

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/358676042>

# Programa de GQT em vendas: motivações, método de implementação e resultados numa empresa de produtos de higiene e beleza

Article in *Pensamento & Realidade* · August 2021

DOI: 10.23925/2237-4418.2021v36i2p.37-57

CITATION

1

READS

26

4 authors:



Rodrigo Guimaraes Motta

Pontifical Catholic University of São Paulo

205 PUBLICATIONS 294 CITATIONS

SEE PROFILE



Lara Cristina de Fátima Mola

Mackenzie Presbyterian University

40 PUBLICATIONS 25 CITATIONS

SEE PROFILE



Neusa Santos

Pontifical Catholic University of São Paulo

216 PUBLICATIONS 688 CITATIONS

SEE PROFILE



Leandro de Lacerda

Pontifical Catholic University of Paraná

36 PUBLICATIONS 43 CITATIONS

SEE PROFILE

## PROGRAMA DE GQT EM VENDAS: MOTIVAÇÕES, MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS NUMA EMPRESA DE PRODUTOS DE HIGIENE E BELEZA

Rodrigo Guimaraes Motta<sup>1</sup>

Iara Cristina de Fátima Mola<sup>2</sup>

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos<sup>3</sup>

Leandro Pereira de Lacerda<sup>4</sup>

### RESUMO

Desde 1980, a implementação de programas de GQT é considerada um diferencial – há um consenso quanto à vantagem competitiva que a empresa que os tem apresenta. Porém, não obstante influir no alcance de vendas, a execução desses programas frequentemente se dá ou em toda a organização ou em suas áreas de produção. Assim, este estudo objetivou compreender a implementação do programa de GQT em vendas em uma empresa da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. Para tanto, além de uma fundamentação teórica que abrangeu o percurso de evolução da GQT, a pesquisa compreendeu o atual contexto em que a indústria considerada se insere e no qual encontra ao menos três desafios expressivos. Por meio do estudo de caso com 120 colaboradores da área comercial da empresa partícipe, verificou-se que o aumento de rentabilidade correspondeu à principal motivação para se realizar o programa de GQT. Quanto ao método de implementação, identificaram-se sete processos-chave: Planejamento mensal; Visitas a clientes e pontos de venda; Positivização; Presença em loja; Treinamento; Reunião; e Controle dos investimentos. A partir dos resultados constatou-se que, apesar dos desafios na área em 2017, a empresa aumentou sua rentabilidade ao implementar o programa. No mais, a avaliação revelou melhorias quanto a maiores produtividade e rentabilidade nas vendas, sendo que o programa de GQT foi aprovado pela quase totalidade de entrevistados.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade Total. GQT. GQT em Vendas.

### *TQM PROGRAM IN SALES: MOTIVATIONS, METHOD OF IMPLEMENTATION, AND RESULTS IN A PERSONAL CARE AND BEAUTY PRODUCTS COMPANY*

### ABSTRACT

*Implementing a TQM program has been considered an advantage since 1980, with a consensus on the competitive edge gained by a company that does it. However, despite influencing sales reach, it is verified that the execution of these programs often takes place either in the entire company or in production areas. Thereby, this study aim was to understand the implementation of TQM programs in sales in a Brazilian company of non-durable consumer goods. Thus, along with a theoretical foundation concerning the path through which TQM evolved itself, this survey comprised the current context in which the discussed Brazilian sector finds itself, where at least three significant challenges are posed. By conducting a case study involving 120 employees in the commercial area of the participating company, it was found that their main motivation for implementing a TQM program in sales was an increase in profitability. As to methodology implementation, seven key processes were identified: Monthly planning; Visiting clients and points of sale; Sales success rate; Presence in store; Training; Meetings, and Investment control. Regarding the results, despite challenges faced by the segment in 2017, the company's profitability increased once implementing the program. Finally, results revealed improvements in terms of greater productivity at work and greater profitability in sales; moreover, the TQM program in sales was approved by almost all respondents.*

**Keywords:** Total Quality Management. TQM. TQM in Sales.

---

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

<sup>2</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

<sup>3</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

<sup>4</sup> Pontifícia Universidade Católica do Paraná

## 1 INTRODUÇÃO

Voltado ao avanço dos estudos que se debruçam sobre a problemática da gestão da qualidade total (doravante “GQT”), o pano de fundo no qual esta pesquisa se desenvolve envolve o próprio cenário pelo qual as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis passam atualmente no Brasil. Nele, ao menos três aspectos se apresentam como sendo seus maiores desafios no que se refere não só à expansão dos seus negócios, como também à própria manutenção deles: a necessidade do segmento quanto a lidar com (i) consumidores cada vez mais exigentes, com (ii) a alta competitividade no mercado e com (iii) a crise econômica e política que se estabeleceu nos últimos anos – no Brasil e no mundo.

