APRESENTAÇÃO

Razão Social: VBBR Conveniência S. A.
Ramo de Atividade: Varejo
Ano de Fundação: 1994
Endereço: Rua Correia Vasques, 250 - Cidade Nova - Rio de Janeiro/RJ.
CEP: 20211-140
Número de Empregados: 149 colaboradores
Descrição da atividade da empresa: A BR Mania é a loja de conveniência dos Postos Petrobras. Subsidiária autônoma da Vibra Energia, nosso propósito é mover o Brasil com a nossa melhor energia.

Título

O Treinamento e o Desenvolvimento das pessoas, como acelerador das franquias BR Mania.

Resumo

O Capacidade Máxima é a plataforma de capacitação da BR Mania. Destinada aos franqueados, gerentes e atendentes das lojas de conveniência da rede, o programa conta com uma robusta estratégia de treinamentos online e treinamentos presenciais, focado na performance e no desenvolvimento dos colaboradores das lojas de conveniência. Ao longo dos anos de 2024 e 2025, foram mais de 35 treinamentos online para diversos públicos e mais de 30 edições de treinamento presencial, focado em gestores de lojas de conveniência (franqueados e gerentes). Esta plataforma, revolucionou a forma como a rede é treinada.

Com a dinamicidade do varejo, é muito importante que exista um canal em que as pessoas possam estar atualizadas sobre padrões, políticas e procedimentos e encontramos o caminho, através da capacitação de pessoas.

Esse case, tem por objetivo, evidenciar o impacto dos treinamentos em indicadores do negócio, sobretudo os indicadores que tratam de excelência operacional.

INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de aprimorar o desempenho das lojas de conveniência da rede e garantir a padronização e a excelência no atendimento aos clientes, a BR Mania decidiu estruturar a sua área de Excelência Operacional e criar a subárea de Treinamento e Engajamento de Franquias. Essa subárea está alocada dentro da Gerência de Trade Marketing, que por sua vez, está alocada na Diretoria de Marketing, Comercial e Inteligência de Mercado da BR Mania.

Contextualizando, hoje, a BR Mania é uma empresa de varejo, com foco na comercialização de franquias de lojas de conveniência. Com 1.428 lojas na rede, a marca está listada entre as 10 maiores franquias do Brasil, certificada pela Associação Brasileira de Franchising. Por sua vez, essas lojas estão presentes apenas nos Postos Petrobrás. A BR Mania foi a primeira do setor no Brasil, existente até os dias atuais e em 2024, comemorou 30 anos de existência e operação e ao longo das 3 décadas, passou por algumas mudanças.

As mais recentes, incluem a privatização da antiga BR Distribuidora em 2021 (que após o processo de privatização, passou a ser chamada de Vibra Energia) e a criação da joint-venture VEM Conveniência no ano de 2022, fruto da parceria entre a Americanas S.A e a Vibra Energia. A VEM Conveniência, foi criada com o objetivo de atuar no mercado de proximidade e conveniência. A operação era integrada pelas lojas BR Mania, da Vibra Energia e pelas lojas Local, da Americanas. A empresa já nasceu com uma operação de mais de 1.250 lojas e cada uma das empresas sócias, possuía 50% de participação no negócio.

Em janeiro de 2023, com a mudança do CEO da Americanas, foi descoberto um rombo contábil de mais de 20 bilhões de reais, ocasionando, por parte da Vibra, na solicitação do término da parceria. Ao longo de 2023, após muitas negociações, em outubro de 2023 existiu a confirmação do desfazimento da

então joint-venture (JV) entre Americanas S.A e Vibra Energia e a partir desse momento, os negócios retornariam as suas empresas originalmente. Ainda existindo enquanto VEM Conveniência, foi conduzido o processo de reestruturação organizacional, que culminou a criação de algumas áreas e/ou cadeiras, que eram necessárias para o desenvolvimento do negócio. Uma vez a JV desfeita, precisaria haver mudanças na operacionalização da empresa. Muitos dos “serviços” utilizados pela VEM, eram prestados por suas mantenedoras.

