

TOP SER HUMANO 2022

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

ALV

A LIGA DE VENDAS

Heróis em ação

Programa de Desenvolvimento Comercial

JULIANO MERLUGO

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	4
1.2 O contexto da solução	5
1.3 Premissas do Programa de Desenvolvimento Comercial	6
2. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO	7
2.1 Mapeamento e Diagnóstico	9
2.2 Engajamento e Construção Conjunta	11
2.2.1 Definição de Objetivos	12
2.2.2 Construção da Identidade do Programa e Ações de Engajamento	12
2.3 Treinamento, Desenvolvimento e Sustentação	16
3 RESULTADOS.....	16
CONCLUSÃO	20
BIBLIOGRAFIA	21
INFORMAÇÃO DO AUTOR.....	22

SINOPSE

A crise do coronavírus causou grandes impactos na economia mundial. As incertezas sobre o futuro nos conectaram ainda mais com um mundo volátil, complexo e ambíguo, no qual é imprescindível que as organizações revisem sua estratégia e direcionem esforços para o desenvolvimento de competências para lidarem com esses desafios. Conectada a este cenário, em 2020 a Portocred trouxe um novo posicionamento: viver para ajudar a transformar a vida financeira de seus clientes. Ora, estreitar o relacionamento com seus clientes é um dos seus principais desafios.

Sabendo que a área comercial e suas lideranças têm um papel fundamental no alcance desse objetivo, a área de RH iniciou em 2021 a estruturação de um Programa de Desenvolvimento Comercial que integrou ações de treinamento, desenvolvimento e comunicação, tendo como principal objetivo vender mais com qualidade. Com a parceria da Consultoria Essência, através de uma etapa de diagnóstico onde foram identificados o jeito de ser e vender da Portocred, e uma construção conjunta com a área da experiência que melhor atenderia os objetivos propostos, foi criada A Liga de Vendas – Heróis em Ação.

Desde o seu lançamento, o programa já contemplou mais de 140 ações, capacitando 100% do time comercial através de 2.700h voltadas a treinamentos, mentorias, workshops de resultados, entre outros. O programa contribuiu para o aumento do atingimento de metas dos times sendo um grande aliado no processo de transformação cultural da Portocred.

Palavras-chaves: Treinamento, Desenvolvimento, Gestão Comercial.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o cenário brasileiro já apresentava uma complexidade em consequência da crise econômica que transpassava o Brasil desde 2015, agravada pela instabilidade política que se instaurou em 2016. Com a chegada da pandemia em março de 2020, a crise do coronavírus causou grandes impactos na economia mundial. Não é exagero afirmar que a insegurança quanto à capacidade de governos contornarem a crise sanitária satisfatoriamente colocou o mercado financeiro em um modo volátil, na qual ofertas de bens e serviços foram significativamente afetadas, enquanto os hábitos de consumo mudaram substancialmente.

Trata-se certamente de um mundo VUCA¹, no qual é imprescindível que as organizações direcionem esforços para o desenvolvimento de competências que promovam a capacidade de adaptabilidade, tendo em vista um futuro incerto e de rápidas mudanças (RONSONI, 2021). Em tese, se o mercado exige dos profissionais da grande administração o desenvolvimento, tanto de *hard skills* como de *soft skills*, não será diferente para a área comercial da organização. Assim, reveste-se de particular importância uma atuação estratégica e diferenciada da área de Recursos Humanos para apoiar e elevar a performance de suas equipes comerciais.

É neste cenário competitivo e cheio de transformações que se encontra a Portocred, uma empresa independente de capital fechado estabelecida em 1996 e autorizada pelo Banco Central do Brasil a atuar como Instituição especializada em Investimento e Crédito à pessoa física por meio de lojas próprias, correspondentes e parcerias. Com sua matriz localizada em Porto Alegre/RS, um escritório e uma central de lojas próprias em SP, no centro financeiro da capital paulista, a Portocred tem mais

¹ O termo “**Mundo VUCA**” vem sendo abordado há muitos anos no contexto empresarial. A expressão surgiu de um acrônimo das palavras em inglês: *Volatility* (Volatilidade), *Uncertainty* (Incerteza), *Complexity* (Complexidade) e *Ambiguity* (Ambiguidade), que representam as características do mundo e as principais dificuldades ou mesmo novas oportunidades para as organizações.

de 2 mil pontos de venda e mais de mil parceiros em todo o país. Sua atuação em crédito corresponde ao Empréstimo Pessoal, Empréstimo Consignado Público e Privado, Financiamento de Moto e FGTS. Em Investimentos, conta uma equipe de captação e oferece como opção de investimento para seus clientes a Letra de Câmbio. Com um time de aproximadamente 200 colaboradores distribuídos em nível Brasil, vem desde sua fundação construindo sua história, buscando atender as necessidades financeiras dos brasileiros e ser uma empresa que vive para ajudar a transformar a vida financeira de seus clientes.

Figura 01 – Jeito de Ser Portocred



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

1.2 O contexto da solução

Em maio de 2020, com o objetivo de estreitar ainda mais os laços com seus clientes, ampliando a sua área de atuação, a Portocred deu início a um projeto de *rebranding* em parceria com a GAD', uma das principais consultorias de marca do Brasil. Como resultado, a Portocred se torna agora a marca que também ensina as pessoas a organizarem melhor as suas finanças e a construírem uma relação mais

saudável com o dinheiro. A sua meta é ser uma companhia *omnichannel* e ter abrangência nacional, com os seguintes planejamentos: buscar diversificar os canais de comunicação, estreitando o relacionamento direto com os clientes, além de tornar a marca mais presente no ambiente digital, ampliando os negócios e oferecendo novos serviços financeiros. Espera-se, por tanto, que o time comercial da Portocred esteja preparado para enfrentar esse desafio.

