

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

RAFAEL JAENISCH ROSA

**ÁREA COMERCIAL DA PS JÚNIOR: ESTRUTURAÇÃO INTERNA PARA
MINIMIZAÇÃO DOS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE EM SEU DESEMPENHO**

Porto Alegre

2019

RAFAEL JAENISCH ROSA

**ÁREA COMERCIAL DA PS JÚNIOR: ESTRUTURAÇÃO INTERNA PARA
MINIMIZAÇÃO DOS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE EM SEU DESEMPENHO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2019

RAFAEL JAENISCH ROSA

**ÁREA COMERCIAL DA PS JÚNIOR: ESTRUTURAÇÃO INTERNA PARA
MINIMIZAÇÃO DOS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE EM SEU DESEMPENHO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Conceito Final:

Aprovado em: de Julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Orientador - Prof. Dr. Fernando Bins Luce

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço à minha família, especialmente aos meus pais, Julio e Cristina, que me deram diversos estímulos ao longo de todo o meu processo de formação. Agradeço a vocês por todo o suporte e apoio em todas os meus desejos e escolhas, estando sempre disponíveis para qualquer ajuda necessária. Saibam que são meus exemplos por toda a criação recebida, sempre pautada em valores e na essência das relações humanas.

Agradeço, também, aos meus colegas de curso que ingressaram comigo na Universidade no primeiro semestre de 2014. Além disso, faço um agradecimento em especial a todos os amigos que a PS Júnior me proporcionou. Sem dúvidas, foi um espaço de grande amadurecimento, tanto pessoal quanto profissional. Tenho convicção de que a PS foi um momento fundamental para o meu desenvolvimento e para a minha formação. A carga de aprendizado vivenciada dentro da Empresa Júnior, compartilhada ao lado de pessoas especiais, foi com certeza um marco histórico em minha vida. Espero que esse estudo seja um legado para um Movimento Empresa Júnior cada vez mais forte e consistente.

Faço, também, um agradecimento aos amigos da Focus. É gratificante fazer parte de uma empresa com pessoas tão capacitadas e unidas por um mesmo objetivo. Sabemos que estamos apenas começando essa jornada.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Fernando Bins Luce, que aceitou de prontidão disponibilizar parte de seu tempo para contribuir com a orientação desse estudo. Além disso, um agradecimento especial aos demais professores que fizeram parte dessa jornada acadêmica.

“Agora, isto não é o fim. Nem sequer é o começo do fim. Mas é, talvez, o fim do começo.”
(Winston Churchill, 1942)

RESUMO

O Movimento Empresa Júnior, surgido em 1967, na França, e presente no Brasil desde 1988, possui como objetivo fortalecer a vivência acadêmica do universitário por meio de um contato prático com o mercado através da realização de projetos de consultoria. Nesse ambiente, a PS Júnior, Empresa Júnior vinculada à Escola de Administração da UFRGS, é reconhecida como Empresa Júnior da Região Sul do Brasil de maior relevância, de acordo com índices que avaliam o número de projetos executados e o faturamento obtido por meio da venda de seus serviços. Com a rotatividade de membros sendo uma das principais características desse modelo de organização, buscou-se identificar métodos e ações capazes de minimizar o impacto da constante alteração de gestores no desempenho da área comercial da PS Júnior, que visa sempre evoluir por meio de mais e melhores projetos. Dessa forma, foi elaborado um estudo para compreender modelos de estruturação para a área comercial da Empresa Júnior, que fortaleçam a gestão do conhecimento dentro da organização. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa utilizando-se de entrevistas em profundidade com membros que ocuparam a função na diretoria comercial da PS Júnior. Assim, juntamente com uma coleta de dados para compreensão acerca dos processos internos da área comercial, pôde-se analisar pontos de melhoria que garantam uma maior sustentabilidade para os resultados de vendas dos serviços da PS Júnior. Com isso, foram propostos planos de ações com o intuito de preparar a área comercial para agir de forma estratégica com relação à sua rotatividade de membros. A conclusão do trabalho busca contribuir para a perenidade de bons resultados da PS Júnior, assim como pode embasar a estruturação interna da área comercial de outras empresas juniores.

Palavras-chave: **Área comercial. Estruturação interna. Gestão do conhecimento. Processo de vendas. Movimento Empresa Júnior. Rotatividade. CRM. PS Júnior.**

ABSTRACT

Junior Enterprise Movement, which was created in 1967 in France and has been present in Brazil since 1988, aims to strengthen the academic experience of the university through a practical contact with the business market through the implementation of consulting projects. In this environment, PS Júnior, a Junior Enterprise that belongs to the School of Management of UFRGS, is recognized as a Junior Enterprise of great relevance in South of Brazil, according to indexes that evaluate the number of projects executed and the revenue obtained through the sale of their services. With the members turnover being one of the main characteristics of this organizational model, it was tried to identify methods and actions capable to minimize the impact of the constant members change in the performance of the PS Junior sales department, which always aims to evolve through more and best projects. In this way, a study was developed to understand structuring models for the PS Junior sales department, which strengthen the knowledge management within the organization. For this, a qualitative research was carried out using in-depth interviews with members who occupied the function of PS Junior sales director. Thus, together with a data collection to understand the internal process of sales department, it was possible to analyze improvement points that guarantee a greater sustainability for the sales results of the PS Junior services. Therefore, actions plans were proposed in order to prepare the sales department to act strategically in relation to its members turnover. The conclusion of this study aimed to contribute to continuity of the good results in the PS Junior, as well to support the internal structuring of the sales departments in other junior enterprises.

Keywords: Sales department. Internal structuring. Knowledge management. Sales process. Junior Enterprise Movement. Turnover. CRM. PS Júnior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Caminhada dos negócios.....	16
Figura 2 – Os quatro estágios de uma visita de vendas.....	24
Figura 3 – Macroprocesso comercial da PS Júnior.....	31
Figura 4 – Cadastramento de contatos.....	44
Figura 5 – Registro da negociação.....	45
Figura 6 – Agendamento de reunião.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados.....	27
Tabela 2 – Atividades do plano de ação um.....	48
Tabela 3 – Atividades do plano de ação dois.....	49
Tabela 4 – Atividades do plano de ação três.....	51
Tabela 5 – Atividades do plano de ação quatro.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento Anual da PS Júnior – 2015 a 2018.....	30
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 SOBRE A PS JÚNIOR	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1 ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	17
3.1.1 Consequências da Rotatividade	17
3.1.2 Combate à Rotatividade	18
3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
3.3 VENDAS	19
3.3.1 Administração de Vendas	20
3.3.2 Venda Consultiva	22
3.4 FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO COMERCIAL (CRM)	24
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4.1 TIPO DE PESQUISA	26
4.2 ANÁLISE DE PESQUISA	27
4.3 COLETA DE DADOS	28
5 RESULTADOS	29
5.1 A ÁREA COMERCIAL DA PS JÚNIOR	29

5.2 O PROCESSO COMERCIAL	31
5.2.1 Prospecção	32
5.2.2 Diagnóstico	33
5.2.3 Proposta	34
5.2.4 Fechamento.....	35
5.3 O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS COMERCIAIS.....	36
5.4 A GESTÃO COMERCIAL SOB A ÓTICA DO DIRETOR	39
5.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO.....	41
5.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA COMERCIAL	43
5.7 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO COMERCIAL	47
5.7.1 Plano um: Promover estímulos comerciais aos membros	47
5.7.2 Plano dois: Adaptar o processo comercial à rotatividade	49
5.7.3 Plano três: Consolidar a gestão do conhecimento.....	50
5.7.4 Plano quatro: Desenvolver a estrutura de sucessão da gestão comercial.....	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	57
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO QUALITATIVO COM GESTORES COMERCIAIS DA PS JÚNIOR.....	61

1 INTRODUÇÃO

O processo de empreender no Brasil tem sido cada vez mais recorrente como uma forma do brasileiro buscar a sua independência financeira e a realização do sonho do negócio próprio, seja por oportunidade ou por necessidade. Porém, ao mesmo tempo em que o País apresenta altos índices de novas empresas surgindo, muitas delas acabam não sobrevivendo aos primeiros anos de vida. Segundo a Pesquisa Demografia das Empresas 2015 do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, de um total de 733,6 mil empresas que foram criadas em 2010, 277,2 mil sobreviveram até o ano de 2015, ou seja, em um prazo de 5 anos, apenas 37,8% das empresas tiveram a sustentabilidade de sua operação.

Buscando compreender os motivos que levam ao fechamento precoce da maioria das empresas no Brasil, o SEBRAE, em São Paulo, realizou um estudo para entender os motivos que justificam tal fato. Dentre os principais insumos originados da pesquisa, pôde-se observar que 55% dos empreendedores não elaboraram um plano de negócios, 38% não possuíam conhecimento sobre os seus concorrentes e 61% dos empresários não buscaram ajuda de instituições ou pessoas para abertura do negócio¹. Dessa forma, é possível analisar que grande parte dos empreendedores apresentam carências com relação a um planejamento prévio e uma gestão empresarial, trazendo, então, uma necessidade explícita por consultorias com foco em soluções em gestão ao pequeno e microempresário.

Nesse contexto, mais de 20 mil empresários júniores presentes nos 27 Estados do Brasil se unem pelo propósito do Movimento Empresa Júnior (MEJ), prestando auxílio ao pequeno e microempresário com base nas suas áreas de atuação. O MEJ teve a sua origem na França, no ano de 1967, tendo como principal objetivo complementar o ensino acadêmico das Universidades com o aparato prático onde, por meio de projetos de consultoria, os universitários colocavam seu conhecimento em contato com o mercado de trabalho. Após a difusão desse Movimento pela Europa, no ano de 1988, o curso de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo consolidou a primeira Empresa Júnior no Brasil.

¹ SEBRAE. *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida* (2014)

Hoje, o Movimento Empresa Júnior no Brasil tem como sua instituição máxima que regula e articula todo esse processo, a Brasil Júnior, responsável por disseminar o propósito do Movimento nas Instituições de Ensino do País e às suas respectivas empresas júniores. Além disso, a organização possui representação em 25 Estados por meio das suas Federações, compondo um total de mais de 20 mil universitários presentes no movimento através das mais de 600 Empresas Júniores consolidadas no País, que buscam, por meio da venda de projetos de consultoria, desenvolverem os seus membros por um Brasil mais colaborativo e empreendedor.

No MEJ nacional, uma das maiores Empresas Júniores do País e a maior do Sul do Brasil, segundo os índices de *clusterização* da Brasil Júnior de 2017, é a PS Júnior, vinculada à Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Fundada em 1992, a PS, hoje, é composta por 34 membros e possui um histórico de mais de 550 consultorias prestadas, dentre os escopos de *marketing*, estruturação financeira, planejamento estratégico, posicionamento e pesquisa de mercado. Assim como as demais Empresas Júniores, a PS caracteriza-se por ser uma instituição sem fins lucrativos que se propõe a prestar um desenvolvimento ao seu membro por meio da realização de projetos de consultoria. Pelo fato de a Empresa Júnior não possuir fins lucrativos, encontra-se nesse ponto, um diferencial competitivo de mercado, a capacidade de a cobrança pelo projeto ter um valor de investimento menor do que as consultorias sêniores, tendo dois destinos básicos de alocação dos recursos: o desenvolvimento do próprio membro e os ressarcimentos envolvidos com o custo de realização do projeto em si.

Com uma estrutura composta por consultores, gerentes e diretores, A PS Júnior possui uma estrutura de gestão semestral, onde, a cada seis meses, novos membros entram na empresa e alguns acabam por encerrarem seu ciclo na EJ. É importante ressaltar que essa característica cíclica acaba estando presente em todas as Empresas Júniores, compondo uma das formas de capacitação ao universitário em sua jornada acadêmica. Nessa composição da PS Júnior, os consultores são responsáveis pela execução dos projetos de consultoria, os gerentes pela supervisão da qualidade da execução e desenvolvimento dos membros e os diretores se dividem nas seguintes funções: Presidência, marketing, recursos humanos, administrativo-financeiro, projetos e comercial. Sendo assim, um membro que passe por todos os cargos que compõem a PS Júnior possui um tempo

médio de permanência de um ano e meio a dois anos na EJ. Com isso, a composição de membros da PS Júnior possui, em média, um giro total a cada dois anos, exigindo uma alta carga de manutenção da gestão do conhecimento para a busca de resultados duradouros.