A capacitação e o desenvolvimento das franquias, ficava a cargo da Vibra Energia, com uma plataforma própria. Essa plataforma, que continha pouquíssimos acessos e não tinha cursos destinados e especializados para o público de franquias, não contava com o engajamento necessário das pessoas para que as franquias pudessem ser desenvolvidas. Não tinha um trabalho personalizado e com dedicação sendo feito até esse momento.

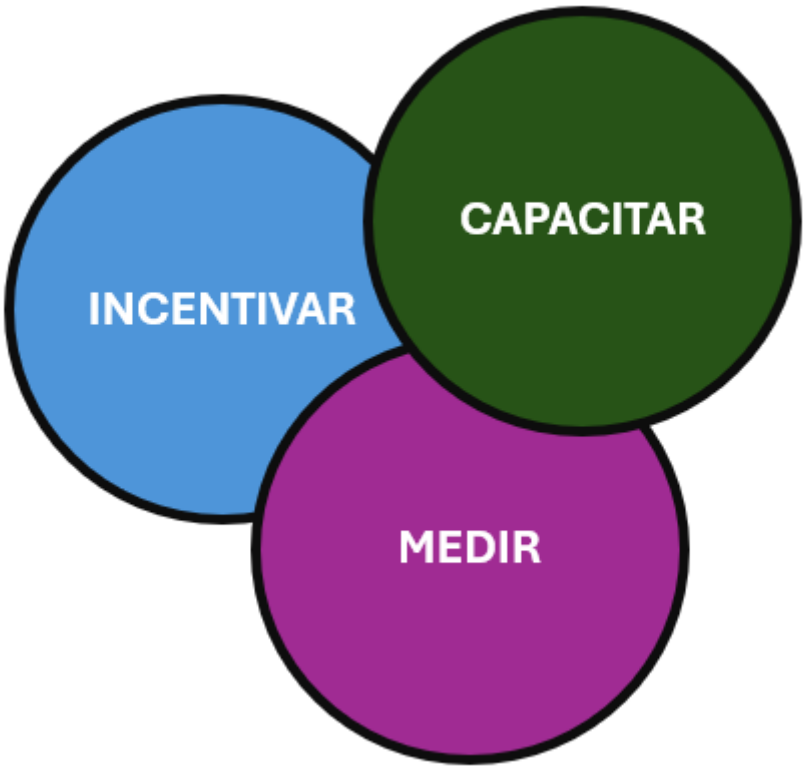
Com o desfazimento da JV, esse contexto mudou. Criou-se então, a área de Excelência Operacional, que tem por objetivo, garantir a perfeita execução das lojas de conveniência, baseada em três pilares de desenvolvimento: capacitar, medir e incentivar.

1 - Capacitação irá desenvolver a rede, para que essas possam estar dentro dos padrões da franquia.

2 - Medição, será responsável por conduzir pesquisas para verificar se essas lojas estão dentro do padrão da franquia.

3 - Incentivos irá recompensar as lojas que de fato estiverem no padrão da franquia.

Essas subáreas funcionam de modo integrado e sistêmico, para que uma se apoie na outra. Fazendo uma analogia com o processo escolar, onde primeiro você aprende, depois você faz a prova e aos que “passarem de ano”, recebem premiações, nesse contexto, entendemos que o ensinar era a peça principal desse ciclo que não termina.



Tendo claro quais eram os focos, precisávamos pensar em como fazer esse desenvolvimento das franquias, fossem efetivos e que engajasse os participantes.

Numa primeira fase e de planejamento, fomos a mercado para buscar uma plataforma LMS que suportasse o volume dessa operação. Contabilizando os atendentes, gerentes e franqueados da rede, falamos de aproximadamente 8 mil pessoas. Todas elas precisam de acesso a essa plataforma. Depois de um longo processo de concorrência, a plataforma escolhida foi a Twygo.

