

# PRÊMIO DESTAQUE

## GESTÃO DE PESSOAS



### IMPACT SELLING BRASIL - NOVO MINDSET DE VENDAS

Empresa: <b>ASTELLAS FARMA BRASIL</b>	
Site: <b><a href="https://www.astellas.com/br/">https://www.astellas.com/br/</a></b>	Cidade: <b>SÃO PAULO/SP</b>
Funcionários Diretos: <b>127</b>	Unidade: <b>UMA</b>
Capital: <b>MULTINACIONAL</b>	Segmento: <b>FARMACÊUTICA/MÉDICA/QUÍMICA</b>

#### TEMA

Metodologia e Processos de Aprendizagem

#### ENFOQUE PRINCIPAL DO CASE

Através da criação para Astellas Farma Brasil de um modelo de vendas único, exclusivo e sem paralelo identificado no mercado, buscamos desafiar modelos já estabelecidos e apoiados em racionais exclusivamente mecanicistas e cartesianos. Provocamos e convidamos não somente a nossa força de vendas, mas toda a empresa, a ingressar e atuar de forma consciente em um ambiente VUCA, desenvolvendo novas habilidades e percepções condizentes, capacitando o pensamento sistêmico e de interdependência em todos os níveis de contato, para dentro e fora da companhia. Partindo de um planejamento estruturado e ao mesmo tempo maleável, culminando em um contato que extrapole uma simples venda e amplie a experiência de nossos clientes com os nossos produtos, tendo o impacto positivo como direcionador de nossas intenções em nossos contatos. Para alcançar o sucesso reconhecemos que devíamos evoluir todas as habilidades de vendas em um processo adaptável e aplicável para todas as linhas que atuamos, que não apenas reforce os melhores comportamentos, mas também aumente o aprendizado com situações emergentes. Além disso, com esta ação, aumentou-se a consistência da equipe permitindo que o time mantivesse os pontos fortes, respeitando as individualidades, sem deixar de colocar a sua marca.

#### SETORES DA EMPRESA ATENDIDOS PELO CASE

De forma direta, e efetivamente treinados, área de demanda, marketing e operações comerciais (treinamento, eventos, BI, Adm de Vendas). Indiretamente, como parte contribuinte da cadeia de valor, todas as outras áreas da empresa.

#### APRESENTAÇÃO DO CASE

Criação de um modelo de vendas disruptivo, desafiando mindsets através de sensibilizações e treinamentos presenciais e à distância, chamando para ação de forma contínua e perene, atingindo principalmente a força de vendas, mas também envolvendo toda a empresa, reforçando a cadeia de valor para geração de impacto positivo e sistêmico.

## DESCRIÇÃO DO CASE

Possuíamos um modelo de vendas simplificado, descrito em passos, mas que considerando o ambiente complexo em que atuamos, pedia por uma evolução. Levando em consideração esse cenário, o objetivo do projeto foi de criar uma CULTURA de VALOR PERCEBIDO para nosso modelo vendas junto a nossa força de campo, através da capacidade de maximizar a experiência dos nossos pacientes com nossos produtos dando a eles melhor qualidade de vida e, por consequência, aumentar os resultados em vendas.

Fizemos isso através de um programa de treinamento completo que parte da remodelagem do Modelo atual (foi realizado um estudo prévio do modelo que tínhamos no Brasil + Astellas Internacional + O que encontramos no mercado), associado a um robusto Plano de Comunicação aos nossos Clientes internos. É importante ressaltar que todo o processo foi construindo a várias mãos, de forma que foi criado diferentes grupos junto a GRs + Field Trainers (grupo de consultores previamente selecionados por seus gestores com o objetivo de ajudar o time de treinamento e marketing no campo) + MKT para que pudéssemos ter diferentes visões e atender a todas as necessidades.

Relacionando os objetivos com resultados, formalizamos o processo de coaching com um método que facilitou avaliar o nível de proficiência dos consultores baseado em uma régua de comportamentos observáveis para cada um dos passos do Impact Selling. Além disso, durante a convenção de vendas os GRs citaram em plenária que o modelo foi fator crítico de sucesso para os resultados da companhia, que no ano anterior ao lançamento era de 96% de atingimento da previsão e partimos para 107% de atingimento no último exercício fiscal. Além disso, a área de treinamento foi premiada internamente na categoria "Resultados", a mais concorrida para a submissão de projetos.