É notório que a liderança tem papel fundamental para disseminação e condução desta estratégia, quando atua arquitetando a estrutura organizacional, sendo a responsável por acompanhar o desempenho dos colaboradores e transmitir a cultura Portocred a todos os envolvidos. Trata-se, certamente, de um papel que precisa prioritariamente ser engajado e desenvolvido para que conduza a equipe ao alcance dos objetivos definidos. Assim, este estudo pretende apresentar a construção e desenvolvimento de um Programa de Desenvolvimento Comercial elaborado de forma customizada para atender e sustentar a estratégia de negócio.

1.3 Premissas do Programa de Desenvolvimento Comercial

Em meados de 2020, área comercial da empresa sofreu uma unificação de seus canais de vendas, juntando seu canal de lojas próprias com o canal de vendas em parceiros e correspondentes, sendo os canais, a partir de então, orquestrados por uma única superintendência. Diante disso, surgiu um importante questionamento: como criar uma cultura única de atingimento de resultados em times que atuavam de formas distintas?

Vê-se, pois, que a atuação coletiva e a boa comunicação aumenta ainda mais o desempenho dos colaboradores e favorece a construção de um ambiente colaborativo (OLIVEIRA, 2021). Este fato faz com que a promoção da unicidade das equipes comerciais seja uma das premissas para construção de um programa de

desenvolvimento para este público. Também parece aceitável que combinar interações humanas e digitais é uma tendência para os próximos anos. Segundo Franchising (2021), mesmo que em um cenário atual as vendas sejam cada vez mais digitais, a interação pessoal continua sendo uma parte essencial do processo comercial. Neste ponto, é fundamental trabalhar a intensificação do senso de propósito e pertencimento, com o intuito de reduzir a distância entre quem encontra-se disperso(a) geograficamente, tanto na interação entre colaboradores e entre vendedores e clientes.

Concomitantemente, mostra-se oportuno considerar ações para desenvolver a capacidade do time de se manter alinhado a seus objetivos, trabalhando a auto e alta performance, a fim de garantir e aumentar a produtividade. Sabe-se de antemão, que a motivação pode ser entendida como a energia que flui de dentro para fora, direcionando à ação (MOREIRA, 2007). Neste caso, o profissional de vendas necessita ser constantemente estimulado para poder manter e aumentar sua produtividade, principalmente pelo fato de seu dia a dia ser bastante dinâmico e incerto. Espera-se, portanto, que um programa de sucesso contemple em sua programação ações que promovam o reconhecimento como fator motivacional para impulsionar pessoas e, conseqüentemente, resultados.

2. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

A força de vendas de uma organização tem um papel fundamental na estratégia de negócio. Segundo Kotler (2005), a administração da força de vendas, a análise, planejamento, implementação e monitoramento das atividades, incluem não apenas planejamento da sua estratégia e estrutura, mas também todos os aspectos voltados a gestão de pessoas, incluindo o constante treinamento e desenvolvimento

destes profissionais. Logo, mostra-se oportuno para a organização investir na área de vendas, a ponto de ter profissionais informados e bem capacitados, que atuem para construir e manter um bom relacionamento a longo prazo com os clientes, áreas e colegas de trabalho.

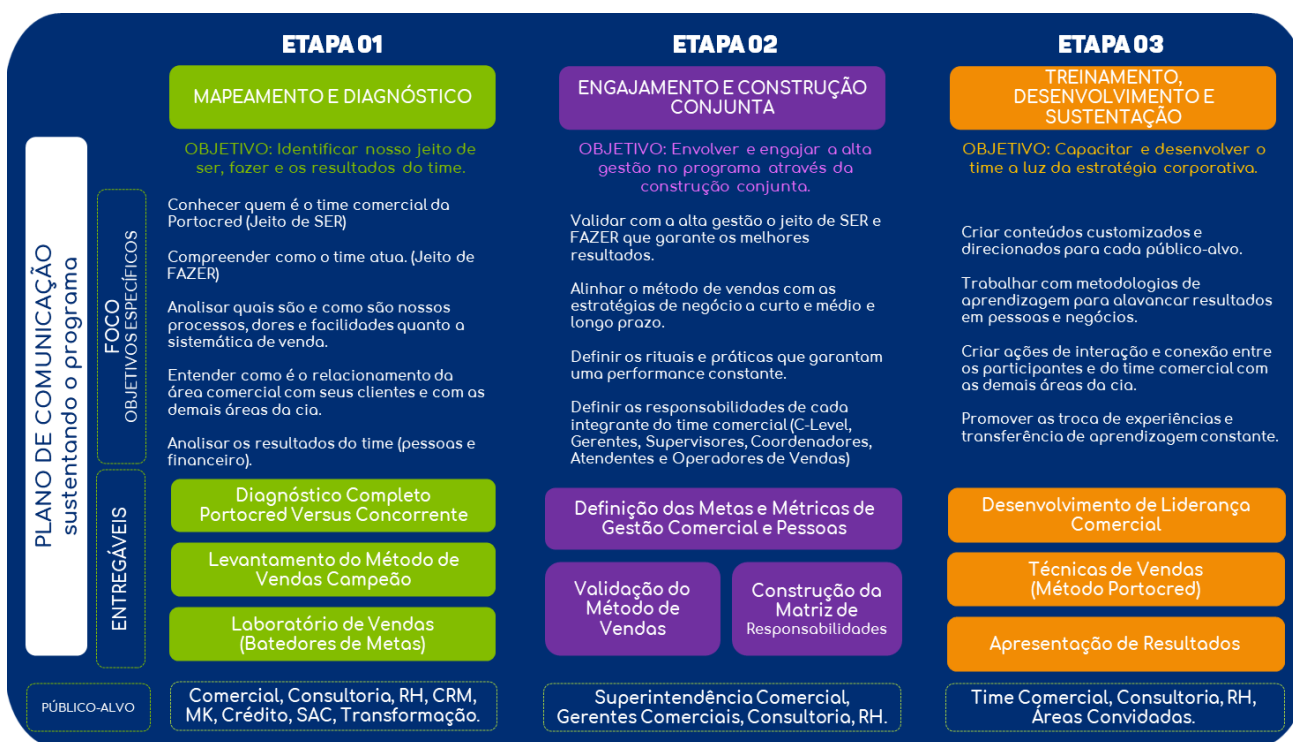
É importante considerar que as ações de treinamento e desenvolvimento têm o objetivo de manter a organização preparada para mudanças constantes, além de melhorar o fluxo de conhecimento, pois durante sua realização mais pessoas tem acesso a informações, trocam experiências e desenvolvem melhor compreensão dos objetivos organizacionais (CAMPOS, 2015).

