



A BOA VENDEDORA *VERSUS* A BOA COLABORADORA

Área de concentração: Gestão Estratégica de Pessoas

Bruno Lana Granato. MBA em Gestão Estratégicas de Pessoas pelo Senac Minas – Vale do Aço – Unidade Ipatinga. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação Jornalismo. Especialista em Comunicação Corporativa com MBA em Comunicação Estratégica pelo Pitágoras – BH. blgranato@gmail.com

Patrícia Andrade Diniz. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Bacharel em Administração de Empresas. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac-Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

Parágrafos iniciais

- *De duas uma: Elas não podem trabalhar mais juntas ou vão me levar à loucura. Put@#”# %&*%. – Esbraveja, gesticulando ao entrar no escritório.*

De repente para. Olha para o teto. Respira fundo. Volta a falar consigo mesmo.

- *Enquanto a Suely vende e bate metas todos os meses, Jeane me entrega planilhas e relatórios com importantes informações para tomar as melhores decisões. Por que essas duas não se complementam?!*

Durante um ano, esse conflito foi responsável por boa parte da demanda gerencial de Larissa Figueiredo. A jovem de 29 anos herdou a Operação de quatro lojas do Centro de Operações Disposição Máxima (CPDM) do Grupo Perfumix. Junto com os perfumes, cremes e batons, veio esse problema de relacionamento entre

duas Supervisoras que entregavam ótimos resultados, mas cada uma à sua maneira.

Conflitos fazem parte do cotidiano corporativo, ainda mais em pequenas empresas, onde o convívio é mais intenso. Afinal de contas, uma organização é mais competitiva quando ouve atentamente as pessoas e preza pela diversidade de pensamento. Larissa estimulava os colaboradores a apresentarem seus diferentes pontos de vista. O importante era saber gerenciá-los. No caso de Suely e Jeane, a situação ficou insustentável. Medidas drásticas foram tomadas.

Um pouco de contexto

O CPDM é formado por cinco empresas (quatro lojas e uma Venda Direta) localizadas no interior de Províncias Gerais. Açolândia é a maior das cidades – situada a 200 km a leste da capital Horizontina – cuja população é de 89 mil habitantes. Em Metal Valey, com cerca de 75 mil habitantes, está a segunda loja em faturamento e tamanho. Não só a atmosfera interiorana e urbana é compartilhada pelas duas cidades, assim como o ar poluído, fruto de economias movidas pela Siderurgia. Há, também, empreendimentos em Erópolis, com cerca de 18 mil habitantes, e em Santa Branca, com aproximadamente 16 mil moradores.

Das cinco empresas, Suely e Jeane trabalham na Venda Direta (VD) de Açolândia e Metal Valey. As duas Supervisoras fazem de tudo para que os mais de 20 municípios no seu entorno tenham um verdadeiro exército de mulheres armadas com revistinhas e milhares de amostras de cosméticos.

Mesmo em período de crise financeira no Brasil, as duas lojas sempre apresentaram crescimento de dois dígitos entre 2013 a 2016. O faturamento aumentou quase 30% desde a sua implementação em 2013. Logo, entrar no mercado de Venda Direta foi ótimo para os negócios de Larissa. Contudo, suas dores de cabeça por conta da rivalidade entre as funcionárias atingiu o crescimento exponencial de uma *start-up*.

Suely: baixinha invocada

A expressão “baixinha invocada” faz uma relação paradoxal entre a pouca estatura de alguém, mas que possui um temperamento bravo, atrevido e corajoso

para compensar o pequeno porte físico. Pois bem, Suely é a personificação desse clichê. Profissional experiente, a mulher de 45 anos sempre foi uma voraz batidora de metas por onde passou. Sua fome pelas vendas enchem os cofres de qualquer setor comercial de uma empresa varejista. Tudo que Larissa precisava para o segundo semestre de 2013, período da implementação do novo setor de Venda Direta.

- Alô... Tudo bem, Suely, aqui é a Larissa da Perfumix. Vamos fechar nossa proposta. O projeto é grande e preciso de alguém que realmente faça a diferença com resultados imediatos. Pode vir na semana que vem. Você já vai começar!

