

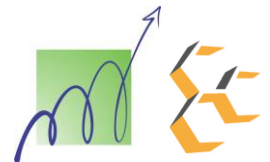


## Case: Döhler S.A.

Transformação da cultura na área Comercial e desenvolvimento de gestores, representantes e áreas de apoio

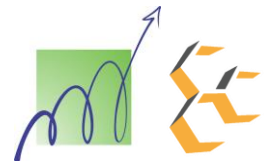
Fev/2017 a Dez/2019

Projeto desenvolvido em parceria por:





Cliente:	Döhler S.A., uma das maiores indústrias têxteis da América Latina. Vice-líder na fabricação de produtos de cama, mesa, banho, decoração e tecidos industriais. Tem sede em Joinville, sendo uma das indústrias mais antigas de Santa Catarina.
Setor:	Indústria têxtil
Fundação:	1881
Nº de funcionários:	3 mil colaboradores



Projeto de **transformação da cultura interna** no departamento comercial da Döhler S.A, com a definição e **desenvolvimento de competências essenciais** pelo time gestor, áreas de apoio e força de vendas externa.



MARCO ZERO  
Convenção 2017

### ETAPA 1

Integração do time gestor e construção do DNA de Vendas Döhler

### ETAPA 2

Lançamento do DNA Döhler para todo o time de vendas

### ETAPA 3

Desenvolvimento de competências do DNA Döhler (time gestor)

### ETAPA 4

Assessment e planos de desenvolvimento (time gestor)

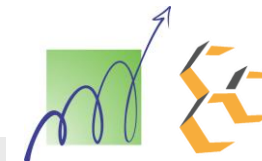
### ETAPA 5

Integração e capacitação de áreas internas de apoio

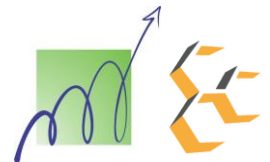
### ETAPA 6

Mobilização e capacitação da força de vendas (representantes)

Período: Fevereiro/2017 a Dezembro/2019



**MARCO ZERO**



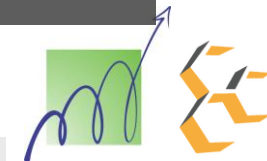


## Convenção de Vendas 2017

### Tema:

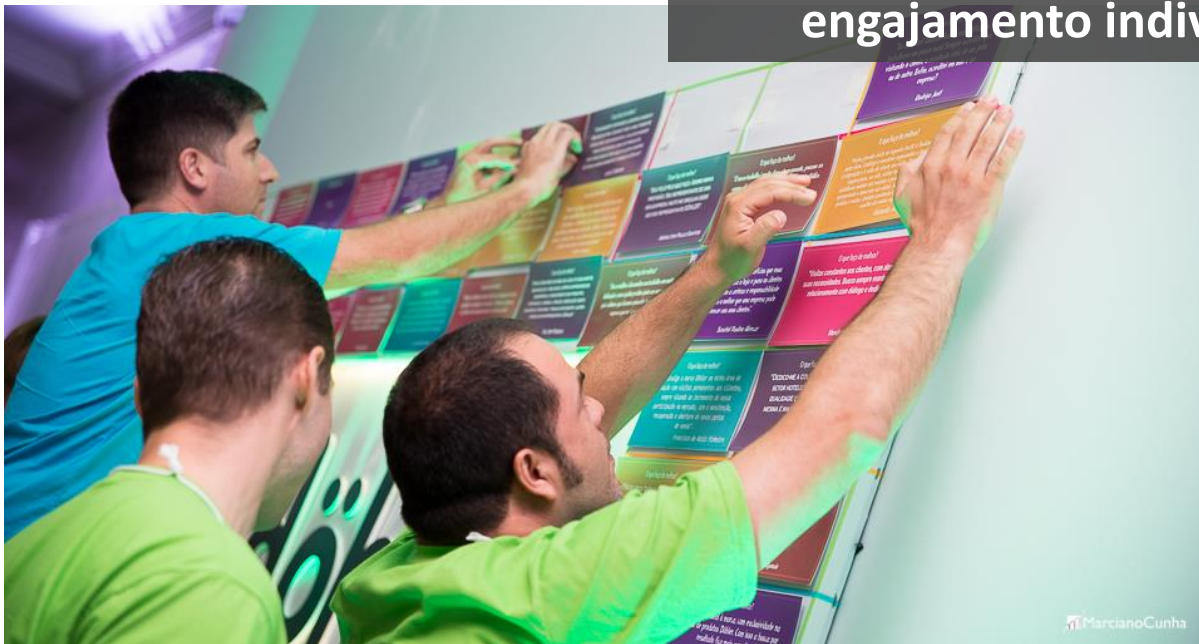
TEAR 2017: Tempo de Engajamento e Atitude Renovada

Um chamado para a mudança. Um convite para a equipe de vendas desenvolver novas atitudes e se engajar num processo de transformação e melhoria contínua, respondendo de forma ativa, competente e confiante aos desafios da empresa e às transformações do mercado.





Atividades que enfatizaram a importância do engajamento individual para o resultado



Trilha da atitude: uso da gamificação com foco nas atitudes e desafios do representante Döhler





Atividades lúdicas e uso das cores para falar do comportamento do consumidor e das atitudes do representante





Atividades lúdicas e uso das cores para falar do comportamento do consumidor e das atitudes do representante

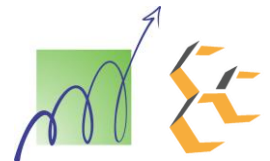




## **ETAPA 1**

**Integração do time gestor  
e construção do DNA de  
Vendas Döhler**

2º semestre 2017





## Etapa 1: Integração do time gestor e construção do DNA de Vendas Döhler

### Os objetivos:

- Ter uma visão clara e compartilhada sobre as competências necessárias aos gestores comerciais, no novo contexto competitivo e estratégico da empresa, consolidando-as no chamado “DNA de Vendas Döhler”.
- Proporcionar aos gestores oportunidades de autoconhecimento e de reflexão sobre as competências e desafios individuais e coletivos de desenvolvimento.
- Integrar o time de gestores comerciais, ampliando a colaboração e a troca de experiências no grupo e aproximando-os da direção da área.