Além da plataforma, precisávamos de uma empresa para nos apoiar na produção desses treinamentos. Uma vez que foi definida uma meta de lançamentos, para dar tração aos lançamentos, precisaríamos de apoio. Em um longo processo de concorrência, escolhemos uma agência de treinamentos e comunicação, a Agência Cravo.

O nome da plataforma, foi escolhido de modo democrático. Em pesquisas anteriores que mediam a satisfação dos franqueados, o tema de capacitação sempre foi tratado como uma deficiência e por isso, convidamos eles a participarem desse processo. O time BR Mania escolheu três nomes, que foram votados pelos franqueados. Após mais de 500 votos, o nome escolhido foi o VEM Educa.

Após a contratação dos fornecedores, era preciso pensar em como utilizaríamos esses recursos para o alcance das metas que foram estipuladas pela empresa. Era preciso lançar 18 treinamentos na plataforma e ter ao

menos 50% das lojas realizando um treinamento na plataforma, ao longo do ano de 2024. Um grande desafio.

Num primeiro momento de planejamento, definimos que 22 era a quantidade de treinamentos que seriam lançados, com o orçamento disponível. Além disso, entendemos que a capacitação presencial era muito importante não só para apresentação da nova plataforma, mas também, para gerar o empoderamento da figura do gerente da loja, trazendo clareza do papel e das atividades desse gestor. Nesse momento, é feita a definição de 26 cidades que receberão a edição presencial do treinamento para gerentes. Nasce aqui, o treinamento Gerente de Elite.

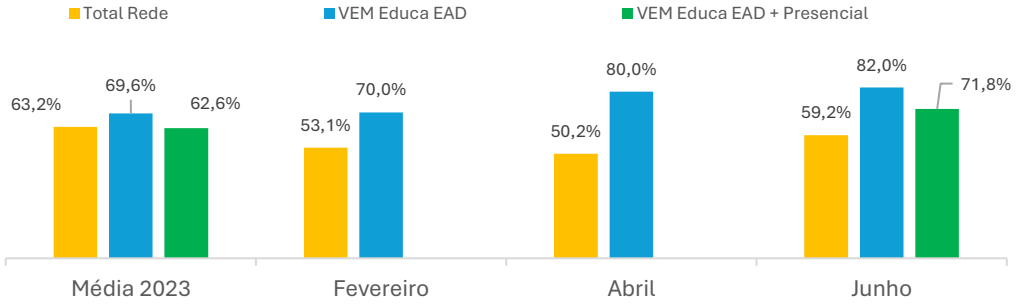
De volta a capacitação online, realizamos em 23 de janeiro de 2024 o lançamento da plataforma online de capacitação da BR Mania. Um marco histórico pra rede. Com 7.000 pessoas cadastradas simultaneamente, a partir desse dia, franqueados, gerentes e atendentes passaram a ter acesso a uma ferramenta para desenvolvimento e os primeiros treinamentos na plataforma, são de Cliente Misterioso e Auditoria de Execução. Desde o lançamento, acompanhamos a evolução da performance da nova plataforma de capacitação online. E com o passar dos meses, fomos inserindo novos treinamentos na plataforma, alinhando o nosso planejamento, junto as necessidades do negócio.

Na sequência ao lançamento, iniciamos as turmas de treinamentos presenciais. Escolhemos os gerentes das lojas de conveniência para ser o público desse treinamento, que chamamos de Gerente de Elite. Esse treinamento, que é feito num dia imersivo, proporciona a troca entre os gerentes de loja de determinada região e garante o engajamento deles, sobre os assuntos que são de responsabilidade da franquia. Nesse sentido, dividimos os conhecimentos e aprendizados em 3 grandes blocos, onde ensinamos as práticas de gestão de pessoas, ensinando o passo a passo de um recrutamento eficiente, treinamento de colaboradores, como dar bons feedbacks e outros temas. No segundo bloco, abordamos os temas de gestão de atendimento, falando sobre boas práticas de atendimento, reforçando as regras das pesquisas de Cliente Oculto, ensinando o guia prático para uma boa nota. No terceiro bloco, contextualizamos sobre operação de loja, partindo das regras de organização de loja, os requisitos da avaliação da pesquisa de Auditoria de Execução e terminamos o dia, apresentando uma rotina pensada para esse gerente, que contemple todas as atividades mencionadas.

