

PROGRAMA DE GQT EM VENDAS DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS: ESTUDO DE CASO COM MOTIVAÇÕES, MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS

Rodrigo Guimaraes Motta¹

Leandro Pereira de Lacerda²

Iara Cristina de Fatima Mola³

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos⁴

Resumo

apesar do consenso de que a gestão da qualidade total contribui na obtenção de melhores resultados, o que se verifica é que seus estudos se voltam à sua implementação ou em toda a organização ou na área de produção, sem se deter em programas de GQT desenvolvidos exclusivamente para outras áreas, como a de vendas. Diante disso, este artigo teve por objetivo compreender a implementação de um programa de GQT em vendas, dado ser esta uma área pressionada para viabilizar o crescimento de receita e rentabilidade. A pesquisa se orientou por um breve histórico da evolução da GQT, detendo-se na sua importância para a área de vendas e contando com uma empresa nacional para estudo de caso. Além da sua motivação, o estudo distinguiu o método de implementação do programa, avaliando os resultados obtidos no que se referiu a metas, processos-chave e percepção dos seus colaboradores. No caso, a principal motivação para a implementação do programa consistiu no aumento da rentabilidade, para o qual foram definidos oito processos-chave. Para a maioria dos colaboradores, esses processos foram impactados positivamente pelo programa, que contribuiu muito para a melhoria de cada um deles e que continuaria a contribuir pelos próximos anos.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade Total. GQT. GQT em Vendas. Desempenho Organizacional. Alinhamento.

TQM PROGRAM IN SALES OF NON-DURABLE CONSUMER GOODS: CASE STUDY WITH MOTIVATIONS, IMPLEMENTATION, METHOD AND RESULTS

Abstract

Despite the consensus that total quality management contributes to obtaining better results, it is verified that its studies focus on its implementation, either in the entire organization or in the production area, without contemplating the TQM programs developed exclusively for other areas, such as sales. In view of this, this article aimed to understand the implementation of a TQM program in sales, since there is a pressure on this area as to enable the growth of both revenue and profitability. This research was guided by a brief history of the evolution of TQM, focusing on its importance for sales and relying on a domestic company for the case study. In addition to

1 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

2 - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, Brasil.

3 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

4 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

this motivation, this study distinguished the method of implementing the program, evaluating the results obtained regarding the goals, key processes and perception of its employees. In this case, the main motivation for implementing the program was to increase profitability, and eight key processes were defined to achieve this. For most employees, these processes were positively influenced by the program, which contributed greatly to improve each one of them and would continue to contribute for the coming years.

Keywords: *Total Quality Management. TQM. TQM in Sales. Organizational Performance. Positioning.*

1 Introdução

O atual cenário pelo qual as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis passam no Brasil enfrenta uma série de desafios, de modo que a venda dos seus produtos tem se tornado mais difícil no século XXI. No conjunto dos fatores mais recentes, destacam-se ao menos três: (i) as dificuldades na comunicação com os novos consumidores devido às suas mudanças de hábito e perfil (GODOI; LAS CASAS; MOTTA, 2015; CALLIARI; MOTTA, 2012; PULIZZI, 2014); (ii) a mudança no formato e na competitividade dos canais de distribuição, que tornou esses canais mais fortes e mais exigentes em relação às empresas (MOTTA; SILVA, 2006); e (iii) as turbulências econômicas enfrentadas no País (BACHA, 2017; BOLLE, 2016; SALTO; ALMEIDA, 2016). É nesse contexto adverso que essas empresas buscam, entre outras demandas, soluções capazes de lhes assegurar maior receita e/ou maior rentabilidade, viabilizando sua permanência no mercado.

Desde a década de 1980 até os dias atuais, existe um consenso disseminado entre as empresas de que a gestão da qualidade total (doravante “GQT”) oferece uma contribuição para que sejam obtidos melhores resultados, assim como o de que a empresa que a implementa obtém uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (BRAH; LEE; RAO, 2002; JOINER, 2007; POWELL, 1995). Contudo, embora o tema da GQT já tenha sido bastante explorado em artigos e livros desde a década de 1990, o que se verifica

é que esse material trata ou da implementação da GQT em toda a organização ou, mais especificamente, da sua implementação na área de produção. Quanto aos programas de GQT independentes e desenvolvidos exclusivamente para vendas – e, ainda mais precisamente, para as vendas de empresas da indústria de bens de consumo não duráveis –, estando ou não subordinados a um programa mais abrangente, até aqui não haviam sido encontradas publicações a respeito, nem nacionais nem internacionais.

A ressalva de que, até muito recentemente, ainda não fora localizado qualquer estudo que se debruçasse sobre a implementação de um programa de GQT especificamente em vendas tem explicação no fato de que somente em 2018 viria a ser publicado um primeiro artigo a esse respeito (MOTTA; LACERDA; SANTOS, 2018), como parte de um projeto de pesquisa mais abrangente, no qual o presente artigo também está contemplado. Em síntese, trata-se de um estudo que foi originalmente idealizado mais completo e mais complexo, no qual, a fim de que se pudesse investigar a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis, foram combinadas três abordagens metodológicas da pesquisa qualitativa: a fenomenologia, o estudo de caso e o grupo focal.

