

RESUMO

Este case conta um pouco da história da Câmara Americana de Comércio no Brasil. São abordadas temáticas de gerenciamento de equipe de vendas, contratação e estratégias de aumento de market share e relacionamento com clientes. Inicialmente, o estudo apresenta a entidade, o seu mercado de atuação e a concorrência. Em seguida é contado como funcionou um dos mais concorridos processos de trainees do Brasil, aprofundando, no processo de escolha destes jovens, suas funções e atribuições, objetivos, metas e resultados.

PALAVRAS-CHAVE

Vendas. Motivação. Relacionamento.

ABSTRACT

This case tells a little of the history of the American Chamber of Commerce in Brazil. It covers themes like of sales management team, hiring and strategies to increase market share and relationship with customers. Initially, the study presents the organization, your market and competition. Next up is counted as ran one of most popular trainee process in Brazil, coming to the process of choosing these people, its functions, objectives, goals and results.

KEYWORDS

Sales. Motivation. Relationship.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| Amcham Brasil | 5 |
| <i>Principais produtos/serviços</i> | 5 |
| Concorrência | 6 |
| Amcham Brasil: programa trainee | 7 |
| <i>Leadership Program</i> | 8 |
| <i>Os trainees</i> | 8 |
| <i>Método de vendas</i> | 10 |
| <i>Motivação e metas de vendas</i> | 11 |
| <i>Principais resultados</i> | 12 |
| Questões para discussão | 14 |
| Referências | 14 |

Amcham Brasil

A Câmara Americana de Comércio (Amcham) foi fundada no Brasil em 1919, na cidade de São Paulo, por dezoito empresários norte-americanos que queriam conhecer melhor o mercado brasileiro e abrir portas para instalação de novas multinacionais no país. O pequeno grupo de fundadores incluía executivos da General Electric, Springer Carrier, Singer Sewing Machine Company, Mackenzie College e City Bank(1), que se juntaram e que, através de seu relacionamento pessoal, começaram a convidar outras empresas para se filiarem à Câmara com o objetivo de estabelecer relações comerciais entre as empresas associadas. Pode ser definida como uma associação de empresas que serve seus filiados, levando informações de mercado e fomentando o relacionamento entre os executivos representantes das organizações associadas – é uma entidade empresarial independente, sem fins lucrativos ou vínculo com governo brasileiro ou norte-americano.

(1)Atualmente tais empresas são sócias honorárias da Amcham e ajudam a nortear os objetivos estratégicos da entidade.

Nos dois primeiros anos de atuação, a Amcham Brasil já contava com cerca de noventa empresas associadas em vinte e cinco logradouros diferentes, mesclando empresas de capital americano e brasileiro e abrangendo todos os setores da economia. Ela é a segunda maior do mundo, com seis mil empresas associadas, ficando apenas atrás da Câmara Americana dos Estados Unidos da América que é a maior federação do mundo empresarial, representando cerca de três milhões de empresas de todos os portes, segmentos e regiões, bem como o estado e as câmaras locais e associações industriais (U.S CHAMBER, 2009). A atuação da entidade não se limita à esfera dos negócios; figuram também projetos na área de cidadania empresarial, educação, meio-ambiente e sustentabilidade.

Atualmente, a Amcham está presente em dez regionais estrategicamente posicionadas nas principais capitais do país: São Paulo, Curitiba, Belo Horizonte, Campinas, Ribeirão Preto, Goiânia, Uberlândia, Recife, Brasília e Porto Alegre.

O tempo de vida da Amcham representa a metade da vida do Brasil independente e a explicação para esta longevidade é “[...] apego e cumprimento de diretrizes baseadas em valores sólidos e pontuais - valorizando sempre as pessoas que possibilitaram, acreditaram e se empenharam para tornar estes objetivos em realidade”, justifica Gabriel Rico, CEO da empresa.

Para continuar crescendo, a Amcham Brasil conta hoje com uma série de produtos e serviços que contribuem diretamente para o desenvolvimento de seus associados, visando a oferecer sempre um atendimento excelente e produtos diferenciados que agregam valor e competitividade aos negócios das empresas associadas.