Suely foi contratada para ser Supervisora de Campo; responsável por cadastrar e ativar novas Revendedoras. Depois da ativação, era a hora de fomentar a compra constante dos produtos da Perfumix, entre os ciclos de venda. Após vender, era sua responsabilidade receber os boletos vencidos de uma base de 364 revendedores de cosméticos. Sua região englobava Açolândia, Erópolis, Santa Branca e vizinhanças. Com o carro e *notebook* da empresa, ela percorria uma média de 300 km por semana para atender a maior carteira de clientes do Grupo. Sua responsabilidade era grande. Ela não decepcionou por três anos.

Jeane: a detalhista

Os mínimos detalhes dizem muito sobre Jeane; uma Administradora de Empresas de 35 anos de idade. O conhecimento acadêmico e de gestão sempre “andaram de mãos dadas” com a bagagem prática do comércio de rua. Vendeu cimento, tinta, roupa, sapatos, perfumes e maquiagens para pagar a faculdade. As labutas do atendimento, junto aos estudos, deram-na o *feeling* para tirar o máximo de suas supervisionadas. Exatamente o que Larissa precisava na Venda Direta da Perfumix nesta fase.

A nova Supervisora de Campo Líder, além de fazer a mesma função de Suely, estabelecia estratégias de venda e direção das demais Supervisoras. Sua remuneração era calculada com base no resultado da sua área de atuação e de todo o Grupo, ou seja, estava diretamente ligada às entregas de suas colegas. No entanto, embora as vendas estivessem indo bem, poderiam ser melhores.

Para que tudo fosse realizado dentro da governança corporativa da Perfumix, haveria sacrifícios. Jeane já chegou com olhos de lince e precisão de uma águia no dia a dia de trabalho. Tudo estava ali nos relatórios gerenciais dos últimos três anos. Seus gráficos e planilhas de Excel repletos de fórmulas foram ganhando forma. Os números sempre corroboraram suas decisões. Era este cuidado com os detalhes, zelo pelos processos e segurança nas tomadas de decisão que encantavam a Diretoria.

- Larissa, os números estão bons. Bem parecidos com a outra Unidade da Perfumix em que eu trabalhava, mas alguns dados não batem.

A nova líder entrou disposta a analisar todas as informações possíveis para colocar tudo nos eixos. Uma auditoria seria implementada na VD.

11 de abril de 2016

Na VD de Açolândia, Revendedoras chegavam a todo o momento. Perfumes, batons, shampoos e cremes eram entregues em compasso de *fast-food*. O escritório tinha seis colaboradores entre Estoquistas, Atendentes e Secretárias. Ligações realizadas de forma bem-educada; cobranças feitas com um tom de voz cordial. Boletos emitidos em ritmo industrial. Cheiros de cosméticos e perfumes se entrelaçavam no ar. Burburinhos de conversas sem fim. Ambiente movimentado. Aqui, Suely era uma rainha. Coordenava a todos com “mãos de ferro”.

A porta do escritório se abre sem tocar a campainha. Era obrigatório apertá-la antes de entrar. Era Larissa, sorridente como sempre. Estava acompanhada. Cumprimentou a todos. Deixou Suely por último, pois estava no fundo da sala.

- Ei, Suely, tudo bem?! Como eu já havia comentado com você, esta é a Jeane, nossa nova Supervisora de Campo Líder. Ela vai começar hoje. Gostaria que você a ajudasse na adaptação. Ela vai te pedir alguns relatórios com os nossos indicadores. Pode passar tudo sem problema. Se precisarem de mim, estarei à disposição.

E foi assim que Larissa apresentou formalmente as duas. O primeiro contato foi bem tranquilo. Jeane ficou à “paisana” na VD, observando todos fazerem suas atividades. Durante toda primeira semana foi assim: Ela chegava ao escritório e cumprimentava a todos, sentava-se à mesa no fundo da sala, abria seu *notebook* e preenchia suas planilhas; observava e escutava tudo à sua volta.

Na segunda semana, Jeane marcou uma reunião com Suely. As duas trabalhavam em escritórios diferentes.

- Você está de parabéns pelos resultados, Suely. Estamos com um crescimento ótimo. Para entender melhor a situação, vou fazer uma auditoria na VD. Gostaria que você me enviasse seus relatórios de vendas dos últimos 12 meses.

- Sem problemas, assim que eu fizer alguns atendimentos eu envio para você.

- Ótimo. Muito obrigada. Bom trabalho.

Passaram-se três dias e nada chegou na caixa de entrada de Jeane. Ela achou estranho um pedido simples demorar tanto para ser realizado. Então, Jeane enviou um *e-mail* para Suely.