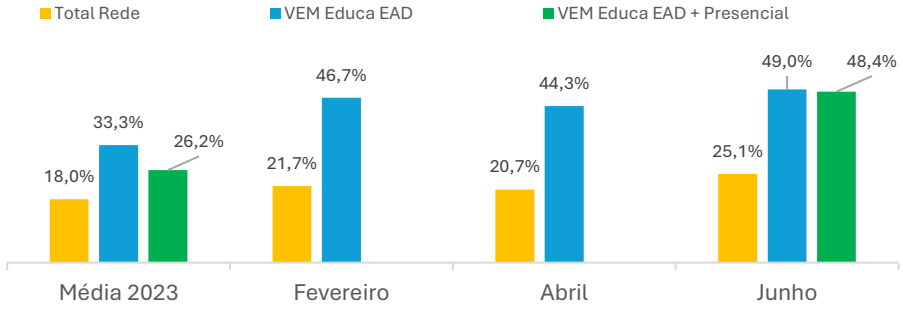
Passados os 6 meses da implantação da estratégia de capacitação, fomos acompanhar as evoluções dos principais indicadores do negócio: Cliente Oculto, Auditoria de Execução e NPS de Franqueados.

Começando a falar de Cliente Oculto, ao longo dos anos, dois itens que fazem parte da composição da nota, possuíam histórico de instabilidade: o oferecimento de bebida, quando o cliente pede um salgado e a oferta da promoção vigente no momento do caixa.

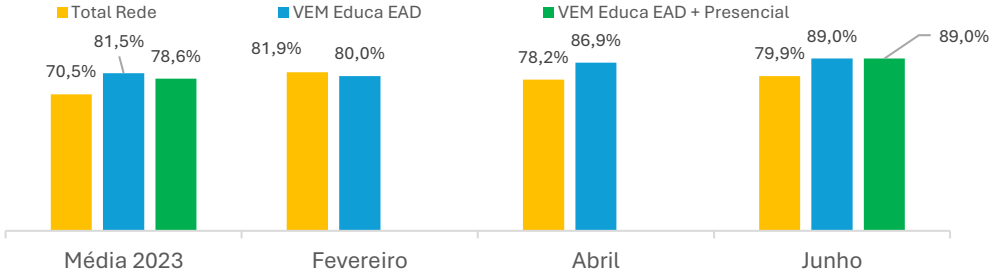
Sugestão de bebida:



Oferecer promoção:



Nota total de Cliente Oculto:



Total Rede: Totalidade das lojas visitadas
Lojas que fizeram o Treinamento de Cliente Oculto Online: 136 lojas
Lojas que fizeram o Treinamento de Cliente Oculto Online + Gerente de Elite Presencial: 64 lojas

Percebemos a efetividade dos treinamentos online e presenciais, num curto espaço de seis meses. Através do aumento dos indicadores, foi possível perceber que as lojas que mais treinam (online e presencial), são aquelas que melhor possuem a performance no indicador. Complementar a essa análise, observamos como era o comportamento dos consultores (funcionários BR Mania) que atendiam essas lojas. Nos questionamos, se aqueles que tinham

mais funcionários de lojas treinados, também tinham uma melhor performance no indicador.