Principais produtos/serviços

A Amcham Brasil possui em seu portfólio os seguintes produtos e serviços:

Comitês: são fóruns de discussão que reúnem os associados em ambiente de capacitação e networking para debater assuntos de interesse das empresas sócias e de relevância para o mercado. Existem hoje onze comitês ativos: Empreendedorismo, Marketing, Comércio Exterior e Logística, Finanças, Legislação, Saúde, Gestão de Pessoas, Meio Ambiente, Construbusiness, Secretarias Executivas e Tecnologia em Negócios. Cada um desses acontece em uma reunião mensal, no Amcham Business Center, no formato de café da manhã; esses comitês são considerados, hoje, o principal mecanismo de engajamento do sócio com a Amcham: eventos não pagos, exclusivos para sócios, que trazem em média sessenta executivos por encontro

e que podem ser considerados o carro chefe.

Eventos de Tendência: palestras e seminários diferenciados, voltados para assuntos de demanda do mercado que são realizados fora da sede da Amcham, pois trabalham com público maior, variando de cem a quinhentos executivos. Os sócios pagam pela inscrição com um desconto de cinquenta por cento, mas não sócios também podem participar. Podemos citar como exemplo o CEO Fórum, CIO Fórum e CFO Fórum, que são eventos anuais e reconhecidos nacionalmente pelo conteúdo gerado e por seu público extremamente seletivo - voltado para alta gerência, diretoria e presidência.

Outros Produtos: existem ainda uma série de outros produtos e serviços que têm por objetivo facilitar o fechamento de negócios entre empresas, divulgar as sócias e facilitar os processos diários de uma empresa. Podemos destacar as seguintes ferramentas:

- Amcham Benefits: canal gratuito de divulgação para as empresas associadas - envio mensal do mail-marketing da Câmara para cerca de 12 mil executivos, ofertando os benefícios da promoção.

- Amcham Visa Corporate: assessoria para requisição de visto para viagens aos Estados Unidos.

- Business Match Making: a Amcham organiza encontros entre empresas que buscam algum tipo de produto ou de serviço com outros sócios que possam suprir tais demandas. Geralmente o diretor de compras ou o principal executivo da empresa compradora passa uma tarde na sede da Amcham, em uma sala de reuniões reservada, para receber todos os possíveis fornecedores sem que seja necessário identificar qual e a empresa compradora, para aquelas que desejam manter sigilo.

- Rodada de Negócios: vinte e cinco empresas têm a oportunidade de apresentar seus produtos para os demais participantes. O objetivo do encontro é facilitar a busca por compradores e fornecedores. Além disso, o encontro sempre conta com dois compradores de alguma empresa de grande porte.

- Gerenciamento de Carteiras: cada empresa conta com um gestor de conta, denominado "relation", que tem o papel de atualizar o sócio dos eventos da Amcham, entender as necessidades e objetivos de cada empresa e supri-los de acordo com suas limitações.

Ainda hoje, além de buscar aprimoramento constante em seus produtos, a entidade está sempre atenta aos movimentos do mercado para gerar mais valor agregado aos seus sócios e se diferenciar da concorrência.

Concorrência

São concorrentes diretos da Amcham as demais Câmaras de Comércio que existem hoje. Depois da Amcham, as mais fortes são a Câmara Alemã e a Câmara Britânica, contudo tais Câmaras são mais voltadas para o comércio bilateral de seu país de origem com o Brasil, diferenciando-se, então, da Amcham que tem por objetivo principal o relacionamento e comércio local. Sindicatos de setores específicos como SINDUSCON e SICEPOT também podem ser considerados concorrentes, pois a Amcham tem como sócias empresas de todos os setores e tem o mesmo objetivo de levar informação e networking para seus sócios. O ponto forte dos sindicatos é que eles congregam quase cem por cento das empresas participantes de seu setor de atuação, mas apenas a Amcham consegue realizar esta integração das empresas com seus prospects e parceiros.

O principal fator de diferenciação da Câmara é ser multissetorial e nacional. Não existe outra entidade no país que englobe empresas de todos os setores da economia nem que abranja todo o território nacional com suas sedes; além disso, tem a maior representatividade de associados dentro do seu segmento, os quais representam um terço do PIB do país. Ainda assim, a Amcham sempre entendeu que seu maior diferencial competitivo estava relacionado a pessoas, ou seja, voltado para seus próprios colaboradores por meio da satisfação simultânea das necessidades dos clientes internos e externos, focando o atendimento personalizado e priorizando o relacionamento de longo prazo.