A começar pelo seu terceiro e último desafio, que se detém nas turbulências de ordem econômica e política que afetam o mercado em geral, sabe-se que, no plano econômico, os países mais desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento vêm enfrentando adversidades desde o início do século XXI. Crises em outros países, como a crise americana na primeira década do século, causaram impactos não só em seu país de origem, mas em uma escala global (Salto, & Almeida, 2016), atingindo não só os mercados mais maduros, a exemplo de países da Europa (França, Alemanha), como também os mercados emergentes, a exemplo do Brasil. Porém, fato é que, nos anos mais recentes, no Brasil, problemas econômicos combinados com instabilidade política (Bacha, 2017; Bolle, 2016) têm levado o País a enfrentar anos de recessão, com aumento do desemprego, menos investimentos e retração do consumo.

No campo da instabilidade política, particularmente, a crise dos últimos anos – que também afeta a atuação dessa indústria – compreende, sumariamente, desde as manifestações contrárias ao governo Dilma Rousseff em 2013 (reeleita no ano de 2014) até o seu processo de *impeachment* em 2016, abrangendo ainda outros eventos de grande impacto no País. Entre eles, as investigações da operação realizada pela Polícia Federal (a “Lava Jato”), os escândalos decorrentes dessas investigações, a assumpção ao poder do então vice-presidente Michel Temer, a prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva em 2018 e as eleições presidenciais bastante acirradas nesse mesmo ano, por meio das quais se elegeu Jair Messias Bolsonaro.

No que concerne ao segundo desafio enfrentado pelas empresas desse setor, observa-se que o aumento da competitividade em segmentos empresariais continua a se acirrar também nas duas últimas décadas na indústria de bens de consumo (Motta, Santos, & Serralvo, 2008; Motta, & Silva, 2006; Motta, Turra, & Motta, 2017), sem qualquer indicação de que será reduzido nos próximos anos. Assim, as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis enfrentam não só mais concorrentes globais com capacidade de investimento e economia de escala que lhes permitem oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis, como também

concorrentes locais que conhecem o gosto e a preferência do consumidor brasileiro e, às vezes, do consumidor de um determinado Estado ou região (Morici, 2013).

Por fim, concomitantemente a esses dois desafios somou-se a necessidade que já se impunha às empresas dessa indústria de fazê-las se comunicarem de novas maneiras para que seu produto seja desejado pelos consumidores, levando em consideração os novos perfis dos consumidores e as mídias que com eles se conectam (Godoi, Las Casas, & Motta, 2015; Pulizzi, 2014; Motta, 2016; Calliari, & Motta, 2012). Analisando-se esses novos consumidores, percebe-se que eles não se satisfazem com as formas convencionais de divulgação dos produtos (Calliari, & Motta, 2012). Nesse cenário em que atendem consumidores que já não se limitam às barreiras geográficas e cuja expectativa de atendimento envolve agilidade, impõe-se às empresas a necessidade de que forneçam e assimilam novas culturas, bem como de que se alinhem ao avanço da tecnologia e da informática.

Para o enfrentamento desse conjunto de adversidades, sabe-se ainda que, entre os recursos e as iniciativas possíveis ao segmento, a implementação de um programa de GQT vem sendo considerada um diferencial nas empresas desde a década de 1980, havendo um consenso quanto à sua contribuição a fim de que possam ser alcançados melhores resultados, bem como no sentido de que a empresa que a implementa obtém uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Não obstante o consenso mencionado quanto à vantagem competitiva – cujos efeitos influem no seu alcance de vendas – o que se verifica é que, na prática, a implementação dos programas de GQT frequentemente se dá ou em toda a organização ou nas suas áreas de produção, mas não na área de vendas, a exemplo do que igualmente se verifica na tratativa de materiais em geral ou mais específicos que se debruçam sobre a GQT como objeto de estudo.

Assim é que, em se tomando esse programa em caráter independente e desenvolvido exclusivamente para a área comercial – e, mais precisamente, para as vendas de empresas da indústria de bens de consumo não duráveis –, não são encontradas publicações, à exceção de três artigos mais recentes empreendidos por alguns destes coautores. Neles, o programa de GQT em vendas é analisado sob diferentes enfoques, distintos daquele aqui pretendido.

No primeiro, “O judô como mecanismo motivacional em um programa de gestão da qualidade total em vendas” (Lacerda, Motta, & Santos, 2018), analisou-se a utilização dos conceitos do judô como analogia à profissão de vendas para explicar como o programa impacta na motivação e no engajamento do time de vendas. No segundo, “Uma crítica ao discurso da

gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg” (Motta, & Corá, 2017), analisou-se uma das teorias das organizações, partindo das referências propostas pelos estudos críticos dos pensadores brasileiros e, em particular, pela abordagem de Maurício Tragtenberg, na análise apresentada em seu livro “Burocracia e Ideologia” (1977). No terceiro e último, “Programa de gestão da qualidade total em vendas: o caso do judô” (Lacerda, & Motta, 2018), buscou-se compreender se os programas de GQT se apropriam de alguma temática relacionada ao esporte para engajar sua equipe de vendas e motivá-la para atingir as metas e cumprir os processos-chaves.

Em vista do que foi até aqui retratado é que, ao se concentrar na investigação acerca da implementação de um programa de GQT em vendas, este estudo tem por objetivo geral compreender a implementação do programa de GQT em vendas em uma empresa da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis que, pertencente a um dos maiores grupos privados do País, atua na comercialização de produtos de higiene e beleza. Para tanto, o estudo se desenvolve a partir 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.