No que concerne ao estudo de caso, particularmente, a metodologia adotada compreendeu três estudos de caso distintos (EC1, EC2 e EC3, este último correspondendo a

esta proposta), cada qual viabilizado com uma empresa a partir dos critérios que são esclarecidos na seção metodológica – pouco mais adiante. Todos eles, porém, orientados por um mesmo objetivo em comum, integrados a esse projeto mais amplo.

Assim, quando se registra que ainda não haviam sido encontrados estudos que discorressem acerca da GQT na área de vendas, exclusivamente, excetua-se desse registro uma primeira publicação (MOTTA; LACERDA; SANTOS, 2018) disponibilizada desde 2018, à qual este estudo dá continuidade, agora como etapa final dessa iniciativa.

Nesse contexto, portanto, é que este artigo tem por objetivo compreender a implementação do programa de GQT em vendas em uma empresa da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis, partindo de três objetivos específicos: 1. investigar o que motiva essa empresa a implementar um programa de GQT em vendas; 2. distinguir qual o método de implementação do programa; e 3. avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos colaboradores nele inseridos.

Trata-se, então, de um estudo que busca não só ainda preencher uma lacuna acadêmica no que concerne à aplicação da GQT no Brasil em uma área ainda não explorada, como também no que se refere ao desenvolvimento das estruturas e dos processos comerciais das empresas da indústria de bens de consumo brasileiras – o que pode ser relevante para os acadêmicos de administração e negócios que estudam ou a GQT ou as estruturas de vendas, assim como para executivos que liderem áreas comerciais e que estejam interessados em aumentar a competitividade de suas empresas com a utilização de programas de GQT.

O estudo se encontra estruturado da seguinte forma: como arcabouço teórico, são apresentados, em linhas gerais, o conceito e a

evolução da GQT ao longo dos séculos XX e XXI, bem como a importância da GQT aplicada à área de vendas. Na seção metodológica, são descritos o percurso e os critérios adotados para o estudo de caso. Os resultados e a discussão dos resultados são apresentados adiante nessa mesma seção, na seguinte ordem: (i) as motivações para a implementação do programa de GQT em vendas e o método adotado para tanto, (ii) os impactos obtidos com o programa em relação aos resultados e (iii) os resultados obtidos em relação à percepção da equipe de colaboradores. Por fim, o trabalho é encerrado com as conclusões dos resultados apreendidos no seu conjunto, seguidas das referências aqui utilizadas.

2 A evolução da gqt, sua importância e aplicação na área de vendas

Autores como Besterfield et al. (2003) e Juran (1995) associam a GQT ao processo de industrialização iniciado com a Segunda Revolução Industrial no século XIX, que ampliou a capacidade industrial de muitos países, com destaque para os Estados Unidos e a Europa.

A alocação de recursos e o desenvolvimento de novas teorias – como a administração científica de Taylor (1965), pioneira no estudo dos tempos e movimentos, o controle mais rigoroso do processo produtivo elaborado por Fayol (1965) e as maneiras de manter os trabalhadores dóceis e motivados, como aquelas elaboradas pela escola das relações humanas de Mayo (1933) – foram fatores impulsionadores dessa expansão, que também encontrou milhões de consumidores nesses países e em outros países importadores, dispostos a adquirir os produtos industrializados. Nas décadas seguintes, as empresas passaram a ser desafiadas a entregar produtos com qualidade superior e padronizada, de forma a atender às expectativas do consumidor sempre que ele os adquirisse (MOTTA; CORÁ, 2017).

A busca por produtos com padrões e qualidade reconhecidos pelos consumidores, de modo que estes se disponham a adquiri-los de forma continuada, figura no cerne da qualidade total. Sob esse propósito é que esforços individuais sempre foram realizados para se obter um efetivo controle da qualidade.

Após a Primeira Guerra Mundial, diversos profissionais se dedicaram a esse tema. O pioneiro foi Walter A. Shewhart, que desenvolveu o controle de qualidade dos produtos manufaturados embasado em dados estatísticos, e cujo livro *Economic control of quality of manufactured product* (1931) deu início à literatura sobre a qualidade total. Os estudos de Shewhart tiveram sequência a partir de dois pesquisadores americanos, que vieram a se tornar referências mundiais no CQT: W. Edward Deming e Joseph M. Juran. Esses autores não só construíram a cultura da qualidade nas próprias empresas em que trabalhavam, como também a construíram (por meio de cursos, palestras e seminários) na indústria americana. Sua ênfase sempre foi na área da produção, uma vez que, mediante um programa de controle de qualidade, objetivavam assegurar que os processos fabris ofereciam produtos padronizados, com a mesma qualidade e com a mínima perda ou variação possível, satisfazendo os consumidores e aumentando a rentabilidade da indústria.

Para alguns, esse programa de CQT à época já configuraria a própria essência do que mais tarde se conheceria como sendo a GQT. No entanto, a implementação da GQT propriamente dita – para a qual Deming e Juran viriam a desempenhar um papel relevante – ocorreria, de fato, após o final da Segunda Guerra Mundial em um país que se tornaria referência na área: o Japão (CORREA, 2017; MOTTA; CORÁ, 2017).