Amcham Brasil: programa trainee

Em 1992, a Amcham Brasil começou a investir na formação de jovens *High Potentials*(2). Nos primeiros quinze dias do programa, os *trainees* participavam de um treinamento intensivo com apresentações sobre a estrutura da Amcham e de palestras com importantes executivos do mercado. O programa tinha como objetivo preparar líderes para o futuro, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades fundamentais como comunicação verbal, persuasão e relacionamento interpessoal, colocando os jovens em contato com o mundo dos negócios e dando base para uma formação profissional.

(2) Jovens com alto potencial a serem desenvolvidos.

Trainee é uma pessoa que está sendo treinada, em início de carreira.

Os *trainees* que obtinham destaque pelo desempenho, perfil, dinamismo e liderança costumavam assumir novas responsabilidades dentro da organização. Estes jovens profissionais estavam frente a frente com o mercado: eram a cara da Amcham para seus clientes e público em geral; por isso, a entidade sempre foi vista como uma “vitrine” para novos profissionais que buscavam galgar posições no mercado. Estima-se que cerca de noventa e cinco por cento dos *trainees* que passaram pela campanha comercial da Amcham conseguiram alcançar cargos de destaque em empresas nacionais e multinacionais, através do networking pessoal que desenvolveram no decorrer de suas atividades na Câmara.

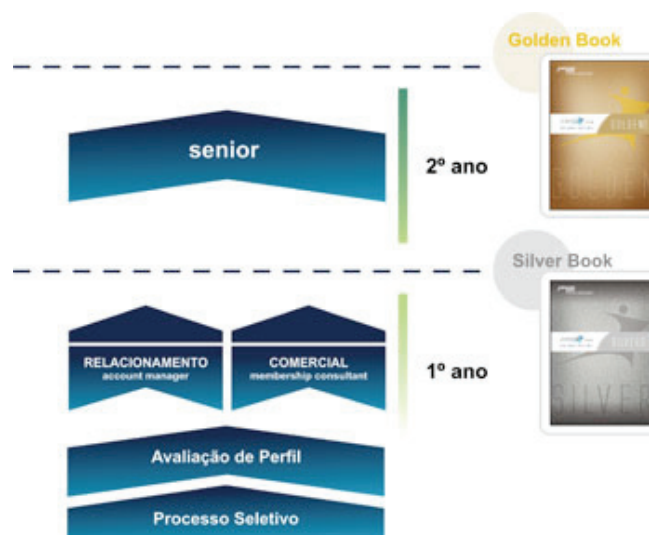
O programa era bem claro, a porta de entrada da Amcham era o processo de *trainee* que se resumia a seis meses de grande estresse no envolvimento do colaborador com a entidade. O setor de Membership era o responsável por gerir o programa – desde a seleção, contratação, assimilação até o acompanhamento de desempenho e plano de carreira. Este setor tinha o objetivo de identificar empresas com perfil para serem sócias da entidade – denominadas como *prospects*-, filia-las, criar e manter um bom relacionamento e atendimento para estas empresas, auxiliando cada nova empresa sócia de maneira pessoal e customizada para que esta atingisse seus objetivos dentro da Câmara.

O programa era organizado em seis meses ou um ano de atividades, podendo ser prorrogado para dois anos de acordo com as avaliações de desempenho. Durante o processo de seleção, o candidato que era selecionado era direcionado à área comercial ou à de relacionamento, de acordo com seu perfil. A maioria dos jovens permanecia em média seis meses na Amcham, por não aguentarem as dificuldades do dia a dia de um executivo ou, na maioria das vezes, por haver oportunidades que se abriam em empresas associadas. Quando um *trainee* completava dois anos na casa, a Amcham identificava oportunidades internas ou auxiliava na recolocação deste jovem no mercado através do Golden e do Silver Book (figura 1), que são revistas enviadas para todas as empresas sócias no Brasil, contendo um breve descritivo de características (perfil) e um currículo resumido (realizações) de todos os talentos que

conseguiram chegar até ali. Os trainees, que tivessem o desejo de continuar na Câmara, tinham a possibilidade de tornar-se Sênior depois de um ano de “casa” e de continuar crescendo, passando pelos cargos de coordenador, gerente, gerente regional ou ir para São Paulo (por ser a matriz, congrega grande parte dos cargos de gerência e diretoria).