### Estratégias adotadas:

- Entrevistas com Diretoria Comercial e área de Recursos Humanos para compreender o cenário de negócios e expectativas em relação às competências do gestor de vendas.
- Mapeamento do perfil dos participantes e assessment inicial: como eles se viam e o que acreditavam ser importante na função que desempenhavam na empresa.
- 03 encontros presenciais focados na integração da equipe, na reflexão e desenvolvimento de competências dos participantes e na construção colaborativa do DNA de Vendas Döhler.





Travessia e mudança como conceito norteador do programa:

“O navio está seguro no porto. Mas não é para isso que se fazem os navios”.

William Shedd

**BEM-VINDO A BORDO!**  
Você é nosso convidado especial para uma jornada de desenvolvimento e integração.

**PROGRAMA TRAVESSIA**

**NOSSO PONTO DE PARTIDA**  
A consciência de que precisamos fortalecer ou desenvolver algumas atitudes para garantir bons resultados, em mares mansos ou bravios.

**NOSSO DESTINO**  
Uma equipe comercial de alta performance, criativa e conectada com as estratégias da empresa e com as necessidades do cliente.

Essa será uma travessia desafiadora, mas necessária. E exigirá o nosso melhor: a capacidade de trabalhar em equipe, a disposição para se reinventar e aprender, além de buscar sempre os melhores resultados combinando planejamento e flexibilidade, de acordo com as "condições do mar".

**PRONTO PARA PARTIR?**  
Confira abaixo algumas instruções para a primeira parte dessa travessia.

**Data:** 5 de agosto | **Horário:** 8h15 – 17h30 | **Local:** Recanto Salto II (Sítio das Bromélias)  
Rua Estrada Salto II, Vila Nova – Zona rural  
CEP 89.237-001 Joinville / SC

**Importante:**

- \* Um micro-ônibus transportará os participantes até o Recanto Salto II. Ele sairá do pátio do estacionamento da Döhler (portão II), às 7h15.
- \* Um welcome coffee e o almoço serão servidos no local.
- \* Traga com você o seu exemplar do livro "Execução".

"O navio está seguro no porto. Mas não é para isso que se fazem os navios."  
(William Shedd)

realização | MarcianoCunha | döhler



**1º encontro do grupo: conectar o grupo e estimular a confiança e a participação**





**Atividade inicial resgatava as trajetórias individuais e a conexão emocional com a empresa por meio de objetos trazidos pelos participantes**