Conforme descrito por Ishikawa (1985), ao ocuparem o Japão, os americanos se depa-ram com produtos e serviços de qualidade

muito inferior àqueles que estavam acostumados a adquirir nos Estados Unidos. Assim, como parte do esforço de reconstrução do Japão, foram investidos tempo e recursos para implementar não o CQT, mas a GQT na indústria japonesa. Deming e Juran foram convidados a visitar o Japão e apresentaram seu raciocínio a acadêmicos, administradores e engenheiros japoneses (CORREA, 2017). A partir desses conceitos, o Japão veio a desenvolver seu próprio modelo de GQT, que agregava ao modelo americano, entre outras distinções, a GQT em toda a empresa (e não apenas na área de produção), a necessidade da educação e do treinamento contínuos para criar a cultura da qualidade total e a disciplina de se realizarem auditorias constantes para assegurar que os processos e os padrões estavam sendo cumpridos.

Em síntese, pode-se dizer, nesse momento, que a GQT superou as barreiras conceituais de ser essencialmente um programa de CQT para ser um programa de gestão, e que superou ainda as barreiras departamentais, sendo um modelo de gestão válido a ser considerado por todas as áreas da empresa.

Nas décadas seguintes, o sucesso das indústrias americanas e japonesas em seus próprios mercados e como potências exportadoras motivou indústrias em todo o mundo a implementarem, entre outras propostas, a GQT em seus negócios (MOTTA; CORÁ, 2017).

No Brasil, a GQT chega incentivada tanto pela burocracia estatal, que buscava tornar as organizações brasileiras mais eficientes para competirem no mercado global, quanto por meio de indústrias multinacionais, que importavam o conceito de suas matrizes, e de indústrias nacionais, que realizavam visitas técnicas a outros mercados, como os Estados Unidos e o Japão (COLTRO, 1996; CORREA, 2017; FALCONI, 2014a; FALCONI, 2014b). Organizações da sociedade civil foram cons-

tituídas para promover o desenvolvimento da GQT, sendo que, além de oferecer cursos, a mais conhecida delas – a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que completou 25 anos em 2016 – instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que reconhece as empresas mais comprometidas com a implementação da GQT (FERNANDES, 2011).

Joiner (2007) considera que, tanto por parte de acadêmicos quanto por parte de empresários e executivos, é ampla a aceitação dos conceitos da GQT, sendo que essa aceitação se deve, sobretudo, aos resultados atingidos pelas empresas após a implementação de programas de GQT, assim como à obtenção de uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não utilizam a GQT. Ainda que Day (1994) tenha observado que, em sua origem, os programas de GQT atuavam junto aos processos produtivos e que, na atualidade, a GQT ainda é muito utilizada junto aos times que trabalham nas fábricas, ela é hoje relevante não só para essa, mas para outras áreas das empresas, tal como a área de vendas.

De modo geral, o que se verifica é que a área de vendas, responsável pela comercialização dos produtos para os varejistas, passou a ser pressionada para viabilizar o crescimento da receita e a rentabilidade dos negócios. Para tanto, uma alternativa foi a elaboração de programas de GQT em vendas (MOTTA; CORÁ, 2017), o que se verifica por dois motivos. Primeiro, porque o departamento responsável pela geração de receita no curto e médio prazo é precisamente o de vendas, que negocia todos os dias com os clientes. Segundo, porque, conquanto sempre tenha havido uma associação do vendedor brasileiro como sendo mais um artista do que um técnico (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008), os programas de GQT em vendas rompem com esse paradigma, estabelecendo metas de desempenho objetivas para os vendedores da empresa que implementa o programa.

Mais ainda: para assegurar que as vendas sejam efetuadas com a máxima qualidade possível – com a qualidade total –, os gerentes, vendedores e demais participantes dos processos de vendas passam a ser avaliados também pelo eficiente cumprimento dos processos-chave (MOTTA; CORÁ, 2017). Tarefas como visitar todos os clientes da sua carteira, respeitar o orçamento disponível para realizar as vendas do mês, assegurar que os produtos sejam armazenados de forma a preservar sua qualidade antes da aquisição do consumidor final, comercializar os produtos a ótimos preços para o consumidor e efetuar um planejamento de trabalho com a melhor relação custo-benefício são exemplos de processos que passaram a ser avaliados dentro dos programas de GQT em vendas da indústria de bens de consumo não duráveis.

Assim, no que diz respeito à forma de se trabalhar, essa foi uma grande mudança pela qual as empresas brasileiras passaram, sendo que, com o tempo, visando a assegurar a implementação efetiva desse tipo de programa, a remuneração das equipes começou a ser atrelada ao seu desempenho dentro dele. Quanto a esse desempenho, ainda que esses programas tenham um objetivo bem definido e que tenham sido elaborados a partir de pesquisas e modernas técnicas de qualidade e gestão, eles recebem uma “roupagem” motivacional, com denominações e ícones inspiradores, no propósito de que seja aumentada a sua adesão por parte dos vendedores, motivando-os a desenvolverem um trabalho que se caracterize por uma qualidade cada vez maior (MOTTA; CORÁ, 2017).

A fim de compreendê-los com mais profundidade, dada a relevância que os programas de GQT em vendas adquiriram nos últimos anos, são retratados a seguir os procedimentos para que esse entendimento pudesse ser viabilizado.

3 Procedimentos metodológicos

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso – outro modelo de estudo qualitativo – permite que seja estudado um caso em um contexto atual e real. Para Creswell (2014), algo que torna o estudo de caso uma alternativa relevante é que ele permite que seja obtida uma compreensão em profundidade do fenômeno que está sendo estudado.