Como parte de um projeto mais amplo, busca-se aqui preencher uma lacuna acadêmica no que diz respeito à aplicação da GQT no Brasil em uma área ainda não explorada. Além disso, em se voltando à atuação desse segmento na prática, por meio dele se espera ainda contribuir para o próprio desenvolvimento das estruturas e dos processos comerciais das empresas da indústria de bens de consumo brasileiras.

### **3 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT): BREVES CONSIDERAÇÕES DA SUA ORIGEM AO MOMENTO ATUAL**

A busca por produtos com padrões e qualidade reconhecida 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, executivo de telefonia, que desenvolveu o controle de qualidade dos produtos manufaturados embasado em dados estatísticos, e cujo livro “*Economic control of quality of manufactured product*” (Shewhart, 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. Eduard Deming, autor de diversos livros, entre os quais o “*Quality, productivity and competitive position*” (Deming, 1982), e Joseph M. Juran, também um autor profícuo de livros que são referência na área, como o “*Quality control handbook*” (Juran, 1980). 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 oferecessem 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 controle da qualidade total à época (o CQT) 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 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 depararam 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 a 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 EUA e o Japão (Coltro, 1996; Correa, 2017; Falconi, 2014a; Falconi, 2014b).

Organizações da sociedade civil foram constituídas 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, como também para outras áreas das empresas.

Todavia, é preciso manter em vista que, além de comprometimento da liderança, a implementação de um programa de GQT demanda esforço em treinamento por parte da equipe que executará as tarefas com os novos padrões e esforço na mudança cultural necessária para que os novos conceitos possam ser absorvidos e implementados (Cordeiro, 2004; Haddad, & Évora, 2012; Januzzi, & Vercesi, 2010) – o que, na maioria das vezes, é complexo e demanda tempo e energia.

De todo modo, diante dos três principais desafios que impactam no mercado de bens de consumo nacional, é certo que o que não falta é motivação para que as empresas que integram esse setor – quer elas já façam parte de um programa mais amplo de GQT ou não – venham a implementar um programa de GQT em vendas (Motta, & Corá, 2017).

### **3.1 O programa de GQT em vendas**

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 – implementada de forma combinada com outras anteriormente mencionadas – foi a elaboração de programas de GQT em vendas (Motta, & Corá, 2017), o que

se verifica por dois motivos. Primeiramente, 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. Em segundo lugar, porque sempre houve uma associação do vendedor brasileiro como sendo mais um artista do que um técnico (Motta, Santos, & Serralvo, 2008).

Os programas de GQT em vendas, no entanto, rompem com o paradigma de vendedor que compõe o imaginário brasileiro, 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, cumpre acrescentar que, 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).

Ao estudar os cursos oferecidos e a literatura disponível sobre a GQT, no entanto, observa-se que, assim como destacado por Day (1994), eles se concentram nos processos fabris. Dessa forma, dada a relevância que os programas de GQT em vendas adquiriram nos últimos anos, é necessário entendê-los com mais profundidade, inclusive no que se refere ao modo como os colaboradores dessa área são por eles impactados.



#### 4 METODOLOGIA

Tal como se antecipou, este estudo integra um projeto maior, do qual participaram 45 empresas. Estas viabilizaram uma pesquisa qualitativa na qual foram articuladas três abordagens investigativas: a fenomenologia, o grupo focal e três estudos do caso.

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. Por se tratar de um caso que tem o objetivo de compreender o problema de pesquisa, ele é chamado por Stake (1995) de “caso instrumental”.

Pertencente a um dos maiores grupos privados do País, a “E2” – assim denominada por corresponder ao segundo estudo de caso empreendido na pesquisa mais ampla já mencionada – é uma empresa nacional que comercializa produtos de higiene e beleza e cujo faturamento é superior a 1 bilhão de reais. Seus produtos estão disponíveis em todo o território nacional e são dois os seus principais canais de distribuição: os supermercados e os atacadistas que comercializam seus produtos para os pequenos varejistas.

Presente em todas as regiões do Brasil, a equipe da E2 se distribui pelo território nacional reunindo um total de 1.300 colaboradores, sendo que 120 deles integravam a sua área comercial à época desta pesquisa. Assim, foram 120 os profissionais que dela participaram e que assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido para a viabilização deste estudo. Entre esses entrevistados estavam diretores, gerentes, promotores de *merchandising* e vendedores, bem como o próprio presidente da E2 e o consultor cujo serviço foi por ela contratado para a implementação do programa, o que ocorreu em janeiro de 2017.

Ainda no que se refere às entrevistas, os autores adotaram um protocolo especialmente desenvolvido para esse estudo, no qual se encontravam perguntas fechadas e abertas, num total de dez questões.

Quanto ao material coletado ao final para análise, este compreendeu não somente as entrevistas com esses colaboradores, como também o acesso ao programa de GQT em vendas, as demonstrações de resultados e os dados brutos obtidos nos indicadores do programa implementado pela E2 – o que foi disponibilizado pela E2 mediante o compromisso de sigilo e confidencialidade do seu nome.