Consultor	Vem Educa EAD CO (func.)	VEM Educa Presencial	Média anual	Consultor	Vem Educa EAD CO (func.)	VEM Educa Presencial	Média anual
PEDRO HENRIQUE VALENCA	35	25/abr	86,56%	JALUSA ELIAS	6	09/abr	80,82%
THIAGO FELIPE SILVA	31	25/abr	81,86%	JOAO PANCHORRA	5		81,11%
MIRIAM PEREIRA	20	16/mai	85,76%	LEONARDO LEANDRO	5		79,88%
IVAN CESAR SANTOS	17	16/mai	82,16%	GUILHERME FRANÇA	5	11/abr	77,05%
JOICE SANT ANNA	11	09/abr	81,58%	GUILHERME SOUZA	4	16/mai	81,22%
DANIEL RUIVO	10		85,10%	MARIVANE ESCOBAR	4		80,35%
DOUGLAS PAIVA	9		82,31%	EVANDRO SCALETTI	3	21/mai	80,97%
RENATO NASCIMENTO	9		84,76%	THIAGO PELEGRINI	3	23/mai	79,15%
ROMARIO RONEY BRAGA	8		70,95%	VINICIUS FERNANDO FONSECA	3		85,29%
CRISTINA STENICO	8	23/mai	78,80%	DANIEL MELO	3		79,27%
NELIA MARTINS	8		73,99%	DANIEL CESAR BALDO	3	11/abr	75,08%
CRISTIANE VASCONCELOS	7		81,93%	HEIDY SENA	2		80,54%
ALAN FERNANDES	7	06/jun	76,52%	KARINA LAURIANO	2	21/mai	80,26%
EDVALDO SILVA CERQUEIRA FILHO	6	13/jun	80,89%	PABLLO DUARTE	2		80,00%
LIVIA DIAS	6		81,48%	LIRIA ALVES	1		74,61%
BRUNO VIEGAS	6		83,90%	ANDRE LIMA	1	13/jun	77,24%
RODRIGO MARCHALESKI	6		82,14%	MICHEL COSTA	1		70,87%

Identificado padrão de sucesso: consultores com mais funcionários de loja concluindo treinamento Cliente Oculto no VEM Educa EAD possuem nota geral acima da meta, que é de 80% de atingimento.

A capacitação e o desenvolvimento da franquia, também teve o impacto no NPS do Franqueado. Na região Sul do país, por exemplo, a evolução da nota foi de 30 para 100. O que ocorreu com a BR Mania que levou a essa melhora? Na avaliação da satisfação dos pontos de contato, se destacam principalmente: Treinamentos relevantes e contínuos (De 7,33 para 9,52). Na avaliação geral da pesquisa, Treinamentos relevantes e contínuos teve um aumento de 3,8 p.p, em comparação ao ano anterior.

Esse resultado se manteve, mês após mês, chegando ao final de 2024 com o atingimento de todas as metas propostas pela companhia, tendo aumento significativo no nível de engajamento de franqueados e reforçando a proposta de que através de treinamento e desenvolvimento, é possível alavancar resultados do negócio. Para o ano seguinte, o desafio seria ainda maior.

Com os aprendizados de um ano de muita dedicação na construção de uma cultura de aprendizado, que fizesse sentido para a qualificação de uma revenda de franquias, entendemos que algumas decisões precisam ser tomadas para a execução da estratégia de capacitação para o ano seguinte:

- **Mudança do fornecedor de LMS**: ao longo de 2024, tivemos algumas dificuldades de comportar o projeto dentro das limitações que a Twygo nos oferecia. Por esse motivo, novamente fomos a campo e escolhemos um fornecedor que além de experiência com projetos similares ao nosso, estava comprometido em co-construir conosco, as mudanças necessárias para o sucesso do projeto. Escolhemos então a Zoom Educação Corporativa para hospedar a nossa plataforma de treinamento.

- **Mudança do nome da plataforma**: com o fim da utilização da marca VEM Conveniencia e o novo posicionamento exclusivamente como BR Mania, mudamos o nome da plataforma de treinamento. Adotamos Capacidade Máxima, com o objetivo de gerar conexão e engajamento com a nossa

revenda. Este nome, antes já utilizado, retorna de modo oficial para a BR Mania.

- **Novos conteúdos no treinamento presencial**: com o passar das edições de 2024, percebemos que a revenda possuía necessidades mais básicas, sobre a gestão e operação do negócio. Por esse motivo, foram elencados novos temas (sortimento de produtos, compras de produtos, recebimento de produtos, cadastro de produtos, exposição de produtos, estoque de produtos, atendimento ao cliente, estratégias de vendas e gestão de pessoas) e um novo formato para o treinamento presencial (com dinâmicas vivenciais e atividades gamificadas).