O primeiro programa de trainees, estruturado pela Câmara, teve a duração de quinze anos e formou mais de mil jovens

executivos, que conquistaram posições profissionais de grande destaque e responsabilidade, além de ser o responsável por fazer a Amcham crescer no Brasil.



Mapa de Líderes
Fonte: AMCHAM (2008)

Leadership Program



No ano de 2006, a diretoria da Amcham percebeu que uma campanha de trainee com duração de seis meses não possibilitava ao jovem desenvolver todas as habilidades necessárias para o competitivo mundo dos negócios. Então, em 2007, o antigo programa de trainees foi reformulado; sendo assim, iniciou-se o primeiro Amcham Leadership Program, que considerava experiências nas áreas comerciais, de relacionamento com clientes, de gestão de produtos e de desenvolvimento de projetos e que contava com treinamentos intensivos e constantes em neurolinguística, em vendas, em negociação, em liderança e em atendimento.

Após uma intensa etapa de treinamento e aperfeiçoamento de habilidades e talentos, esse jovem já passava a ter um papel ativo dentro da Amcham, sendo responsável por cumprir suas metas, trazer novos sócios, estabelecer um bom relacionamento com seus executivos e muitas vezes liderar equipes, assumindo processos e controles internos administrativos de alta relevância para o negócio.

Os trainees

Quem eram, então, esses jovens talentos? Para serem vistos e reconhecidos como talentos (high potencial), não bastava apenas querer. Era preciso ter um alto nível de conhecimento e de experiências anteriores excepcionais? Não. Os únicos pré-requisitos para concorrer à vaga eram pró-atividade, garra e habilidades para vendas.

O processo seletivo era dividido em cinco etapas conforme figura a baixo e levava cerca de um mês para chegar à decisão final. Esta seleção era divulgada apenas nas instituições de ensino e no mailing de sócios, mas, após os primeiros anos, o programa da trainees já era tão conhecido que chegava a contabilizar cerca de cin-



Processo Seletivo
Fonte: DIEHL (2009)

quenta mil candidatos inscritos para menos de 100 vagas distribuídas pelas 10 regionais.

As primeiras etapas eliminatórias eram feitas virtualmente: o primeiro passo era o cadastro de currículos no site da empresa e depois a realização de uma prova de inglês. Os candidatos que possuíam um nível de entendimento intermediário em inglês eram chamados para participar da dinâmica de grupo. Durante uma manhã inteira, eram realizadas uma série de testes e dinâmicas que tinham por objetivo identificar as pessoas com o perfil mais adequado para a vaga proposta. Buscavam-se, então, jovens que soubessem se posicionar, vender, ouvir, trabalhar em equipe, lidar positivamente com situações complexas e que superassem tudo, mesmo sob grande pressão.

Um modelo de dinâmica aplicado era a leitura em voz alta de uma notícia atual divulgada na mídia, retratando assuntos econômicos, políticos ou mercadológicos. O candidato deveria ler uma frase em voz alta (não sendo permitido ler silenciosamente antes) e comentar a frase com os demais participantes. Este exercício possibilitava ao observador analisar como o candidato se comportava diante de situações de exposição, de improviso, postura, entre outros. Os temas eram os mais diversos: desde a novela à mudança na legislação trabalhista da Venezuela.

O gestor do programa no Brasil, Fernando Schimitt, comenta sobre esta dinâmica: “A pessoa não é obrigada a saber de tudo, mas ao menos ela folheia o jornal? Assiste ao noticiário? Lê livros? Revistas de conteúdo?” Muitas vezes o candidato, por sorte ou por azar, podia saber tudo sobre a guerra do petróleo, mas, ao pegar a frase sobre o lançamento do novo carro supersônico no México, adivinhem... A menina não entende nada de carros. Uma alternativa é admitir. Largar o papel, dizer “eu não sei”; ela perdeu a vaga? Uma resposta honesta é sempre melhor do que uma mentira. “Não sei, vou buscar informações e te respondo até o final da tarde”, pode ser uma excelente resposta para diversas situações vivenciadas no dia a dia de uma empresa. Contudo, “quando você está em uma reunião com o presidente da maior empresa do estado, frente a frente, apenas vocês dois, e o gestor ama corrida de cavalos e você não entende nada sobre isso, não pode apenas dizer: “Não sei, próximo assunto, por favor”, aconselha Leandro Rosa, ex-gerente da regional de Porto Alegre. As chances de vendas podem ser únicas e é nesse momento que se encaixam as técnicas para nortear assuntos, criar um bom rapor, estimulando este executivo a falar sobre as suas preferências, para que se sintam bem e para que haja um momento de empatia. A partir de então, em sincronia com o prospect, entendendo as necessidades da empresa, o vendedor pode começar a apresentar e a mostrar exatamente os produtos que esse precisaria e que podem, de fato, ajudá-lo.