Se considerarmos somente os exercícios durante a implementação, impactamos cerca de 1200 clientes/stakeholders atendidos pela força de vendas, em pelo menos mais de 220 contas. Aliado aos relatos dos nossos consultores, isso tudo representa que o modelo foi uma ferramenta de que eles se empoderaram e seguem aplicando.

Outros resultados atingidos envolvem: o desenvolvimento de uma mentalidade de contas, a inclusão da aplicação do modelo na avaliação de desempenho, impacto na mentalidade do back office (pessoas que tem interesse de ir para o campo nos procuram para saber mais sobre o Impact Selling) e criação de um formulário baseado na estrutura do modelo para quando eles fizessem saída a campo.

### Objetivo principal

Criar uma mentalidade diferenciada do time de campo e de back office, transformando a maneira como atuamos para nos adequar a novos paradigmas, como o mundo VUCA e mentalidade de rede. Com isso, desenvolver em nossos contatos com os nossos clientes uma cultura de valor percebido e compartilhado, em contínua evolução e que perdure em cada contato, consolidando a partilha de interesses comuns em benefício dos pacientes que se beneficiem direta ou indiretamente de nossos produtos e serviços.

### Objetivos secundários

Levando-se em consideração que nosso objetivo primário enfoca em maximizar a experiência de nossos clientes, como objetivo secundário e consequência do atingimento do primário, uma aumento e otimização dos resultados operacionais da companhia.

Outro objetivo secundário era aumentar a clareza do papel dos gerentes de vendas no desenvolvimento de seus liderados.

### Necessidade/Diagnóstico

Uma vez que o objetivo da companhia não vinha mais sendo atingido (como citado anteriormente, apenas 96% no último ano antes do lançamento do projeto), aventou-se que o modelo utilizado no momento não mais atendia às novas dinâmicas do mercado. Além disso houve uma demanda da

liderança da companhia devido ao fato de atuarmos em um cenário de permanente evolução, com novas tecnologias sendo descobertas diariamente, criando a necessidade de que respondêssemos à altura dessas mudanças. Além das tradicionais questões de produtos inovadores, estratégias sólidas e profissionais altamente capacitados, precisávamos de algo para conectar tudo isso com as demandas decorrentes das novas dinâmicas. Para isso foi necessário atualizar o nosso modelo de atuação em relação aos nossos clientes. A finalidade desse desenvolvimento foi garantir que nosso comportamento refletisse as nossas estratégias, nos deixando sempre mais perto dos objetivos traçados, permeando o nosso compromisso de deixarmos um impacto positivo na vida dos pacientes.

Infográfico complementar de Necessidade/  
Diagnóstico do case.



## DESENVOLVIMENTO

### Nível hierárquico de aprovação para realização do case

A aprovação do projeto seguiu um fluxo bottom up, iniciando-se pela diretoria de operações comerciais, referente ao conteúdo e orçamento direcionado ao projeto, aliada à diretorias das unidades de negócios avaliando a aplicabilidade do modelo e tempo a ser dedicado para em treinamento para a força de vendas, seguida por aprovação da gerência geral de empresa em que se avaliou o impacto sistêmico tanto dentro da companhia quanto os resultados pretendidos e já descritos como objetivos primários e secundários.

### Definição do público alvo

O público alvo foi definido de acordo com os objetivos e também considerando-se quem seria o vetor e principal usuário da nova ferramenta, ou seja, a força de vendas. Todavia optamos por capacitar também todas as equipes de back office para suportar a implementação, com níveis direcionados ao impacto e envolvimento com as designações associadas às atividades decorrentes do modelo, pois temos uma forte crença de que a mudança cultural para ser consolidada dependeria de um engajamento total da companhia.