No momento em que essa imersão foi realizada, o programa completava o seu primeiro ano de existência, de modo que os resultados puderam ser comparados com o histórico e com as metas estabelecidas para o ano da sua implementação.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de melhor organizar os resultados, estes foram analisados em consonância com os objetivos específicos já estabelecidos: 1. investigar qual foi a motivação da E2 para 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 referiu às metas, aos processos-chave e à percepção dos colaboradores nele inseridos.

A primeira parte desta seção apresenta, portanto, uma descrição das motivações da implementação do programa por parte da diretoria da empresa (5.1) e qual o método adotado para tanto (5.2). Em seguida, são apresentados os resultados do programa (5.3), a começar pelo que diz respeito ao atingimento de metas (5.3.1), passando pelo cumprimento da realização dos processos-chave (5.3.2) e, por fim, pela percepção dos colaboradores envolvidos na implementação e/ou na execução do programa em relação aos impactos produzidos por ele nos resultados alcançados (5.3.3).

### 5.1 Sobre as motivações para a implementação do programa

Conforme foi possível verificar a partir do conjunto das informações obtidas, a E2 é uma das empresas de um grupo maior, que comercializa diversos outros produtos. No caso, é a responsável pela produção e comercialização de produtos de higiene e beleza, sendo que cada linha de produtos pertence a uma das empresas desse grupo, todas elas geridas de forma independente.

Ao longo da sua trajetória foram adquiridas diversas marcas de outras empresas, as quais foram incorporadas aos produtos originalmente comercializados por ela, o que resultou no crescimento da sua receita, obtido mais significativamente nos últimos 15 anos. Esse crescimento da receita, no entanto, nunca se traduzira em rentabilidade para ela, de modo que a E2 jamais obtivera lucro durante o período no qual essas aquisições aconteceram.

Já em 2016, com a chegada de um novo presidente, após um extenso diagnóstico promovido por ele e mediante a colaboração da sua equipe, foram empreendidas diversas mudanças nos seus processos de fabricação, logística e *marketing*. No segundo semestre desse mesmo ano, porém, chegou-se à conclusão de que essas mudanças ainda não tinham sido o bastante, fazendo-se aí necessária a implementação do programa de GQT em vendas a fim de que a proposta de alcançar rentabilidade pudesse ser retomada – esta, portanto, sua principal motivação para que os investimentos nessa nova iniciativa.

Uma vez que, conquanto já dispusesse de programas de GQT em outras áreas, a E2 ainda não dispunha de experiência em relação ao programa de GQT em vendas, foi contratado o

serviço de um consultor para a elaboração do programa, elegendo-se um integrante da sua equipe comercial para lhe dar suporte na elaboração do trabalho. Assim, ao consultor e ao líder foi atribuída a responsabilidade de desenvolverem o programa em 120 dias, implementando-o em janeiro de 2017.

## 5.2 Sobre o método de implementação do programa

Após as entrevistas realizadas com a diretoria e com representantes de todas as posições na empresa, foi possível definir sete processos-chave, os quais deveriam ser cumpridos por cada integrante da equipe, com adaptações para cada posição comercial.

Os processos-chave encontram-se topicalizados e sinteticamente explicitados no quadro 1:

**Quadro 1 Os sete processos-chave do programa de GQT em vendas da E2**

Processo-chave	Resumo
<b>1. Planejamento do mês</b>	Tratava-se da ação de planejar quando cada um dos clientes seria visitado, quanto se buscava vender em cada um dos clientes e qual o recurso que seria destinado a cada negociação. Na data desse planejamento, era efetuado o envio de duas planilhas por colaborador de vendas. O gerente de vendas pontuava se enviava sua planilha de sistemática de visitas e a de desdobramento de metas e recursos e se todos os gestores sob seu comando enviariam as mesmas planilhas nessa data. O diretor pontuava se todos os gerentes de vendas e seus gestores de vendas enviariam as planilhas nessa data. O presidente, por sua vez, pontuaria se todos os seus diretores pontuassem.
<b>2. Visitas a clientes e pontos de venda</b>	Tratava-se da visita às lojas dos varejistas atendidos direta ou indiretamente pela empresa. O presidente e os diretores deviam realizar pelo menos 10 visitas a pontos de venda atendidos pela sua equipe de gerentes e gestores de vendas. Os gerentes e gestores de vendas deviam visitar pelo menos 40 pontos de venda da sua carteira de clientes. Supervisores e promotores de vendas deviam visitar todos os clientes do seu roteiro de visitas na frequência estipulada no roteiro.
<b>3. Positivção</b>	Consistia na ação de vender para o cliente dentro do mês. Aqui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% dos pontos desse processo eram obtidos se pelo menos 90% dos clientes da sua carteira fossem positivados com alguma das categorias da empresa;</li> <li>• 25% dos pontos eram obtidos se pelo menos 90% da carteira de clientes do profissional de vendas fosse positivada com a categoria-foco principal; e</li> <li>• 25% dos pontos restantes eram obtidos se pelo menos 90% da carteira fosse positivada com a categoria elegida como segunda prioridade.</li> </ul>
<b>4. Presença em loja</b>	Processo relacionado à disponibilização dos produtos nas gôndolas dos pontos de vendas. Aqui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% dos pontos eram obtidos se o seu índice de presença geral fosse igual ou superior a 70% nas visitas realizadas e registradas na ferramenta de apuração;</li> <li>• 25% dos pontos eram obtidos se o índice de presença da categoria-foco 1 fosse igual ou superior a 70%; e</li> <li>• 25% dos pontos eram obtidos se o índice de presença da categoria-foco 2 fosse igual ou superior a 70%.</li> </ul> Se o gestor não tivesse nenhuma loja auditada pela ferramenta de apuração, a pontuação referente a este processo migraria para o terceiro processo-chave: positivção.