Após o candidato ter passado pelas fases de avaliações e dinâmicas de grupo, avança para a entrevista individual com seu gestor imediato e com o gerente da regional. Em princípio, é uma etapa simples, mas delicada. Para ilustrar, esta etapa é semelhante ao programa televisivo da Rede Record, denominado O Aprendiz, apresentado por Roberto Justus.

Ainda, depois disso, com os candidatos completamente exaustos, era aplicada uma prova com perguntas relacionadas a conhecimentos gerais com alto grau de dificuldade. Após a realização dessa prova, que tinha em média cerca de vinte por cento de respostas corretas, os candidatos iam todos para o centro de eventos a fim de corrigirem-na em conjunto. Repentinamente, toda a equipe regional da Amcham invadia a sala com apitos, balões, bandeirinhas, comemorando junto aos mais novos trainees contratados, pois essa etapa era apenas uma brincadeira.

Essa ação tinha por objetivo inserir e integrar esses novos colaboradores com a equipe atual e com a cultura da empresa. De acordo com Fernando Schimitt,

a Amcham queria que esses jovens se sentissem parte de algo maior, vestissem a camisa da empresa e tomassem os objetivos e metas do seu setor e da Amcham como um todo para eles mesmos.

Somente uma equipe que tivesse alto grau de sinergia e dedicação conseguiria alcançar as altas metas propostas e fazer com que a Amcham começasse a ganhar território. Os trainees recém-contratados eram enviados para São Paulo, com todas as despesas pagas pela empresa, para que lá participassem, durante uma semana, de um treinamento intensivo sobre a estrutura e os produtos da Amcham, métodos de vendas e relacionamento.

Método de vendas

Após passarem por todo o treinamento proposto pela Amcham, esses universitários rumavam para a fase “mão na massa”: era a hora desses universitários mostrarem a que vieram.

A primeira atividade do trainee comercial era a prospecção de mercado, ou seja, identificar quem eram as empresas com perfil para serem sócias da Câmara. “Mas onde encontrar estas empresas?”, perguntavam em voz alta alguns participantes. Outros respondiam: “Sites, revistas, propagandas, jornal, televisão, outdoor, folder” – o dever desse jovem é estar atento a tudo o que acontece no meio empresarial. Após identificar essas empresas, era necessário conhecê-las uma a uma. Ela é inovadora? Quem são seus clientes? Quem é o decisor? Investe em seus funcionários? Observando-se que a empresa apresentava esse perfil, o *trainee* agendava uma reunião por telefone e ia conhecer a estrutura da empresa e de seu gestor. Nesta etapa, o objetivo era conhecer bem o cliente e suas necessidades, criar um *rapor*/empatia, e oferecer apenas aquilo que seria realmente valioso para aquela empresa em específico. “Muitas vezes o negócio era fechado na hora”, como revela Fernando Schmitt. Como a Amcham não exige contrato de afiliação, por acreditar que o sócio permanece enquanto for benéfico para sua empresa, o empresário apenas preenchia uma ficha de cadastro e pagava com cheque ou cartão de crédito uma taxa de admissão. Quando o negócio não era fechado na hora, combinava-se um prazo para retorno; o trainee fazia um *follow*(3) por telefone: ou para combinar as formas de pagamento e negociações finais, ou para tirar quaisquer dúvidas e contornar negativas que o cliente tenha criado.

(3)Follow ou Follow Up significa buscar retorno de algum assunto específico.



