



NOVA MENTALIDADE COMERCIAL COM UMA ACADEMIA DE VENDAS E MARKETING

Cliente – grande e centenária multinacional brasileira líder mundial em sua atividade

Público-alvo – 200 talentos de vendas e 90 talentos de marketing Brasil (vendedores, gerentes, diretores e backoffice)

Quando – Desenho da Academia em 2020 e implementação de 2020 a 2021

CONTEXTO – equipe com histórico positivo de entrega de resultados, porém cada vez mais pressionada pela concorrência. Havia uma mentalidade cristalizada no binômio preço-volume que impedia novas abordagens para sustentar o seu posicionamento de preço premium. Para tanto foi solicitado o desenho de uma “Academia de Vendas”, ou seja compor uma solução de aprendizagem aderente à complexidade da operação de Vendas e Marketing. O portfólio de produtos era bem amplo desde commodities até especialidades, 50% dos produtos make-to-order e 50% make-to-stock.

AÇÕES – foi aplicado uma metodologia de design fundamentada na imersão do cliente e co-criação, deixando evidente o status atual (onde estamos hoje) com um relatório de diagnóstico e onde queremos estar no futuro (foram criados 5 Personas representativas do perfil ideal dos talentos 5 anos à frente). Com base nesses dois pontos empregamos diversas ferramentas de inovação: Context Canvas, Design Criteria Canvas, Persona Canvas e Five Bold Steps Canvas. Dois workshops presenciais de co-criação permitiram envolver muitos interessados e influenciadores, o que produziu um senso de coautoria e engajamento para a etapa de execução.

RESULTADOS – Ainda na **fase de consultoria e design**:

- ✓ A fase de imersão no contexto esclareceu uma questão histórica sobre as diferenças de necessidade de aprendizagem entre vendedores de especialidades e vendedores de commodities. Não haveria necessidade de desenhar trilhas de aprendizagem distintas. O desenho convergiu em apenas 3 trilhas: vendedores, líderes de vendas e marketing
- ✓ Blind Spot – a imersão revelou que a competência de liderança não estava tão bem desenvolvida como se imaginava a princípio e se justificava uma trilha específica para Líderes

Após a execução da Academia de Vendas e Marketing:

- ✓ O binômio preço-volume foi quebrado como mentalidade comercial. Os conceitos de valor para o cliente, e experiência da jornada do cliente passou a ser a nova mentalidade. Isso gerou um ciclo virtuoso de resultados.



- ✓ A empresa alcançou recordes históricos de vendas e lucratividade, passou a incorporar a aprendizagem em sua rotina operacional, implantou o NPS de vendas, subindo de -29 para +50 ao longo de 1 ano.

LIÇÕES APRENDIDAS – do cliente e da Movendo

- A fase de imersão toma tempo, mas tem seu valor. Revelar blind-spots é muito importante, assim como resolver questões internas históricas, removendo obstáculos para a execução da Academia.
- O processo de co-criação é chave para que a solução final seja efetivamente adotada pelo público-alvo. Formar um grupo de trabalho com representantes de cada área impactada foi chave.
- O sponsorship dos diretores executivos foi chave para conseguirmos espaços de agenda de todos os envolvidos e cumprir os prazos conforme acordado. Porém o sponsorship foi enfraquecendo à medida que a execução encontrou ritmo de entrega. Quando veio a pandemia o sponsorship não foi intenso o suficiente para garantir a completude das trilhas, e não chegaram a ser entregues 100%.
- Blind-spots tem que ser comunicados a todos os envolvidos. O reconhecimento do blind-spot na fase de imersão ficou restrito aos diretores executivos e ao RH, não houve uma discussão objetiva com todos os demais líderes (+30) sobre isso. O fato dos demais líderes não saberem que a Trilha de Líderes tinha como objetivo fechar uma lacuna gerou percepções distintas nos participantes. Enquanto uns valorizavam os tópicos trabalhados outros os tomavam com pouca relevância.