Conforme já foi assinalado na introdução deste artigo, este tem origem em um projeto mais amplo, que envolveu a pesquisa junto a três grandes empresas da indústria de bens de consumo não duráveis. O primeiro estudo de caso (MOTTA; LACERDA; SANTOS, 2018) contemplou uma multinacional cujo faturamento era de menos de cem milhões de reais no Brasil e de mais de um bilhão de dólares no mundo. O segundo, uma empresa nacional cujo faturamento era superior a 1 bilhão de reais. Neste, uma empresa também nacional cujo faturamento anual, à época em que foi empreendido este estudo, era superior a R\$ 150 milhões, doravante denominada “E3”.

Para essa compreensão em profundidade, a seleção das empresas que compõem os três estudos de caso partiu de dois principais critérios: primeiro, o de que todas elas apresentassem mais de um produto líder em seu portfólio; segundo, o de que elas contassem com um programa de GQT em vendas implementado especificamente para essa área.

A E3 é líder em uma categoria de alimentos e, nela, o programa de GQT em vendas foi implementado no início de 2018. Do seu total de colaboradores, 34 atuavam na área comercial, distribuídos nos seguintes cargos: gerentes de vendas (3), supervisores de vendas (3), promotores-líderes (6) e vendedores (22).

Para a implementação do programa de GQT em vendas, a E3 contratou uma consultoria externa, da qual foram disponibilizados

três consultores com experiência pregressa no desenvolvimento e na implementação desse tipo de programa. Dada a sua contribuição a fim de que fosse possível obter as informações necessárias ao melhor entendimento do programa em questão, esses consultores também foram considerados participantes desta pesquisa e colaboradores da E3, perfazendo um total de 37 profissionais entrevistados neste estudo. Suas considerações, todavia, não são aqui observadas na seção dedicada à análise – que se deteve nas avaliações dos colaboradores internos da E3, componentes da sua equipe comercial –, mas ao final do trabalho, junto às conclusões que o estudo possibilitou.

Antes da realização das entrevistas, de acordo com orientação encontrada na literatura (COOPER; SCHINDLER, 2016; CRESWELL; PLANO CLARK, 2013; YIN, 2010), foi explicado a cada participante que o seu anonimato seria preservado, a fim de se garantir que não ocorressem respostas enviesadas. Para o presente artigo foram priorizadas as respostas fechadas, visando, em primeiro lugar, à quantificação de alguns dados. Já para o enriquecimento dessas respostas que permitiram a quantificação pretendida, foram também acrescentados os comentários que os participantes foram convidados a registrar naquilo que dizia respeito a essas perguntas, se assim desejassem fazê-lo.

Todos os dados foram armazenados eletronicamente, sendo que os depoimentos dados pelos colaboradores da E3 foram reproduzidos fiel e livremente.

3.1 Análise dos dados e interpretação dos resultados

3.1.1 Sobre as motivações e o método de implementação do programa

O interesse pelo qual se deu a implementação do programa de GQT em vendas

na E3 dividiu-se em duas metas: aumento de receita e melhoria da rentabilidade, todas elas sempre com foco em iniciativas de melhoria na área comercial. A motivação principal, no entanto, consistiu no aumento da rentabilidade – o aumento de receita se caracterizava como meta secundária.

A respeito dos processos-chave estabelecidos para que essas metas fossem atingidas, eles constam no Quadro 1, identificados e sinteticamente explicitados, conforme as informações destacadas do Manual do Usuário que a E3 distribuiu entre os próprios colaboradores:

Quadro 1 – Os oito processos-chave do programa de GQT em vendas da E3.

Processo-Chave	Em que consistia? (Resumo)
1. Planejamento	Tratava-se de planejar quando cada um dos clientes seria visitado, quanto se buscava vender em cada um dos clientes e qual recurso seria destinado a cada negociação.
2. Visitas	Consistia na realização de visitas às lojas dos varejistas atendidos direta ou indiretamente pela E3.
3. Positivção	Tratava-se de vender para o cliente dentro do mês; 33,33% dos pontos seriam obtidos se pelo menos 75% da carteira de clientes do profissional de vendas fossem positivados com a categoria-foco 1; outros 33,33%, se pelo menos 75% fossem positivados com a categoria-foco 2; os outros 33,33%, se pelo menos 75% da carteira fossem positivados com a categoria-foco 3.
4. Presença em loja	Consistia em disponibilizar os produtos da E3 nas gôndolas dos pontos-de-vendas. Os pontos desse processo seriam obtidos se o índice de presença geral da E3 fosse igual ou superior a 75% no relatório enviado pelos promotores líderes.
5. Treinamento	Era necessário realizar o treinamento para a equipe de vendas e <i>merchandising</i> .
6. Reunião	Voltava-se à organização da reunião mensal com a equipe de vendedores e promotores líderes sob sua gestão.
7. Faseamento	Tratava-se de antecipar as vendas aos clientes para antes do dia 20 do mês.
8. Orçamento	Destinava-se a cumprir o orçamento de investimentos de vendas/ <i>trade marketing</i> sob sua gestão.

Quadro: Elaborado pelo autor, 2020.