Método de Vendas
Fonte: DIEHL
(2009)

O novo sócio da Amcham passava por um momento de ambientação e assimilação com a entidade que era dividida em alguns processos. O primeiro contato deste novo sócio com a Amcham e com os demais sócios era o “Café de Novos Sócios”, que é um café da manhã realizado mensalmente para os novos sócios em que estes assistem a uma breve apresentação de todos os serviços e da estrutura da entidade no Brasil e no mundo, recebendo a oportunidade de apresentar sua empresa para as demais. O próximo passo era a reunião customizada. Cada empresa sócia possui um gestor de contas que é responsável pelo seu atendimento. Nesta reunião o chamado *relation* (atendente) se apresentava e traçava um plano de ação, objetivos e interesses específicos para cada empresa. Depois de entender bem seu novo sócio, este *relation* fazia contatos específicos em relação a oportunidades de negócios, convites para eventos, entre outros e ia se tornando o ponto de referência deste sócio

na Amcham, desenvolvendo um relacionamento duradouro.



Método de Atendimento
Fonte: DIEHL (2009)

Para que estes colaboradores conseguissem se manter motivados e desempenhassem suas funções com foco no resultado, a Amcham estruturou um programa de metas e bonificações para nortear estes funcionários.

Motivação e metas de vendas

Cada regional contava com cerca de dez trainees na área comercial para aquisição de novas empresas. Estes trainees concorriam entre si regionalmente para “bater” suas metas pessoais e ficar em primeiro lugar na campanha, ou seja, nos seis meses. Ao mesmo tempo, todas as regionais concorriam umas com as outras, estimulando o trabalho em equipe nas sucursais. O programa funcionava da seguinte forma:

Pontuação: As associações eram realizadas em duplas e era atribuído a cada empresa associada um número x de pontos, de acordo com seu porte. Os pontos eram divididos pela dupla, cinquenta por cento para cada trainee. Além disso, as empresas que os seniors associavam contavam pontos para um banco de pontos que era rateado no final do mês entre aqueles que atingissem as metas de reunião.

Os *trainees* possuíam três tipos de metas: metas de reunião, metas de associações mensais e meta semestral.

| Mês | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|
| FEV | 115 | 111 | 0 | 75 | 42 | 111 | 69 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| MAR | 86 | 75 | 136 | 78 | 92 | 100 | 70 | 67 | 57 | 72 | 72 | 72 |
| ABR | 195 | 109 | 67 | 136 | 21 | 113 | 150 | 63 | 29 | 11 | 11 | 11 |
| MAI | 193 | 19 | | 188 | 23 | 90 | 92 | 111 | 20 | 11 | 11 | 11 |
| JUN | 184 | | | 111 | 23 | 73 | 111 | 111 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| JUL | 191 | | | 197 | 23 | 9 | 111 | 111 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| AGOSTO | 106 | 477 | 203 | 116 | 208 | 58 | 111 | 111 | 11 | 11 | 11 | 11 |

Metas de Reunião: cada trainee deveria fazer em média quinze reuniões semanais; quem “batesse” a meta de reuniões mensal tinha o direito de participar de um banco de pontos.

Metas de Associação Mensal: os trainees tinham metas de pontos mensais baseadas no histórico de vendas e momento econômico. Os que atingiam esta meta eram premiados com um troféu de vendedor do

Quadro de metas.
Fonte: DIEHL (2009)

mês e seu nome era divulgado na conferência telefônica mensal realizada com todas as equipes comerciais de aquisição da Amcham Brasil.

Meta Semestral: de acordo com Leandro Rosa, em média apenas quarenta por cento dos trainees conseguiam atingir a meta semestral. Este era um momento em que toda a equipe da regional parava para parabenizar o vencedor. Existia um ritual muito marcante e cobiçado para aqueles que atingissem a meta da campanha. Para os homens este ritual incluía banho de espuma, bater “bongo” e cortar a gravata, para as mulheres, o ritual era o mesmo, apenas substituindo a gravata por uma mecha de cabelo. Estes dois objetos simbólicos eram expostos no mural de metas. O vencedor da campanha regional era aquele que fizesse o maior número de pontos.



Ritual da gravata.
Fonte: DIEHL (2009)

Além disso, existia a concorrência interna:

Competição individual nacional: além de competir regionalmente, os *trainees* competiam com todos os outros *trainees* do Brasil e mensalmente era divulgado um ranking nacional de pontuação. É importante ressaltar que era realizado um cálculo proporcional para igualar a pontuação que era possível ser feita em cada mercado especificamente. Ou seja, sabe-se que São Paulo concentra muito mais empresas de maior porte do que Porto Alegre, ou que a regional “X” tem mais *trainees* que a regional “Y”; por isso, para que a competição fosse justa, existia um cálculo de equalização de metas.