<b>5. Treinamento</b>	Consistia em realizar treinamento para a equipe de vendas e <i>merchandising</i> . O gerente pontuava se ministrava o treinamento, a ser realizado em conjunto com a reunião mensal de planejamento. Os gestores, supervisores e promotores pontuavam por participar e responder à prova a ser aplicada.
<b>6. Orçamento</b>	Tratava-se de cumprir o orçamento de investimentos de vendas e <i>trade marketing</i> delegado à gestão do diretor ou do gerente de vendas.
<b>7. Reunião</b>	Tratava-se da organização de uma reunião mensal com a equipe de gestores de vendas, supervisores de <i>merchandising</i> e promotores de vendas sob sua gestão. Nessa reunião eram feitos o planejamento do mês, o treinamento e todas as rotinas administrativas para o bom funcionamento da equipe durante o próximo período. O diretor pontuava se todos os gerentes sob seu comando realizavam a reunião.

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Na E2, além dos cumprimentos dos processos-chave, cada integrante da equipe comercial era avaliado a partir de quatro metas: (i) o atingimento da receita total do mês; (ii) o atingimento da receita da primeira categoria-foco; (iii) o atingimento da receita da segunda categoria-foco; e (iv) o atingimento ou a superação da expectativa da margem de contribuição. Tantos os processos-chave quanto as metas deviam ser atingidos mensalmente.

Assim, ao cumprir com os processos-chave e atingir essas metas, cada integrante alcançava uma determinada pontuação e, de acordo com ela, calculava-se a remuneração variável da equipe, que poderia chegar a até 80% da remuneração fixa, desde que fossem atingidos 75 pontos de um total de 100. Dado que a E2 pagava bônus anuais para a equipe, este também foi associado ao programa de GQT em vendas, desde que o integrante atingisse 1.020 pontos no ano.

Uma vez definidos os processos-chave do programa da E2, o presidente e a diretoria, em conjunto com o consultor e o líder do projeto, dedicaram-se a avaliar a viabilidade de utilizar um ícone a fim de motivar a equipe a participar do programa de GQT em vendas. Para tanto, foram avaliados três grupos de possíveis ícones: animais, militarismo e artes marciais, sendo que, após uma enquete com a equipe comercial, decidiu-se pela utilização do ícone das artes marciais, apresentando-se o que a própria E2 intitulou como “o caminho para a faixa preta”, isto é, a cada 75 pontos alcançados no mês, os profissionais mudavam de faixa no programa. Desta forma, ao final de 12 meses em que tivessem sido “excelentes”, eles receberiam a “faixa preta em vendas”, conforme a divulgação no próprio material lançado por essa empresa.

Além disso, para a implementação do programa, decidiu-se ainda pela manutenção do líder do programa, o qual, durante a implementação dele, também contou com o apoio da consultoria. No mais, contratou-se uma auditoria externa para que também fosse monitorado o desempenho da equipe e apurada qualquer inconsistência.

Após a elaboração da apresentação para a equipe e das planilhas de apuração de cada meta e processo-chave, o programa de GQT em vendas foi lançado em janeiro de 2017, num evento realizado em uma academia de artes marciais. A realização desse evento foi dividida em duas partes: uma motivacional, com a participação de medalhistas olímpicos e de professores de arte marcial, e uma técnica, que ocorreu na sequência, na qual cada item do programa foi apresentado com detalhes para a equipe.

### 5.3 Sobre os resultados obtidos após a implementação do programa

Para avaliar o impacto do programa de GQT em vendas na E2 foram utilizadas duas bases de informação. A primeira delas foi a “apresentação de resultados da empresa”, sendo essa uma apresentação realizada pelo presidente dessa empresa, a qual ocorreu no início de 2018 para toda a sua equipe. A segunda base de informação foi uma pesquisa realizada com a equipe comercial que se deu por meio de entrevistas nas quais cada participante pontuou as suas impressões sobre o programa. Os registros em ambas as bases são recuperados separadamente nas três subseções a seguir.

#### 5.3.1 O atingimento das metas

O atingimento das metas de receita líquida e de rentabilidade é o indicador que demonstra a evolução do faturamento para os clientes, isto é, é a receita da companhia. Contudo, como a E2 já contava com uma receita superior a um bilhão de reais, verificou-se que ela acabou obtendo resultados mensurados no que se referiu não apenas à receita, como também à rentabilidade – sua principal motivação para a implementação do programa. As metas eram mensais, as quais, por sua vez, compuseram o resultado anual.

Na Tabela 1, pode-se observar que, enquanto houve um crescimento discreto de receita, houve, sobretudo, uma melhora na sua rentabilidade, a qual foi positiva pela primeira vez na história recente da empresa.