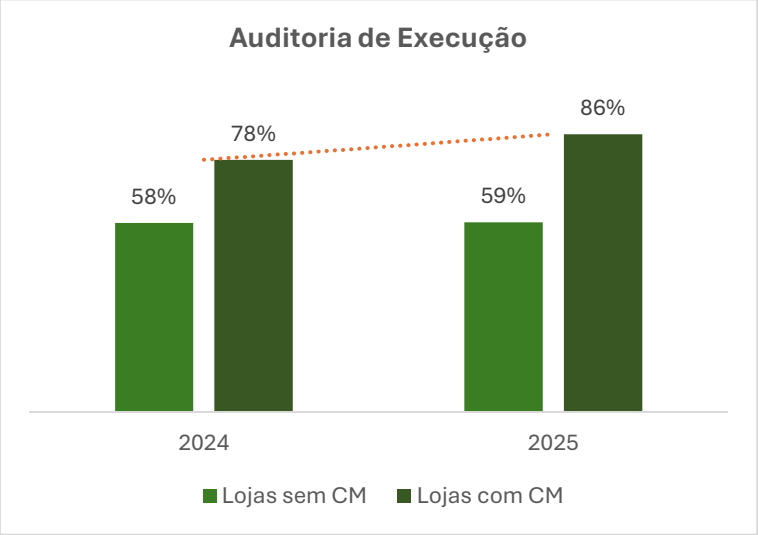
- **Novos formatos no treinamento online**: com a crescente demanda de aprendizado digital, através de conteúdos de *edutainment,* os treinamentos online são produzidos em novos formatos, próximos a realidade de conteúdos publicados nas redes sociais. É possível perceber um maior engajamento das franquias, em relação a adesão a este modelo de treinamento. Até a inscrição desse case, 13.978 treinamentos foram realizados na plataforma, por mais de 2.000 pessoas.

Realizadas as mudanças, novas metas foram propostas pela companhia. Nesse cenário, com uma cultura de treinamento já instaurada na rede, o desafio é fazer com que 50% da rede tenha ao menos, 2 treinamentos concluídos, com o lançamento de 12 treinamentos na plataforma de treinamento e a realização de 30 turmas presenciais do treinamento Gerente de Elite, que até o momento da inscrição deste case, já passou por 18 capitais brasileiras, treinando mais de 600 pessoas. Foram adicionadas ao escopo, duas novas modalidades de treinamento: o DNA e o Capacidade Máxima Truck.

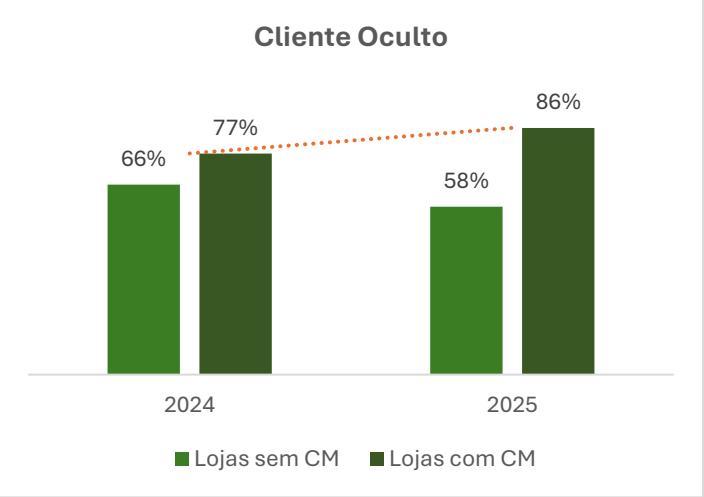
O DNA é um evento de treinamento, que passa pelas principais capitais do Brasil, levando a proposta de valor da Vibra para toda a revenda (frentistas, atendentes, lubrificadores, gerente de posto, gerente de loja de conveniência e revendedores). Os conteúdos apresentados nesse treinamento, ensinam os participantes a como venderem os produtos e serviços ofertados na BR Mania, apresentando lançamentos, novidades e as ofertas da loja de conveniência. Até a inscrição deste case, o DNA já passou pelas seguintes cidades: São José do Rio Preto-SP, Natal-RN, João Pessoa-PB, Brasília-DF, Curitiba-PR, Campinas-SP, Salvador-BA, Rio de Janeiro-RJ, Campo Grande-MS, Dourados-MS, Maceió-AL, São Luís-MA e Teresina-PI. Até o final do ano, ainda terão outras 14 edições em outas cidades brasileiras.