Treinamento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações. Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios desses novos paradigmas, e principalmente vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento (BOOG, 2000, p.3).

Sob esta ótica, o ponto inicial do trabalho da Portocred foi a busca de parceria para construção de um programa robusto de treinamento e desenvolvimento para 100% do seu time comercial (109 colaboradores dos quais 23 ocupam posições de lideranças – 23% do time). Na análise de mais de 05 fornecedores, a Portocred optou pela parceria com a empresa Essência, uma consultoria especializada em gestão comercial que atua com soluções para o desenvolvimento técnico e comportamental de equipes comerciais. A consultoria acompanhou constantemente todo programa durante o ano de 2021 e organizou de forma ímpar todo processo de passagem de bastão para sua saída em março de 2022.

O *framework* do projeto iniciado em janeiro de 2021 foi dividido em 03 grandes etapas que integraram diagnóstico, engajamento, treinamento, desenvolvimento e comunicação, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 02 – Framework Programa de Desenvolvimento Comercial



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Após o desenho do *framework* e sua aprovação, a área de Recursos Humanos, em conjunto com a consultoria externa e superintendência comercial definiu um cronograma para cada uma das etapas, os quais serão apresentados nos tópicos a seguir.

2.1 Mapeamento e Diagnóstico

Conforme Carvalho e Laurindo (2012), na definição de estratégias é essencial o domínio do conhecimento sobre o negócio, sobre os recursos que a empresa tem e o ambiente institucional e operacional que a envolvem. Neste viés, Mintzberg (2010) complementa ao afirmar que o processo de mapeamento e diagnóstico se apresenta como um dos quesitos importantes do trabalho de gerenciamento e condução dos negócios.

No quadro a seguir, será apresentado o detalhamento da construção desta etapa do programa:

Quadro 01 – Etapa Mapeamento e Diagnóstico

Etapa	Período	Atividade	Descrição/Metodologia	Público- Alvo	Particip.	C.H	Invest. (R\$)
MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO	20/11 a 28/12/2020	Levantamento de consultorias especializadas.	Levantamento de consultorias para atendimento da demanda de desenvolvimento comercial.	RH.	02	15h	0,00
	08 a 11/01/2022	Validação do briefing do programa c/ consultoria.	Reunião de alinhamento inicial com a consultoria externa e tramites administrativos de contratação.	RH, Gestão Comercial e Consultoria Externa.	07	01h	0,00
	11/01 a 16/03/2022	Aplicação de Assessment com Equipe de Vendas.	Identificar e analisar o perfil comportamental do time através de assessments, cruzando atributos culturais/competências com os resultados/atingimento de metas. Qual perfil traz melhores resultados?	Superintendente Comercial, Gerentes Comerciais, Supervisores de Loja, Coordenadores Comerciais, Atendente de Vendas, Operadores Comerciais e Gestores Comerciais.	109	145h	769,00
		Aplicação de Assessment com Lideranças Comerciais.					
	11 a 23/03/2022	Entrevistas com áreas-chaves da Portocred frente ao comercial.	Entrevistas em profundidade para compreender e buscar percepções das áreas sobre a atuação comercial da Portocred, para alinhamento de processos e comunicação. Como está a comunicação e alinhamento de ações?	Crédito e Cobrança, Consignado Privado, Marketing e CRM, Pricing e Finanças, Produto, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos e SAC.	16	12h	852,00
		Entrevistas com o C-Level.	Entrevistas em profundidade para mapear percepções, necessidades, dores, facilidades e o grau de alinhamento da área comercial com a estratégia macro da Portocred. OBS: Condução de Grupos Focais com Time de Lojas e Parceiros.	Diretores, Superintendentes e Consultoria Externa.	05	07h	497,00
		Entrevistas com Lideranças Estratégicas.		Gerentes Comerciais e Consultoria Externa.	04	04h	284,00
		Entrevistas com Lideranças Táticas.		Supervisores Comerciais, Coordenadores Comerciais e Consultoria Externa.	18	18h	1.277,00
	Entrevistas com o Equipe Comercial.	Gestores Comerciais Atendente de Vendas Operadores de Vendas		30	06h	426,00	
	13 a 16/04/21	Condução do Laboratório de Vendas.	Encontro no formato de laboratório (workshop) para compreender e mapear as melhores práticas de venda e quais os rituais/processos que trazem melhores resultados. O que dá certo e o que não demonstra eficiência e eficácia?	Colaboradores com alta performance em vendas, colaboradores com baixa performance em vendas, consultoria externa e RH.	28	12h	852,00
22/02 a 12/03/2021	Acompanhamento da Rotina Comercial em Lojas e Parceiros.	Visita <i>in loco</i> para observação participante, análise e identificação das práticas/processos de venda. Qual é o início, meio e fim da jornada comercial?	Consultoria Externa.	07	16h	14.480,00	
	Cliente Oculto Lojas e Parceiros.	Prática de cliente oculto presencial e via atendimento virtual para identificação de pontos fortes, melhorias, oportunidades e ameaças. Como está nosso atendimento e como estamos frente a concorrência?	Consultoria Externa.				
	Visitas em Concorrentes.		Consultoria Externa.				
							Continua...