**Tabela 1: Resultado de receita e rentabilidade na E2 após o lançamento do programa**

<b>Evolução da meta</b>	<b>Ano anterior</b>	<b>Ano de implementação vs ano anterior – %</b>
Receita	Superior a um bilhão	0.5
Margem de contribuição	–2%	6

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Conforme a análise dos materiais a partir das duas bases de informação permitiu depreender, a obtenção desse indicador foi possível principalmente por três motivos em

particular, os quais fizeram parte das metas e dos processos-chave: (i) a comercialização pela equipe de produtos mais rentáveis, que compunham os itens-foco do programa; (ii) o cumprimento do orçamento dedicado a cada integrante da equipe; e (iii) a inserção da meta que avaliou o atingimento da margem de contribuição por parte de cada colaborador.

### 5.3.2 A realização dos processos-chave na E2

Além do atingimento e da superação das metas propostas por ocasião da concepção do programa, também foi avaliado o desempenho em cada um dos processos-chave que o compõe, a começar pelo primeiro deles, que corresponde ao planejamento mensal.

Antes da implementação do programa de GQT em vendas, cada gerente de vendas realizava seu planejamento da forma que acreditava ser a mais adequada. Assim, havia gerentes que realizavam reuniões mensais, outros que as realizavam trimestralmente e até mesmo aqueles que planejavam sem consultar a equipe. Não existia, portanto, uma uniformidade nessa atividade. Todavia, uma vez implementado, o programa de GQT em vendas passou a avaliar e pontuar cada integrante pela realização do planejamento mensal. Nesse novo cenário, a cada integrante competia planejar quanto venderia para cada cliente, qual verba seria necessária para tanto e quando realizaria a visita para efetuar a negociação. Esse processo-chave foi cumprido todos os meses por cada gerente, em conjunto com sua equipe.

No que concerne ao processo-chave seguinte, o da visita a clientes e pontos de venda, antes da implementação do programa de GQT em vendas, não havia a informação sobre qual a quantidade de visitas feitas às lojas dos clientes. Muitas negociações eram efetuadas com os compradores, sendo que os vendedores estavam despreparados, pois não sabiam qual era o desempenho dos produtos nas lojas e quais ações a concorrência estava realizando. Já em 2017, após a implementação do programa de GQT em vendas na E2, foram contabilizadas mais de 100.000 visitas realizadas aos pontos de venda durante esse ano, o que mudou a rotina da equipe de vendas e melhorou a qualidade das negociações efetuadas.

Na sequência à visita, o processo avalia a positivação nos clientes, isto é, dos clientes que cada vendedor visita e atende, avalia quantos, efetivamente, compram ao longo do mês. Aqui, a positivação mensal, que era de 35% antes da implementação do programa de GQT em vendas na E2, alcançou 91% depois dela. Isto porque, todos os meses, a equipe passou a vender para todos os clientes não só o produto mais vendido, como também os itens de menor venda, mas de alta rentabilidade.

Além de positivar os clientes, no processo-chave seguinte – presença dos produtos em loja –, também se verificou uma alteração: uma vez que os produtos chegassem aos depósitos,

a equipe passou a atuar a fim de que eles fossem rapidamente disponibilizados para a compra pelo consumidor final, aumentando, assim, as vendas dos produtos. Em vista disso, a presença dos produtos em loja, que antes da implementação do programa era de 56%, subiu para 90%, o que aumentou as vendas principalmente dos produtos de menor giro e maior rentabilidade, que muitas vezes não eram expostos.

No processo-chave adiante, referente ao treinamento, os treinamentos mensais da E2 aconteciam no mesmo dia do planejamento. A equipe, que recebia treinamentos de maneira irregular e passava longos períodos sem treinamento algum, passou a receber treinamentos mensais, os quais eram elaborados pela consultoria

Em penúltima posição na ordem de apresentação do Quadro 1 está o orçamento, um processo-chave igualmente importante. Isto porque, antes do início do programa de GQT em vendas, os vendedores muitas vezes investiam mais do que o orçado para efetuar as melhores negociações – o que assegurava a receita, sem, todavia, assegurar que a negociação fosse a mais rentável para a empresa. Com esse processo estabelecido por meio do programa, cada participante passou a planejar e a executar as vendas de acordo com o orçamento estabelecido. E, uma vez que todos os integrantes passaram a cumpri-lo, o planejamento se tornou mais assertivo e, as vendas, mais rentáveis.

O último processo-chave, que consiste na realização de reuniões mensais por parte da equipe, foi um processo que contribuiu para estruturar todo o programa, pois nessa reunião – que acontecia todos os meses no primeiro dia útil do mês – é que era realizado o planejamento mensal pelos participantes e eram ministrados os treinamentos preparados pela consultoria.

De acordo com os entrevistados e os documentos disponibilizados, todas as reuniões aconteceram tal como o previsto.