O cumprimento das metas e dos processos-chave deveria acontecer mensalmente, sendo por meio do cumprimento de ambos que a premiação do programa se efetivava. Dentro do programa, o atingimento das metas dava direito a que o colaborador obtivesse até 75 pontos; o dos processos-chave permitia que ele recebesse até 25 pontos, num total, portanto, de 100 pontos. Ao somar os pontos por metas e processos, os colaboradores alcançariam uma pontuação total que se converteria, na prática, em uma categoria de remuneração variável mensal. No total, foram

definidas três categorias de remuneração variável, as quais se aplicavam conforme o cargo ocupado pelo colaborador.

No mais, visando à motivação da própria equipe comercial, o tema escolhido para o programa foram as artes marciais. Assim, todo o material de apresentação e treinamento foi construído a partir de metáforas a respeito das artes marciais. O manual do usuário, especificamente, contemplou alguns princípios filosóficos do judô e o que foi apresentado como “diferencial do guerreiro” – “cair sete vezes, levantar-se oito”.

No que se refere aos princípios mencionados, ele se resumiram a três: (i) “suavidade, ou seja, o melhor uso da energia”, no qual se incentivavam nos colaboradores as perguntas “Como posso fazer essa atividade de forma diferente?” e “Em quais aspectos ela pode ser melhorada?”; (ii) “*seiryoku zenyo* – máxima eficiência com o mínimo de esforço”, em que se reiterava a máxima de que “o segredo está em fazer certo as coisas que são importantes, ou seja, ter o foco adequado dentro dos objetivos que se deseja”, e (iii) “*jita kyoei* – prosperidade e benefícios mútuos”, no qual se defendia que empresa/colaborador e clientes tinham um mesmo objetivo em comum: disponibilizar produtos valiosos para os consumidores, de modo que, à medida que o colaborador cumprisse o seu trabalho com qualidade desde o início, todos sairiam ganhando.

Para estimular o envolvimento dos profissionais da área, a abordagem dada pela E3 e

pelo próprio manual distribuído internamente consistiu no caminho para que os colaboradores conquistassem “a faixa preta” em vendas, sendo que tal caminho se constituía por meio da concretização dos próprios processos-chave já especificados no Quadro 1, baseando-se no princípio geral da meritocracia. Traduzindo, mediante a performance das equipes de vendas e *merchandising* mensurada pelo programa, definir-se-ia qual a remuneração variável que cada integrante deveria receber. E, a cada 75 pontos conquistados, o colaborador mudaria de faixa.

No mais, ainda como parte desse fomento à adesão dos colaboradores em relação à implementação do programa e ao alcance das metas por meio do cumprimento dos processos-chave, a E3 estabeleceu nove pontos, os quais nomeou como “Código do Programa Qualidade Faixa Preta” e se encontram reproduzidos no Quadro 2:

Quadro 2 – Nove pontos do código do programa de GQT em vendas da E3.

<p>Ponto 1: Toda a área comercial participava do programa;</p> <p>Ponto 2: Todos tinham como meta obter a faixa preta em vendas;</p> <p>Ponto 3: A atitude do faixa preta era focada, disciplinada e resiliente;</p> <p>Ponto 4: A promoção de faixa era função do cumprimento das metas e processos;</p> <p>Ponto 5: Os mais graduados eram responsáveis pelo treinamento das suas equipes;</p> <p>Ponto 6: A execução de todos os colaboradores era controlada e auditada;</p> <p>Ponto 7: Era necessário reagir ao mercado e atacar as oportunidades;</p> <p>Ponto 8: Quem mudava de faixa era recompensado financeiramente;</p> <p>Ponto 9: No médio prazo, a equipe seria exclusivamente de faixas pretas.</p>
--

Quadro: Elaborado pelo autor, 2020.

Dos nove aspectos assinalados no Quadro 2, interessa aqui destacar o quinto ponto, em particular, uma vez que o treinamento também consta entre os processos-chave contemplados no Quadro 1 e que, conforme este pesquisador pôde observar, os treinamentos e as reuniões foram iniciativas nas quais houve um grande investimento por parte da E3 – prova dessa preocupação foi o próprio manual oferecido a todos os colaboradores, assegurando não

apenas a uniformização da informação, como também o seu acesso por parte de todos os envolvidos.

Esse investimento, por sua vez, possibilitou o que muitos dos colaboradores entrevistados sinalizaram como sendo uma melhoria não apenas para a sua atuação profissional, como também para a sua vida pessoal.

Nesse sentido, por exemplo, um dos entrevistados considerou: “*Me tornei uma pessoa*

mais disciplinada, principalmente na vida pessoal. O programa ensina que, se fizermos tudo de etapa em etapa, chegaremos a um resultado positivo, assim como na vida pessoal”.

Outro participante, por sua vez, declarou: “O Programa, para mim, teve uma enorme importância pelo fato de melhorar a minha performance em cada cliente e de também me permitir levar o que aprendi com ele para outros lugares. Parabéns; o programa é ótimo e funciona!”, ratificando o sucesso dessa iniciativa.

3.1.2 Resultados do programa de GQT em vendas: atingimento de metas e cumprimento de processos-chave

Como fonte de informação para avaliar o impacto do programa de GQT em vendas na E3, efetuou-se uma consulta junto à diretoria. Esta, por sua vez, apoiou-se na apresentação dos resultados da empresa para prestar as informações necessárias quanto ao atingimento das metas e do cumprimento dos processos-chave.

