tão baixa só porque quer.

Encontrar compradores para preços muito altos é ainda mais difícil. Não é impossível, mas os diferenciais do seu produto ou serviço devem compensar de maneira quase imediata. O comprador precisa saber que está pagando duas, três ou quatro vezes mais por uma qualidade e atendimento proporcionais ao valor pago. Em outras palavras, ele precisa ver o valor agregado dos seus produtos e serviços.

É por isso que pesquisar a concorrência é tão importante: a competição no mercado avisa aos empreendedores quanto os clientes estão dispostos a pagar e qual é seu nível de exigência para cada item comercializado. Quem consegue fazer essa pesquisa de maneira estratégica, pode ganhar novas fatias de mercado e expandir os negócios.

Não há um método de pesquisa de concorrência específico, mas existem alguns passos que você pode seguir para definir seu universo de estudos:

- ✓ Identificar os principais concorrentes.
- ✓ Levantar informações básicas sobre eles, como em qual público-alvo eles focam e como fazem sua comunicação.
- ✓ Optar sempre pela abordagem direta, ou seja, perguntar aos concorrentes como eles estão enxergando o mercado. Há áreas em que os empresários mantêm contato entre si justamente para o fortalecimento do setor. Fomente boas relações com seus concorrentes – afinal, vocês são concorrentes, não inimigos – e, sempre que possível, tenha um diálogo aberto sobre preços e precificações.
- ✓ Desenvolva uma comparação baseada na coleta de dados feita. Com os números dos concorrentes em mãos veja qual é a realidade da sua empresa. Não tente copiá-los, pois certamente você não terá informações estratégicas de negociações com fornecedores ou com público final. Assim, faça seu preço de acordo com o que ocorre na sua empresa.
- ✓ Repita esse procedimento quantas vezes forem necessárias, inclusive para a definição de descontos.

Fique sempre atento aos desdobramentos de concorrentes que vendem mais do que você, pois eles estão fazendo algo certo na manutenção ou aumento da carta de clientes. Não tenha medo de se aproximar e tentar o diálogo. Alguns empreendedores podem se ofender se você perguntar seus preços. Se isso acontecer, busque outros. Empresas que conversam entre si têm mais chance de crescer juntas.

7 | ORIENTAÇÃO DA EQUIPE EM RELAÇÃO À POLÍTICA DE DESCONTOS

Uma vez que o atendimento é parte importante da venda, a equipe precisa estar por dentro de todos os detalhes da política de descontos. Os vendedores precisam saber quais são as margens de desconto, quando ofertá-los, para quem e a que momento do mês ou ano, tudo antecipadamente. Uma equipe bem treinada atende melhor e é outro ativo de fidelização muito importante.

O sucesso da empresa depende dos vendedores e, por isso, eles devem estar sempre alinhados com a missão, visão e os valores da empresa, entender o público-alvo e suas necessidades, conhecer as metas de venda e o funil pelo qual o consumidor passa antes de estar preparado para efetuar a compra. Portanto, na orientação da equipe, fortaleça a necessidade da empresa em ouvir o que o cliente tem a dizer, ser receptivo com suas dúvidas e nunca o forçar a tomar decisões antes da hora.

Por outro lado, a equipe também deve ser orientada a criar senso de urgência para suas ofertas. Se algum desconto for concedido, que estabeleçam o prazo para que o cliente o usufrua. Isso, claro, enquanto os benefícios do produto são ressaltados a todo tempo, gerando valor acima da percepção de preço.

Para isso, a equipe de vendas também deve estar pronta para descobrir como os produtos e serviços impactam de forma positiva a vida de seus clientes, além de saber contornar as objeções. Muitos consumidores terão dúvidas e farão reclamações inerentes ao produto e/ou serviço que você tenta vender e, portanto, sua empresa precisa treinar os vendedores para conseguir virar o jogo - sempre com um sorriso no rosto.

Muitas pessoas voltam a comprar em um estabelecimento mais pela experiência que tiveram no atendimento do que, de fato, por causa dos preços. Seja esse lugar desejável porque atende bem, com o tempo, você não precisará fazer nenhum desconto, se não puder ou quiser, para que os clientes continuem te procurando.





Se, mesmo com os descontos, não houver saída de algum item, isso pode significar que seu consumo está declinando. Para saber se o volume de vendas do negócio está em curva decrescente, você precisa conhecer o ciclo de vida do produto, que conta com cinco estágios: desenvolvimento, introdução ao mercado, crescimento de demanda, maturidade e declínio.