Como mencionado anteriormente, um dos cargos de diretoria da PS Júnior, é a Diretoria Comercial. O membro responsável por essa função, tem, dentre as suas atribuições, a responsabilidade de ser o principal articulador do processo comercial da empresa, abrindo novas negociações, elaborando as propostas de projeto e conduzindo os diálogos para a concretização de um serviço a ser prestado. Além disso, é essa a pessoa quem direciona as estratégias comerciais da empresa e, por ser a sua principal função, realiza o maior número de negociações.

Sendo assim, é importante analisar a carga de aprendizado transmitida para esse membro ao longo de sua caminhada na empresa júnior, visto que essa é, normalmente, a primeira experiência do jovem com o mercado de consultoria, já com a responsabilidade de conduzir a empresa para os resultados traçados. De acordo com Neil Rackham (2009), os clientes não estão mais interessados em vendedores que lhe falam sobre seus produtos ou serviços. Com isso, é fundamental compreender quais os métodos mais eficientes para capacitar o membro e, conseqüentemente, aumentar a taxa de conversão das negociações e garantir um desempenho sustentável para a empresa júnior.

Ainda segundo o autor Neil Rackham (2009), nas vendas no modelo B2B, ou seja, de empresa para empresa, os ciclos de venda estão ficando mais longos e complexos. Porém, na atual estrutura que a PS Júnior possui, a cada 6 meses é eleita uma nova gestão, composta por seis diretores responsáveis pelas áreas citadas anteriormente. Dessa maneira, semestralmente uma nova pessoa responsável pelo processo de comercialização dos projetos de consultoria é determinada, sendo o principal agente da geração da principal fonte de desenvolvimento do membro e realização do propósito da existência de uma Empresa Júnior. Em contrapartida ao que o autor indica, tamanha rotatividade pode influenciar no impacto da manutenção dos resultados da área comercial da PS Júnior. Dessa forma, é importante compreender quais os métodos utilizados pela empresa para reter internamente o conhecimento acerca do processo comercial, na busca pela manutenção de bons resultados. Compreendendo a rotatividade como

uma característica intrínseca à todas as organizações pertencentes ao Movimento Empresa Júnior e com o fato de a PS estar alinhada com o propósito do Movimento, almejando uma melhoria contínua e o desejo de ano a ano, fazer mais e melhores projetos, faz-se necessário entender: **como estruturar a área comercial da PS Júnior de modo a minimizar o impacto da rotatividade em seus resultados?**

1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A realização do presente estudo possui como ênfase analisar a influência das constantes mudanças de gestores que a área comercial da PS Júnior possui e qual a consequência dessas alternâncias na eficiência do desempenho comercial da EJ, identificando pontos de melhoria para minimização de seu impacto. Sendo assim, para a PS Júnior, no que tange aos seus objetivos e metas, este estudo tem como foco buscar compreender quais são os principais fatores capazes de gerar uma oscilação no processo comercial, trazendo, conseqüentemente, uma inconsistência no ritmo de vendas da empresa. Além disso, é importante compreender como a PS Júnior está estruturada internamente em seus processos para lidar com a rotatividade de membros, característica intrínseca às instituições pertencentes ao Movimento Empresa Júnior. Dessa forma, a pesquisa busca identificar métodos capazes de consolidar um processo comercial que seja minimamente afetado pelo giro de membros na empresa, podendo definir diretrizes que garantam uma maior sustentabilidade comercial para a PS Júnior.

Por fim, este estudo tem uma motivação pelos quase dois anos em que o autor vivenciou o Movimento Empresa Júnior, sendo membro da PS Júnior de abril de 2016 até dezembro de 2017. Tendo ingressado no primeiro semestre do ano de 2016 enquanto *trainee* da empresa e, além disso, desempenhado a função de consultor, gerente e finalizado o ciclo na gestão 2017/2 enquanto diretor comercial, tendo, dessa maneira, uma familiaridade com a problemática exposta no tema de trabalho. O estudo busca consolidar insumos capazes de serem aplicados tanto na PS Júnior quanto em outras empresas júniores para que possam desempenhar com maior eficácia e menor instabilidade a execução da função comercial de suas gestões.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com base na problemática proposta anteriormente, delimitou-se um objetivo geral para a execução da pesquisa, bem como a sua segmentação em objetivos específicos para maior clareza dos procedimentos necessários em atingir resultados que esclareçam o questionamento apresentado.

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver métodos e ações capazes de estruturar a área comercial da PS Júnior com o intuito de minimizar o impacto da rotatividade de membros da empresa no desempenho de sua área comercial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o processo de desenvolvimento de lideranças comerciais dentro da organização;
- b) Identificar os métodos utilizados pela PS Júnior para transmissão do conhecimento comercial entre seus membros;
- c) Compreender as formas pelas quais a PS Júnior realiza a processualização e gestão do conhecimento de sua área comercial;
- d) Analisar os principais pontos positivos que garantem a eficiência do processo comercial;
- e) Propor adequações ao processo para maior consistência ao longo das alterações nas estruturas de gestão comercial.

2 SOBRE A PS JÚNIOR

Fundada em 1992, a PS Júnior é a primeira empresa júnior criada no Estado do Rio Grande do Sul, tendo seu vínculo estabelecido à Escola de Administração da UFRGS. Sendo uma das pioneiras do Movimento Empresa Júnior no país, a PS é, atualmente, considerada pela Brasil Júnior como a maior empresa júnior do Sul do Brasil, através de seus resultados gerados por meio de faturamento e projetos executados. Gerida exclusivamente por graduandos da UFRGS, hoje a PS Júnior possui uma estrutura composta por consultores, gerentes e diretores, responsáveis pela aplicação de projetos de consultoria em gestão para os pequenos e médios empresários da região.

Ao longo dos anos, a PS Júnior trilhou uma jornada de desenvolvimento que a permitiu ser uma das Empresas Júniores de maior referência no Brasil atualmente. Em 2006, a PS elaborou o seu primeiro planejamento estratégico, detalhando seus objetivos em focos de atuação e delimitando as perspectivas de crescimento da EJ. Com uma maior clareza acerca de seu propósito, o reconhecimento perante o Movimento Empresa Júnior começou a ganhar destaque em 2009, quando a PS foi premiada em um evento nacional de Empresas Júniores devido à qualidade de seus projetos. Com o constante aumento de visibilidade no cenário nacional, em 2013, a PS Júnior foi responsável pela organização do Encontro Nacional de Empresas Júniores, o ENEJ, que contou com a participação de mais de quatro mil congressistas de todo o país. Em 2016, a PS Júnior obteve cinco premiações de destaque com relação aos seus projetos de consultoria em gestão, além da construção de seu novo planejamento estratégico, que balizou o crescimento da EJ no ano de 2017, quando foram atingidos os maiores resultados da história da PS.

Conforme mencionado anteriormente, uma das funções que pode ser exercida pelo membro da PS Júnior, após vivenciar as experiências de consultor e gerente, é ocupar o cargo de diretor. Nesse sentido, a EJ segmenta suas diretorias em seis áreas: presidência, relações humanas, administrativo-financeiro, marketing, projetos e comercial. Com relação à área comercial, foco de análise desse estudo, o diretor responsável pela área possui, dentre as suas atribuições, o papel de gerenciar o funil de vendas da PS, coordenando o processo comercial e direcionando a EJ para o atingimento de seus objetivos. Pelo atual organograma da

PS Júnior, é importante ressaltar, também, que o diretor comercial não possui nenhum outro membro que seja vinculado à área. Sendo assim, o envolvimento de outros membros com a área ocorre de acordo com o interesse de cada integrante da PS Júnior ou, então, por meio da necessidade de alocação de esforços no que se refere às demandas da área, sendo coordenadas pelo diretor.

Atualmente, em seu planejamento estratégico, a PS adota como sua visão o foco em ser referência como uma empresa horizontalizada, que entrega resultados de alto impacto a todos os seus *stakeholders*, incluindo alunos da Escola de Administração, seus membros, professores orientadores e clientes, valorizando a colaboração, a conexão e o compromisso com o resultado. Dentro de sua área de atuação, os serviços prestados pela PS Júnior, conforme consta em seu portfólio, envolvem consultorias com ênfase em *marketing*, finanças, estratégia, gestão de pessoas, processos e suporte ao empreendedor no âmbito da tomada de decisão.

Figura 1 – Caminhada dos negócios



Fonte: PS Júnior (Posicionamento, Slide 11)

Conforme a ilustração acima, a PS Júnior consegue atuar com uma ampla variação no perfil de seus clientes, viabilizando serviços que atendam desde o processo de concepção de um novo modelo de negócio, até projetos que tenham como objetivo gerar escala para operações que já estejam com um alto nível de maturação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo realizar a apresentação de referenciais teóricos capazes de embasar os temas discutidos ao longo desse estudo. Sendo assim, serão apresentadas e revisadas algumas literaturas que abordem o processo comercial e as técnicas de venda, além de uma análise acerca da rotatividade em organizações e a manutenção da gestão do conhecimento.

3.1 ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Com base na forma como a PS Júnior estrutura a sua composição de gestão, naturalmente, a cada semestre ocorre a finalização do ciclo de alguns membros da Empresa Júnior, bem como o ingresso de novos consultores por meio de um processo seletivo estruturado pela área de Recursos Humanos da PS. Nesse sentido, Chiavenato (2005, p.87) contextualiza e caracteriza a rotatividade como “o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas das pessoas nas organizações”. Ainda mais normal do que em empresas de mercado, dada a sua característica por estar vinculada ao Movimento Empresa Júnior, a PS apresenta uma constância em sua rotatividade. Por esse aspecto, a cada semestre, novos consultores são aprovados para ingressarem na empresa e iniciarem a sua jornada, assim como alguns membros encerram a sua experiência. E é, portanto, nesse momento de transição, onde ocorre a alteração da pessoa responsável pela diretoria comercial da empresa.

Nesse contexto de constante rotatividade, é importante compreender a capacidade organizacional da PS Júnior em reter o conhecimento das práticas comerciais como um intangível da empresa. É necessário analisar quais são os métodos utilizados para que, apesar da alteração na composição dos membros, possa haver um equilíbrio nos resultados gerados, visto que a rotatividade por si só, segundo Mobley (1992), reflete em influências acerca da efetividade na organização, sejam elas positivas ou negativas.

3.1.1 Consequências da Rotatividade

No cenário do Movimento Empresa Júnior, é importante compreender que a rotatividade faz parte de seu propósito. Nesse sentido, o membro, após algum tempo de experiência, migra para o mercado de trabalho, e a própria Empresa Júnior busca e desenvolve novos talentos. Mesmo assim, é inevitável que a rotatividade traga consequências para a organização. Segundo Pastore (1987), a rotatividade em demasia acaba extraindo grande parte dos bons colaboradores da empresa, enquanto a rotatividade zero extrai as características de renovação da organização.

Além disso, segundo Eckert et al. (2011, p.5) uma das principais consequências geradas pelo *turnover*, termo em inglês que designa a rotatividade, são os custos. No âmbito da vivência empresarial júnior, o custo o qual Eckert se refere não possui, em sua essência, dispêndios financeiros com admissões e demissões. Nesse contexto, pode-se analisar, ao invés disso, o aspecto do custo de oportunidade, com as novas cargas de capacitação e motivação, além de possíveis perdas em negociações nos momentos de transição entre membros.

3.1.2 Combate à Rotatividade

Uma função importante da organização, a partir do momento em que a rotatividade é compreendida como um processo natural, é ter a capacidade de conseguir ajustá-la ao dia-a-dia da empresa. Nesse sentido, Silva (2001) ressalta a importância de a organização ter a habilidade de prezar pelo desenvolvimento e pela retenção dos seus talentos, buscando a manutenção dessas pessoas em sua instituição. Novamente, é importante analisar o recorte em que o MEJ está inserido. Dada a sua característica básica de rotatividade, onde, basicamente, a cada dois anos, há uma alteração completa no quadro de membros da PS Júnior, é importante que a EJ, muito mais do que reter seus talentos, retenha o conhecimento desenvolvido por eles dentro da organização.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento surge em um momento onde, constantemente, novas percepções, ideias e definições são desenvolvidas dentro das organizações.