De acordo com essas informações, nas quais não constaram os números explicitados, soube-se que, no intervalo de um ano desde a implementação do programa, alcançou-se a melhoria da rentabilidade. Já o crescimento

em relação à receita não foi apontado nesse intervalo. Porém, ele acabaria se dando ao longo do segundo ano após a implementação do programa, cujos resultados não foram considerados por se ter em vista o recorte proposto para este estudo.

3.1.3 A pesquisa com os colaboradores da E3 sobre os impactos do programa nos resultados

Na pesquisa aplicada aos colaboradores que participaram do programa, perguntou-se: (i) se o programa tinha impacto sobre os processos-chave indicados; (ii) se esse impacto era relevante para a melhoria do referido processo; (iii) se os processos-chave continuariam a melhorar no futuro por meio do programa; e (iv) qual a avaliação dos colaboradores acerca dos treinamentos ministrados para fixar os conceitos do programa. Além das questões fechadas, as questões abertas tiveram como objetivo entender mais detalhadamente a percepção dos colaboradores em relação ao programa.

Em relação à primeira pergunta, na avaliação dos colaboradores, todos os processos-chave pesquisados foram impactados pelo programa, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 – Impacto do programa no cumprimento dos processos-chave segundo os colaboradores.

Item avaliado	Obteve impacto positivo – %	Obteve impacto negativo – %	
1. Planejamento	100	–	
2. Visitas	96,5	3,5	
3. Positivização	100	–	
4. Presença em loja	79	21	
5. Treinamento	100	–	
6. Reunião	86,5	13,5	
7. Faseamento	85	15	
8. Orçamento	83,5	16,5	

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2020.

Conforme também é possível observar nessa tabela, a unanimidade (100%) quanto ao impacto positivo do programa se deu em relação a três dos oito processos: o de planejamento, o de positividade e o de treinamento. Em quarto lugar, com 96,5% do total, esteve o processo de visitas, constatando-se que os outros três receberam acima de 80% de avaliação considerada positiva pela equipe comercial (reunião (86,5%), faseamento (85%) e orçamento (83,5%)), de modo que o menor percentual ficou por conta da presença em loja – ainda assim, 79%.

No que se refere ao processo de planejamento, por exemplo, um dos vendedores analisou: *“O programa é um excelente indicativo para o controle e planejamento em cada cliente. Muito importante para sair com o plano desde o início do mês com foco total”*.

Também em relação a esse mesmo processo-chave, outro afirmou: *“Ajudou bas-*

tante no planejamento do dia de trabalho e na melhoria em lojas com os pontos extras”, acrescentando aqui justamente o último processo-chave mais impactado pelo programa, na opinião dos participantes – a presença em loja.

Um terceiro reforçou essa mesma impressão, enfatizando também o planejamento: *“É um programa que nos auxilia a ter foco e a planejar para ter uma excelência na execução”*.

Em relação à segunda pergunta, os colaboradores foram questionados sobre qual seria, na sua avaliação, o grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave, sendo que 1 corresponderia a pouco importante e, 5, a muito importante. Nesse quesito, constatou-se que a equipe reconhece a contribuição do programa para a melhoria de todos os processos-chave, conforme demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2 – Avaliação do grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave.

Processo-chave avaliado da E3	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
1. Planejamento	3,5	–	3,5	13	80
2. Visitas	3,5	3,5	10	21	62
3. Positivização	–	3	13	27	57
4. Presença em loja	11	6	6	27	50
5. Treinamento	3	3	18	7	69
6. Reunião	–	7	13	30	50
7. Faseamento	–	7	20	28	45
8. Orçamento	4	6	13	20	57

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2020.

Conforme é possível observar na Tabela 2, o grau máximo de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave foi atribuído por ao menos 50% dos entrevistados, à única exceção do processo de faseamento, para o qual 45% deles atribuíram nota 5. Aqui, tal como se verificou em

relação ao impacto do programa no cumprimento dos processos-chave, a maior parte dos colaboradores (80% deles) considerou que o planejamento foi o mais beneficiado pela implementação do programa. Em segundo lugar, destacou-se o treinamento, com 69% da avaliação; em terceiro, com 62%, visitas.

Quanto à pouca importância do programa de GQT em vendas para a melhoria dos processos, o máximo que se obteve foram 11% dos participantes, segundo os quais ele não teria sido decisivo para o processo-chave da presença em loja. No geral, porém, para pelo menos 73% dos profissionais, o programa contribuiu ou contribuiu muito para o aperfeiçoamento de cada processo.

Ainda acerca do grau de importância do lançamento do programa para a melhoria de cada processo-chave, um dos entrevistados

concluiu: “*Muito importante cada integrante conhecer cada cliente e identificar os pontos positivos e negativos. O programa serve para isso, e as reuniões no início do mês são de extrema importância*”, observando-se aqui, novamente, a menção indireta ao planejamento.

A terceira pergunta endereçada aos participantes consistiu em saber se, na sua estimativa, os processos-chave continuariam a progredir no próximo ano. As respostas obtidas por processo-chave encontram-se na Tabela 3:

Tabela 3 – Percentual dos colaboradores que acreditam que o processo-chave continuará a melhorar com o programa.