### Se tiver mais de um público alvo, quais as porcentagens de cada público atendido?

O principal público alvo a ser capacitado foi a força de vendas, que representa 52% do público total atendido e que recebeu o ciclo completo planejado. Gerentes de campo e Field Trainers (8% do público total) foram ainda capacitados como multiplicadores, recebendo uma maior carga. Esses mesmos gerentes (3% do total) foram ainda envolvidos na capacitação ao uso do coaching estruturado. As principais áreas de apoio (Marketing, Eventos, Administração de Vendas, BI e Efetividade - compondo 16%) receberam treinamentos individualizados. O restante da companhia (32%) recebeu a carga mais leve e que era comum a todas as outras áreas.

## Comunicação do programa e abrangência do envolvimento na organização

O plano de comunicação foi realizado conforme abaixo:

1. Email Teaser (Todos);
2. Vídeo lançamento (Todos);
3. Ação no escritório com flyer e brinde (Escritório)
4. Comunicação Corporativa: Palavra do Presidente, endossando a ação (Todos)
5. Lançamento dos fascículos (2), com comunicações diferenciadas entre a força de vendas e o escritório;
6. Vídeo depoimento da aplicação da ferramenta (Todos);
7. Email convite para o treinamento presencial (Força de Vendas);
8. Comunicação do lançamento na intranet global;
9. Emails dos módulos sustentação + vídeos (Força de Vendas);
10. Email conclusão da jornada (Todos);
11. Sustentação/Lembrança - Guardiões (Força de Vendas).

## Metodologia utilizada

O cronograma do projeto contou com 8 fases, sendo que 7 delas já foram concluídas e a última segue em andamento.

A primeira fase foi uma imersão com o objetivo de garantir que o conteúdo fosse coerente à aplicação prática. Ela foi executada em 3 etapas presenciais: Um momento em campo para vivenciar a jornada dos consultores, imersão nos materiais de referência (internos, nacionais e internacionais + o que existe no mercado) e por fim a criação de todo o conteúdo do programa de treinamento do Impact Selling Brasil (sensibilização + conteúdos e atividades + conteúdo presencial). Ainda nessa fase tivemos a apresentação do modelo e racional para todo o board da empresa com o objetivo de informar, lapidar e conquistar o apoio da alta liderança para o processo de alteração de mindset.

A segunda fase foi a preparação dos multiplicadores com o objetivo de significar o uso do modelo. Foi realizado um treinamento do conteúdo e atividades para aplicação do presencial. Além disso entregamos os kits completos para a implementação e demos kits de facilitação e engajamento.

A terceira fase foi o nosso primeiro input para a força de vendas através de uma atividade a distância, dividida em 3 objetos de aprendizagem: um vídeo para contextualização sobre as mudanças que impactam nosso mercado, aliado de um resumo do modelo; 2 revistas eletrônicas com os passos detalhados do Impact Selling; 1 missão em que o colaborador detalharia o próprio entendimento e a aplicação no dia-a-dia.

A quarta fase foi a experiência do treinamento presencial. Aqui o consultor se aprofundou no modelo e aplicou o conhecimento em atividades experimentais. A prática foi fundamental para que ocorresse real evolução de uma habilidade em um ambiente desenhado para que as pessoas se sentissem confortáveis e seguras.

As fases 5, 6 e 7 tiveram como objetivo explorar individualmente os 3 pilares do modelo, seus passos e comportamentos de excelência através do lançamento de 3 episódios de uma série, combinada com leitura de artigos e missões de aplicação relacionadas a cada uma das ações de cada pilar. Ainda durante essas etapas, os gestores foram capacitados no coaching estruturado em comportamentos observáveis e fizeram saídas a campo com foco específico nos passos do modelo de vendas com o objetivo de potencializar o desempenho.

Por fim, a última etapa prevê um contínuo ciclo de sustentação suportada pelos multiplicadores com lembretes dos principais pontos do modelo.