Terra (2005, p.8) conceitua a gestão do conhecimento como um processo que tem como função

Organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Sendo assim, pode-se analisar que a Gestão do conhecimento caracteriza-se como um método de manutenção do conhecimento intra-organizacional por meio do compartilhamento das informações desenvolvidas pelos membros de uma instituição. A execução com eficácia de métodos de gestão do conhecimento tem a capacidade de atribuir à organização uma maior capacidade competitiva, conforme indicado por Mattera (2014).

Porém, é importante ressaltar que a simples cultura organizacional e a difusão do conceito de Gestão do conhecimento em uma organização, podem não ser suficientes para a plena execução dessa prática. É papel fundamental das instituições, conforme indicam Carvalho e Tavares (2001), o desenvolvimento de espaços e ferramentas para o compartilhamento de ideias, com estruturas que permitam o acesso dos colaboradores aos conhecimentos desenvolvidos dentro da empresa. É vital que as organizações tenham consciência dessa responsabilidade, principalmente em ambientes de alta rotatividade, pois, conforme mencionam Bukowitz e Williams (2002) a Gestão do conhecimento é o processo que a organização pode-se utilizar para gerar riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

3.3 VENDAS

O conceito de vendas é trazido, normalmente, como um aspecto fundamental da composição do marketing. Para Kotler (1998), a venda acaba caracterizando-se como uma consequência de uma característica natural dos consumidores. O autor aborda que os consumidores, de maneira individual, não comprarão o suficiente dos

bens e serviços ofertados pela organização, trazendo, assim, uma necessidade de persuasão para desenvolverem o estímulo à compra. É nesse sentido, que surge o papel do vendedor, agente responsável por compreender a oferta que a sua organização dispõe ao mercado, analisar as necessidades do público-alvo e, a partir disso, gerar estímulos capazes de consolidar uma transação comercial.

Com essa abordagem trazida por Kotler, podemos identificar que o processo de venda ocupa um espaço importante dentro da composição de uma organização. É a área comercial que desenvolve e sustenta grande parte da operação de uma empresa de bens ou serviços. Nesse sentido, a venda acaba tornando-se o elo da relação da organização com o seu público-alvo.

Segundo Futrell (2003), o processo de venda é responsável por tornar os clientes satisfeitos com a aquisição de determinado bem ou serviço, sedimentando a relação entre as partes. A concepção trazida por Futrell é também abordada por Las Casas (2007), que identifica que a venda pessoal é uma das principais ferramentas da empresa, dado o fato de que os vendedores ofertam o serviço que será, posteriormente, consumido pelos clientes. Dessa forma, a oferta torna-se dependente da qualidade do representante comercial da empresa. Por esse aspecto, existe uma complementariedade entre a demanda apresentada pelo mercado e a capacidade comercial do agente da organização para compor o volume final de vendas atingido em determinado período.

3.3.1 Administração de Vendas

Segundo Las Casas (1999), a AMA, Associação Americana de Marketing, define a administração de vendas como “o planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providência de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação à medida que essas tarefas se aplicam a força de vendas”. Nessa concepção, é importante compreender o papel estratégico do agente comercial. É necessário que essa função tenha, além das aptidões comerciais, um aspecto gerencial capaz de planejar e executar as metas definidas pela organização. Com o aspecto gerencial desenvolvido, a gestão comercial terá maior capacidade de ser pautada em indicadores para mensuração do desempenho dos resultados gerados.

É importante analisar, também, o processo de venda pessoal que, segundo Futrell (2003, p.5)

Venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações para persuadir um *prospect* (cliente potencial) a comprar algo – um bem, um serviço, uma ideia ou outra coisa – que satisfaça às suas necessidades individuais.

Nesse aspecto, o autor ilustra uma das principais atribuições do responsável comercial, a capacidade de comunicação. Por este ângulo, é importante perceber que uma característica essencial do vendedor está centrada em um aspecto extremamente pessoal, que é a sua interlocução. É um fator importante de análise que vai além da simples execução de um processo ou método.

Futrell (2003) aborda a sensação do imediatismo do agente comercial, levantando a questão de que o mesmo é pago para vender “hoje” para alcançar suas metas de desempenho. Porém, no médio e longo prazo, é esse mesmo representante comercial o responsável pelo desenvolvimento de uma relação harmoniosa com seus clientes para desenvolver o aspecto da reincidência de compra.

O processo de vendas é algo que precisa ser dominado pelo agente comercial para melhor eficiência nos resultados. Cònsoli (2007) identifica que o vendedor deve ter pleno conhecimento dos procedimentos e produtos da empresa, identificar o verdadeiro público-alvo da organização e ter clareza sobre os melhores métodos de persuasão para cada perfil de cliente.

Conforme Cobra (2009), o desempenho de um agente comercial é mensurado por meio do seu volume de vendas, tanto em números absolutos quanto em números relativos ao potencial de venda. Ainda segundo o autor, “a clareza dos indicadores permitirá, sem dúvida, melhor desempenho”. Com base nesse aspecto, é importante que a organização tenha clareza acerca dos seus indicadores. No contexto da PS Júnior, a organização analisa questões como o faturamento, a taxa de conversão entre negociações abertas e convertidas e o *ticket* médio dos projetos comercializados. Dessa forma, é possível analisar com maior assertividade o comportamento do desempenho da área comercial da EJ.

3.3.2 Venda Consultiva

A venda, nos dias atuais, tem adquirido uma complexidade muito maior, não se restringindo ao simples fato da pura comercialização. Kotler (2006, p.619) afirma que “o vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução. Sua tarefa é mostrar como a empresa pode ajudar o cliente, atual ou potencial, a aumentar a sua lucratividade”.

Segundo Rackham (2009, p.20) “enquanto uma venda simples, de baixo valor, pode muitas vezes ser efetivada em uma única visita, uma venda grande pode exigir visitas durante meses”. Nesse contexto, a venda consultiva é caracterizada como uma venda grande, pelo seu modelo de relacionamento entre vendedor e potencial comprador, tendo como base uma relação mais duradoura e contínua do que a venda pequena. Rackham (2009) aborda ainda que, não é simplesmente por ser grande, que esse modelo de venda possui um ciclo maior, visto que

Um fator-chave é que uma venda feita em uma única visita a decisão de compra geralmente é tomada na presença do vendedor, mas em uma venda multivisitas as discussões e as deliberações mais importantes prosseguem quando o vendedor não está presente, durante o intervalo entre as visitas.

Dessa forma, o autor deixa claro na citação acima que pelas características envolvidas em uma venda consultiva, por exemplo, que pode ser caracterizada como uma venda grande, o tempo médio de duração tende a ser maior. Naturalmente, na venda pequena, a tomada de decisão é instantânea e realizada na própria visita. Porém, em negociações com aspecto de venda grande, o processo decisório é muito mais longo e pode demandar, inclusive, que o vendedor preste ao longo desse espaço de tempo, um suporte necessário para reforçar a argumentação de venda.

Uma das premissas de uma venda grande é a sua necessidade de vendedor e comprador manterem um relacionamento pós venda. Nesse sentido, é importante que a organização consiga analisar a relação entre o tempo médio de negociação e o tempo de permanência de seus agentes de venda. Rackham (2009) explica que “as compras grandes geralmente exigem apoio pós-vendas – o que significa que o comprador e o vendedor devem se encontrar uma ou mais vezes após a venda”.

Outra questão crucial na venda grande, é a redução na margem de erros na execução do processo comercial. Nesse aspecto, é fundamental que o agente de venda esteja capacitado tecnicamente para a execução de suas atividades. Rackham (2009) aborda o fato de que “em uma venda pequena, os clientes podem assumir riscos porque as consequências dos erros são relativamente pequenas”. A lógica trazida pelo autor também pode ser aplicada na perspectiva do vendedor. Porém, na venda grande, onde há uma decisão maior a ser tomada, os clientes possuem uma tendência a serem mais cuidadosos, exigindo maior capacidade de argumentação e conhecimento por parte do vendedor.

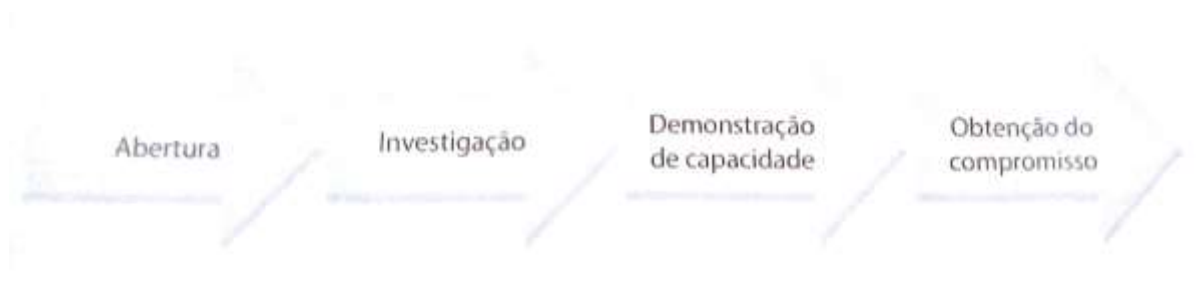
Além disso, é necessário que o vendedor esteja muito mais capacitado para a compreensão das características individuais de cada um dos seus potenciais compradores. Isso se justifica pelo fato de que, na venda grande, o valor percebido é muito mais influente no processo decisório de compra, sendo tal valor, dependente das pretensões de cada indivíduo. Rackham (2009) salienta que

Em uma venda pequena o cliente é menos consciente do valor. À medida que o tamanho da venda aumenta, os vendedores bem-sucedidos devem construir o valor percebido de seus produtos ou serviços. A construção do valor percebido é, provavelmente, a habilidade mais importante em vendas maiores.

Sendo assim, conforme o que o autor demonstra no trecho acima, é papel fundamental do agente comercial de uma venda grande, o domínio técnico acerca do bem ou serviço ofertado. Isso se deve ao fato de que, para desempenhar bem e ter bons índices de conversão, o vendedor deverá ter a capacidade de construir e gerar valor com relação ao que está sendo comercializado. Nesse sentido, é importante que a organização desenvolva os estímulos corretos para a capacitação dos seus profissionais em vendas.

Ainda no aspecto comparativo entre venda grande e venda pequena, é importante compreender, como já foi mencionado acima, a diferença no ciclo desses dois perfis de vendas. Rackham (2009) menciona que a venda grande exige características e habilidades distintas de um vendedor, devido ao fator presente na venda complexa, que é a psicologia do cliente. Nesse sentido, a proposição dos estágios que compõem uma visita de vendas, o autor propõe a seguinte construção.

Figura 2 – Os quatro estágios de uma visita de vendas



Fonte: Rackham (2009, p.25)

3.4 FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO COMERCIAL (CRM)

Uma ferramenta importante para um pleno gerenciamento da área comercial é o CRM, do inglês *Customer Relationship Manager*. Bretzke (2000) analisa o CRM como uma forma de a empresa estar diretamente orientada ao cliente, utilizando-se da tecnologia da informação para uma tomada de decisão estratégica. Para Greenberg (2001), o CRM pode ser tratado como

[...] um sistema completo que (1) oferece os meios e o método para melhorar a experiência do consumidor individual, de maneira que ele se torne cliente para toda a vida, (2) oferece os meios técnicos e funcionais para a identificação, conquista e manutenção dos clientes, e (3) oferece uma visão unificada do cliente em relação à organização como um todo.

Com base nessa análise, pode-se observar um papel importante do CRM quando analisado na esfera da sustentação do conhecimento da organização. Através dessa plataforma, é possível que haja, além de uma interação individual com cada um dos clientes, uma preservação da informação no espaço organizacional.