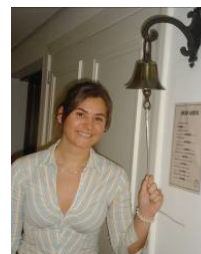
Competição nacional de regionais: as regionais competiam entre si, incentivando o trabalho em equipe e o atingimento de metas de grupo que também gerava bonificações financeiras e emocionais.

Salário e Bonificação: os *trainees* recebiam um salário fixo, mais treze reais por ponto, mais duzentos reais por atingir a meta de grupo ou cento e cinquenta reais por alcançar a meta individual mensalmente.

Essa estratégia de metas foi elaborada com base no entendimento da diretoria nacional da Amcham de que seus colaboradores da equipe comercial precisavam se manter continuamente motivados e a “todo gás”. Com o objetivo de complementar os incentivos financeiros e o de metas de vendas, a Amcham se utilizava de diversas outras ferramentas para incentivar seus funcionários. Além do treinamento inicial, de apresentação da empresa e técnicas de vendas, eram realizados treinamentos constantes de *overview (visão global)* e palestras motivacionais. Os funcionários eram incentivados a assistirem quaisquer comitês e eventos que tivessem interesse e muitas vezes eram premiados também com a participação em cursos realizados por parceiros. A entidade sempre foi clara em relação à meritocracia, ao estimular e investir cada vez mais em quem investia na Amcham, e também se mostrava uma empresa clara, que buscava sempre manter as informações necessárias abertas e que procurava trabalhar com *feedbacks* constantes em todos os níveis horizontais e verticais.

Ainda assim, os líderes percebiam que faltava alguma coisa, algo que valorizasse o trabalho feito pelo funcionário, fazendo-o querer ir além. Foi então que a Amcham decidiu investir na compra de um sino de parede de sessenta reais para cada regional. Este sino era tocado a cada nova associação que era fechada; ao tocar o sino, o *trainee* mostrava seu trabalho para todos os colaboradores que tinham por hábito levantar-se e parabenizar os responsáveis pelo novo negócio fechado. “Esta pequena ação gerava um alto nível de reconhecimento e gana para estar sempre fechando novos negócios”, confessa Leandro Rosa.

Os *trainees* da Amcham geralmente reagiam muito bem a todos esses estímulos, eles conseguiam enxergar a Câmara como uma grande oportunidade de aprendizado e como uma vitrine para o mercado, devido a todos os contatos e à rede de *networking* proporcionada pelas visitas externas, sendo em sua grande maioria com alto executivos. Este programa gerou bons resultados e foi a sustentação para o crescimento e aumento significativo de share de mercado que a Amcham obteve no decorrer desses anos.



Sino.
Fonte: DIEHL
(2009)

Principais resultados

Através de todas essas práticas, a Amcham conseguiu criar e manter uma cultura vencedora, de colaboradores extremamente engajados, que realmente “vestiam a camisa” da empresa e que acreditavam que aqueles produtos e serviços iam, de fato, trazer

diferencial competitivo para seus associados.

A capital gaúcha foi a primeira unidade regional a ser instalada após a matriz em São Paulo e, em 1998, contava com vinte e cinco sócios. Em 1999, já funcionavam mais duas regionais: Belo Horizonte e Recife; nesse ano, a regional de Porto Alegre já contava com cento e treze sócios. Em 2000, o número de sócios em Porto Alegre passou para duzentos e oitenta e seis e foram inauguradas as regionais de Curitiba e Brasília, sendo que esta última é atualmente a regional com menor número de *turnover* (demissão) de sócios (PASSOS, 2001).

No ano de 2001, houve um crescimento de cerca de quarenta e seis por cento no número de sócios nas unidades regionais: Curitiba alcançou um índice de setenta e cinco por cento de crescimento nesse ano, chegando a trezentas e uma empresas associadas; na sequência, Brasília com cinquenta e um por cento, representando cento e dez sócios; Belo Horizonte com quarenta e sete por cento, representando trezentos e noventa e oito sócios; Recife com trinta e dois por cento e trezentos e quarenta e sete sócios; Porto Alegre com vinte e cinco por cento e trezentos e oitenta e seis sócios; por fim, Campinas, que era a regional mais nova, inaugurada no mês de março de 2001, finalizou o ano com cento e cinquenta e duas empresas sócias (PASSOS, 2001).