Processo-chave avaliado da E3	Não acreditam – %	Acreditam – %
1. Planejamento	6	94
2. Visitas	6	94
3. Positivização	3	97
4. Presença em loja	10	90
5. Treinamento	10	90
6. Reunião	10	90
7. Faseamento	6	94
8. Orçamento	6	94

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2020.

Em relação à expectativa de que cada processo continuaria sendo aperfeiçoado por meio do programa, chamou atenção o fato de que, no mínimo, 90% da equipe comercial tenha declarado acreditar nessa evolução para todos os processos-chave. Assim, estabelecendo-se uma relação entre os dados da Tabela 3 com os da Tabela 2, nota-se, por exemplo, que, embora 11% dos entrevistados tenham considerado que o programa não foi importante para a melhoria da presença em loja, 90% deles estimaram que esse processo poderia continuar sendo melhorado a partir do próprio programa.

Sobre essa terceira questão, pontualmente, um dos comentários sintetiza o que foi

a devolutiva da maioria a esse respeito: “*O programa é uma excelente ferramenta, que precisa continuar, pois só tem a nos ajudar com relação a disciplina, planejamento e execução*”.

Finalmente, perguntou-se aos colaboradores o que tinham achado dos treinamentos ministrados ao longo do ano para reforçar os conceitos do programa. Os treinamentos foram divididos em manuais, palestras, treinamentos práticos e treinamentos de um dia ou mais no escritório. Numa escala em que 1 também era considerado pouco importante e, 5, muito importante, constatou-se que todas as iniciativas foram consideradas importantes ou muito importantes para o sucesso do programa, como pode ser observado na Tabela 4:

Tabela 4 – Grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas.

Treinamento	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
Capacitação – treinamentos	7	4	14	7	68
Capacitação – manuais	9	4	9	34	44
Capacitação – reuniões	4	–	13	13	70

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2020.

Para se ter da importância ou da máxima importância atribuída pelos colaboradores às três formas de capacitação oferecidas pela E3, constata-se que, somando as colunas 4 e 5, 75% avaliaram os treinamentos como sendo importantes ou muito importantes; 78% sinalizaram o mesmo em relação aos manuais disponibilizados e 83% consideraram o mesmo no que se refere às reuniões realizadas.

Dos depoimentos dados entrevistados, o processo-chave treinamento esteve entre os mais bem comentados. Nas palavras de um deles, *“Com o programa podemos ter treinamentos mensais para agregar conhecimentos e discutir os focos para o mês vigente, o que nos ensina a termos visão estratégica, nos permite ter ‘olho de dono’, nos mostrando o tamanho da importância de cada um, o que nos torna cada vez mais responsáveis”*.

Outro ainda, assinalando a importância do treinamento e, concomitantemente, o seu interesse pela continuidade do processo, resumiu: *“Quero que continuem os treinamentos para melhorar a cada dia minha performance”*.

4 Considerações Finais

Este estudo partiu de um consenso disseminado entre as empresas de que a GQT contribui para a obtenção de melhores resultados e de que se caracteriza como uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Por meio dele, e em se considerando os desa-

fios atravessados no Brasil pelas empresas da indústria de bens de consumo não duráveis, buscou-se compreender a implementação do programa de GQT em vendas em uma dessas empresas (a E3), sendo esta uma investigação de um projeto maior, no qual dois outros estudos de caso já foram concluídos. Tal como as outras duas empresas, a E3 também dispunha de produto líder no segmento da alimentação e do programa de GQT em vendas implementado de forma independente.

No que diz respeito às motivações pelas quais se deu a implementação do programa na E3, verificou-se que, embora tenham sido estabelecidas duas metas, a principal delas consistia no aumento da rentabilidade – a outra, secundária, voltava-se ao crescimento da receita. Para alcançá-la(s), o método de implementação do programa foi dividido em oito processos-chave: 1. Planejamento, 2. Visitas, 3. Positivização, 4. Presença em loja, 5. Treinamento, 6. Reunião, 7. Faseamento e 8. Orçamento, todos eles contemplados pormenorizadamente no “Manual do Usuário” distribuído pela E3 aos colaboradores da sua equipe comercial.

Como incentivo para que os 34 profissionais dessa área aderissem ao programa de GQT em vendas, verificou-se também que, para além desse manual, a apresentação do programa se deu a partir de uma articulação entre a imagem do colaborador e a de um guerreiro das artes marciais (mais especifica-

mente, do judô), de modo que os objetivos alcançados representassem a conquista de uma nova faixa em direção à sua conquista final – a faixa preta. No mais, não bastasse o estímulo fomentado por essa aproximação entre princípios e valores do campo do esporte e a atuação no trabalho, o método de implementação também contemplou uma remuneração extra àquela já oferecida em caráter fixo: de acordo com a quantidade de pontos alcançados em relação ao atingimento das metas e dos processos-chave, o colaborador dispunha de uma remuneração extra, estabelecida tanto de acordo com a sua faixa de pontuação quanto de acordo com o seu cargo.

No que tange aos resultados da E3 referente à sua meta principal, soube-se que, ao final do primeiro ano de implementação do programa, a melhoria da rentabilidade foi concretizada. O aumento da receita, por sua vez, não se efetivou ainda nesse primeiro ano, mas ao longo do segundo, conforme se veio a saber posteriormente.