### 5.3.3 Os impactos do programa nos resultados, na avaliação dos colaboradores

Além do atingimento das metas e do cumprimento dos processos-chave, a pesquisa realizada com os colaboradores, por meio de perguntas abertas e fechadas, permitiu compreender como cada participante do programa avaliou a implementação do programa na empresa. Em relação à primeira pergunta, foi avaliado como o programa impactou as vendas e o cumprimento dos processos-chave, sendo que, segundo ao menos 90% dos entrevistados, ambos obtiveram um impacto positivo, como está demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2: Impacto do programa no cumprimento das metas e dos processos-chave segundo os colaboradores

Item avaliado	Obteve impacto positivo – %	Obteve impacto negativo – %
• Atingimento das vendas totais	90	10
• Atingimento das vendas das categorias-foco	96	4
1. Planejamento mensal	96	4
2. Visitas a clientes e pontos de venda	100	0
3. Positivização	91	9
4. Presença em loja	97	3
5. Treinamento	99	1
6. Orçamento	98	2
7. Reunião	96	4

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Os resultados elencados na Tabela 2, portanto, corroboram não apenas que o programa de GQT em vendas foi positivo para a E2, mas, ainda, que quase a totalidade da equipe entendeu os benefícios por ele oferecidos.

Os colaboradores foram também questionados sobre qual seria, na sua avaliação, o grau de importância do lançamento 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 – como sendo importante ou muito importante – para a melhoria de todos os processos-chave, conforme demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3: Avaliação do grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave

Processo-chave avaliado da E2	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
1. Planejamento do mês	3	–	5	24	68
2. Visitas a clientes e pontos de venda	–	–	1	20	79
3. Positivização	1	5	10	42	42
4. Presença em loja	–	–	4	34	62
5. Treinamento	1	2	5	24	68
6. Orçamento	8	3	11	32	46
7. Reunião	11	6	11	37	35

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Visando a uma compreensão mais aprofundada acerca do que configurou essa melhoria, foi organizado um quadro com os depoimentos acerca dos benefícios obtidos com o programa, uma vez que, aqui, também se pôde concluir que ele contribuiu para alinhar os planos de trabalho dentro da empresa, bem como entre ela e seus clientes, além de se constituir igualmente como um programa claro e formalizado de reconhecimento do desempenho de cada colaborador – o que motivou os colaboradores a participar e superar as suas metas.

No Quadro 2, encontram-se alguns desses depoimentos para efeito de ilustração, divididos segundo uma classificação que foi feita a partir da leitura deles, durante a qual se identificou que, essencialmente, os conteúdos desses depoimentos remetiam sempre a uma



dessas três questões: (A) alinhamento, (B) reconhecimento e (C) motivação. Destaca-se ainda que, entre eles, não foi encontrado qualquer depoimento negativo sobre o programa, mesmo por parte daqueles que não lhe tinham atribuído nota máxima.

Quadro 2: Benefícios obtidos com o programa: alinhamento, reconhecimento e motivação

Benefícios	Depoimentos
(A) Alinhamento	<p>&gt; “No passado, trabalhávamos no escuro, não sabíamos se estávamos vendendo a quantidade certa por cliente da forma mais rentável para a companhia. Hoje tenho informação de como estou investindo no cliente e como posso fazer para recuperar sua queda de vendas ou crescer ainda mais, pois trabalhamos alinhados e com formato único, implementado através do programa de GQT em vendas” (vendedor).</p> <p>&gt; “Na minha opinião é um excelente programa, pois padroniza o método de vendas e processos, em que todos possuem a mesma técnica para planejar e executar a venda e o pós-venda. Me sinto muito fortalecido para enfrentar os desafios do dia a dia após a implementação do programa” (vendedor).</p>
(B) Reconhecimento	<p>&gt; “Antes do programa, eu não sabia qual era meu nível como profissional de vendas, pois era remunerado pelo atingimento de alguns objetivos, sem acompanhar como os demais estavam indo. Agora, não apenas sei qual é o meu estágio de desenvolvimento como também tenho, através dos treinamentos ministrados todos os meses, oportunidades de me preparar e de assim obter melhores resultados e ser reconhecido por isso” (vendedor).</p> <p>&gt; “Antes do programa, cada integrante da equipe buscava bater a sua meta, sem se preocupar com o atingimento dos processos-chave e com o crescimento da companhia como um todo. Ao se inserir prêmios icônicos todos os meses, não só a equipe se sentiu muito valorizada, como também preparada. Alguns integrantes me disseram que passaram até a colocar os prêmios em seus currículos” (gerente).</p> <p>&gt; “Na convenção de vendas, quando recebi o prêmio pelo melhor desempenho ao longo do ano, entregue pelos diretores e pela minha família, tive provavelmente o dia mais emocionante de toda a minha vida profissional. Foi uma sensação indescritível, que coroou todo o trabalho feito” (gerente).</p>
(C) Motivação	<p>&gt; “O programa contribuiu para que eu melhore não apenas a minha vida profissional, como também a minha vida pessoal. Por exemplo, hoje planejo melhor minhas contas pessoais e como aproveitar o tempo que tenho com minha família, pois para tudo temos que nos planejar para obter o melhor resultado possível. Sou muito grato ao programa!” (vendedor).</p> <p>&gt; “As dinâmicas para a apresentação do programa para a equipe foram inesquecíveis. Estávamos acostumados a reuniões longas em escritórios e hotéis, e ter acesso a um programa dessa natureza, com uma dinâmica envolvente, contribuiu muito para que toda a equipe se comprometesse com a superação dos desafios apresentados” (vendedor).</p>