Boa tarde, Suely.

Este e-mail é para te lembrar dos relatórios. Favor me enviar como combinamos. Preciso começar a auditoria o quanto antes.

Obrigada.

Att, Jeane.

Após dois dias, chegou o *e-mail* com as planilhas de Excel e o começo do conflito.

9 de maio de 2016

Jeane chegou para liderar a VD. Precisava ficar a par de tudo do seu setor. Sua ideia de fazer uma auditoria era um padrão nesse tipo de situação, pois ajudava a eliminar desperdícios, simplificava tarefas e transmitia informações reais aos

Diretores sobre o desenvolvimento das atividades executadas. Uma ferramenta de apoio à gestão como um todo.

Ao analisar o relatório, Jeane encontrou falhas naturais e simples de serem sanadas:

- A primeira constatação foi baixa conversão. Dos 364 revendedores da carteira de Suely, ela focava somente nos 30% que tinham o maior *ticket* médio; estes compravam muito e constantemente. Os outros 70% não eram estimulados e não recebiam o mesmo tratamento por parte de Suely. Ela foi orientada a sanar essa falha.

- A segunda constatação foi a inadimplência. Suely era uma máquina de vendas, base da sua remuneração. Porém, o recebimento, ou não, de suas vendas não alterava em nada seus rendimentos, ou seja, ela se empenhava em vender, o recebimento ficava em segundo plano. Ela foi orientada a sanar essa falha.

24 de agosto de 2016

- Larissa, aqui estão as atas das sete reuniões que fiz com a Suely. Ela não corresponde às diretrizes da franqueadora; segue o próprio caminho sem se preocupar com todos os indicadores estabelecidos para aumentarmos nossa receita. Já não sei mais o que fazer.

O problema apresentado por Jeane à Diretoria não foi a descoberta das falhas expostas pelos indicadores e, sim, a conduta de Suely após as sugestões de melhorias. Ela ignorava as informações trazidas por Jeane, sua superior imediata. Ao ser questionada, era ríspida e não acatava as diretrizes.

Durante as sete reuniões, muito aconteceu. Jeane tentou resolver a situação ao seu modo: com muita conversa e apresentação de indicadores. Suely ouvia, retrucava dizendo que ela era a que mais vendia na empresa, inclusive 36% a mais do que Jeane, que era a sua Gestora. Jeane entendia isso, mas queria justamente aperfeiçoar os métodos independentes que Suely havia implantado no escritório. Suely queria fazer acontecer, não importava o como.

Em várias ocasiões, a Supervisora de Campo chegava ao ponto de sair para fazer entregas sem os endereços que deveria visitar. Além de perder muito tempo e aumentar os custos, ligava para o escritório chamando a atenção das suas

colaboradoras por não passarem a localização de forma ágil. Jeane quase “surtava” quando presenciava essas situações. Tentava conversar com Suely para aprimorar seus métodos, tudo era em vão. Afinal de contas, as maiores vendas da Perfumix eram seu escudo. Além disso:

- Novos controles de vendas e estratégias foram estabelecidos com base na auditoria. Suely ignorava.

- Caso o estoque da VD estivesse desfalcado, era proibido pegar produtos direto na loja de rua para repassar para os revendedores. Suely ignorava.

- Não poderia, de forma alguma, fazer novas vendas para quem estava inadimplente. Suely ignorava.

Larissa passou a ter conhecimento sobre tudo. Até, por que, a relação entre as duas Supervisoras já estava limitada ao mínimo; trocavam *e-mails*, nada além disso. A Diretora fazia reunião para apaziguar a relação das funcionárias, pois sabia que eram dois talentos que não podiam ser perdidos.

30 de novembro de 2016

Véspera de Natal, o melhor período de vendas para a Perfumix. Os ânimos por si só já ficavam aflorados.

- *De duas uma: Elas não podem trabalhar mais juntas ou vão me levar à loucura. Put@#”# %& *%.* – Esbraveja gesticulando ao entrar no escritório.

De repente para. Olha para o teto. Respira fundo. Volta a falar consigo mesma.

- *Enquanto a Suely vende e bate metas todos os meses, Jeane me entrega planilhas e relatórios com importantes informações para tomar as melhores decisões. Por que essas duas não se complementam?!*

Larissa extravasava depois que as duas chegaram ao ponto de discutirem no meio do escritório por causa de um *feedback* negativo que Jeane deu à sua comandada por *e-mail*. O conflito entre as duas já era sentido por todos, mas velado.