	Período	Atividade	Descrição/Metodologia	Público- Alvo	Particip.	C.H	Invest. (R\$)
	22/02 à 10/05/2022	Análise e Construção do Material Executivo.	Análise, avaliação e compilação dos dados e informações levantados em toda etapa de diagnóstico para construção da apresentação de resultados e do Método de Vendas Portocred.	Consultoria Externa e RH.	03	130h	9.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O mapeamento e diagnóstico iniciado em janeiro de 2021 oportunizou um aprofundamento na área Comercial da Portocred a luz de seu novo posicionamento e estratégia de marca. Com base na premissa de construção conjunta, esta etapa contemplou 100% do time comercial (109 colaboradores) e contou também com representantes e responsáveis de áreas-chaves da Portocred, garantindo alinhamento e conexão. No total, foram 20 colaboradores envolvidos (11% do quadro de colaboradores que não atua na área comercial) entre as posições de analistas, especialistas, gerentes, superintendentes e diretores.

As metodologias aplicadas trouxeram clareza quanto aos perfis comportamentais das equipes, destacando seu jeito de ser e fazer as coisas, e os resultados que “esse jeito” traz para Portocred. Além disso, permitiu identificar onde a cia encontra-se bem e os pontos de melhoria e atenção quanto a processos, sistemas e demais aspectos culturais. No Anexo 01, considerando a premissa do sigilo das informações que permeiam o público-alvo e estratégia da Portocred, é apresentado um resumo do Diário de Bordo do RH nesta etapa do programa.

2.2 Engajamento e Construção Conjunta

Após realizada a etapa de mapeamento e diagnóstico, partiu-se para a parte de planejamento, utilizando todas as informações observadas para definir os tópicos que integraram a etapa de engajamento e construção conjunta, a qual contemplou:

2.2.1 Definição de Objetivos

Com essa nova estratégia, a Portocred entendeu que vender é uma arte, e com base em seu propósito de transformar a vida financeira das pessoas, traçou como premissa ajudar o seu cliente a sair de uma situação de desconforto para ajudá-lo a realizar seus sonhos ou encontrar novas oportunidades. Este posicionamento reforçou o compromisso de fortalecer ainda mais o seu canal de vendas, visando sempre um atendimento de excelência que possa encantar seus clientes e oferecer a eles uma experiência incrível. Diante disso, no início de 2021, o time de Recursos Humanos, em conjunto com a área Comercial, iniciou o desenho de um Programa de Desenvolvimento Comercial, o qual contemplou uma estratégia robusta que integrou treinamento, desenvolvimento, comunicação, alinhamento estratégico de negócio, tendo como principal objetivo: vender mais com qualidade! Os objetivos específicos permearam a unicidade do time comercial, o senso de propósito e pertencimento, o reconhecimento e visibilidade dos destaques da empresa e, o desenvolvimento da auto performance e alta performance (Anexo 02).

2.2.2 Construção da Identidade do Programa e Ações de Engajamento

Após a definição de objetivos, se iniciou a etapa de *brainstorming* de ideias para construção da identidade visual e demais estratégias de comunicação interna e endomarketing. Conforme mencionado e apresentado na etapa de mapeamento e diagnóstico, o levantamento dos fatores motivacionais mostrou a identificação do time com a temática de super-heróis e 02 elementos importantes: os desafios do dia a dia e a determinação. Com isso, pensando nos resultados que a cia pode alcançar trabalhando em equipe - juntando suas “super habilidades”, foi que surgiu a Liga de Vendas – Heróis em Ação (Anexo 06).

Figura 03 – Logo e Conceito



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A relação das competências mapeadas para o alcance dos objetivos, com a alusão de que os super-heróis tem habilidades que são de grande valor para milhões de pessoas ao redor do mundo, contribuiu para o plano de fundo da campanha, sabendo que: o Batman, nos ensina sobre autodisciplina: toma decisões sem levar as coisas para o lado pessoal e sem deixar que as suas emoções interfiram na sua meta; a Mulher Maravilha, por exemplo, nos mostra aspectos voltados a estratégia: cria maneiras de contornar os problemas e, até mesmo evitá-los; o Homem de Ferro, sobre como podemos ser autodidatas, entre outros.

Tendo esta temática e com um design instrucional que trata desafios e conquistas de forma gamificada, foi reforçado o objetivo do programa de forma clara: aumentar resultados e vender mais com qualidade! (Anexo 07).

“O lançamento desse programa demonstrou a crença que a Portocred tem nas pessoas, ou seja, na grande valorização de seus colaboradores. A iniciativa engajou todos os comerciais com a unicidade nas ações em busca do atingimento das metas”. (Vitor Bruno Tripodi – Superintendente Comercial).