Já o Capacidade Máxima Truck é a mais inovadora proposta de treinamento do segmento, levando até as lojas BR Mania, treinamento sobre padrão e qualidade de atendimento. Um caminhão personalizado com a marca dos Postos Petrobras, com atividades em realidade virtual, roda o Brasil indo de loja em loja, passando por todas as regiões do país. Até a inscrição deste case, mais de 180 lojas receberam o Truck, de janeiro a agosto.

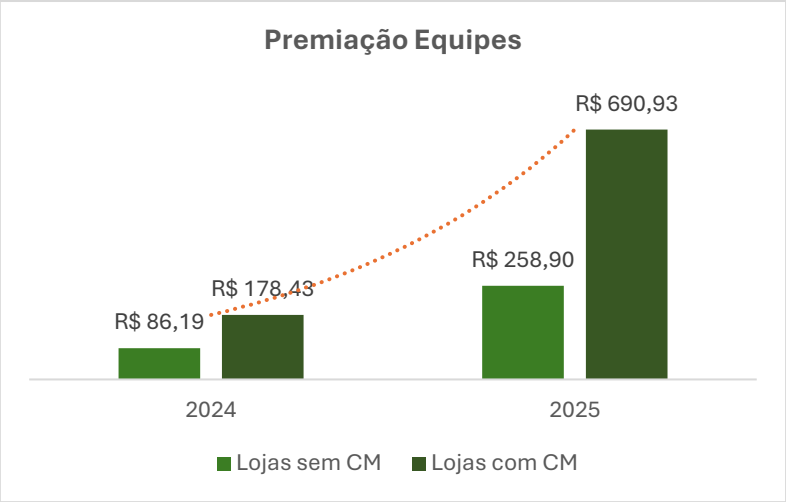
Com essas mudanças, percebemos a evolução dos indicadores de negócio, cumprindo o objetivo de utilizar de treinamento como alavanca de potencialização dos indicadores de negócio. Ao analisá-los, comparamos os resultados de lojas que já treinavam em 2024 e com lojas que não treinavam. E os resultados, surpreendem mais uma vez: lojas que treinam, ganham mais premiações e tem melhor performance em programas da franquia. A qualificação da equipe melhora o resultado do negócio.



Lojas que treinam, tem notas 27% mais altas em comparação com as lojas que não treinam. Além disso, existe um crescimento de 10% em comparação ao ano anterior.



Lojas que treinam, tem notas 28% mais altas em comparação com as lojas que não treinam. Além disso, existe um crescimento de 9% em comparação ao ano anterior.



Lojas que treinam, ganham na média, 2x mais premiação que lojas que não treinam. Além disso, existe um crescimento de 74% na média de premiação, em comparação ao ano anterior.

CONCLUSÃO

Ao avaliar o impacto dos treinamentos com os indicadores específicos do negócio, conseguimos definir claramente o retorno do investimento feito para o desenvolvimento das pessoas. Os desafios de capacitar uma rede de franquias, com sua certa complexidade operacional, passa por um turnover alto e baixo engajamento das pessoas, de modo geral.

O Capacidade Máxima, através do alcance dos indicadores definidos pela empresa e pela colaboração no avanço dos indicadores de negócio, mostra a sua relevância e potência, garantindo mais recursos e investimentos em capacitação e desenvolvimento de pessoas, para que essas, possam desenvolver o negócio.

ANEXOS

Álbum de Fotos