Novo Processo de Vendas Ford

Empresa: FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA	
Site: https://www.ford.com.br/#	Cidade: SÃO PAULO
Funcionários Diretos: 2500	Unidade: 5
Capital: Multinacional	Segmento: Automotivo

TEMA

Metodologia e Processos de Aprendizagem

ENFOQUE PRINCIPAL DO CASE

O projeto "Novo Processo de Vendas – NPV" foi desenhado e desenvolvido em um momento histórico para a Ford Brasil, em profundo reposicionamento da marca, focando nos segmentos premium e de veículos comerciais.

O novo posicionamento da marca no país é permeado por novas estratégias, como um novo foco de atuação com um portfólio de produtos de maior valor agregado, e pela reestruturação da rede de Concessionárias. A nova estratégia da marca para o mercado brasileiro está totalmente conectada com o processo de vendas nas Concessionárias, e para atender este novo público-alvo, capacitamos os profissionais das equipes de vendas a partir desse novo modelo de trabalho.

Considerando o novo modelo de negócio, todas as Concessionárias que seguiram como parceiras da Ford precisavam se adaptar rapidamente à nova realidade e se desenvolver em padrões de atendimento e vendas que fossem percebidos como um diferencial na experiência dos clientes. Foi identificada, então, a necessidade de desenvolver um projeto de capacitação para a força de vendas, no qual toda a rede pudesse conhecer e aplicar os novos padrões de atendimento e venda estabelecidos pela Ford na busca de um atendimento diferenciado e de excelência, com o objetivo de atrair e fidelizar novos consumidores.

SETORES DA EMPRESA ATENDIDOS PELO CASE

O projeto atendeu diretamente a necessidade da Área de Treinamento de Vendas, que faz parte do Desenvolvimento da Rede de Concessionários em Marketing, Vendas & Serviços.

APRESENTAÇÃO DO CASE

Em 2021, a Ford Brasil passou por um reposicionamento da marca, focando nos segmentos premium e veículos comerciais, desencadeando a necessidade de capacitação para sua força de vendas na adaptação à nova realidade e aplicação de padrões de vendas para um atendimento de excelência na

atração e fidelização dos consumidores.

DESCRIÇÃO DO CASE

Em 2021, a Ford Brasil passou por um profundo reposicionamento da marca, focando, a partir de então, nos segmentos premium e de veículos comerciais.

Neste cenário, a FORD precisava realizar uma transformação em toda sua força de vendas, adaptando a rede de Concessionárias à nova estratégia da marca no mercado brasileiro.

Com isso, a necessidade de um programa de capacitação tornou-se fundamental para atrairmos e fidelizarmos novos consumidores, pois a Ford no Brasil sempre foi uma marca de massa, e não de nicho, com foco nos públicos AAA.

O programa de Treinamento precisava ser eficiente e inspiracional, e, para isso, foi estruturado um novo processo de vendas composto por 9 (nove) etapas e 247 (duzentos e quarenta e sete) requisitos com aspectos comportamentais e operacionais conectados com o objetivo e lema atual da marca: "Tratar os Clientes como Família".

O grande desafio era transformar um conteúdo denso em um formato atrativo no desenvolvimento de uma capacitação que garantisse o processo de ensino-aprendizagem, o engajamento e a aplicação.

Optou-se, então, pela utilização de uma plataforma com a criação do game "Missão NPV", que contemplou ações de aprendizado estruturadas em 9 (nove) fases correspondentes às etapas do Novo Processo de Vendas. Cada fase composta por peças educacionais intencionalmente selecionadas e em diferentes formatos. O desempenho e o engajamento da rede foram mensurados por meio de pontuações, e, como em uma competição, a Ford Brasil estruturou uma premiação aos que obtivessem melhor performance.

A plataforma permitiu uma comunicação ativa com todos os participantes durante o programa para suporte, dúvidas e questionamentos respondidos em até 24 (vinte e quatro) horas, bem como disponibilizou um canal direto de comunicação com os participantes.

O programa teve a duração de 6 meses (julho a dezembro/2021), sendo que o conteúdo de cada etapa do NPV foi disponibilizado gradualmente e quinzenalmente neste período.

Os resultados apontaram uma adesão de 77% (setenta e sete porcento) dos colaboradores envolvidos no treinamento. A pesquisa de satisfação dos clientes revelou que as Concessionárias obtiveram melhores avaliações após o treinamento, superando a meta estabelecida pela Ford.

OBJETIVO PRINCIPAL

Capacitar as equipes de vendas das Concessionárias Ford a partir do novo posicionamento da marca, por meio do Novo Processo de Vendas, com foco na experiência do cliente como um diferencial no segmento, tornando-se uma das marcas mais recomendadas pelos consumidores.

OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

- Estruturar uma experiência completa de aprendizagem de forma padronizada, estratégica, leve, rápida e que gerasse engajamento;
- Apresentar Novo Processo Vendas Ford;
- Reconhecer o engajamento e comprometimento do treinando durante a capacitação;
- Dar apoio à performance para que o aprendizado possa ser transferido e aplicado na prática;
- Gerenciar resultados de adesão ao treinamento e impactos no negócio: satisfação dos clientes.

NECESSIDADE/DIAGNÓSTICO

O reposicionamento da Ford Brasil, para atendimento a um novo público-alvo, mais nichado dentro do segmento premium (SUVs, picapes e ícones) e em veículos comerciais, emergindo a necessidade de um novo padrão de atendimento nas Concessionárias para atendimento destes novos clientes.

A força de vendas precisava de orientações de como seguir considerando o novo portfólio de produtos e perfil de clientes, sendo que, por meio das pesquisas de satisfação e verbalizações de clientes recebidas nos canais oficiais da marca, evidenciou-se a necessidade de um novo modelo de atendimento.

Diante disso, a Ford identificou que precisava preparar sua equipe para seu novo momento/posicionamento, criando e estruturando novos processos e padrões de atendimento e de vendas.

Dessa forma, o projeto foi desenhado e desenvolvido considerando a estratégia do negócio e comercial da marca e os resultados e metas traçados pela Ford Brasil.

Necessidade/Diagnóstico link de arquivo

Gráfico de Pesquisa de Satisfação com Clientes - verbalizações positivas e negativas
https://abtd.com.br/uploads/premium/case/220-necessity-1645824453GlNAH7.pdf

DESENVOLVIMENTO

Nível hierárquico de aprovação para realização do case

A avaliação e aprovação da solução educacional e do orçamento para capacitação da rede de Concessionárias, propostas pela consultoria contratada, foram realizadas pela equipe de Treinamento de Venda e pela Diretoria da Rede de Concessionários.

Definição do público alvo

Para o sucesso do programa, a solução proposta foi desenhada para atender do macro ao micro em suas diferentes especificidades, graus de qualificação e cargos, alcançando assim, desde a equipe de liderança das Concessionárias (Gerentes e Supervisores de Vendas), como também a equipe de vendas (Vendedores(as) de Veículos Novos).

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

O programa de capacitação foi desenvolvido para atender o público, desde a equipe de vendas à liderança, treinando cerca de 1.000 pessoas. Destes, 30% (trinta porcento) em cargos de gestão e 70% (setenta porcento) em cargos de vendedores(as).

Comunicação do programa e abrangência do envolvimento na organização

Durante a estruturação do projeto foi desenhada a fase de preparação, composta por ações focadas no "querer fazer o treinamento". As ações tinham o objetivo de divulgar o programa, despertar o interesse nos participantes e garantir a adesão nas próximas etapas, bem como conscientizar sobre a importância de um processo de atendimento e vendas diferenciado, sólido e estruturado.

A comunicação foi realizada por meio de:

- Teasers de divulgação e engajamento (vídeo);
- Vídeo com Diretor de Vendas e Marketing;
- Vídeo com o Especialista de Vendas do programa.

METODOLOGIA UTILIZADA

A solução educacional para o Novo Processo de Vendas da Ford fundamentou-se nos princípios da andragogia e na experiência completa do treinando, ao contrário de um treinamento apenas como um

evento isolado, e sim, baseado na metodologia das seis disciplinas: determinar; desenhar; direcionar; definir; dar apoio; e documentar. Assim, as ações educativas permearam o antes (querer fazer), o durante (saber fazer) e o depois (fazer na prática).

A primeira etapa do desenho da solução foi realizar o diagnóstico identificando o contexto social e histórico, as necessidades, conteúdos, desafios e objetivos a serem alcançados. A partir do diagnóstico foi possível desenhar e estruturar a solução educacional personalizada para atender às necessidades e objetivos esperados.

O treinamento foi estruturado em um formato de game chamado "Missão NPV", no qual o tabuleiro do Jogo foi representado em forma gráfica por meio de um cenário com os elementos fidedignos à realidade de uma Concessionária Ford, e dos passos da Jornada de um cliente em um processo de compra.

Dentro do template do game foram estabelecidas 9 (nove) estações correspondentes às 9 (nove) etapas do NPV, compostas com missões a serem cumpridas, e cada uma como um módulo diferente do treinamento, sendo elas: 1) Prospecção; 2) Recepção; 3) Qualificação; 4) Apresentação do Produto; 5) Test Drive; 6) Negociação e Fechamento; 7) Entrega do Veículo; 8) Relacionamento com o Cliente; e 9) Gerenciamento.

Cada missão do NPV contava com soluções e/ou atividades que foram pedagógica e estrategicamente selecionadas para facilitar a aprendizagem e o engajamento em diferentes formatos, sendo o treinando desafiado a cada duas semanas.

