

Foco: Representantes de Vendas
Programa base: *The Counselor Salesperson*

SITUAÇÃO

Uma companhia de grande dimensão e em contínuo crescimento registada como Agente/Corrector Financeiro e Conselheiro Subsidiário de Investimentos de uma das maiores Organizações de Serviços Financeiros no Mundo abordou a Wilson Learning com o objectivo de aumentar a sua eficácia de vendas na Organização. Apesar dos Representantes de Vendas serem muito bons profissionais na venda de planos financeiros, não estavam capazes de conduzir bons Processos de Descoberta de Necessidades nos seus Clientes. Estes representantes necessitavam de aprender como deveriam construir Confiança e desenvolver Técnicas de Questionamento Eficazes para desvendarem/descobrirem as necessidades reais de cada Cliente.

Devido a vários problemas e objectivos complexos, a Equipa de Gestão Sénior da Organização teve de ser envolver e empenhar de sobremaneira na solução recomendada. Esses problemas e objectivos incluíam uma população largamente dispersa e a contratação de 1,250 novos profissionais de vendas anualmente. A Organização queria que os seus Representantes de Vendas actuassem mais rapidamente, diminuindo assim o tempo real de venda. Além disso, queria ainda aumentar o lucro. Adicionalmente, a Organização queria que todos os Gestores de Vendas fossem capazes de reforçar o treino dos seus colaboradores, assim que terminassem a aprendizagem— de forma a ajudar os Representantes de Vendas na implementação no terreno das novas competências.

O treino em vendas que estava a decorrer na Organização era considerado “superficial” e não proporcionava as ferramentas de reforço necessárias e adequadas. A equação Tempo/Proficiência era o maior problema que os Gestores de Vendas pretendiam abordar. Para dar resposta a essa necessidade, a Wilson Learning apresentou quatro componentes necessárias para uma real Melhoria da Performance ocorrer: Desenvolvimento de competências e conhecimentos dos colaboradores, processos e ferramentas integrados, medição e feedback (para avaliar a performance) e alinhamento da Gestão (para produzir resultados).

ABORDAGEM

A Wilson Learning propôs uma solução para criar um Sistema de Venda Extensivo a toda a Organização através de modelos e de uma linguagem de aprendizagem comuns, que poderiam facilmente ser reforçados e reconstruídos. Esta solução incluiu ensinamentos de coaching e sustentação dos novos comportamentos de vendas para os Vice-Presidentes Regionais (VPR) e Vice-Presidentes (VPE); bem como treino interno de facilitadores, para que estes pudessem administrar as soluções propostas pela Wilson Learning.

A Wilson Learning insistiu com esta Organização na realização de determinadas acções para que este projecto pudesse alcançar o sucesso esperado e resultar num aumento real da geração de lucros, em vez de ser apenas “um óptimo programa de treino.” O envolvimento da Equipa de Gestão foi um factor crítico de sucesso. O Presidente da Organização anunciou o projecto a toda a população, relacionando o projecto com os condutores de negócio e com um sistema de vendas consistente. A Wilson Learning também organizou uma sessão de kick-off para os Executivos de Vendas Seniores de cada Gestor de Vendas. Na realidade, a Wilson Learning mostrou que era imprescindível que todos os Gestores frequentassem os programas antes dos novos contratados ou dos outros representantes de vendas, para depois poderem aprender a fazer coach dos novos comportamentos de venda consultiva.

SOLUÇÃO

Sendo que esta iniciativa foi iniciada em 2002, num período de três anos serão treinadas um mínimo de 5,200 pessoas, incluindo novos contratados, todos os Gestores, alguns Representantes de Vendas experientes e pessoal interno do Departamento de Formação e Desenvolvimento. Desta forma, a Wilson Learning tem vindo a fornecer a esta organização uma solução combinada que consiste em três dias de aprendizagem customizada de novas competências de vendas dos Representantes de Vendas, combinando E learning com workshops de sala.

– Os novos Representantes de Vendas iniciaram o treino no terreno através de uma solução electrónica do programa *The Counselor Salesperson (e-CSP)* dois meses antes de serem efectivamente contratados. O programa baseado na Web acompanha a competência individual mediante o conteúdo do curso; a finalização deste programa

Foco: Representantes de Vendas
Programa base: *The Counselor Salesperson*

assegura que cada participante seja proficiente antes de lhe ser permitido continuar com as aplicações de sala, conduzidas por um facilitador. Este processo assegura que todos os participantes tenham um nível de compreensão comum das técnicas e processos necessários para o programa CSP, sem utilizarem tempo de sala valioso.

– Após completarem a aplicação de E-learning, os representantes terão de concluir tarefas de trabalho antes de assistirem a uma Conferência de dois dias.

– O primeiro dia desta Conferência inclui uma revisão do *e-CSP*, seguida de uma série de simulações customizadas e baseadas em situações reais e actuais de Clientes.

– A Equipa de Gestão frequenta também o programa *Managing Sales Performance* (MSP) numa aplicação de um dia, especificamente focada na aprendizagem de técnicas de coaching para o processo do *Counselor Salesperson*.

– A Wilson Learning também conduziu sessões de Certificação de Facilitadores a, pelo menos, 15 facilitadores internos para a Aplicação da Conferência e para o programa *Managing Sales Performance*.

RESULTADO

Todos no Grupo Financeiro— começando pelo Presidente e pelo CEO – estão extremamente entusiasmados com os resultados desta solução. A Organização começou a desenvolver um Sistema de Vendas Extensivo a toda a Organização através de modelos de aprendizagem consistentes, metodologias e uma linguagem comum. O sistema será a fundação para futuros projectos de desenvolvimento e aprendizagem. Os Representantes de Vendas aprenderam a construir Confiança com os seus Clientes, alcançando assim os objectivos da implementação. Os Gestores de Vendas passaram a utilizar as técnicas e as ferramentas de reforço, críticas para a sustentação dos novos comportamentos. Além disso, os Gestores aprenderam também a fazer coaching no novo sistema de venda.

A Wilson Learning orgulha-se do feedback transmitido pelos Executivos desta Organização:

– “Obrigado por todo o apoio neste assunto. . . Está anotar-se aos *mais altos níveis*. Representa “boas notícias” num mar de agitação e mudança. Os vossos esforços são grandemente apreciados!” Falando dos “mais altos níveis,” aqui está um comentário do Presidente da Organização:

– “Mantenham o feedback a decorrer. É bom ouvir notícias positivas!”

E estes comentários de um Gestor Distrital altamente bem sucedido, que também frequentou a solução de *e-CSP*:

– “Quereria dizer-vos que me considero uma pessoa de sorte por ter participado no programa piloto de *e-CSP*. Até ao momento e nos últimos anos, não tínhamos tido um programa de vendas bom e sólido que nos ensinasse a nós e aos nossos Representantes de Vendas a “psicologia da venda”. Muitos dos representantes que foram contratados, mesmo que sejam “ouro” nunca venderam nas suas vidas. Este é um bom caminho. Vai ajudar-nos a encontrar a “falha”, que é onde as vendas possíveis se encontram. É nesse ponto que podemos realizar a nossa Descoberta e avançar ao longo do processo. Complementa a nossa estratégia financeira.

Espero que os Gestores abracem o *e-CSP*. Então, teremos a Organização de Vendas mais profissional na Indústria. No final do dia, acontece a conversão do Prospecto num Cliente. Nada acontece até que nós façamos acontecer.