No que diz respeito à avaliação dos colaboradores quanto ao impacto dos resultados desencadeados pela implementação do programa, o estudo permitiu concluir quatro aspectos principais: (i) o de que, para eles, não houve nenhum processo-chave que não tivesse sido aperfeiçoado pelo programa; (ii) o de que, para pelo menos 73% dos colaboradores, o programa contribuiu ou contribuiu muito para a melhoria de cada processo-chave; (iii) o de que, para 90% deles, cada processo-chave poderia continuar sendo melhorado a partir do programa; e (iv) o de que, para pelo menos 75%, as capacitações oferecidas (treinamentos, manuais e reuniões) foram importantes ou muito importantes.

Importa ainda acrescentar que, na perspectiva dos consultores externos contratados pela E3, responsáveis pela implementação do seu programa de GQT em vendas, três fatores teriam contruído para o sucesso

desse programa: (i) o alinhamento de metas e processos que ele conferiu a todas as atividades realizadas pela equipe de vendas; (ii) o reconhecimento financeiro estendido a todos os colaboradores, que passaram a usufruir a oportunidade de conquistar uma remuneração extra consoante o seu desempenho, bem como o reconhecimento icônico que passaram a obter mediante a conquista das faixas; e (iii) a motivação, associada não apenas a esse reconhecimento geral, mas ainda advinda dos treinamentos desenvolvidos para o programa e dos materiais por ele produzidos.

Para a continuidade dos estudos acerca da GQT aplicada à área de vendas, acredita-se que um estudo comparativo, a partir dos resultados dos estudos de caso viabilizados individualmente, possa reunir informações ainda mais relevantes, permitindo, por exemplo, um levantamento acerca de quais as motivações mais recorrentes para que as empresas encontrem no programa uma potencial solução para o enfrentamento dos desafios e o atingimento das metas estabelecidas, assim como um levantamento a respeito de quais são os processos-chave comuns a todas elas, bem como de quais os resultados alcançados e a avaliação dos colaboradores tomados num conjunto ainda mais consistente.

De todo modo, visto que hoje a maior parte da literatura da GQT ainda está voltada para a área de produção, e embora muitas pesquisas acerca do tema ainda possam e devam ser empreendidas – sobretudo em meio a um cenário de constantes mudanças que envolvem e atravessam a área comercial –, ao final deste trabalho espera-se que a identificação dos aspectos aqui pontuados no conjunto das análises realizadas não só apresente um reforço à teoria sobre a qual se fundamentou esta pesquisa, como ainda ofereça uma visão estruturada acerca de como melhor efetuar a implementação do programa de GQT em vendas na empresa.

Referências

- ALMEIDA, C. et al. *Trade marketing* no setor de lojas de conveniência. RAE, São Paulo, v. 5, n. 6, p. 643-656, 2012.
- BACHA, E. A crise fiscal e monetária brasileira. São Paulo: Civilização Brasileira, 2017.
- BESTERFIELD, D. H. et al. Total quality management. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Education, 2003.
- BOLLE, M. B. de. Como matar a borboleta azul. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.
- CALLIARI, M.; MOTTA, A. G. Código Y – decifrando a geração que está mudando o Brasil. São Paulo: Évora, 2012.
- COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 106-107, 1º sem. 1996.
- CORREA, C. O que importa é o resultado. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.
- CRESWELL, J.W; PLANO CLARK, V. L. Pesquisa de métodos mistos. Tradução Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- DEMING, W. E. Quality, productivity and competitive position. Cambridge (Massachusetts): Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- FALCONI, V. Qualidade total: padronização de empresas. Nova Lima: Falconi Editora, 2014a.
- _____. TQC: controle da qualidade total no estilo japonês. Nova Lima: Falconi Editora, 2014b.
- FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1965.
- GODOI, A.; LAS CASAS, A.; MOTTA, A. G. A utilização do Facebook como ferramenta de *marketing* para construir relacionamento com o consumidor – um estudo de *fan pages* no Brasil. Business and Management Review, London, v. 5 n. 1, p. 97-112, June 2015.
- ISHIKAWA, K. What's total quality control? The Japanese way. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, 1985.
- JURAN, J. M. A history of managing for quality: the evolution, trends and future directions of managing for quality. Milwaukee: ASQC, 1995.
- MAYO, E. The human problems of an industrial civilization. New York: MacMillan, 1933.
- MOTTA, R. G.; CORÁ, M. A. J. Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), 41., 2017, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2017. p. 1-15.
- MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; SANTOS, N. M. B. F. Estudo de caso com as motivações, o método de implementação e o impacto do programa de gestão da qualidade total em vendas em uma indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. In: Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 19, p. 208-226, jan./dez. 2018.
- MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. Revistas Gerenciais, São Paulo, v. 5, p. 101-1008, 2006.
- PULIZZI, J. Epic content marketing – how to tell a different story, break through clutter, and win more customers by *marketing* less. New York: McGraw Hill, 2014.
- SALTO, F.; ALMEIDA, M. Finanças públicas. Rio de Janeiro: Record, 2016.
- SHEWHART, W. A. Economic control of quality of manufactured product. New York: D. Van Nostrand Company, Inc., 1931.
- TAYLOR, F. W. Princípios da administração científica. São Paulo: Atlas, 1965.
- YIN, R. K. Case study research: design and method. 4. ed. Thousand Oaks (California): Sage, 2010.