Em uma abordagem com o viés mais comercial, Quadros (2010) trata o CRM como uma ferramenta voltada permitir que a organização faça interações com seus clientes, *prospects* ou *suspects*, com objetivo de poder angariar novos clientes e retê-los em um cenário futuro. Complementando a conceituação acima, Gummesson (2004) compreende o CRM como uma prática de organização da carteira de clientes,

definindo a melhor forma de abordagem para cada perfil diagnosticado, permitindo maior clareza e rentabilidade através da utilização de uma plataforma com as características fundamentais de um CRM. Nesse sentido, em uma organização com tamanha rotatividade, o CRM pode consolidar-se como uma plataforma fundamental para a gestão do conhecimento no âmbito comercial, analisando os *status* e encaminhamentos de cada negociação aberta.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo a seguir tem como intuito detalhar os procedimentos metodológicos adotados para o atingimento do objetivo geral assim como dos objetivos específicos, delimitados anteriormente. Com isso, para a plena execução de proposições acerca da problemática apresentada, é importante coletar alguns insumos da própria instituição, além da percepção dos agentes comerciais envolvidos no processo, buscando compreender as maneiras mais eficientes para minimizar o impacto da rotatividade no desempenho da área comercial da PS Júnior.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Com base nos objetivos do estudo, o presente trabalho utilizou o método de pesquisa qualitativa exploratória. Como o próprio nome já aborda, tal pesquisa tem como objetivo realizar uma exploração, ou seja, uma investigação sobre a problemática em questão, permitindo maior compreensão do tema abordado. Para uma maior concepção sobre esse método pesquisa, Malhotra (2012) afirma que existe uma amplitude na forma como são definidas as informações necessárias, através de um processo de pesquisa não estruturado e com considerável grau de flexibilidade. Para uma maior definição acerca das vivências compartilhadas pelos agentes comerciais da PS Júnior, a pesquisa qualitativa surge como uma possibilidade de, conforme afirmam Vieira e Tibola (2005), desvendar perspectivas subjetivas do pensamento humano, compreendendo suas motivações, razões, anseios e desejos. Outra justificativa para a utilização desse método é encontrada com base na afirmação de Malhotra (2012, p.121):

A entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é sondado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

Dessa forma, esse método de pesquisa apresentou-se como o mais eficaz para obtenção dos insumos necessários, visto que será possível compreender as experiências vividas pelos envolvidos no processo comercial da PS Júnior. Com

isso, o método de entrevista em profundidade foi aplicado, conforme indicam Vieira e Tibola (2005), tendo seu início por meio de perguntas genéricas, gerando estímulos e novos questionamentos com base nas respostas dadas pelo entrevistado. Sendo assim, o roteiro torna-se semiestruturado e flexibiliza-se para que o entrevistado possa discorrer sobre determinado tema.

Assim, foram realizadas sete entrevistas com antigos gestores comerciais da PS Júnior, buscando coletar suas percepções acerca da estruturação da área comercial na EJ. Os insumos foram gerados através de um roteiro semiestruturado, presente no “Apêndice A” desse estudo, com tempo médio de aplicação de trinta e cinco minutos.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Identificação	Gênero	Idade	Tempo de PS
Entrevistado 1	Feminino	23 Anos	30 Meses
Entrevistado 2	Masculino	23 Anos	24 Meses
Entrevistado 3	Masculino	24 Anos	25 Meses
Entrevistado 4	Feminino	22 Anos	20 Meses
Entrevistado 5	Masculino	23 Anos	30 Meses
Entrevistado 6	Masculino	22 Anos	21 Meses
Entrevistado 7	Masculino	22 Anos	18 Meses

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 ANÁLISE DE PESQUISA

Posteriormente ao processo de execução das entrevistas, as respostas foram transcritas e tabuladas em uma planilha no *software* Microsoft Excel, tendo como base o roteiro utilizado para direcionamento da pesquisa. Dessa forma, foi possível analisar os pontos de convergência e divergência entre os gestores comerciais da PS Júnior acerca da sua área de atuação.

Para uma melhor compreensão com relação aos insumos gerados, houve a concepção de uma análise temática de conteúdo que, conforme Bardin (2011), é uma técnica de análise sistemática que permite, por meio da descrição do conteúdo, métricas que permitam a inferência de temas relativos às mensagens. Com isso, foi

possível interpretar conteúdos delimitados anteriormente, interpretando os significados obtidos.

Com a finalidade de facilitar a visualização e a análise dos resultados gerados, o roteiro foi segmentado em três vertentes de análise, sendo elas: os estímulos pré-gestão, onde buscou-se entender as formas pelas quais é gerada a motivação em um membro para assumir a diretoria comercial da PS Júnior e como a EJ fomenta essa jornada, o processo de gestão em si, compreendendo a visualização que o gestor comercial possui acerca da rotina demandada pelo cargo e a estrutura da EJ para tal, e a definição acerca do sucessor da área comercial, com o intuito de analisar a preparação de um novo gestor responsável pela área e a transmissão de conhecimento para o membro designado ao cargo. Com a visualização sendo facilitada por meio da planilha de resultados e pelas três dimensões de análise, pôde-se identificar os níveis de saturação dos aspectos questionados, gerando diretrizes para a definição das ações futuras.

4.3 COLETA DE DADOS

Além disso, para embasamento dos resultados que foram gerados, tornou-se importante a busca por alguns dados da Instituição. A coleta desses dados permitiu, em convergência com os insumos da pesquisa qualitativa, compreender formas capazes de minimizar o impacto da rotatividade no desempenho comercial da PS Júnior. Para isso, foi importante compreender a atual estrutura dos processos comerciais da organização, na busca por aspectos passíveis de otimização, contribuindo para a sistematização de um modelo mais eficiente com relação à rotatividade. Assim, as etapas do processo serão analisadas em conjunto com os materiais utilizados pela área comercial com o intuito de compreender o contexto do problema da pesquisa, além da análise dos atuais sistemas de gerenciamento utilizados pela equipe da PS Júnior no que tange ao controle acerca das funções exercidas durante o ciclo de vendas da EJ.

5 RESULTADOS

O capítulo apresentado a seguir objetiva apresentar os resultados gerados por meio das análises que compreendem a área comercial da PS Júnior. Sendo assim, os insumos gerados por meio da coleta de dados da EJ e das entrevistas em profundidade realizadas com os antigos gestores comerciais da PS Júnior embasaram as proposições que serão abordadas ao longo do capítulo. Para uma maior clareza acerca dos temas abordados, optou-se por segmentar os focos de análise em pilares que envolvem o processo comercial, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de lideranças comerciais. Assim, por fim, serão demonstradas ações que convergem com o objetivo do estudo, a estruturação interna da área comercial da PS com o foco na minimização dos impactos da rotatividade em seu desempenho.

5.1 A ÁREA COMERCIAL DA PS JÚNIOR

Apesar de ser a mais antiga Empresa Júnior do Rio Grande do Sul, com 27 anos de existência, a área comercial da PS Júnior ainda é recente e segue em processo de desenvolvimento e estruturação. Com um alinhamento cada vez maior entre as empresas júniores e o órgão máximo do MEJ no país, a Brasil Júnior, foi possível estabelecer alguns balizadores acerca da produtividade de cada EJ no cenário Nacional. Dessa forma, o número de projetos comercializados e executados, juntamente com o faturamento, passaram a ser indicadores almejados por cada Empresa Júnior. Com isso, para um maior gerenciamento dos resultados e uma maior responsabilização pelo processo comercial, em 2014 houve uma alteração estatutária na PS Júnior, permitindo a criação de uma nova área na diretoria da EJ. Nesse contexto, portanto, surgiu a diretoria comercial da PS Júnior que, atualmente, vivencia a nona gestão de sua recente construção.

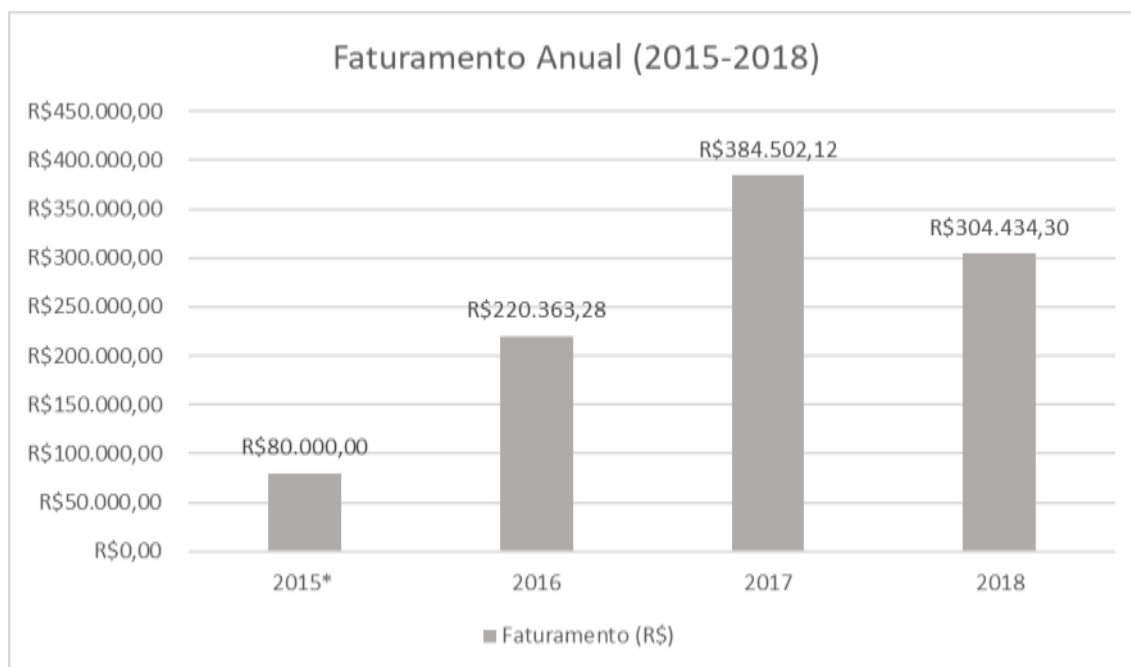
A criação da área comercial tornou-se, então, necessária para direcionar a PS Júnior aos resultados pretendidos. A partir desse momento, semestralmente é eleito um membro responsável por coordenar o processo comercial da EJ, sendo o principal agente de venda presente na PS. Com isso, uma nova forma de

desenvolvimento e experiência é oferecida ao membro, permitindo que haja um contato direto com o mercado, representando institucionalmente a PS diante de seus possíveis clientes. O impacto dessa experiência pode ser analisado conforme o relato do Entrevistado 1:

Na PS Júnior eu tive uma experiência muito completa, conseguindo me desenvolver tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Vivenciei gestões com muito foco no autoconhecimento, assim como gestões muito focadas em execução e geração de resultado. Tive um desenvolvimento gigante enquanto profissional e, sem dúvidas, foi a melhor experiência da minha vida. Até hoje sinto as consequências disso (Entrevistado 1).

Com os novos estímulos gerados pela Brasil Júnior e com a criação da área comercial, a PS Júnior tem apresentado resultados consistentes nos últimos anos, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Faturamento Anual da PS Júnior – 2015 a 2018



Fonte: Relatório de dados da Empresa – Elaborado pelo Autor

*Dados estimados pela auditoria da Brasil Júnior

5.2 O PROCESSO COMERCIAL

Com a área comercial constituída pela PS Júnior há pouco mais de cinco anos e com uma transição semestral no gestor responsável pelo setor, algumas atribuições ainda são carentes de estruturação. Com isso, acaba sendo, também, uma responsabilidade do diretor comercial buscar a estruturação de seus processos com a finalidade de gerar melhores resultados e ter maior capacidade de visualizar suas atribuições rotineiras na função. Dessa forma, o diretor comercial acaba incorporando a demanda de, em paralelo à geração de resultados por meio da venda de projetos, adequar a estrutura comercial da PS Júnior para maiores resultados. O Entrevistado 3 evidencia essa necessidade de conciliação entre atividades quando questionado sobre a sua percepção acerca da área comercial quando assumiu o cargo.

A área comercial existia há pouco tempo quando assumi o cargo. Com isso, havia pouca coisa estruturada e poucos processos bem descritos ou claros. Pela desorganização, as informações perdiam-se com muita velocidade e acabei tendo que tratar a organização da área como um dos principais focos para a gestão (Entrevistado 3).