Após a construção e validação da identidade e do discurso de linguagem que seria utilizado, a área de Recursos Humanos conduziu reuniões de alinhamento com

as lideranças estratégicas do time comercial (incluindo nesta etapa o apoio da área de planejamento comercial – totalizando 08 colaboradores) para construção, troca de ideias e alinhamento do *framework* do programa. Os resultados obtidos com esta ação são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 02 – Etapa Engajamento e Construção Conjunta

Etapa	Período	Atividade	Descrição/ Metodologia	C.H	Invest. (R\$)
	04 a 08/01/2022	Definição das Métricas de Gestão de Pessoas e Resultados.	<p>Metas são essenciais para impulsionar e avaliar o desempenho dos vendedores, gestores e, até consumidores (SANTANDER, 2022). Sem elas, é impossível medir a efetividade dos serviços oferecidos, do planejamento desenvolvido, da atuação da equipe, das campanhas e comunicações criadas.</p> <p>As reuniões e estudos preliminares dos resultados, clima e desempenho do time comercial fizeram com que fossem revisadas as métricas de mensuração de resultados, das quais, julgou-se pertinente trazer para acompanhamento ao longo do programa os seguintes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em relação a Pessoas: Engajamento nas ações de Treinamento e Desenvolvimento, percepção do clima organizacional e NPS referente as ações realizadas com o time comercial. • Em relação a resultados/entregas: Produtividade, % Atingimento de Meta, Posicionamento do time por quartis de resultado, entre outras. 	06h	450,00
	11/01 a 30/03/2022	Validação e Construção do Método de Vendas.	<p>Desenvolvido de forma colaborativa e contando com os(a) batedores de metas, o Método de Vendas buscou oferecer aos colaboradores que atuam na linha de frente com o cliente um conjunto de técnicas e ações, sistemáticas e ordenadas, as quais permitem levar um cliente potencial a se tornar um cliente e garantir a sua fidelização.</p> <p>O Método de Vendas Portocred contempla um conteúdo personalizado com a nossa realidade (as técnicas, abordagens e comportamentos que “dão certo” e os que “não dão certo”) ajudando os colaboradores que estão em contato direto com o cliente a responderem às seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual é o melhor comportamento diante do cliente? • Como devo abordar cada perfil de cliente? • Como despertar interesse nos clientes? • Que perguntas fazer para descobrir o núcleo de necessidade do meu cliente? • Como fazer uma demonstração do produto envolvente? • Objeções do cliente: como contornar? • Quais as melhores técnicas de fechamento? • Como aumentar o relacionamento com o cliente, fidelizando e aumentando meu sucesso com ele? <p>A validação dos resultados obtidos na etapa do Laboratório de Vendas deu início a criação do Método de Vendas Campeão em meio físico e digital.</p>	50h	3.540,00
Continua...					

	Período	Atividade	Descrição/Metodologia	C.H	Invest. (R\$)
	11/01 a 08/02/2022	Construção da Matriz de Responsabilidades	<p>Com base nos desafios impostos pelo cenário atual da Portocred e, para garantir o sucesso do programa que estava sendo desenhado, foram definidas as responsabilidades de cada nível de atuação do time comercial, conforme apresentado no resumo abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superintendente Comercial: é responsável por pensar no futuro da Portocred, usando seu pensamento analítico para monitorar as métricas mais abrangentes e cruciais para o negócio; • Gerentes Comerciais: é o responsável por sua área de atuação, apresentando conhecimento profundo sobre ela e dominando o pensamento estratégico, conectando-se com seu time e com líderes de outras áreas para trocas, alinhamentos e discussão de estratégias; • Supervisores e Coordenadores de Vendas: é responsável por desenvolver seu time para que seja protagonista de seus resultados, oferecendo apoio sempre que necessário. É o embaixador do programa. • Equipe: é responsável por aplicar no dia a dia o Método de Vendas Portocred, sendo a representante da cultura Portocred junto ao cliente. • RH: é responsável por acompanhar e monitorar o andamento do programa, atuando como facilitador das lideranças para que desempenhem suas responsabilidades em seu dia a dia. 	08h	560,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A segunda etapa do programa cumpriu seu objetivo, conectando as 4 gerencias comerciais na construção das diretrizes do programa e em um único direcionamento, respeitando sempre as particularidades de cada canal. Logo após que os encontros de alinhamento foram realizados, um fato importante observado foi a constância na realização conjunta de reuniões entre as lideranças comerciais e entre as áreas de negócio.

Todas as áreas da cia foram envolvidas no programa, no intuito de criarmos conexão e para que juntos pudéssemos encontrar as melhores soluções. Todos aqui fazem parte dessa Liga de Heróis. (Claudia Kreniczki – Superintendente de RH)

Estávamos ansiosos pelo lançamento do Programa, pois é uma iniciativa que o RH, em conjunto com a área Comercial, trabalha desde meados de 2020. Estou muito feliz com esse momento emblemático para a Portocred. (Bruno Pimentel - Gerente Comercial Canal Parceiros).

2.3 Treinamento, Desenvolvimento e Sustentação

Após o entendimento do cenário, definição das premissas e direcionadores estratégicos, foi construído e validado o cronograma de execução das atividades que levariam o time ao alcance dos objetivos propostos. Esta etapa também contou com o apoio e suporte das lideranças estratégicas da área, as quais trabalharam em conjunto com a área de Recursos Humanos e consultoria externa durante todo programa. No Anexo 08 é apresentada a jornada de treinamento e desenvolvimento do time comercial desde o início até o momento.