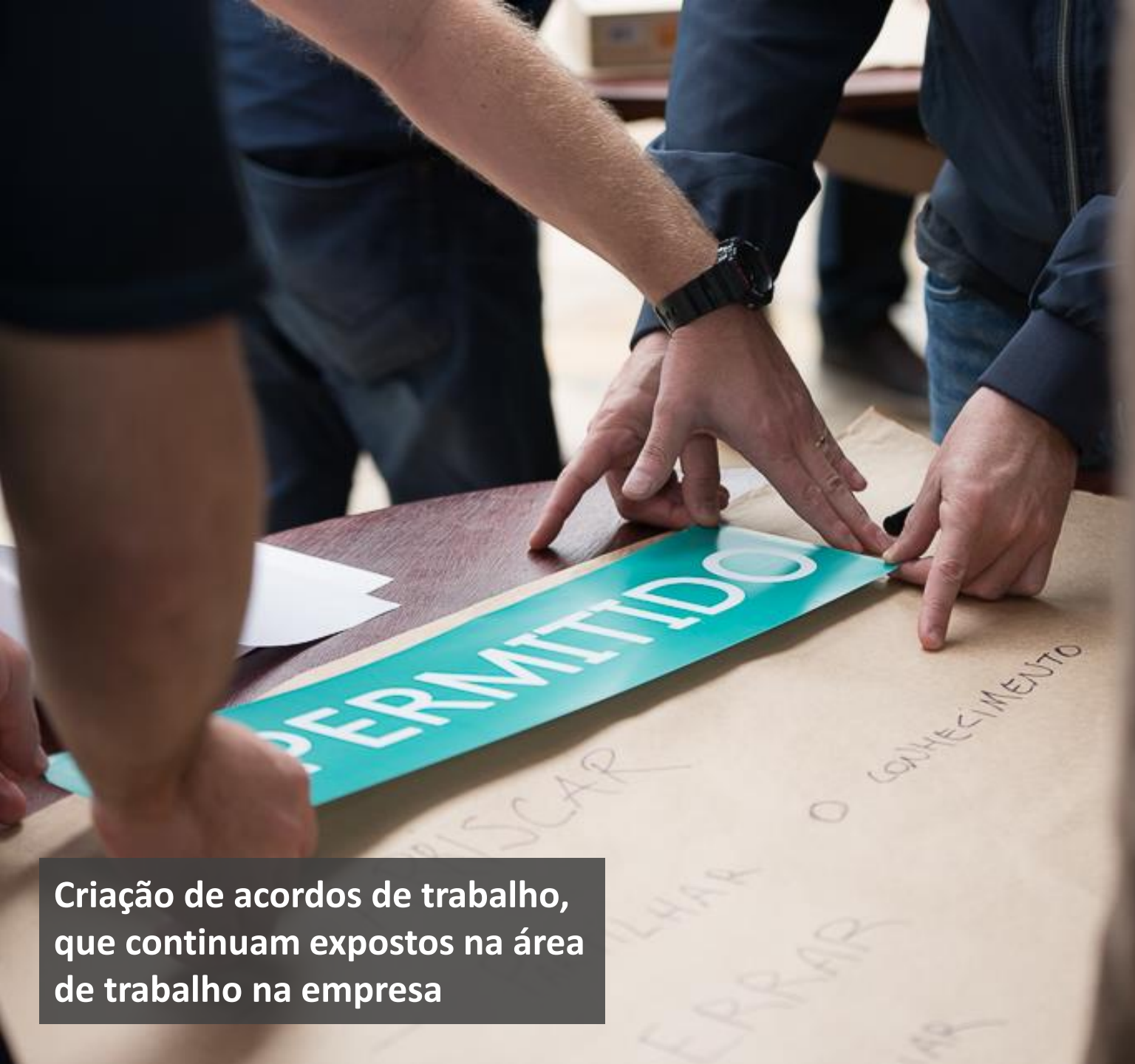




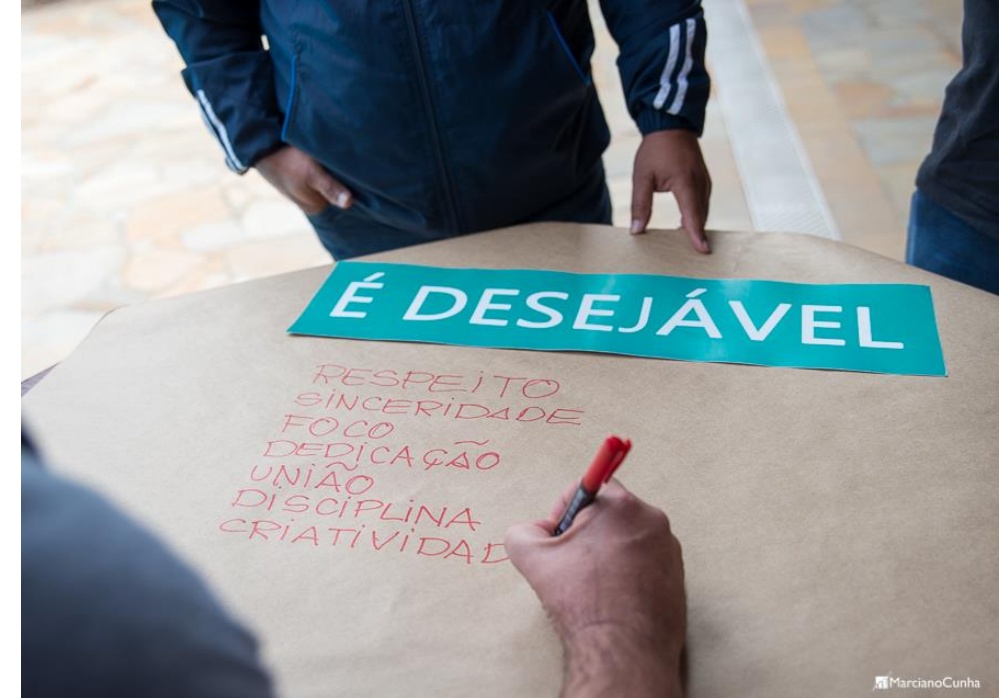
**Passo seguinte foi a criação de acordos de trabalho para alinhar expectativas e propiciar igualdade de participação, independentemente da área, função ou tempo de empresa**







Criação de acordos de trabalho, que continuam expostos na área de trabalho na empresa





**Programa teve rituais individuais e coletivos, como a garrafa em que cada participante guardava suas reflexões e aprendizados**



Além dos rituais, programa utilizou diversos arquétipos e ideias norteadoras, como os três níveis de análise: indivíduo, grupo e organização

Storytelling do Diretor Comercial, que compartilhou com a equipe os maiores desafios e aprendizados na sua trajetória pessoal e profissional





Storytelling do diretor, registrado pela equipe em um desenho coletivo



**O Diretor Comercial esteve presente em todos os encontros, participando integralmente das atividades propostas, o que foi essencial para o sucesso do programa Travessia**



Momento crucial do programa foi a hora de “olhar-se no espelho”



Momento de conhecer o retrato que o grupo fez de si mesmo de várias maneiras:



Pesquisa on-line anônima



Auto-assessment com o uso de cartões e cores

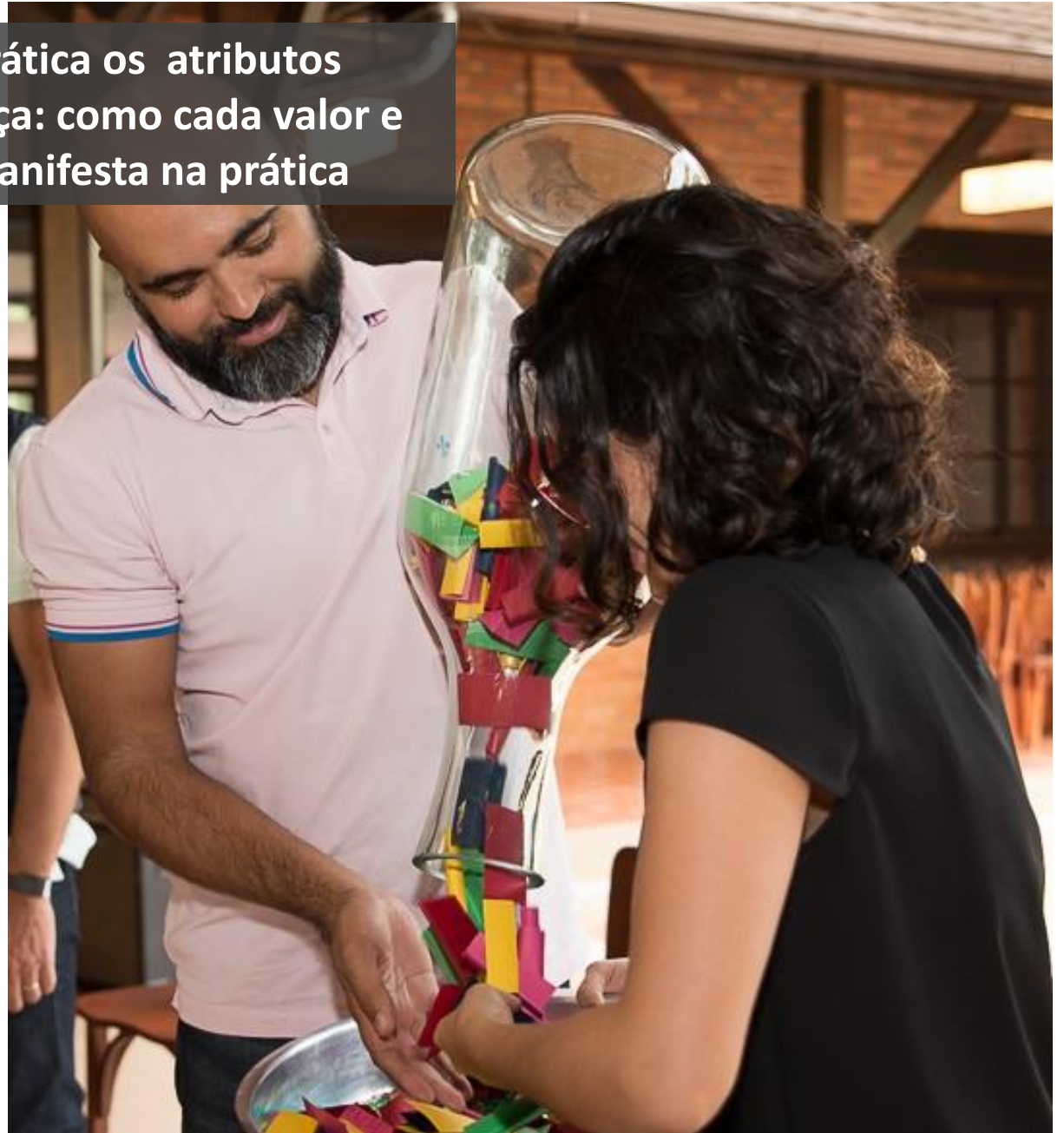




Momento de analisar o autorretrato do grupo frente aos desafios e demandas para a liderança