Atualmente, é possível separar o processo de vendas da PS Júnior em quatro etapas. Para uma melhor visualização acerca de cada etapa e com o intuito de embasar a explicação de cada uma das fases do processo comercial, foi desenvolvido o esquema do macroprocesso adota pela EJ.

Figura 3 – Macroprocesso comercial da PS Júnior



Fonte: Elaborado pelo Autor

Tendo como base o macroprocesso apresentado acima, é importante detalhar cada uma das etapas que compõem a rotina comercial da PS Júnior para compreender possíveis aspectos impactados pela alta carga de rotatividade que

ocorre na Empresa Júnior. Essas etapas são: prospecção, diagnóstico, proposta e fechamento.

5.2.1 Prospecção

Com a atual estrutura, a PS Júnior incorpora em sua rotina de prospecção duas abordagens distintas, a ativa e a passiva. No método de abordagem passiva, também conhecida como *inbound sales*, o esforço na geração de *leads* acaba sendo de maior responsabilidade da área de marketing da EJ. Para isso, a geração de conteúdo, parcerias e a valorização da Empresa Júnior enquanto instituição com uma cultura de fomento e suporte ao empreendedorismo acabam sendo formas de captação de futuros clientes. A partir dos estímulos gerados para a abertura de novas relações com potenciais clientes, passa a ser responsabilidade do diretor comercial iniciar o contato para dar prosseguimento ao processo, sendo essa uma de suas atribuições rotineiras da função.

Porém, é importante ressaltar que o Movimento Empresa Júnior ainda não possui uma visibilidade que permita nutrir os resultados de uma EJ apenas de maneira passiva. Com isso, a PS Júnior também adota um modelo de prospecção ativa, também conhecido como *outbound sales*. Dessa forma, a EJ acaba mobilizando uma força interna na geração de contatos com perfis de negócios compatíveis com as soluções oferecidas pelos projetos da PS, atingindo potenciais clientes que não necessariamente conheçam os serviços prestados pela Empresa Júnior. Contudo, um ponto de atenção nessa etapa do processo é a responsabilidade pela execução das tarefas de prospecção. Dada a alta demanda de atividades do gestor comercial, há uma necessidade natural de delegar parte das funções ativas de prospecção para os demais membros da empresa, o que pode gerar uma consequente oscilação nos resultados obtidos e nas taxas de conversão estabelecidas por um desnível na capacitação dos membros envolvidos ou, então, um grande envolvimento de tempo do gestor comercial na supervisão do processo para garantir um alinhamento entre os responsáveis. O relato trazido pelo Entrevistado 3 acaba demonstrando uma necessidade de constantemente gerar novos estímulos de capacitação aos membros da EJ.

Acabou havendo um envolvimento geral da empresa com o processo comercial, mas poucos sabiam de fato sobre vendas. Isso me trouxe dificuldades em padronizar o conhecimento e acabei gastando muito tempo com isso, pois ele era muito raso em alguns membros. Isso tornou o processo muito dependente de mim (Entrevistado 3).

Conforme trazido pelo entrevistado, o conhecimento acabou ficando desalinhado internamente entre os membros. Dessa forma, é importante que haja, ao delegar funções comerciais para membros que não ocupem a função de gestor da área, uma transmissão de aprendizado que vise garantir um equilíbrio de conhecimento e, conseqüentemente, uma constância nos resultados gerados. Além disso, ao incorporar uma rotina de prospecção ativa, acaba sendo natural que os demais membros participem da construção dos objetivos e métodos desse processo, visto o seu volume de atividades. Outro aspecto importante para a delegação de atividades acaba sendo a concepção de Ross (2017) que sugere que atividades de pequeno volume, mas alto valor, como as negociações e apresentações de propostas, sejam de responsabilidade dos gestores da área comercial, enquanto atividades de alto volume, mas baixo valor, sejam realizadas por geradores de novos negócios, que no caso da PS Júnior, podem ser concebidos como consultores e gerentes que estejam iniciando seu contato com a área comercial. Sendo assim, aderindo a proposição do autor, estruturar e, principalmente, capacitar a equipe da PS Júnior para a atividade de prospecção ativa, pode ser um fator importante na garantia de bons resultados para a EJ e nos estímulos oferecidos aos membros em seu contato com a área comercial.

5.2.2 Diagnóstico

Logo após a primeira abordagem, seja ativa ou passiva, o procedimento padrão da área comercial da PS Júnior é o agendamento de uma reunião de diagnóstico. Por meio desse encontro, o agente responsável pela negociação é encarregado de compreender a situação atual do possível cliente, analisando, simultaneamente, quais as possibilidades de serviço que a PS Júnior pode executar com o objetivo de contribuir com o cenário encontrado. Nessa etapa, portanto, é fundamental que o agente negociador tenha a clara compreensão das possibilidades

de execução que a PS Júnior apresenta em seu portfólio, demandando uma experiência na Empresa Júnior para conseguir estabelecer uma relação entre demanda e oferta. O Entrevistado 2 acaba citando a complexidade em distribuir os recursos de forma a garantir um bom diagnóstico em todas as negociações iniciadas pela PS Júnior.

Um bom diagnóstico acabava sendo um fator decisivo para definir ou não um fechamento futuro. Porém, para diagnosticar com precisão, era preciso ter uma compreensão clara dos serviços que poderíamos oferecer. Isso acabava trazendo complicações para o processo, pois nem todos estavam aptos para isso (Entrevistado 2).

O relato do entrevistado acaba elucidando um ponto de atenção para o processo comercial da PS Júnior. Conforme Rackham (2009, p.28), “o sucesso na venda grande depende, mais do que qualquer outra coisa, de como é conduzida a investigação na visita”. Sendo assim, é importante que a etapa de diagnóstico tenha um caráter técnico que permita otimizar o processo de conversão e a condução ao fechamento do negócio. Devido à relevância da investigação em um processo de venda consultiva, é importante que, ao envolver os membros da empresa nessa etapa do ciclo de vendas, sejam analisadas as capacidades individuais de diagnóstico por parte dos membros. Em um cenário de busca por resultados cada vez maiores, é importante ter a certeza de que a investigação será feita de maneira adequada, sem que haja prejuízos para a continuidade do processo. Para isso, é necessário que haja um alinhamento acerca dos escopos de trabalho da PS Júnior, permitindo que se estruture um método de diagnóstico capaz de ser executado por todos. Um bom diagnóstico permite, inclusive, que, ao concretizar a venda de um projeto, sua execução seja de fácil compreensão por parte da equipe que o realizará.

5.2.3 Proposta

Após a realização do diagnóstico e a sinergia entre necessidade e oferta, consolida-se uma oportunidade na relação comercial. A partir disso, então, observadas as carências do possível cliente e compreendendo que a PS Júnior

possui capacidade técnica de solucionar a necessidade encontrada, é agendada uma segunda reunião entre as partes. Nesse segundo encontro, com base no diagnóstico realizado, é apresentada uma proposta de serviço para apreciação do possível cliente. Para balizar com mais clareza as informações, é apresentado o escopo do projeto, seguido por seus objetivos, cronograma, métodos de execução e investimento.

Atualmente, com base em dados coletados da organização, o tempo médio do ciclo de vendas da PS Júnior gira em torno de trinta dias. Isso significa, portanto, que, desde o primeiro contato, na etapa de prospecção, até a assinatura do contrato, há cerca de um mês de intervalo entre as etapas do funil de vendas. Ao abordar o processo de fechamento e relacionamento com o cliente, Rackham (2009) cita que a venda consultiva exige uma continuidade de relacionamento com o futuro cliente, cultivando a relação com o futuro comprador. Ainda nesse contexto, Rackham (2009, p.24) aborda que com a venda consultiva e uma consequente decisão maior, é cada vez mais difícil separar o vendedor do produto ou do serviço. Sendo assim, é importante que a PS Júnior esteja sempre atenta ao tempo de permanência do membro dentro da EJ e o seu envolvimento com reuniões comerciais com o intuito de não prejudicar a evolução das negociações. Com relação ao gestor comercial é necessário que, ao estipular sua data de egresso da EJ, o trabalho de sucessão já envolva o futuro responsável pela área nas negociações abertas, com a finalidade de não tornar a relação dependente de um membro que sairá nas próximas semanas do ambiente da PS.

5.2.4 Fechamento

Com a proposta apresentada, o próximo e último passo do processo comercial refere-se ao fechamento do negócio. Conforme Rackham (2009, p.35), “fechamento é qualquer coisa que coloca o cliente diante de algum tipo de compromisso”. Sendo assim, com a obtenção de compromisso, oficializa-se o negócio por meio de um contrato de prestação de serviço que será posteriormente auditado pela Brasil Júnior para fins de monitoramento de indicadores como faturamento número de projetos executados, por exemplo. Um ponto importante de consideração é o fato de que o gestor comercial da PS Júnior não possui a

execução de projetos como uma de suas atribuições. Dessa forma, é necessário que haja um constante alinhamento entre o negociador e a equipe responsável pela execução do projeto para garantir que as etapas do processo comercial antecipem possíveis demandas da equipe de projeto.

5.3 O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS COMERCIAIS

Com a rotatividade sendo algo natural no ambiente das Empresas Júniores, semestralmente há a necessidade da escolha de um novo membro responsável pela diretoria comercial da PS Júnior. O processo de escolha do novo diretor comercial origina-se na indicação da atual diretoria acerca da composição do próximo corpo diretivo da EJ com uma consequente validação dos demais membros da PS. Ao longo do processo de diretoria, o membro da PS Júnior deve manifestar o interesse por uma ou mais áreas e, a partir de então, a atual diretoria aloca o membro na área onde acredita-se ter o maior impacto positivo para a instituição. Nesse caso, é importante salientar que o membro pode ser indicado para um cargo o qual não manifestou interesse, assim como pode não receber indicação para compor a gestão do semestre seguinte.

Compreendendo a importância de uma preparação prévia do futuro gestor comercial, buscou-se entender quais são os estímulos gerados na preparação de um novo diretor comercial da PS Júnior. Pôde-se identificar, porém, que há uma carência nesse aspecto, visto que a grande motivação pela pretensão de ocupar a função de gestor comercial parte do próprio indivíduo, conforme o Entrevistado 1 acaba citando:

Eu não recebi nenhum estímulo externo para exercer essa função. O desejo partiu de mim e do meu desejo em atuar na área comercial da PS. Não houve, em nenhum momento, um terceiro me indicando que eu assumisse essa responsabilidade. Inclusive, não tive muito contato com a gestão anterior (Entrevistado 1).

Normalmente, entre o processo de definição da próxima diretoria e o início das atividades de fato, há um intervalo de cerca de um mês ao longo dessas etapas de construção da nova diretoria da PS Júnior. Conforme mencionado anteriormente,

existe a possibilidade de o novo diretor comercial não ter manifestado interesse pela área, mas ser indicado para a função por uma complementariedade de equipe. Isso acaba tornando ainda mais necessária a estruturação de processos comerciais que permitam que todos os membros tenham contato com a área, com o objetivo de reduzir o risco de uma sazonalidade de resultados por uma carência de capacitação. Porém, pode-se notar, conforme o relato do Entrevistado 5, que a grande carga de aprendizado acaba ocorrendo após a indicação, sem estímulos anteriores.

Não houve nenhum estímulo direto para a escolha do cargo, foi algo que partiu de mim, pelo contexto de empresa e pretensão de cada um. Apenas depois do interesse declarado é que houve uma aproximação maior com a rotina da área (Entrevistado 5).

Além disso, outra questão citada por dois entrevistados acaba destacando o fato de que o envolvimento com as rotinas da área comercial ocorre, em sua grande maioria, após a indicação para o cargo.

Os estímulos que recebi foram muito indiretos, partindo mais de alguns membros que comentavam sobre o fato de eu assumir a área. Acompanhei um volume maior de negociações quando o cargo já havia sido indicado para mim (Entrevistado 4).