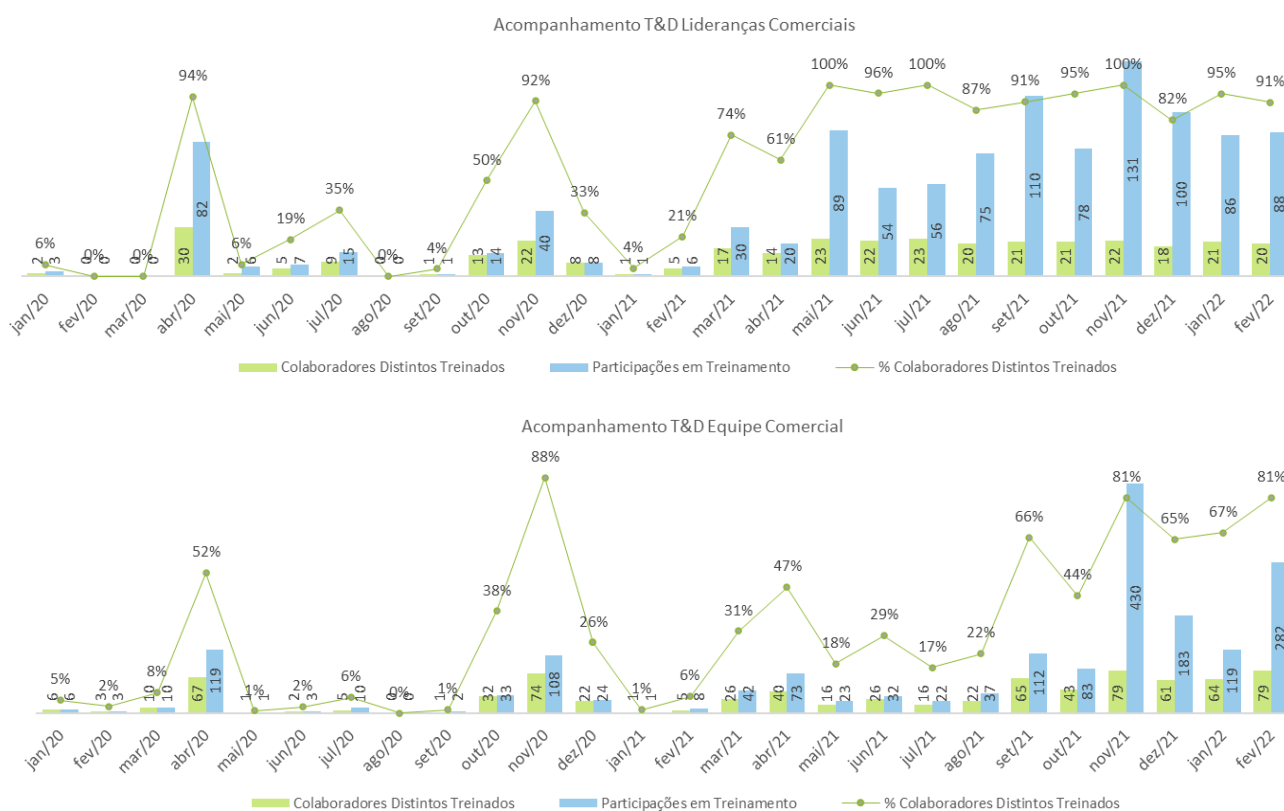
Temos o grande desafio de alavancar os volumes de vendas no meio de uma pandemia. Estamos trabalhando fortemente na prospecção de novos negócios em todos os nossos canais de venda. Observamos diversas mudanças no comportamento dos clientes e dos parceiros devido ao momento e precisamos 'driblar' as dificuldades com muita criatividade e protagonismo. (Vitor Tripodi – Superintendente Comercial).

3 RESULTADOS

Desde o início de sua construção em janeiro de 2021, o Programa de Desenvolvimento Comercial já resultou em mais de 2.700h de ações voltadas a treinamentos, oficinas, reuniões estratégicas, workshops de resultados, mentorias, rituais de integração e reconhecimento de times. Com um investimento total de aproximadamente 150 mil, foi desenvolvido praticamente de forma virtual (salvo as visitas *in loco* realizadas pela consultoria externa). O programa contou com o suporte da plataforma de educação a distância da Portocred - o Conecta 2.0, a qual facilitou e contribuiu com a experiência dos participantes através da gamificação (Anexo 09) e das suas ferramentas de aprendizagem, tais como *quizzes*, provas, jogos, vídeos, entre outros, gerando mais de 1050 participações que corresponderam a 128 colaboradores distintos treinados em 2021 e um NPS de 92.

Ficou notório que a implantação do programa movimentou consideravelmente o time em relação ao seu desenvolvimento. No Gráfico 01 se pode perceber um aumento significativo no último ano na média de participações mensais em treinamento, tanto das lideranças (de 14 para 62) quanto da equipe (de 12 para uma média mensal de 87 participações). No time, este aumento resultou em 228% a mais de participações em ações de treinamento e desenvolvimento de 2020 para 2021.

Gráfico 01 – Participações e Distintos Treinados da Área Comercial 2020/21



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

As visitas *in loco* e os convites personalizados (nominais) para oficinas e treinamentos, mostraram uma importante contribuição para o senso de pertencimento dos participantes, a qual era uma das premissas do programa. “Um investimento que teremos um resultado além do esperado, é o que acredito e espero, é prazeroso fazer

parte de uma instituição que apoia seus colaboradores e os incentiva, vai ter muito pau na máquina em 2021! #alv” (Anônimo - Atendente de Vendas Loja RJ).