Entendendo na prática os atributos essenciais da liderança: como cada valor e competência se manifesta na prática



Entendendo na prática os atributos essenciais da liderança: como cada valor e competência se manifesta na prática





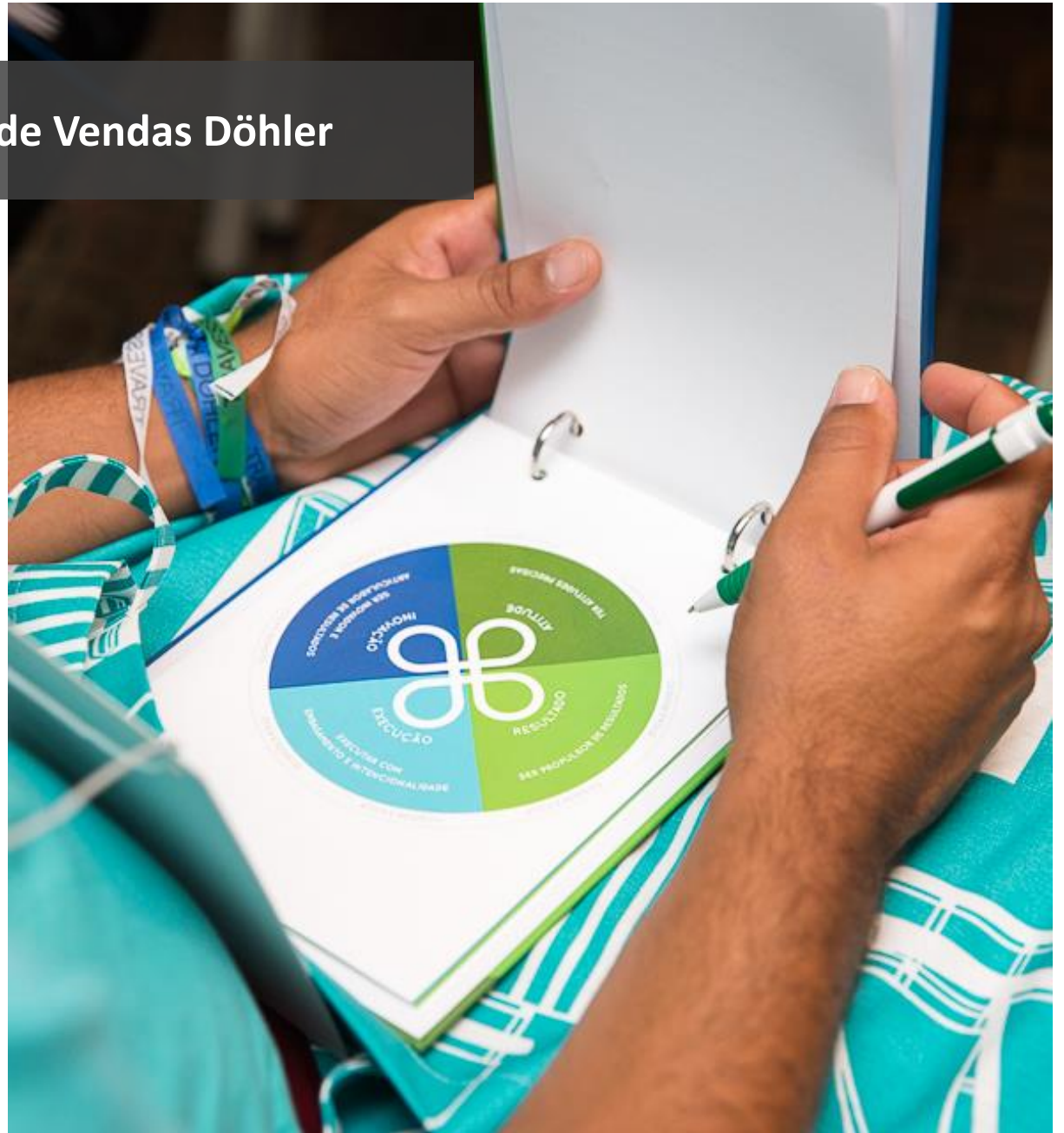
Fortalecendo as relações no time de gestores



## Criação do DNA de Vendas Döhler



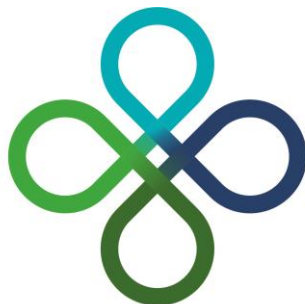
**DNA DE VENDAS  
DÖHLER**





## EXECUÇÃO

EXECUTAR COM EMBASAMENTO E  
INTENCIONALIDADE



## DNA DE VENDAS DÖHLER



## INOVAÇÃO

SER INOVADOR E ARTICULADOR DE  
OPORTUNIDADES



## ATITUDE

TER ATITUDES PRECISAS

Um modelo com as  
competências  
essenciais à área  
comercial Döhler



## RESULTADO

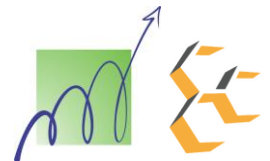
SER PROPULSOR DE RESULTADOS



## **ETAPA 2**

**Lançamento do DNA  
Döhler para todo o time  
de vendas**

Janeiro 2018





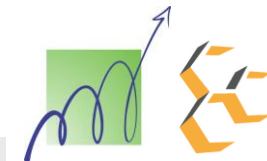
## Etapa 2: Lançamento do DNA Döhler para todo o time de vendas

### Os objetivos:

- 📌 Apresentar oficialmente o DNA de Vendas Döhler para toda a equipe comercial (incluindo os representantes) como o modelo de competências para os profissionais da área.
- 📌 Iniciar a capacitação dos representantes comerciais nas competências do DNA de Vendas Döhler.
- 📌 Reforçar o papel dos gestores de vendas como cocriadores e multiplicadores do DNA de Vendas Döhler.