A grande dificuldade de qualquer empresa que está em fase de crescimento e que trabalha com foco em vendas é controlar o fluxo de contatos e de informações que os vendedores passam para seus *prospects*. Afinal, eles são a “cara” da empresa para o cliente e não basta garantir a venda, o acompanhamento de pós-venda e o relacionamento são essenciais. É imprescindível que esses vendedores se organizem também no *backstage*, alimentando o CRM (ou qualquer sistema de controles da empresa) e mantendo planilhas próprias de *prospects*, *follows*, motivos de negativa etc. Sem estes registros, os clientes podem ser importunados, recebendo visitas dobradas, o que ocasiona diversos resultados negativos em relação à imagem da empresa.

Em janeiro de 2008, Luiz Gabriel Rico assumiu o cargo de CEO Amcham Brasil, vindo da Editora Abril (VP) e trazendo consigo mais de trinta anos de experiência em produtos de consumo e na área da comunicação. Ele traçou como seu principal objetivo integrar os departamentos e processos internos, para que o novo foco da Amcham fosse a satisfação do cliente. No decorrer desses anos, a Amcham cresceu, aumentou seu portfólio de produtos e serviços, buscando trabalhar de maneira mais ampla para receber todos esses novos sócios que estavam conhecendo a entidade. Hoje o objetivo é estreitar o relacionamento com as empresas sócias e continuar crescendo de maneira inteligente e menos agressiva. Esta estratégia se refletiu também na equipe de vendas, que teve o número de funcionários reduzido e que hoje se norteia pela qualidade de associações, não mais pelo volume. Os sócios que entram para a Amcham são somente empresas que têm perfil e interesse em investir em seus funcionários, *networking*, e em ser referência em seu segmento. O CEO da empresa afirma: “*Customer satisfaction is the name of the game*”, pois ninguém espera mais ser bem atendido; isto é exigência, não um diferencial (PASSOS, 2008).

Questões para discussão

1. Qual é a sua análise dos produtos e serviços oferecidos pela Amcham como diferencial competitivo para a empresa associada?
2. Como você faria o recrutamento e seleção de novos vendedores para a Amcham hoje? Descreva as etapas desse processo.
3. Em sua opinião, qual seria o tipo de plano de remuneração mais adequado à Amcham?
4. Se você fosse o gestor desta equipe faria a mesma escolha em relação à remuneração e à motivação? Por quê?
5. Qual a sua percepção em relação às metas estabelecidas pela empresa?
6. Como você avalia os resultados de uma campanha agressiva de vendas em longo prazo? Que outras sugestões você daria para o gestor desta empresa?
7. Você julga necessário que o vendedor preencha planilhas de CRM ou de controles? Como você utilizaria estes dados dentro de sua empresa?

Referências

AMCHAM. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/>>. Acesso em 24 set. 2009.

AMCHAM. Mapa de líderes. Disponível: <www.amcham.com.br/.../mapa_lideres_small.jpg>. Acesso em 09 out. 2009.

AMCHAM seleciona trainees. <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=7150>>. Acesso em 24 set. 2009.

DIEHL, Lísia Sauer. Amcham. Relatório de Estágio Supervisionado em Administração de Empresas. Porto Alegre: Escola Superior de Propaganda e Marketing, jun. 2009.

PASSOS, Gisele. Número de sócios nas regionais da Amcham cresceu 46% em 2000. 19 dez. 2001. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/update/2001/update2001-12-19i_dtml>. Acesso em 16 set. 2009.

PASSOS, Gisele. Satisfação dos associados é foco de novo CEO da Amcham. 11 jan. 2008. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/update/2008/update2008-01-11a_dtml>. Acesso em 20 out. 2009.

ROSA, Leandro Mendonça Carvalho. O perfil dos executivos sócios da AMCHAM Porto Alegre - Câmara Americana do Comércio. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM/RS, Porto Alegre, 2006.

SPLINDER, Vinícius. CEO – Fórum Ampliado. Amcham Now. Sul. ano 2, n. 18, Jan. 2008. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/publicacoes/amchamnow/regional/amchamnow2007-12-20b/highlight2008-01-08g/index_materia>. Acesso em 10 out. 2009.

U.S. Chamber of Commerce. About us. Disponível em: <<http://www.uschamber.com/about/default>>. Acesso em 08 out. 2009.