Pelos gritos e ofensas de Suely, o conflito foi escancarado para todos os colaboradores da Venda Direta. O *tsunami* estava prestes a acontecer.

Porém, o conflito deveria ser gerenciado. Perder o controle ou demitir perto do Natal poderia comprometer a época mais esperada do ano. Larissa foi cautelosa, sabia do temperamento de cada uma. Foi simpática com as duas, teve empatia para se colocar na posição delas. Ouviu os dois lados para entender os pontos de vista antes de tomar qualquer decisão. Teve uma postura racional, para não se contaminar emocionalmente. Não se omitiu, deixou bem clara sua posição. A situação fora controlada... Por enquanto.

8 de fevereiro de 2017

Durante esse período, Larissa assumiu o papel de intermediária entre ambas. Com a Direção, Suely não era ríspida, muito ao contrário. Mas também não quer dizer que respeitava as estratégias estabelecidas pela Perfumix. Ouvia, dizia que ia fazer, mas logo depois era desmascarada pelos indicadores trazidos por Jeane. Não era pessoal; a frieza dos números e as cores vermelhas dos gráficos deixavam bem claro que Suely não obedecia à Direção. Achava-se intocável por causa de seus resultados. Usava o carro da empresa para fins pessoais, deixava o *notebook* da Perfumix com sua filha, só atendia seu grupo de melhores Revendedoras, continuava vendendo para os inadimplentes, dando dicas para eles burlarem o Sistema. No final do mês, o “ótimo” resultado estava lá. Sempre vendendo mais que sua “Líder”. Já Jeane vendia menos, mas entregava mais. Preocupava-se com todos os indicadores estabelecidos pela Direção. Não burlava as regras de forma alguma e sempre era honesta e justa com os colegas e a Direção.

Com o tempo, a situação ficou tão nítida, quanto a marca de batom vermelho da Perfumix em um lenço branco. Os resultados financeiros eram satisfatórios, mas o clima organizacional havia sido destruído pelas inúmeras ondas de *tsunami*, colocando em cheque a cultura de lealdade, transparência e honestidade construída nos 30 anos do Centro de Operações Disposição Máxima (CPDM) do Grupo Perfumix.

1 de abril de 2017

Parece mentira, mas este foi o dia em que a melhor Vendedora de uma empresa foi despedida. *“Vender é essencial para todas as corporações; quase tudo que as envolve é baseado neste resultado. Mas não a qualquer custo.”* Foi justamente essa a avaliação que Larissa fez para tomar a decisão de demitir Suely após quatro anos de serviços prestados à Perfumix. Jeane sempre foi considerada uma excelente profissional, leal com os colegas e honesta com a empresa. Foi mantida porque atingiu as expectativas da Direção, entendeu os valores da empresa e respeitou sua cultura organizacional.

Parágrafos Finais

Enquanto Suely era uma ótima Vendedora e voraz batidora de metas, Jeane era uma profissional exemplar que seguia as regras de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Direção. Mesmo com desempenhos lucrativos e duas colaboradoras que entregavam excelentes resultados, Larissa Figueiredo, Diretora da Perfumix, se viu obrigada a tomar uma decisão drástica pela manutenção do seu negócio, quando suas principais líderes entraram em rota de colisão.

O conflito entre as duas Supervisoras foi gerenciado o máximo que pôde, pois a entrega de ambas era muito acima da média. Administrar os conflitos no ambiente de trabalho é conduzir as pessoas ao consenso. As discussões devem ser mediadas e estimuladas para que os colaboradores consigam atingir o mesmo objetivo e cheguem a um ponto comum. Porém, passou a ser inadmissível quando o desgaste entre Suely e Jeane afetou, além da Diretoria, o clima organizacional e a cultura corporativa de toda a Venda Direta do CPDM da Perfumix.

Ficou claro para todos os envolvidos, que vender mais não quer dizer entregar mais. Antes de focar somente nas vendas, é preciso ser um profissional responsável, que reúna os hábitos, os comportamentos, as crenças, os valores éticos e morais e as políticas internas e externas da empresa.

Aceitar melhor esse contexto, melhora a capacidade de o profissional permanecer numa corporação. Foi justamente o que Jeane compreendeu. Já Suely...