### Estratégias adotadas:

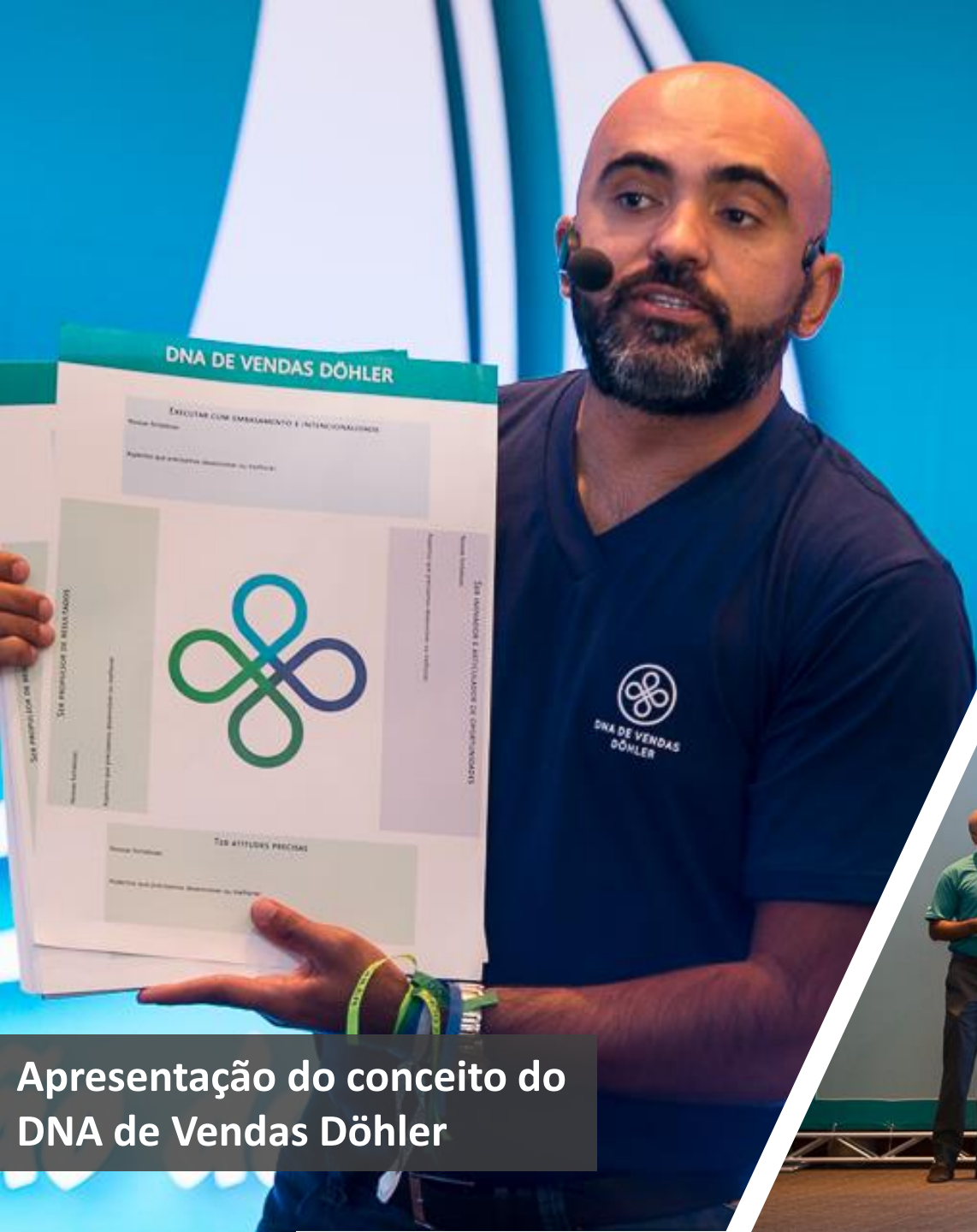
- 📌 Convenção de Vendas reunindo toda a equipe de vendas (colaboradores diretos e representantes).
- 📌 Apresentação do DNA de Vendas com palestras e atividades vivenciais (teatro, jogos, quiz) conduzidas pelos próprios gestores.
- 📌 Dinâmicas de grupo e atividades de auto-assessment para os participantes.
- 📌 Talk show com Diretor Comercial.





Talk show com diretor comercial, mediado pelos facilitadores





Apresentação do conceito do DNA de Vendas Döhler



Dinâmicas e rituais focados no engajamento e mudança



# O DNA de Vendas: conceito, prática e autoavaliação



Henrique Antonio

Rodrigo

James

Michelle Barros



**Gestores preparados para, de forma criativa, atuar como multiplicadores do DNA de Vendas Döhler**



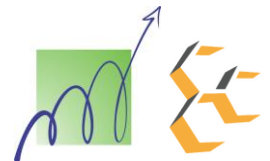
Participantes da convenção



## **ETAPA 3**

Desenvolvimento de  
competências do DNA  
Döhler (time gestor)

1º semestre 2018





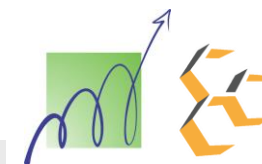
## Etapa 3: Desenvolvimento de competências do DNA Döhler (time gestor)

### Os objetivos:

- 🏠 Desenvolver a equipe de gestores comerciais com base nas competências do DNA de Vendas Döhler.
- 🏠 Promover o autoconhecimento e a capacidade de autoliderança.
- 🏠 Desenvolver no grupo capacidades essenciais para liderar equipes e desenvolver negócios.
- 🏠 Reforçar os laços de integração e colaboração no time gestor.

### Estratégias adotadas:

- 📍 Encontros presenciais (05) com atividades vivenciais, diálogos mediados, apresentação de conceitos e tarefas intermódulos
- 📍 Ferramentas de auto-assessment e feedback.
- 📍 Arquétipos e conceitos norteadores para o desenvolvimento da liderança.
- 📍 Atividades lúdicas e artísticas.
- 📍 Conversas com executivos de mercado.