Outro ponto importante de análise é observar os motivos que levam um membro da PS Júnior a manifestar interesse pela área comercial da EJ, sejam por estímulos internos ou externos. Pode-se notar que o fator da responsabilidade que a área possui perante a EJ e a dependência direta de seus resultados em propiciar um bom desenvolvimento ao membro acabam sendo aspectos valorizados pelo membro ao manifestar interesse pelo setor comercial. O Entrevistado 3 elucida os motivos que o levaram a pretender ocupar a função de diretor comercial.

Percebi que grande parte das pessoas que eu tinha como referência em liderança, tinham boa desenvoltura na parte comercial. Acabei entendendo que era uma forma de me desenvolver enquanto líder pela necessidade da empresa de cada vez vender mais projetos. Acreditei muita na frase que diz que “nada acontece até que uma venda ocorra” (Entrevistado 3).

Além disso, o Entrevistado 5 acaba demonstrando que a própria cultura da Empresa Júnior valoriza a pretensão pelo cargo comercial. Em uma EJ que está buscando cada vez maiores resultados, a função comercial acaba sendo evidenciada.

O maior estímulo ocorreu quando a PS começou a estabelecer um *mindset* de meta, com estímulo para vender mais, aumentando faturamento e número de projetos executados. A partir disso, a área comercial começou a ficar mais clara inclusive dentro da própria EJ, porque ela ainda era muito nova (Entrevistado 5).

Por meio dos aspectos trazidos até então, é importante, também, analisar algumas características inerentes ao perfil de um gestor comercial. O Entrevistado 3 acaba citando alguns motivos que acredita que o levaram a ser indicado ao cargo:

É preciso entender o serviço para poder vendê-lo. Eu sempre me interessei por investigar a parte de diagnóstico do cliente, executando projetos e entendendo a sua estrutura. Isso me deu uma bagagem para depois saber vender. Ser extrovertido e ter uma boa capacidade de relacionamento também agregou para que eu me sentisse apto ao cargo (Entrevistado 3).

O Entrevistado 1 ao ser questionado sobre as experiências anteriores que o prepararam para a função comercial, identifica que esse processo de capacitação ocorreu dentro da PS Júnior por meio de sua proatividade.

[...] ir em reuniões ao longo da minha caminhada, como consultor ou gerente, e já ter bons resultados nas negociações realizadas foi uma forma de testar as minhas capacidades e me transmitir confiança de que eu sabia vender (Entrevistado 1).

Sendo assim, é importante que a PS gere estímulos que valorizem a área comercial diante de seus membros, mostrando a sua responsabilidade com relação ao propósito de uma Empresa Júnior. Compreendendo o setor de vendas como um fator fundamental na experiência oferecida ao empresário júnior, é importante que haja uma preparação interna ao futuro gestor da área, visto que, normalmente, a EJ acaba sendo a primeira fonte de contato do membro com o mercado de trabalho,

tornando-o carente de vivências prévias que o preparem para a função. Com isso, é recomendável que ocorra um processo de capacitação à empresa com o intuito de promover um alinhamento com relação ao conhecimento comercial presente dentro da organização. Além disso, torna-se necessária a análise sobre o perfil desejado para o desempenho da função e um mapeamento acerca de sua relação com as atividades da área antes da manifestação de interesse pelo cargo, preparando-o para as demandas do cargo e buscando garantir uma continuidade aos resultados da PS Júnior.

5.4 A GESTÃO COMERCIAL SOB A ÓTICA DO DIRETOR

Após a compreensão de como ocorre o processo de indicação do novo gestor comercial da PS Júnior, torna-se necessário entender quais as perspectivas do próprio gestor acerca da área comercial da EJ ao assumir a função. Inicialmente, buscou-se entender como é a experiência de, ainda muito cedo, dada a idade média de um empresário júnior, assumir a responsabilidade de liderar uma EJ com mais de 30 membros, como é o caso da PS, em busca de resultados comerciais cada vez mais ambiciosos. Percebe-se um consentimento entre os gestores comerciais da PS sobre a grande carga de aprendizado absorvida ao longo dos seis meses de gestão e a capacidade que a experiência possui em agregar conhecimento para oportunidades profissionais futuras, como o Entrevistado 5 acaba citando:

Foi uma experiência interessante e desafiadora pelas metas audaciosas no contexto do Movimento Empresa Júnior, aprendendo a lidar com o desafio de liderar uma equipe e a responsabilidade perante a gestão de toda a empresa. Foi uma experiência muito válida e que trouxe muitos aprendizados que refletem até hoje em minha jornada profissional (Entrevistado 5).

Outro ponto importante trazido, nesse caso, pelo Entrevistado 6 acerca da experiência de ser um gestor comercial aborda uma outra função do diretor na PS Júnior. Independente da área de atuação, o diretor também tem a missão de prezar pelo bom andamento da Empresa Júnior enquanto instituição, atentando-se com o

clima da empresa, seu planejamento estratégico e os direcionamentos a serem dados para a continuidade da EJ.

Acabou sendo uma das maiores experiências que já tive. E, além da função comercial, ter tido a oportunidade de ser um gestor geral da empresa, administrando mais de 30 membros desenvolveu uma bagagem de aprendizado muito grande (Entrevistado 6).

É importante considerar que o principal intuito do Movimento Empresa Júnior, é preparar o universitário para o mercado de trabalho. Nesse sentido, o Entrevistado 4 acaba trazendo detalhes sobre como a gestão da área comercial o capacitou para o mercado:

A área comercial dá um conhecimento muito grande sobre o funcionamento de várias empresas. Abriu a minha cabeça e permitiu que eu desenvolvesse muito a comunicação e desenvoltura. Foi a maior fonte de aprendizado que eu poderia ter no que diz respeito ao mercado. (Entrevistado 4).

Além disso, é importante que o gestor comercial compreenda a melhor maneira de otimizar os recursos dentro da EJ. Ou seja, é necessário que haja uma compreensão estratégica de como alocar os demais membros, consultores e gerentes, na estrutura do processo comercial, com o objetivo de gerar mais escala aos resultados da PS Júnior. Para isso, é importante que se entenda a estrutura momentânea da EJ, identificando potenciais membros que consigam colaborar com a rotina comercial, sem prejudicar a execução dos projetos de consultoria vigentes à época. Nesse caso, podemos analisar duas circunstâncias distintas, sendo o primeiro caso relatado pelo Entrevistado 5, em um cenário de poucos projetos em execução:

Como havia muitas pessoas sem executar projetos, elas começaram a participar do processo comercial, sem blindar os membros disso. Os consultores iniciavam a pré-venda e depois os membros mais experientes davam continuidade na negociação (Entrevistado 5).

Em contrapartida, um cenário com alta demanda por projetos pode tornar necessária a absorção de mais responsabilidades por parte do gestor comercial, conforme cita o Entrevistado 2:

A partir do momento em que começamos a ter um alto volume de projetos, um grande desafio foi equilibrar a relação entre vendas e projetos. Os membros precisam dar prioridade para seus projetos e isso acabou trazendo dificuldades em manter a rotina comercial (Entrevistado 2).

Assim, podemos analisar a necessidade de uma compreensão sobre o momento da PS Júnior para definir as estratégias comerciais, principalmente com relação ao volume de projetos sendo executados. Dessa forma, o gestor comercial poderá alocar os recursos de forma a manter os membros executando suas atividades principais, sem comprometer o ritmo de abertura de novos negócios da EJ.

5.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO

Outro ponto importante de análise acerca da área comercial da PS Júnior, está relacionado ao processo de sucessão que ocorre semestralmente. Com o objetivo de consolidar cada vez mais os resultados obtidos pela EJ, é importante que a condução desse processo se atente ao desenvolvimento do novo gestor comercial, para garantir que os resultados sigam alinhados com a perspectiva de crescimento da PS Júnior. Dessa forma, é importante compreender esse período de transição por meio de duas perspectivas, a maneira pela qual o gestor comercial acredita ter sido preparado para assumir a função, assim como a sua percepção acerca da preparação do seu sucessor.

Atualmente, a PS Júnior estrutura seu processo de cogestão por meio de duas vertentes de trabalho. A partir da definição da próxima diretoria, encontros de transição são realizados entre todos os membros da atual e da próxima equipe de gestão para alinhamento estratégico e cultural da organização. Além desses momentos, também são desenvolvidos momentos entre os responsáveis de determinada área, com o objetivo de construir as ações do próximo semestre e transmitir os conhecimentos adquiridos ao longo de seis meses de gestão. Porém, o

que foi observado é que há um processo muito mais estruturado nos encontros gerais entre diretorias com relação aos momentos entre diretores específicos de cada área, conforme o Entrevistado 5 explica:

Houve um trabalho de sucessão com o antigo responsável pela área, porém, foram apenas duas reuniões trazendo uma visão geral do comercial da empresa. O trabalho de cogestão com toda a diretoria foi bem maior e construtivo do que a transição de área (Entrevistado 5).

Além disso, o processo de transição entre os gestores comerciais da PS Júnior, dada a sua relevância para a manutenção do conhecimento na EJ, apresenta-se como um ponto pouco estruturado e que gerou insatisfações para cinco dos sete entrevistados.

Eu tive um trabalho de sucessão realizado comigo e não achei bom. Foram poucos momentos práticos e muito processuais. Trouxe uma parte mais burocrática, sem focar em objetivos de futuro da área. Acabei não recebendo auxílio nas estratégias para o semestre seguinte. Eu entendo que o comercial é muito prático e senti falta de irmos em reuniões juntos para acompanhar o processo (Entrevistado 1).

Além desse aspecto, buscou-se compreender como os gestores comerciais lidaram com a relação de escolha e capacitação de seus sucessores. Com relação ao processo de escolha do sucessor, todos os entrevistados citaram que houve uma escolha entre toda a diretoria até o momento em que um nome seja escolhido por meio de um consenso. Além disso, os entrevistados detalham ter sido um processo natural, onde são observadas as relações que os candidatos possuem com a área de interesse e o Entrevistado 1 complementou que “o fato de ser responsável pela área, me deu mais voz na escolha do sucessor”.

Após a definição do sucessor, foi analisado, também, como foi realizada a transição e compartilhamento de conhecimento com o novo responsável pelo cargo. O Entrevistado 3 descreve como foi a sua atuação com seu sucessor:

Eu mostrei o histórico de atuação e quais os pontos de atenção para embasar a decisão. Passei o método de diagnóstico, algumas ações, mas

poderia ter ensinado melhor como treinar a equipe comercial. Pensando bem, acredito que treinei pouco a parte técnica (Entrevistado 3).

O Entrevistado 5 segue, assim como outros quatro entrevistados, o raciocínio demonstrado acima e destaca a importância desse processo.

De certa forma o processo em si não teve uma entrega muito grande. Mas acredito, sim, que essa é uma atividade bem importante para o desenvolvimento, principalmente dependendo do quanto o sucessor está próximo da área e acompanhando a sua rotina. Essa passagem de bastão demanda um atenção bem grande e é um desafio fazê-la bem (Entrevistado 5).

Dessa forma, é possível analisar que o processo de transição de gestores comerciais da PS Júnior apresenta algumas ineficiências. A percepção dos entrevistados é de que poucas partes dos momentos de transição puderam ser usufruídas em termos de preparação para os seis meses seguintes de gestão. Esse fato endereça um ponto de atenção, visto que uma má preparação pode gerar consequências que sejam refletidas nos resultados futuros da PS Júnior. Nesse sentido, torna-se necessária a estruturação de um processo de transição que minimize os riscos de o gestor comercial assumir suas funções sem as devidas preparações para exercer as suas atividades.

5.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA COMERCIAL

Com a alteração na gestão comercial da PS Júnior a cada seis meses, torna-se importante reter o conhecimento na organização para garantir uma continuidade ao processo de vendas da EJ. Para isso, a PS conta com um sistema ERP, o Podio, onde registra seus documentos internos, materiais de apoio e tarefas de cada um de seus membros. Além disso, o Podio também é utilizado como um CRM pela PS Júnior, centralizando todas as informações referentes à área comercial da EJ com o objetivo de garantir a manutenção das informações necessárias para o pleno desenvolvimento do funil de vendas da PS.