O declínio é o último estágio porque todo produto ou serviço chega ao fim de sua vida útil. Essa é uma etapa normal e, quando o produto chega a essa fase, pode ficar em estoque indefinidamente. O declínio pode ocorrer por perda de validade, perda de função, obsolescência tecnológica ou sazonalidade – e seu primeiro sinal é a queda nas vendas e no faturamento.

Para não fazer do declínio um momento de prejuízo, compre os estoques de maneira sustentável, angariando apenas o que certamente terá saída, e observe o comportamento do seu público-alvo. Quanto mais as necessidades mudam, as tendências de consumo vão mudar. As empresas precisam acompanhar essa rotação para refazer o estoque com novos e desejados produtos antes que sejam pegadas de surpresa por baixas graves de demanda.

8 | PROMOÇÃO E DESCONTO: DIFERENÇAS, QUANDO E COMO FAZER

Falamos nesse material sobre promoção e desconto e, embora eles façam parte de estratégias análogas, os dois conceitos não são a mesma coisa. Desconto é a prática de diminuir o preço normal do produto para estimular o cliente e induzir a compra no curto prazo. Já a promoção é uma ação pensada e comunicada aos clientes com antecedência, através de publicidade programada. Seu objetivo é atrair atenção para um produto, ou linha de produtos, e aumentar sua venda em curto e/ou médio prazo, uma vez que a maior parte das promoções dura por vários dias.



O desconto deve ser praticado quando o vendedor entender que, se der uma vantagem ao cliente, ele certamente fechará a compra, o que aumenta o faturamento da empresa. Ele deve ser sempre relativo à política de descontos, ou seja, o vendedor só tem autonomia para melhorar o preço até um piso específico. Caso contrário, poderá criar prejuízo para a empresa.

Já a promoção pode seguir a sazonalidade das datas comemorativas ou servir de aparato para dar saída a um item que ainda está no estoque. Como estoque parado é perda de dinheiro, a promoção pode até tirar toda sua margem, caso o produto vendido ainda possa cobrir todos os seus custos.

Enquanto no desconto o principal objetivo é fechar a venda e fidelizar o cliente, na promoção a meta é girar o estoque e atrair atenção, principalmente de novos clientes, para outros produtos da loja.

9 | CONCLUSÃO

Descontos e promoções são ótimos recursos de venda, desde que a empresa se planeje para fazer essas ações com o objetivo de aumentar consideravelmente o faturamento e a rentabilidade. Portanto, antes de começar, faça um levantamento de produtos no estoque para saber se esses artifícios são necessários e/ou possíveis.

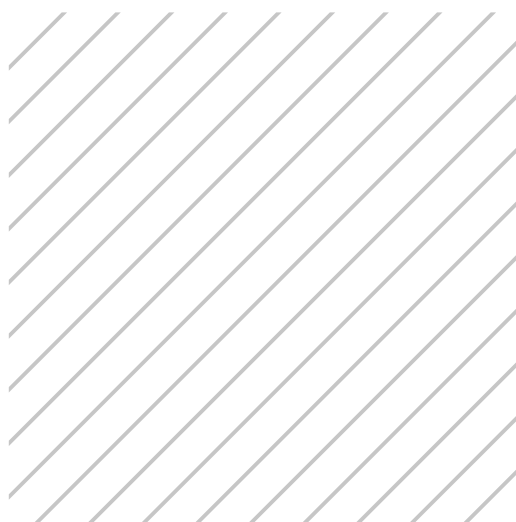
Nunca, porém, conceda um desconto de imediato, principalmente sem saber previamente o valor máximo de desconto que pode ser concedido sem que a margem de lucro esteja toda perdida.

Um sistema de logística organizado, com entrada, estocagem e entrega de produtos na hora certa, diminui a necessidade da empresa em fazer promoções. Esse é o melhor dos mundos, principalmente se o produto tiver valor agregado percebido pelo cliente. Mas, no caso de uma promoção ou rodada de descontos se fazer indispensável, prepare-se para divulgar de forma certa a ação.

Afinal, não adianta nada baixar os preços se o público de interesse não ficar sabendo disso.

Uma dica importante é insistir com os vendedores para não abandonar o discurso de vendas convincente nem mesmo quando os preços estão baixos graças a uma promoção. É a geração de valor e o bom atendimento que vão fazer com que a maioria dos clientes retorne.

Para tanto, evite amadorismos, como o vendedor consultando o gerente a todo momento para saber até onde pode conceder um desconto. Caso o cliente já esteja conectado, vai acreditar muito mais na autonomia do vendedor. Em equipes gerenciadas, o líder de operações é o responsável por explicar a todos os vendedores qual é a margem máxima de desconto possível.





A força do empreendedor brasileiro

www.sebraeatende.com.br
[@sebraeatende](https://www.instagram.com/sebraeatende) | 0800 570 0800