O QUE OUVIMOS

O QUE PERCEBEMOS

COMO NOS SENTIMOS

O papel das lideranças para tornar o DNA de Vendas uma realidade na área comercial



Preparação do grupo para implantar e consolidar o DNA na equipe de representantes



Troca de experiências com executivos do mercado



Autoconhecimento e desenvolvimento por meio de arquétipos e ferramentas de auto-assessment e feedback

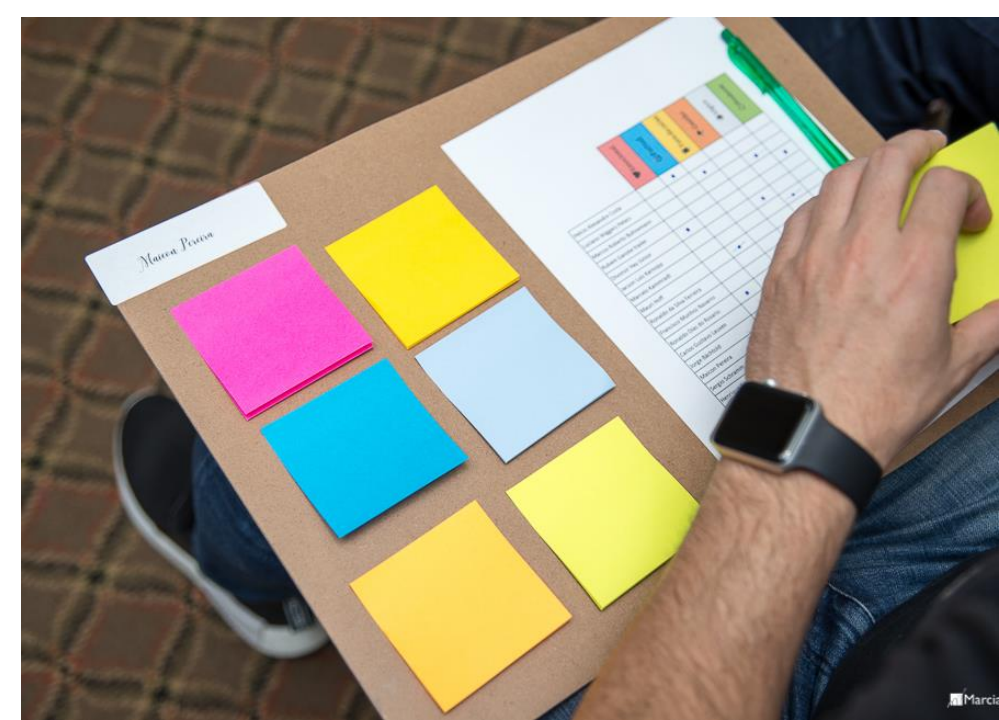




Autoconhecimento e desenvolvimento por meio de arquétipos e ferramentas de auto-assessment e feedback



**Atividades para fortalecer o pensamento crítico e a visão sistêmica**



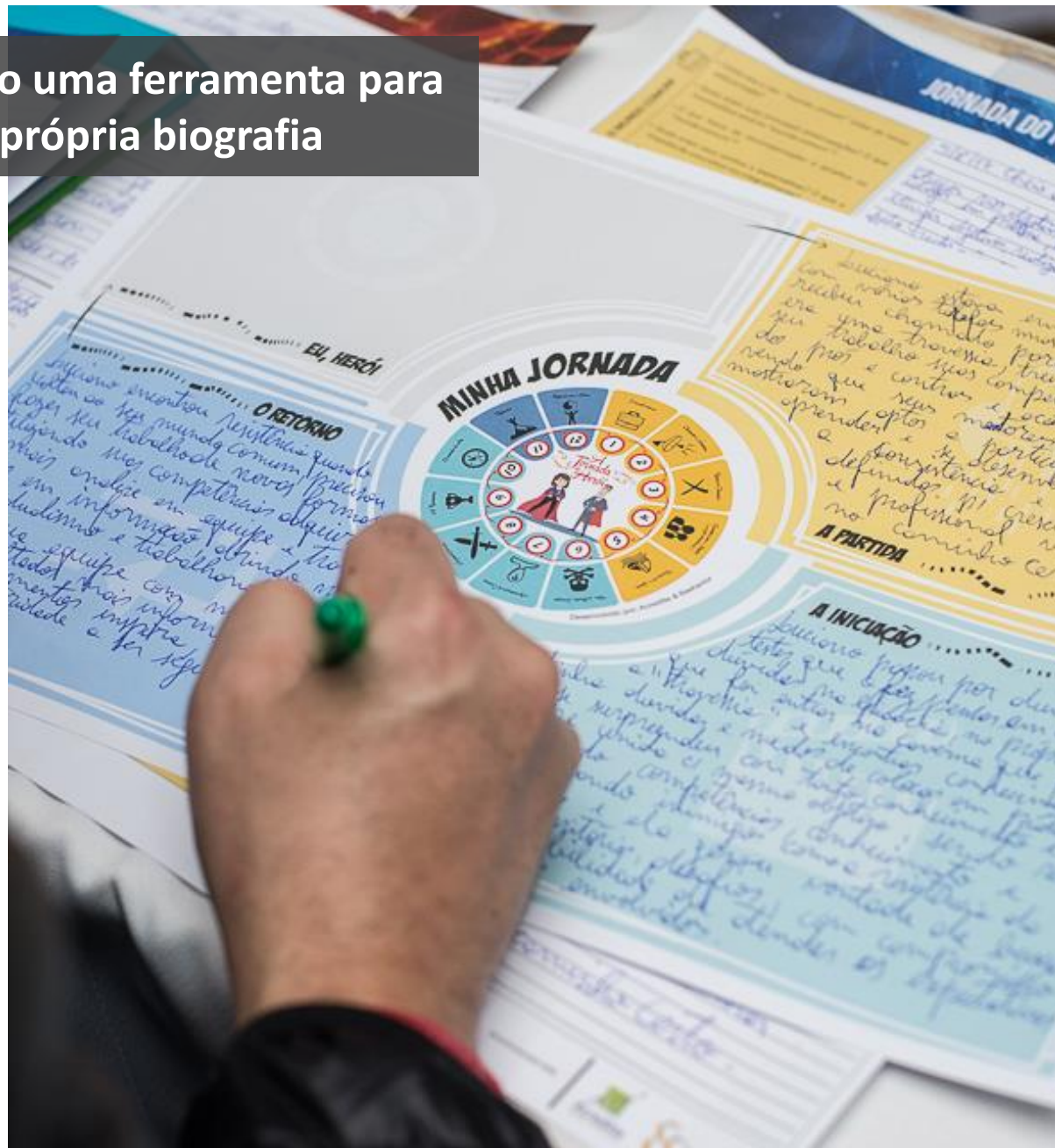
**Fortalecimento da capacidade de diálogo, análise e decisão no grupo**