Com o Podio sendo utilizado como CRM da PS Júnior, todos os registros comerciais devem ser preenchidos e integrados ao sistema, sendo parte da rotina do gestor comercial a supervisão acerca do funcionamento do sistema, conforme indica o Entrevistado 2:

Eu acabava fazendo toda a gestão da área comercial através do Podio. Com ele, eu conseguia visualizar quantas reuniões nós tínhamos e quem era o responsável por cada uma delas. Era uma excelente forma de visualizar a rotina da área, todas as propostas também eram inseridas no sistema (Entrevistado 2).

Com as atribuições apresentadas pelo Podio, ele se torna uma ferramenta de grande relevância no aspecto de manutenção da gestão do conhecimento dos dados comerciais da PS Júnior. Assim, a primeira etapa do processo de gestão por meio do CRM é o cadastramento dos dados da empresa com quem a PS abrirá negociações para uma possível prestação de serviço. Nesse momento, são registradas informações como o nome da empresa, o responsável dentro da organização, seu *status* com relação à PS Júnior, endereço e área de atuação, conforme ilustra a imagem a seguir:

Figura 4 – Cadastramento de contatos

The image shows a contact registration form in Podio. The form is filled out with the following information:

- * Nome da Empresa:** Restaurante Belcanto
- Nome do Cliente:** Daniel
- * Tipo de Contato:** Lead, Lead não convertido, Cliente, **Ex - Cliente**, Alunos UFRGS, Parceiros, Ex - Membro/ Membro, Professor, Membros de outras EJ's
- * Área de Atuação:** Restaurante
- * Porte da Empresa:** MEI, **PME**, Grande Empresa
- * Telefone/Celular:** Adicionar telefones
- Telefone:** Trabalho: 99153-... [Ligar](#)
- * Endereço:** R. 24 de Outubro, 1905 - Independência, Porto Alegre - RS, 90510-001
- * Email:** Trabalho: [Enviar email](#)
- Trabalho:** contato@restaurantebelcanto.com [Enviar email](#)

Fonte: Podio PS Júnior

Após o cadastramento do possível cliente nos registros internos da PS Júnior, suas informações podem ser vinculadas às negociações e reuniões que possuam relação. Dessa forma, todos os membros da empresa possuem acesso à visualização do andamento de cada negociação ativa no funil comercial da PS Júnior. A estrutura do CRM permite, também, um acompanhamento em tempo real por parte do gestor comercial de todas as negociações, possibilitando que tarefas da área sejam delegadas e compartilhadas com os demais membros da empresa, conforme cita o Entrevistado 4:

Meu maior desafio na gestão foi tentar descentralizar as funções da área, para não se tornar algo insustentável. [...] o Podio facilitou isso para que a gestão do conhecimento fosse através dele, colocando tudo lá. Atualizando negociações e propostas (Entrevistado 4).

A imagem a seguir ilustra a composição informativa da relação com a empresa cadastrada, detalhando características da etapa comercial, da origem do possível cliente e com observações acerca do andamento da negociação:

Figura 5 – Registro da negociação

Nome Negociação Identificar usuário Ações

Área Comercial > Negociações > Restaurante Beicanto

Último Contato: 21 Junho 2017

Observações:

- [21/05/17] - Reunião de briefing realizada com a presença dos 4 sócios. Prospecção relataram que tiveram uma queda no número de clientes dia e gostaram de entender o porquê. Já elaborando estratégias para a captação de novos consumidores. Apresentação de proposta marcada para 22/05
- [22/05/17] - Apresentação de proposta realizada para 3 dos 4 sócios. Gostaram muito do que foi apresentado e entenderam a necessidade desse projeto. Alinharam questões financeiras e deram um retorno até o fim do dia.
- [22/07/17] - Projeto Vendido pelo valor da contraproposta realizada.

Tipo de Negociação: Prospecção Passiva, Prospecção Ativa, Transar

Estágio da Negociação: Apresentação Institucional, Reunião de Briefing, Apresentação de Proposta, Cobrar Resposta do Cliente, Negociação da proposta, Venda Realizada, Projeto Transar, Contato Futuro (3 meses), Contato Futuro (6 meses), Não feito, Reunião de Pareceria, Pareceria Realizada

Estágio da Caminhada Oferecida: Digite para preencher aqui

Material de Apresentação de Proposta: PPT, Proposta Escrita, PPT + Proposta Escrita

Fonte: Podio PS Júnior

Por fim, o Podio também é utilizado com a finalidade de registrar as reuniões comerciais realizadas pelos membros da PS Júnior. A partir desse momento, indicadores como taxa de conversão e tempo médio de negociação podem ser extraídos com base nos registros desenvolvidos no sistema. Sendo assim, cada reunião, independentemente de sua etapa no funil de vendas comercial, é registrada no sistema sendo vinculada à negociação a qual ela pertence. Informações como os membros que participarão da reunião, sua origem e *status* são apresentadas nessa etapa de cadastro, conforme ilustra a imagem a seguir:

Figura 6 – Agendamento de reunião

A imagem mostra a interface de usuário do Podio para o agendamento de uma reunião. O formulário é dividido em seções:

- Título:** [APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA] - Restaurante Belcanto
- Data:** Qua 28 Junho 2017, 16:00
- Participantes:** Botões para 'Comparecer' (verde), 'Não comparecer' (vermelho) e 'Talvez comparecer' (cinza).
- Negociação:** Campo de seleção com o valor 'Cliente: Restaurante Belcanto' e o subtexto 'Negociação / Mesa 010'.
- Categoria:** Botões para 'Apresentação Institucional', 'Reunião de Briefing', 'Apresentação de Proposta' (destacado em amarelo) e 'Reunião de Resposta'.
- Tipo de negociação:** Botões para 'Proposição Passiva' (destacado em vermelho), 'Proposição Ativa' e 'Trabalho'.
- Categoria:** Botões para 'Realizada' (verde), 'Remarcada' e 'Cancelada'.

Fonte: Podio PS Júnior

Com a estrutura apresentada, pode-se perceber que o Podio possui uma capacidade em auxiliar a manutenção da gestão do conhecimento comercial na PS Júnior. Porém, para o seu pleno funcionamento e utilidade acerca do que se propõe, é importante que haja uma constante atualização de suas informações. Nesse sentido, algo que foi citado pela maioria dos entrevistados e pode ser analisado por meio do relato do Entrevistado 1 é a dificuldade na gestão das informações presentes no sistema.

Quando assumi a área, ela ainda estava em desenvolvimento. Alguns processos eram bem definidos, mas outros não. O Podio era muito mal atualizado, com poucos detalhes sobre as negociações, o que complicava a continuidade da venda ou um novo contato, por exemplo (Entrevistado 1).

Dessa forma, é importante que seja compreendida a relevância que o Podio possui com relação ao pleno desenvolvimento das atividades comerciais da PS Júnior. Nesse sentido, é necessário que seja estruturado um método onde não haja defasagem de informações, conforme a citação do entrevistado acima. Com os dados atualizados, dá-se um grande passo na manutenção das informações dentro da instituição, gerando independência de um ou mais membros.

5.7 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO COMERCIAL

Com base na análise realizada acerca do processo comercial da PS Júnior e da experiência dos gestores da área, é proposta uma estruturação comercial que garanta maior equilíbrio nos resultados, apesar da constante rotatividade de membros da EJ. Compreendendo a dinamicidade da estrutura de uma Empresa Júnior, entende-se que o trabalho de estruturação pode envolver diferentes áreas de atuação. Porém, foi priorizada a estruturação que envolve os temas analisados ao longo do estudo, como a gestão do conhecimento, o processo comercial e o trabalho de sucessão e gestão da área comercial da PS Júnior. Com essa estrutura de análise, portanto, as ações foram segmentadas em planos de acordo com o seu pilar de atuação.

5.7.1 Plano um: Promover estímulos comerciais aos membros

Sendo assim, o primeiro plano tem como intuito fomentar uma cultura comercial na EJ. Dessa maneira, espera-se que novos estímulos sejam gerados aos membros para evitar o caso demonstrado por alguns gestores entrevistados que assumiram o cargo sem um estímulo externo às suas intenções. A importância desse plano é permitir que os membros estejam em constante contato com a área

comercial e, caso manifestem interesse em assumir a gestão da área, estejam previamente preparados para a execução das atividades pertencentes ao cargo.

Tabela 2 – Atividades do plano de ação um

Atividade	Objetivo	Execução
Programa de mentoria comercial	Permitir que os membros da PS Júnior, ao longo de sua caminhada, desenvolvam aptidões comerciais	Promover encontros entre o gestor da área comercial e o membro mentorado para capacitá-lo com relação às técnicas de venda, analisando a evolução de seu desenvolvimento
Desenvolvimento de uma equipe comercial	Aproximar membros de destaque na área comercial com relação às discussões estratégicas acerca da área	Promover reuniões quinzenais com o intuito de desenvolver proposições que aumentem a eficiência da área comercial, com a contribuição de membros que se interessem pelas atividades de venda
Sistema de gamificação comercial	Permitir que todos os membros interajam com a área comercial por meio de premiações e reconhecimentos pelos resultados atingidos e engajamento com a área	Segmentar os membros em grupos de atuação, com o estabelecimento de metas e premiações pelo atingimento dos resultados propostos

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7.2 Plano dois: Adaptar o processo comercial à rotatividade

A proposição desse plano é estruturar o processo comercial da PS Júnior, desde a etapa do mapeamento até a condução do fechamento, de modo com que a rotatividade não impacte a eficiência da execução e o controle do funil de vendas da EJ. O intuito é, portanto, garantir que o processo seja plenamente executado, compreendendo os aspectos que a rotatividade pode impactar, estruturando métodos que garantam maior sustentabilidade à organização com relação ao seu ciclo de vendas.

Sendo assim, a importância desse plano está vinculada à capacidade de a PS Júnior centralizar o conhecimento comercial na EJ. Com métodos bem estruturados, haverá a possibilidade de o processo de vendas tornar-se menos dependente do membro, que passará a ter uma função de dinamizar as rotinas comerciais da PS.

Tabela 3 – Atividades do plano de ação dois

Atividade	Objetivo	Execução
Segmentação de focos de prospecção	Garantir que haja um envolvimento de grande parte dos membros com a rotina de prospecção da PS	Segmentar as atividades de prospecção, como mapeamento e ligação, por exemplo, com o objetivo de estruturar frentes de atuação que estejam constantemente ocupadas por membros, de acordo com o nível de demanda em seus projetos
Desenvolvimento de manual da prospecção	Estruturar um modelo de prospecção para garantir alinhamento na abordagem comercial	Elaborar um roteiro de prospecção, considerando os argumentos de maior geração de valor e os contornos às possíveis objeções com a finalidade

	realizada pela PS Júnior	de converter em uma continuidade na negociação
Elaboração de roteiro de diagnóstico	Desenvolver um padrão de perguntas que conduzam ao encontro da necessidade do possível cliente, facilitando a etapa de investigação	Construir, com base no portfólio de serviços da PS Júnior, uma estrutura de perguntas-chave que esclareçam a relação entre necessidade e oferta de solução do futuro cliente
Delimitação de perfis de possíveis clientes	Definir personas de clientes para cada área atuação da PS Júnior, possibilitando maior capacidade de análise sobre o potencial da negociação	Mapear a carteira de clientes da PS Júnior, buscando padrões que caracterizem o perfil de cliente para cada tipo de serviço prestado pela PS.
Análise de setores de mercado passíveis de serem atendidos pela PS Júnior	Mapear setores e empresas que atendam aos requisitos de um possível cliente da PS Júnior, facilitando o processo de prospecção ativa.	Compreender as principais necessidades em gestão de cada setor de mercado, buscando consolidar argumentos de venda que possibilitem a abertura de uma negociação

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7.3 Plano três: Consolidar a gestão do conhecimento

O objetivo das atividades presentes nesse plano é garantir que as informações referentes ao processo comercial estejam acessíveis a todos os

membros da PS Júnior. Para isso, é importante que o Podio seja utilizado como catalisador dessas informações, visto o nível de utilização que o sistema possui na gestão da PS Júnior. Dessa forma, as atividades irão se concentrar em formas que permitam que não haja uma perda de informação ou, que então, ela esteja retida em determinado membro.