“Os encontros são muito pertinentes ao momento. [...] nos faz pensar em nosso dia a dia. Onde precisamos dar importância a cada detalhe da informação passada pelo próximo. Serviu de reflexão e de certa forma mostra que estamos todos no mesmo barco, com as mesmas dores”. (Simone Moreno – Supervisora de Loja SBC/SP).

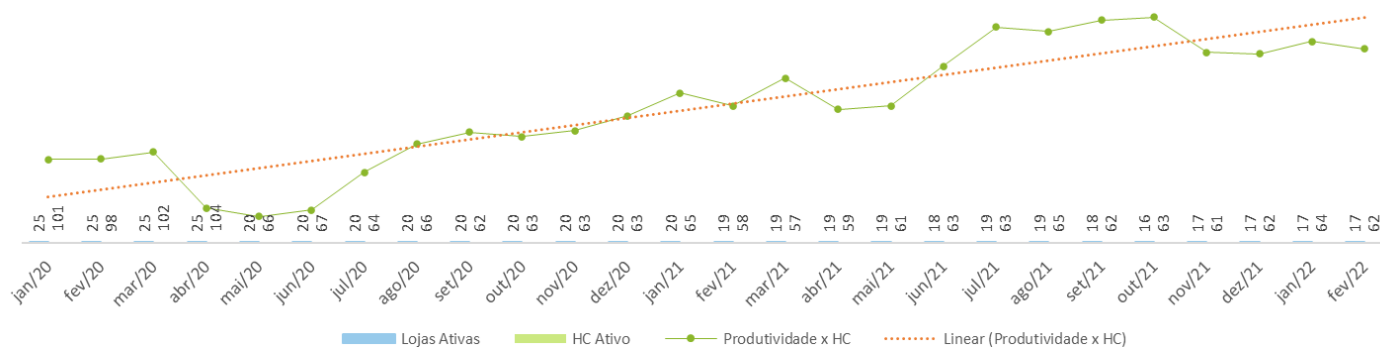
O sentimento de “estarmos no mesmo barco” trazido pela participante também é percebido pelos demais participantes, indo ao encontro de outro objetivo do programa: a criação de unicidade de time. “Foi muito bom poder conhecer um pouco mais da realidade de cada um de nossos pares. Foi fantástico. De forma unânime, o amor foi e sempre será prioridade” (Débora Gomes - Gestora Comercial).

Outro ponto importante de destaque foi a identificação de valor do conteúdo e experiência entregue na rotina do dia a dia do time, o qual percebeu a aplicabilidade do conteúdo trabalhado no momento da transferência do aprendizado (Anexo 10).

Alguns dias depois do treinamento comecei a sentir os reflexos do que aprendi no treinamento, que aprimorou meu processo de venda e trouxe ferramentas novas a minha negociação e relacionamento com o cliente. Após os encontros foram surgindo melhoras muito significativas na negociação. O treinamento trouxe muitos pontos positivos e já trouxe conversões nas vendas. (Anônimo - Atendente de Vendas Porto Alegre/RS).

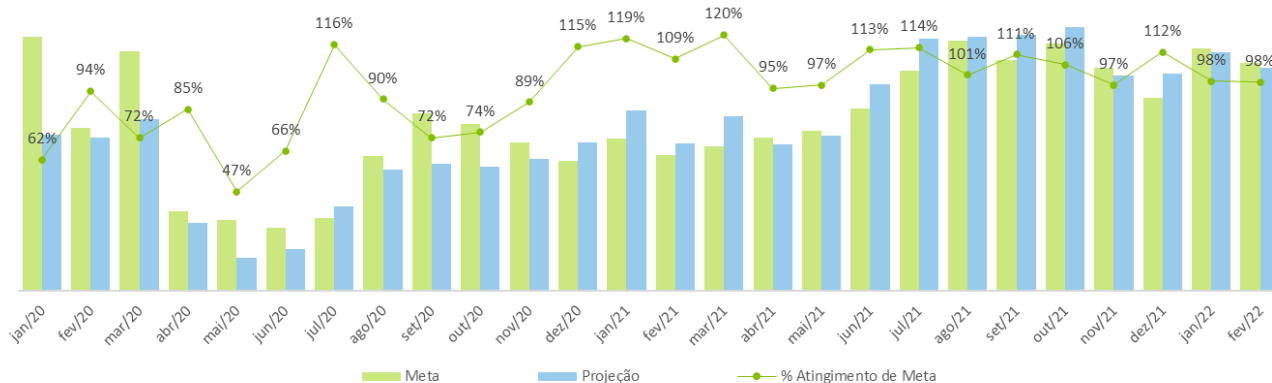
O olhar mais atento do líder para cada integrante do seu time e para seus resultados impactou significativamente a produtividade do canal de vendas, conforme verificado nos Gráficos 02 e 03. O time acompanhou o aumento de metas/desafios mantendo uma média de 107% de superação da meta no ano de 2021. Fica claro aqui que ao ter um arsenal de ferramentas de vendas e gestão a sua disposição, a liderança amplia sua visão de dono do negócio e consegue olhar de forma assertiva para as reais necessidades do cliente e do time, gerando conexão com seu propósito.

Gráfico 02 – Acompanhamento de Produtividade 2020/21



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Gráfico 03 – Acompanhamento de Atingimento de Meta 2020/21



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Acredito que o cliente é o nosso maior bem, pois sem clientes não há vendas e não há empresa. O Método de Vendas criado para nós proporcionou a troca de boas práticas com outros supervisores. O nosso time é muito unido. (Clodoaldo Gama – Supervisor de Lojas Osasco/SP).