Atividades lúdicas e artísticas para apoiar o autoconhecimento e feedback



# Jornada do Herói como uma ferramenta para compreender a própria biografia







## **ETAPA 4**

**Assessment e planos de  
desenvolvimento  
(time gestor)**

Agosto a Novembro 2018



## ETAPA 4

### Assessment e planos individuais de desenvolvimento

Uma visão individualizada e profunda dos talentos, potenciais e oportunidades de desenvolvimento de cada gestor

- 📍 Análise de perfil e preferências dos gestores comerciais, usando a ferramenta Insights Discovery®.
- 📍 Avaliação 360º, com formulário focado nas competências do DNA de Vendas Döhler e em atitudes e comportamentos gerenciais. Média de 9 avaliações por gestor.
- 📍 Entrevista individual em profundidade, focada na carreira, trajetória dentro da empresa e planos e aspirações pessoais.
- 📍 Workshop para apresentação do modelo Insights Discovery®, entrega de relatórios individuais e análise do perfil geral do grupo.
- 📍 Devolutiva individual dos resultados da avaliação 360º, combinada com análise do relatório Insights® do gestor.
- 📍 Apresentação para Diretoria Comercial e gestão de Recursos Humanos do panorama geral do grupo: perfil do grupo, com talentos, potenciais e oportunidades de desenvolvimento.
- 📍 Desenvolvimento de plano individual de desenvolvimento pelos gestores.



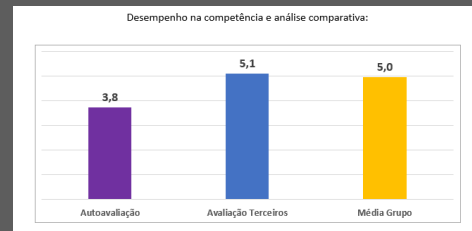
**Workshop de devolutiva dos perfis Insights:  
visão geral do perfil do grupo**

# Avaliação 360º: análise qualitativa e quantitativa e comparativo de como o gestor se vê e como é visto por outras pessoas

Como descreve a si próprio:

Como é descrito pelas outras pessoas:

Recomendações e sugestões de outras pessoas:



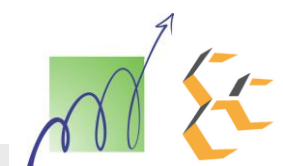
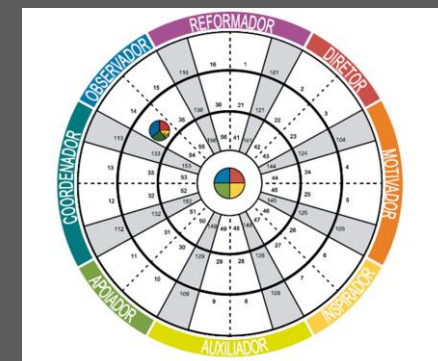
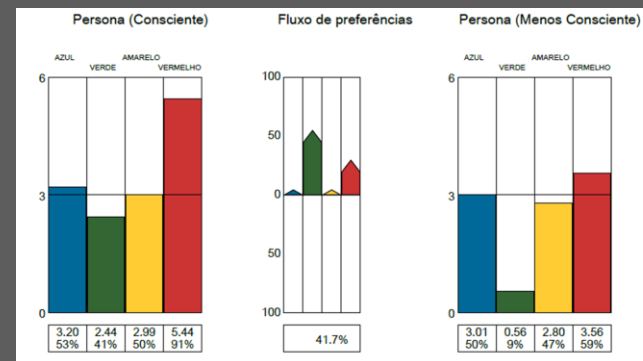
# Relatório Insights: trechos meramente ilustrativos



Ele está preparado para assumir decisões de alto risco. Ele gosta de decidir quanto àquilo que precisa ser feito, e pode dar as instruções necessárias para garantir que seja feito. Ele com frequência preferirá tomar qualquer decisão do que não tomar decisão nenhuma. Um dos seus pontos fortes é usar experiências passadas para ajudá-lo a resolver problemas atuais e, a partir daí, fazer o que é necessário. Ele tende a ser influenciado pela idéia, ao invés de pela pessoa por detrás da idéia.

Ele tende a desconfiar de pessoas que considera que estejam ignorando a realidade. Ele pode ver seus objetivos e metas tão claramente que ele pode falhar por não levar em consideração outras visões e possibilidades. Sua independência pode fazer com que os outros o considerem desinteressado. Ele é bom para inovar, negociar e administrar. Ele tem um pequeno grupo de amigos próximos com os quais gosta de compartilhar pensamentos e idéias.

Ele está preparado para assumir decisões de alto risco. Ele se sente à vontade em posições de liderança e prontamente aceita responsabilidade para fazer com que as coisas aconteçam. Ele se adapta facilmente às situações, mas precisa obter resultados constantemente. Ele sempre tenta tomar as decisões baseando-se o máximo possível no raciocínio lógico, analítico e altamente organizado. Ele com frequência preferirá tomar qualquer decisão do que não tomar decisão nenhuma.

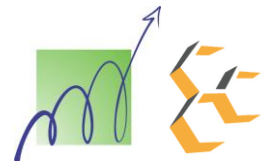




## **ETAPA 5**

**Integração e  
capacitação de áreas  
internas de apoio**

Julho e Agosto 2018





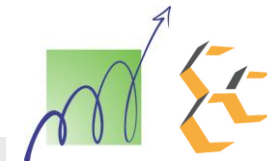
## Etapa 5: Integração e capacitação de áreas internas de apoio

### Os objetivos:

- 🏠 Integrar os auxiliares de vendas ao processo de desenvolvimento, permitindo a eles um entendimento mais profundo sobre o DNA de Vendas Döhler e sua relação com as áreas e funções de apoio.
- 🏠 Reforçar os laços entre gestores e auxiliares de vendas e preparar as equipes internas para apoiar o processo de implantação do DNA de Vendas Döhler nas rotinas diárias e na relação com os representantes.