O motivo para a criação desse plano de ação está pautado na análise feita acerca da utilização do Podio enquanto sistema de gestão da PS Júnior. Pôde-se observar que ele é funcional e intuitivo, porém as informações seguem dispersas, dependendo de um esforço do gestor comercial para que elas estejam condizentes com a realidade. Além disso, é importante que as estratégias comerciais utilizadas sejam disseminadas para a empresa, com o objetivo de garantir uma base histórica para as atuações das gestões futuras.

Tabela 4 – Atividades do plano de ação três

Atividade	Objetivo	Execução
Construção de modelo de proposta por escopo de projeto	Desenvolver propostas padrões para os serviços prestados pela PS Júnior, com base em propostas que foram convertidas e tornaram-se projetos	Analisar as principais referências de propostas para cada área de atuação, delimitando padrões que devam ser seguidos em propostas futuras
Repasse dos resultados da área	Constituir um modelo de repasse dos resultados atingidos pela área comercial da PS	Desenvolver material informativo mensal que ilustre os resultados atingidos pela área, compreendendo taxas de conversão, projetos vendidos e faturamento atingido
Capacitações de técnicas	Promover, mensalmente, encontros da empresa que busquem apresentar	Compilar aprendizados diários da rotina comercial e transmitir o

comerciais	novas técnicas e conhecimentos acerca do processo de vendas	conhecimento para os demais membros da empresa por meio de encontros periódicos
Padronização de informações no Podio	Estruturar um padrão de registro de informações no Podio, delimitando prazos para que as negociações sejam atualizadas	Desenvolver no sistema um método em que a continuidade do processo esteja diretamente atrelada ao preenchimento das informações necessárias para cada etapa da negociação, reduzindo a necessidade de o gestor comercial supervisionar o devido relato de cada reunião
Aplicar treinamentos padrões para a empresa	Garantir que haja um alinhamento acerca do processo de vendas entre todos os membros da EJ	Definir temas padrões que devem ser abordados de acordo com a maturidade de cada membro em sua caminhada na EJ, diferenciando a capacitação para novos membros e gerentes, por exemplo

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7.4 Plano quatro: Desenvolver a estrutura de sucessão da gestão comercial

Por fim, com a estruturação do processo comercial e da gestão do conhecimento da PS Júnior, torna-se necessário promover atividades que fortaleçam

o trabalho de sucessão da área comercial da EJ. Assim sendo, esse plano objetiva endereçar ações para um dos principais pontos passíveis de críticas por parte dos entrevistados, o processo de transição entre os gestores comerciais. A importância dessas ações está, portanto, centrada na busca por uma transmissão de conhecimento e aprendizados mais adequada e que vise minimizar os riscos de oscilações nos resultados comerciais devido a um processo de sucessão carente em termos preparatórios.

Tabela 5 – Atividades do plano de ação quatro

Atividade	Objetivo	Execução
Cronograma de transição	Definir uma ordem cronológica de encontros de transição, com os devidos temas de cada momento	Analisar os pontos a serem transmitidos ao sucessor, construindo uma linha lógica de capacitação
Registro de desafios e aprendizados	Reduzir a necessidade de repetição de ações ou estratégias comerciais, com base nas atuações dos antigos gestores comerciais	Desenvolver um material institucional, preenchido por cada gestor comercial, com aprendizados e desafios ao longo de sua gestão
Definição de bibliográfica básica	Promover uma capacitação teórica ao futuro gestor, por meio de referências que embasem o modelo de gestão comercial	Compilar as principais referências bibliográficas em vendas para construir uma base de leitura obrigatória ao próximo gestor comercial
Acompanhamento de negociações	Permitir que haja uma interação prática de troca de conhecimento através de negociações que	Estabelecer, ao ser feita a escolha do sucessor, um número mínimo de negociações necessárias onde haja a atuação dos dois gestores, atual e

	sejam de responsabilidade do par	futuro, com a finalidade de dar continuidade ao processo comercial, além da própria absorção de conhecimento
--	-------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Movimento Empresa Júnior tem adquirido maior notoriedade no que se refere às suas relações com o mercado profissional. Dessa forma, as Empresas Júniores vinculadas ao MEJ surgem como uma opção de baixo investimento para a prestação de consultorias aos pequenos e médios empresários dentro de suas áreas de atuação. Dessa forma, é pretendida uma oferta de desenvolvimento ao membro por meio da execução de projetos de consultoria, que acaba sendo mensurada pelo faturamento e número de projetos realizados pela EJ. Estando presente em um movimento que almeja o crescimento e a maior visibilidade perante o mercado, preparar a área comercial para atingir os resultados esperados, apesar da constante rotatividade de membros, torna-se um diferencial dentro do cenário do MEJ.

Nesse contexto, o estudo buscou responder “como estruturar a área comercial da PS Júnior de modo a minimizar o impacto da rotatividade em seus resultados?”. Dessa forma, o objetivo geral do trabalho foi desenvolver métodos e ações que possibilitem que a PS Júnior esteja preparada para manter a eficiência de seu processo comercial, sem haver um prejuízo nos resultados gerados por meio da rotatividade, característica intrínseca à uma organização pertencente ao Movimento Empresa Júnior. Para isso, foram analisadas algumas estruturas da gestão para compreensão acerca das possibilidades da melhoria, além da coleta de percepção dos antigos gestores comerciais da PS Júnior com relação à composição da área. Com base nisso, foram propostas adequações com relação à gestão do conhecimento, ao processo de desenvolvimento de lideranças e sucessão e ao processo comercial em si.

Com relação ao processo e a gestão do conhecimento comercial, foram propostas ações com o intuito de centralizar as informações na organização. Dessa forma, espera-se que a PS Júnior esteja preparada para executar o processo comercial sem haver dependência de determinado membro ou, então, haver alguma flutuação de resultados por uma disparidade de conhecimento. Buscou-se, portanto, adequar a estrutura da área comercial para haver uma maior disseminação de informações de modo que toda a empresa possa estar preparada para a rotina de vendas de projetos de consultoria em gestão.

Com relação ao processo de desenvolvimento de lideranças, notou-se que há uma baixa carga de estímulos aos membros para que despertem seus interesses pela área comercial. Sendo assim, esse segundo foco de atuação buscou trabalhar ações que permitam que haja uma maior interação da área comercial com os membros da PS Júnior ao longo de sua caminhada na EJ. Portanto, espera-se que, com a adoção das ações propostas, ocorra um maior contato com a área desde o início da jornada do membro, capacitando-o para, caso venha a manifestar seu interesse pela gestão da área, estar preparado antes mesmo de assumir as funções do cargo.

Por fim, no âmbito da sucessão de gestores comerciais, pôde-se analisar que há uma defasagem no processo de transmissão de conhecimento ao sucessor. Portanto, foram propostas ações que visam estruturar o modelo de transição, garantindo maior eficiência ao processo de sucessão. Além disso, foi proposta a estruturação de um compilado de informações, teóricas e práticas, de aprendizados das gestões anteriores com o objetivo de gerar maior inteligência aos passos futuros da área.

Assim sendo, espera-se que com as ações propostas ocorra um processo de desenvolvimento e maturação da área comercial da PS Júnior. Através da execução dessas ações, objetiva-se, portanto, que a estrutura da área comercial esteja preparada internamente para o atingimento dos resultados pretendidos de modo a garantir uma estabilidade no processo de vendas apesar da rotatividade que caracteriza a organização.

Por fim, espera-se, também, que o estudo possa contribuir para o desenvolvimento comercial de outras empresas júniores. Considerando o processo de expansão do Movimento Empresa Júnior, torna-se natural que as EJ's demandem por algum modelo que permita que haja um crescimento sustentável com relação aos resultados comerciais obtidos. Assim, as ações propostas anteriormente podem ser incorporadas à realidade de outras empresas júniores que busquem uma vivência comercial independente e autogerida.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação considerada ao analisar o presente estudo, refere-se ao pequeno espaço de tempo que compreende a existência da área comercial da PS Júnior. Sendo assim, apesar do caráter qualitativo exploratório, deve-se analisar que a pesquisa acerca das percepções da área envolveu um pequeno grupo de antigos gestores comerciais da EJ. Para isso, recomenda-se que, com a evolução da área, novas pesquisas sejam realizadas com o intuito de coletar novas percepções e adequar possíveis ações propostas.

Além disso, é importante ressaltar que o viés da pesquisa se direcionou para uma Empresa Júnior pertencente ao ramo de atuação da administração vinculada à uma instituição de ensino pública. Para estudos futuros, recomenda-se que sejam analisadas realidades comerciais de outras empresas júniores, pertencentes a instituições de ensino distintas e com outro foco de atuação. Assim, será possível haver uma compreensão geral acerca do funcionamento da área comercial das empresas vinculadas ao Movimento Empresa Júnior com proposições de maior abrangência e adequações às diferentes realidades.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.267**, de 06 de abril de 2016.

BRASIL JÚNIOR. Relatório do Censo & Identidade. São Paulo, 2016. Documento Interno da Organização.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM.** São Paulo: Atlas, 2000.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

CARVALHO, G. M. R; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

CONSOLI, Carlos Neves. **Vendas: Técnicas para encantar seus clientes.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

Demografia das empresas: 2015/IBGE, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. - Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2018.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul.**

GREENBERG, P. **CRM at the speed of light – Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers** – Fourth Edition. New York: McGrawHill, 2009.

FUTRELL, Charles M. **Vendas – Fundamentos e novas práticas de gestão**. 7ª Edição. São Paulo, 2003.

GUMMESSON, E. Stockholm University School of Business Professor. **From One-to-One to Many-to-Many Marketing**. 2004. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.3691&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 18 nov. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTERA, T. C. Gestão do Conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. 1ª Edição. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PASTORE, José. **Estabilidade e Rotatividade**. Publicado em: Folha de São Paulo, 29/11/1987.

QUADROS, M. **Microsoft CRM Passo a Passo**. Florianópolis: Visual Books, 2007

RACKHAM, Neil. **Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling. Construindo Relacionamento de Alto Valor para seus Clientes**. São Paulo, 2009.

ROSS, Aaron.; TYLER Marylou. **Receita Previsível: como implantar a metodologia revolucionária de vendas *outbound* que pode triplicar os resultados da sua empresa**. São Paulo. Autêntica Business, 2017.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. **Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5ª Edição. São Paulo: Negócio, 2005.

VIEIRA, Valter A.; TIBOLA, Fernando. **Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas Variações: trilhas para pesquisas futuras**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro , v.9, n.2, p. 09-33, abr./jun. 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO QUALITATIVO COM GESTORES COMERCIAIS DA PS JÚNIOR

- 1) Como foi a sua experiência na PS Júnior?
- 2) Quanto tempo durou a sua caminhada?
- 3) A partir de que momento você demonstrou interesse pela área comercial?
- 4) Quais foram os estímulos que a empresa gerou para que esse interesse surgisse?
- 5) Antes de assumir a diretoria comercial, quais experiências anteriores você acredita que lhe deixaram apto ao cargo?
- 6) Antes de assumir a gestão comercial, houve algum estímulo externo da antiga gestão para que você fosse o novo responsável pela área?
- 7) Houve um trabalho de sucessão realizado com você? Como foi esse processo?
- 8) Como foi a experiência nos 6 meses em que você foi diretor(a) comercial da PS?
- 9) Você acredita que o semestre em que você estava cursando no período de sua gestão influenciou o seu trabalho? Como?
- 10) Qual foi o impacto que a estrutura da PS Júnior no momento da sua gestão trouxe ao seu trabalho?
- 11) Qual foi o maior desafio ao assumir essa responsabilidade?
- 12) Quais as suas percepções sobre a área comercial da PS quando você a assumiu?
- 13) Você recebeu uma carga de aprendizado ao assumir o cargo?
- 14) Os processos estavam bem definidos para que você os executasse? Algo poderia ser melhorado?
- 15) No dia-a-dia da sua rotina comercial, como era feita a gestão do conhecimento da área?

16) Você possuía algum sistema de gestão para lançamento de informações?

17) Como foi o processo de escolha do seu sucessor?

18) Ele acompanhava a sua rotina de trabalho?

19) Você fez um processo de transição com ele? Como foi?

20) O quanto você acredita que contribuiu para o aprendizado dele?