Diagrama de processo do case descrição de arquivo



Vídeo de Lançamento



Revista 1



Revista 2



Kit TTT



Video contexto VUCA



Slidekit Treinamento Presencial - Sem Comentários  
nem Instruções ao facilitador



Caderno de Atividades Presencial



Flyer Lançamento para o Escritório



TAG contexto brinde para o Escritório



Convocação Desafio 1



Vídeo Contexto e desafio 1



Formulário Desafio 1



Convocação Desafio 2



Vídeo Contexto e desafio 2



Formulário Desafio 2



Conteúdo Suporte Desafio 2 - Perguntas Estratégicas



Convocação Desafio 3



Vídeo Contexto e desafio 3



Formulário Desafio 3





Exemplo Conteúdos - Guia Guardiões



Guia de Preenchimento + Comportamentos  
Observáveis - Formulário de Coaching



## RESULTADOS

### Conceituação técnica

O desenvolvimento do nosso novo modelo de vendas foi ancorado em conteúdos pré-existent dentro da companhia. O modelo que era praticado anteriormente foi parte fundamental, pois apesar de ser descrito como o tradicional passo-a-passo de etapas de pré-visita, visita e pós-visita, possuía um componente interessante que foi mantido e explorado mais a fundo: o engajamento do cliente. Dos modelos internacionais da própria empresa que coletamos, utilizamos a estrutura simplificada de apresentação do modelo, dividindo em “fora da visita” e durante a visita, acrescentando, porém, um elemento central e comum, que permeia ambos momentos – o propósito. Ainda, seguimos enriquecendo o conteúdo nas discussões de desenvolvimento ao incluir a apresentação, discussão e call to action baseados nos conceitos de VUCA. Não menos importante, demos especial foco para o entendimento da atuação em nível sistêmico, convocando-os para expandir a consciência da interdependência tanto com os clientes/contas em que atuam, quanto em relação às outras áreas da companhia. Por fim, trabalhamos também conceitos de agilidade, incluindo-o como pilar executável durante a visitação. Toda a parte conceitual foi apresentada, praticada, revisitada e acompanhada para avaliar a sua aplicação, a qual foi observada e teve sua importância verbalizada pelos funcionários que o utilizam.

### Fase de conclusão

O desenvolvimento dessa atividade foi fruto de um desafio lançado pelas lideranças comerciais da empresa, que sentiam que o modelo praticado, além de ser semelhante às outras práticas do mercado, já não estava mais sendo efetivo – o resultado operacional da companhia no ano anterior ao desenvolvimento e lançamento do modelo atualizado foi de 96% do programado. A necessidade apresentada não era apenas de diferenciação daquilo que praticávamos, mas sim de uma evolução da forma que atuávamos para acompanhar e atender as necessidades do mercado em contínua transformação, capacitando nossos colaboradores a lidarem não mais com um roteiro planejado, mas a estarem de fato preparados em seu planejamento para que sejam capazes de lidar com aquilo que venha a emergir. Como resultado da nossa ação, contribuimos para que o resultado operacional do último exercício fiscal tenha sido de

107% em relação ao planejado no primeiro forecast. A aplicação do modelo, em fase de familiarização, nos rendeu impactos em cerca de 1200 clientes/stakeholders, que são uma fração de nosso painel e foram escolhidos como piloto para as nossas ações, o que nos deu um alcance em mais de 220 contatos, isso se considerarmos apenas o que foi mapeado durante a implementação. Fomos ainda reconhecidos pelos nossos gerentes de vendas em plenária da convenção anual da empresa, categorizando que o Impact Selling foi um dos fatores críticos de sucesso para o exercício fiscal, algo que foi refletido no recebimento de quase 60 formulários de coaching de vendas baseados no modelo - o preenchimento e envio não é mandatório, tendo sido feito espontaneamente. Além disso, os gerentes de vendas efetuaram, também espontaneamente, a inclusão das competências de vendas na avaliação de desempenho dos colaboradores. Além disso, em premiação anual da empresa que avalia os projetos implementados no ano que reflitam os pilares da empresa, através de votação, o Impact Selling foi o vencedor da categoria "Resultados", sendo tal resultado importante por ter sido avaliado apenas pelo staff do escritório, ou seja, a percepção de impacto da ferramenta também permeou as áreas menos diretamente envolvidas com o processo e aplicação. Por fim, tamanho foi o impacto de nosso lançamento que fomos "manchete" na intranet global da companhia.

Infográfico complementar com os resultados do case.



Vídeo Depoimentos - Parte 1



Vídeo Depoimentos - Parte 2



Relatório Pós Desafios