### Estratégias adotadas:

- ➡ Atividades que conectaram gestores e auxiliares: observação, cartas individuais, vídeos depoimentos, etc.
- ➡ Encontros presenciais (02), com atividades vivenciais e apresentação de conceitos
- ➡ Atividades artísticas para resgatar a história e o vínculo entre colaboradores e empresa.
- ➡ Produção de material com a visão e o significado do DNA de Vendas Döhler, a partir da perspectiva e observação dos auxiliares.





**Integração e capacitação das áreas de apoio no DNA de Vendas Döhler**



# Gestores com papel ativo na formação de auxiliares: cartas individuais, vídeos e troca de experiências







A história individual e a conexão com a empresa





A compreensão do DNA de Vendas na prática



# O exemplo das lideranças e o DNA de Vendas na prática

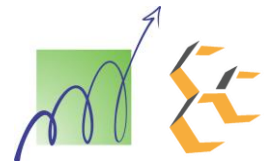




## **ETAPA 6**

**Mobilização e  
capacitação da força de  
vendas (representantes)**

Fevereiro a Agosto 2019



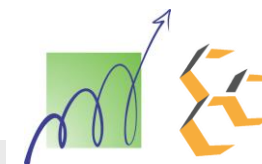
## ETAPA 6



### JORNADA DE DESENVOLVIMENTO

Uma nova travessia para fortalecer o nosso DNA

- 📍 Jornada de Desenvolvimento: 02 rodadas de encontros com representantes comerciais Döhler de todo o Brasil.
- 📍 Encontros realizados em Curitiba, São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro
- 📍 Total de 128 horas de formação, com o objetivo de aprofundar o entendimento do DNA de Vendas Döhler e sua aplicação no dia a dia do representante.
- 📍 Programa levou para os representantes comerciais atividades, conceitos e experiências vivenciadas anteriormente pela equipe de gestores.
- 📍 Objetivo era alinhar toda a força de vendas em torno do conceito do DNA Döhler, estimulando novas práticas e alavancando a performance da equipe.





# JORNADA DE DESENVOLVIMENTO

Uma nova travessia para fortalecer o nosso DNA

## Os objetivos:

- 🏠 Dar continuidade ao processo de desenvolvimento dos representantes comerciais, ampliando a sua compreensão sobre o DNA de Vendas Döhler e consolidando-o como um modelo de valores e competências para os profissionais da equipe comercial Döhler.
- 🏠 Apoiar o desenvolvimento dos representantes, estendendo a elas ferramentas, arquétipos e experiências de desenvolvimento utilizadas com os gestores na fase inicial do programa.

## 1ª Rodada de Encontros Fevereiro e Março de 2019

## Estratégias adotadas:

- 🏠 Pesquisa on-line com representantes.
- 🏠 Atividades focadas na história e no vínculo entre os profissionais e a empresa.
- 🏠 Arquétipos e ferramentas de auto-assessment e feedback: os perfis individuais e as competências do DNA de Vendas Döhler.
- 🏠 Talk show com Diretor Comercial.
- 🏠 Quiz e aplicação do DNA em situações simuladas de vendas.
- 🏠 Diálogo de performance e desenvolvimento entre gestores e representantes (plano individual).
- 🏠 Lançamento de campanha interna de vendas.





**Integração dos representantes com resgate da história do Travessia e do DNA pelos gestores**

Aplicação de arquétipos e ferramentas de assessment  
que tinham sido utilizadas com os gestores







Conversas mediadas com a direção sobre os negócios e a atuação do representante



## Atividades de integração e mobilização dos representantes



O DNA de Vendas na Prática: o que faz e o que fala o representante que tem cada competência



## Lançamento de campanha interna de vendas: Döhler Ocean Race





# JORNADA DE DESENVOLVIMENTO

Uma nova travessia para fortalecer o nosso DNA

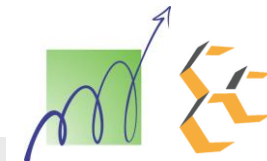
## Os objetivos:

- 🏠 Apoiar e acompanhar a adoção de novas práticas inspiradas no DNA de Vendas Döhler pelos representantes.
- 🏠 Criar espaços para compartilhamento e valorização de boas práticas de representantes e gestores comerciais.
- 🏠 Aprofundar a compreensão dos desafios do profissional de vendas atual e as competências necessárias no novo cenário.

2ª Rodada de Encontros  
Julho e Agosto de 2019

## Estratégias adotadas:

- Avaliação e resgate dos impactos do DNA de Vendas na prática do representante: o que mudou, resultados, desafios, etc.
- Apresentação de panorama de negócios e boas práticas pela Direção Comercial e gestores.
- Diálogos de performance: resgate dos planos individuais de desenvolvimento.
- Rodada de pitches com apresentação de boas práticas pelos representantes.
- Valorização das boas práticas com uso de adesivos.
- Palestras e apresentações dialogadas.
- Atividades lúdicas e vivenciais.



Resgate dos impactos, mudanças e desafios  
na aplicação do DNA de Vendas Döhler

JORNADA DE  
DESENVOLVIMENTO  
Uma nova travessia

O QUE VOCÊ  
FEZ DE DIFERENTE  
PRODUZIDO À  
PARTIR DO "DNA"

JORNADA DE  
DESENVOLVIMENTO  
SERGIO



Rodada de pitches: boas práticas compartilhadas pelos representantes







Reconhecimento das boas práticas em cada competência do DNA de Vendas



# Diálogos de performance e desenvolvimento entre os gestores e suas equipes



Atividades lúdicas e vivenciais sobre as práticas e desafios do representante





Apresentação de conceitos, práticas e tendências





**Atividade vivencial: Todos no mesmo barco e vestindo a mesma camisa**





**Atividade vivencial: Que mudanças preciso fazer para vestir a camisa**



Atividades de integração e mobilização  
dos representantes Döhler



Consultores com o time de  
gestores Döhler







[facebook.com/BeebehaviorBR](https://facebook.com/BeebehaviorBR)



41 99968-5603



[twitter.com/Beebehavior\\_Br](https://twitter.com/Beebehavior_Br)



[instagram.com/beebehavior\\_br](https://instagram.com/beebehavior_br)



[atendimento@beebehavior.com.br](mailto:atendimento@beebehavior.com.br)



[beebehavior.com.br](https://beebehavior.com.br)