Corroborar com esse fato o trabalho de sustentação do programa voltado ao reconhecimento constante do time (Anexo 11). Desde o convite para participação no Laboratório de Vendas no papel de referência em resultados, as reportagens no canal de comunicação interna da Portocred – REPORT (trazendo as dicas de sucesso dos batedores de metas), as comemorações de atingimento de metas, entre outras ações, foram fatores que, conforme a referencial teórico abordado neste estudo, impactaram na motivação, que por sua vez, contribuiu para que o indivíduo buscasse cada vez mais suas metas, ajudando o seu time e contribuindo para o crescimento do canal.

CONCLUSÃO

Conforme apresentado neste case, o engajamento dos colaboradores com o programa mostrou que mais do que contribuir com os fatores diretamente ligados ao resultado financeiro da Portocred e dos times, instigou o olhar para dentro de si a ponto de identificar seu “superpoder” para usá-lo de maneira estratégica em seu dia a dia profissional e em sua vida pessoal.

Este encontro marcou em mim o ponto onde identifiquei as influências da minha infância no meu dia a dia hoje. [...] o que eu posso abandonar que não cabe na minha vida adulta. E sobre amar e cuidar das pessoas que estão conosco na vida. Independentemente do que estamos passando, devemos tirar um momento para amar ao próximo. (Anônimo – Supervisor de Lojas).

Ficou evidente diante dos resultados analisados, que promover espaços e experiências customizadas, com ferramentas adequadas para se trabalhar a auto e a alta performance mostra-se pertinente, ponto que foi validado quando as lideranças mostravam entender que suas entregas estavam aderentes ao seu propósito. Vê-se, pois, que o “querer fazer parte” contribuiu para que houvesse a imersão ao autoconhecimento, que, por consequência, levou-os a identificarem suas limitações, o cenário em que estavam inseridos e suas características internas.

Durante o programa percebi na condução a leveza de nos fazer passar esse momento de mudanças sob novos pontos de vista, trabalhar a nossa defensiva e ter um olhar mais empático ao perceber o próximo. Nosso poder de decisão e de gestão de si mesmo e de sabermos que, mesmo sendo “super-heróis”, temos nossas “criptonitas”. (Débora Gomes – Gestora Comercial).

As experiências e lições aprendidas na condução do programa reforçaram a importância de transformar todo treinamento em um processo, em uma cultura diária e não apenas em um evento. O trabalho em conjunto e o envolvimento do público-alvo na construção do conteúdo trabalhado gerou senso de pertencimento e deu início

a novos hábitos que contribuíram para que as vendas fossem realizadas com mais qualidade e com um olhar maior quanto a lucratividade sustentável de toda a companhia.

A Portocred segue em 2022 com o programa no desafio de conectar os colaboradores com seu propósito e com sua cultura, analisando e monitorando constantemente seu cenário, alinhando os objetivos de aprendizagem com as suas estratégias de negócio.

BIBLIOGRAFIA

A importância do bem-estar dos colaboradores durante a pandemia. CONCENT. 2020. Disponível em: <<https://blog.concentsistemas.com.br/a-importancia-do-bem-estar-dos-colaboradores-durante-a-pandemia/>>. Acesso em 09, abril 2022.

BOOG, G.G. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CAMPOS, V.C.A. A Importância do Treinamento de Vendas. Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração. Faculdade N.S.A. 2015.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Entenda a importância da priorização de tarefas e como colocar em prática. **Project Builder**. 2019. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/entenda-a-importancia-da-priorizacao-de-tarefas-e-como-colocar-em-pratica/>>. Acesso em: 10 de junho 2022.

Entenda a importância das metas para as vendas. **Santander**, 2022. Disponível em: <<https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/gestao-de-negocios/entenda-a-importancia-das-metas-para-as-vendas/>> Acesso em: 11, junho 2022.

FELDER, R. M. Richard Felder's home page. 2017. Disponível em: <<https://www.engr.ncsu.edu/stem-resources>>. Acesso em: 10, abril 2022.

FLEMING, N.D.; MILLS, C. Not another inventory, rather a catalyst for reflection. To improve the Academy, v. 11, n. 1, p. 137, 1992.

FRANCHISING, G. Tendências de vendas para 2022: no que ficar de olho para planejar o próximo ano? **Gigatron**, 30, novembro 2021. Disponível em: <<https://www.gigatron.com.br/post/tend%C3%A2ncias-de-vendas-para-2022-no-que-ficar-de-olho-para-planejar-o-pr%C3%B3ximo-ano>>. Acesso em: 09, abril 2022.

MOREIRA, J. C. T.; et al. Administração de Vendas. 2.e. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARQUES, C. Emoções e Liderança: o papel da inteligência emocional. **SBDC – Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental**, 2022. Disponível em: <<https://sbdc.com.br/lideranca/inteligencia-emocional-na-lideranca>>. Acesso em: 10, junho 2022.

MINTZBERG, H. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, A. Qual a importância do trabalho em equipe? E+B Educação, 15, março 2021. Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/qual-a-importancia-do-trabalho-em-equipe>>. Acesso em: 11, abril 2022.

RONSONI, M. Aumentando a sua capacidade de adaptação. **SBDC – Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental**, 2020. Disponível em: <<https://sbdc.com.br/tendencias-e-futuro/aumentando-a-capacidade-de-adaptacao>>. Acesso em 12, abril 2022.

INFORMAÇÃO DO AUTOR

Juliano da Silva Merlugo

Mestre em Memória Social e Cultura, graduado em Gestão de Pessoas e especializações em Gestão Estratégica, Inovação e Educação. Mais de 19 anos de experiência na área de RH atuando com foco no Desenvolvimento Organizacional.