Em cada módulo/missão do treinamento, o treinando iniciava seu desenvolvimento por meio da assimilação do conteúdo apresentado no formato de infográficos e vídeos learning com especialistas.

Para avaliação e fixação do conteúdo, o treinando participava de um Game interativo referente ao tópico em diferentes formatos de QUIZ.

E, para transferência do conhecimento, o treinando recebia um desafio a ser cumprido sobre aquele assunto, a cada duas semanas.

As missões desenvolvidas tinham em média 40 minutos de duração, que somaram, aproximadamente, 6 horas de treinamento.

As atividades de cada missão foram pontuadas e se reverteram em prêmios para os mais engajados, ou seja, os participantes com melhor pontuação. Ao final do game/treinamento, os 3 primeiros vendedores(as) e o primeiro gerente melhores colocados no ranking ganharam uma viagem para a Argentina, para conhecer a planta de produção de veículos da Ford.

Diagrama de processo do case link de arquivo

Infográfico da metodologia de aprendizagem do novo processo de vendas

https://abtd.com.br/uploads/premium/case/220-diagram-16458252709lnhgW.jpg

RESULTADOS

Conceituação técnica

Com o objetivo de trazer resultados para o negócio, desenhou-se uma experiência completa de aprendizagem fundamentada nas seis disciplinas escritas por Calhoun Wick, Roy Pollock e Andrew Jefferson (2011), na qual o treinamento não foi visto apenas como um evento, mas como um processo que contempla atividades antes, durante e após a capacitação.

Aplicou-se, também, os princípios da andragogia no que se refere à "arte e/ou ciência de orientar adultos a aprender" (Malcom Knowles, 1973), focando na motivação e no autoconhecimento do adulto, bem como em sua experiência prévia, e contemplando, assim, os pilares da andragogia defendido

por Knowles, a saber: 1) Necessidade e aplicabilidade; 2) Autonomia e autodiretividade; 3) Experiências prévias; 4) Interatividade; 5) Prontidão para aprender; 6) Orientação para aprendizagem; e, 7) Motivação para aprender.

Tendo a flexibilidade e o processo como foco, e não apenas como conteúdo, o treinamento NPV Ford foi estruturado estrategicamente e intencionalmente, roteirizado de uma forma pedagógica, dialógica, inédita, envolvente e inesperada, no qual os conteúdos foram gradativamente sendo disponibilizados em uma plataforma gamificada com peças educacionais em diferentes formatos, garantindo uma aprendizagem leve, rápida, prática e prazerosa, sem perder de vista a avaliação dos resultados e a transferência para a prática.

Fase de conclusão

Para verificar os resultados do projeto, considerando as necessidades identificadas e o objetivo principal – tornar a experiência do cliente um diferencial no segmento, e a marca Ford ser cada vez mais recomendada – utilizou-se 2 (dois) indicadores diretamente relacionados ao atendimento e à satisfação do cliente durante o processo de vendas, sendo eles:

1) NPS – Net Promoter Score: "Com base na experiência, qual a probabilidade de você recomendar a Ford para seus amigos e familiares?";

2) CVP – Customer View Point: Acompanhamos o Índice de Experiência do Consumidor, identificado a partir de 4 perguntas realizadas com o cliente após adquirir um produto Ford: 1) Satisfação geral com o vendedor; 2) Satisfação geral com o processo de pagamento; 3) Satisfação geral com a entrega do produto; e, 4) Cumprimento dos acordos estabelecidos.

O acompanhamento dos resultados foi realizado durante os 6 meses do treinamento, por meio de relatórios que eram gerados quinzenalmente após a disponibilização das atividades de cada etapa do processo de vendas.

Os relatórios consideravam dados das 97 Concessionárias participantes da capacitação, em que se verificou a evolução dos indicadores NPS (1) e CVP (2) ao longo do período de realização do treinamento.

Sobre o índice NPS constatou-se uma evolução de 10 pontos ao final do treinamento, e com relação ao índice CVP, identificou-se que as Concessionárias com 100% (cem porcento) de suas equipes de vendas treinadas obtiveram notas ligeiramente melhores na média das quatro perguntas da pesquisa quando comparadas com as equipes não treinadas. Neste índice, todas as Concessionárias tiveram crescimento de 4,34% em 5 meses.

Os resultados obtidos demonstraram que o desenvolvimento do projeto e a estratégia educacional desenhada foram bastante assertivos, trazendo melhoria na performance e segurança dos vendedores, e, consequentemente, elevando a satisfação dos clientes e a recomendação pela marca Ford. Para além disso, a Ford recebeu depoimentos significativamente positivos das Concessionárias participantes, demostrando a satisfação com relação ao formato do treinamento.

Fase de conclusão link de arquivo

Resumo de case

https://abtd.com.br/uploads/premium/case/220-conclusion-1645825433hCPdda.pdf