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

A terceira pergunta endereçada aos participantes consistia em saber se, na opinião dos colaboradores do programa, os processos-chave continuariam a progredir no próximo ano. As respostas obtidas por processo-chave encontram-se na Tabela 4:

Tabela 4: Percentual dos colaboradores que acreditam que o processo-chave continuará a melhorar com o programa

Processo-chave avaliado da E2	Não acreditam – %	Acreditam – %
1. Planejamento do mês	3	97
2. Visitas a clientes e pontos de venda	–	100
3. Positivização	–	100
4. Presença em loja	1	99
5. Treinamento	3	97
6. Orçamento	9	91
7. Reunião	10	90

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Finalmente, aqui também se perguntou aos colaboradores o que tinham achado dos treinamentos ministrados ao longo do ano para reforçar os conceitos do programa. Os treinamentos da E2 foram divididos em treinamentos práticos e treinamentos de um dia ou mais no escritório, manuais e reuniões. Numa escala em que 1 também era considerado pouco importante e, 5, muito importante, constatou-se que, para ao menos 50% dos entrevistados, todas as iniciativas foram consideradas muito importantes para o sucesso do programa, como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5: Grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas

Treinamento	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
Capacitação – treinamentos	1	3	5	26	65
Capacitação – manuais	–	2	12	36	50
Capacitação – reuniões	–	1	4	17	78

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Ainda conforme é possível observar, já na soma daqueles que as consideraram importantes ou muito importantes, a validação foi de ao menos 86%.

## 6 CONCLUSÃO

No que se refere ao consenso quanto à contribuição da GQT a fim de que as empresas possam alcançar melhores resultados, bem como no sentido de que a empresa que a implementa obtém uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o estudo com a E2 permite concluir que, embora se tratasse de uma empresa na qual o programa já existia em outras de suas áreas, foi mediante a implementação de um programa de GQT exclusivo para a área de vendas que se pôde obter a melhoria por ela almejada, mesmo em meio a um contexto de expressivas adversidades.

Tal como já reportado na seção anterior, para o crescimento de receita que vinha sendo obtido mais significativamente nos últimos 15 anos, a E2 contara com a aquisição de diversas marcas de outras empresas, as quais foram incorporadas aos produtos originalmente comercializados por ela, sem que, no entanto, esse crescimento se traduzisse em rentabilidade. Dizendo de outro modo, a E2 jamais obtivera lucro no período no qual essas aquisições aconteceram, surgindo aí a sua principal motivação para a implementação de um programa de GQT em vendas, investigação essa relacionada ao primeiro objetivo específico desta pesquisa.

A esse respeito, soube-se ainda que a referida implementação se deu no início de 2017, com a contratação de um consultor e após a chegada de um novo presidente, a realização de um extenso diagnóstico feito com a colaboração da equipe e o empreendimento de diversas mudanças nos seus processos de fabricação, logística e *marketing*, já que, por si sós, nem o diagnóstico nem as mudanças efetuadas foram o bastante para a conquista da rentabilidade pretendida.

Passando-se da motivação propriamente dita às considerações acerca do seu método de implementação do programa de GQT em vendas, relativo ao segundo objetivo específico desta pesquisa, o estudo permitiu identificar um total de sete processos-chave estabelecidos pela E2: “Planejamento mensal”, “Visitas a clientes e pontos de venda”, “Positivização”, “Presença em loja”, “Treinamento”, “Reunião” e “Controle dos investimentos”.

Além da definição e adoção desses sete processos-chave, para a implementação do programa de GQT em vendas na E2 também foi contemplada a apresentação de um tema escolhido para a motivação da sua equipe, sendo que esse tema abrangeu as artes marciais, havendo uma identificação da atuação do profissional por meio da cor da faixa por ele conquistada, segundo as pontuações obtidas a cada mês.

A propósito dessas pontuações, o estudo de caso permitiu verificar também que o programa pontuava o cumprimento de metas e de processos-chaves, sendo quatro os aspectos levados em consideração para a remuneração variável oferecida pela E2: (i) o atingimento da receita total do mês, (ii) o atingimento da receita da primeira categoria-foco, (iii) o atingimento da receita da segunda categoria-foco e (iv) o atingimento ou a superação da expectativa da margem de contribuição.

Por fim, acerca dos resultados gerais obtidos após a implementação do programa de GQT em vendas, correspondendo ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, foram três os resultados individualmente analisados.

Os primeiros resultados alcançados pela E2, associados aos indicadores, voltaram-se não somente à manutenção da receita, como também à conquista de rentabilidade. Nesse sentido, portanto, a implementação do programa de GQT em vendas na E2 viabilizou o alcance da conquista por ela pretendida, não obstante todos os desafios enfrentados pela indústria brasileira de bens de consumo não duráveis ao longo de 2017, entre os quais constaram os três sintetizados na introdução deste trabalho.

Os segundos resultados levantados, relativos à realização dos processos-chave na E2, permitiram depreender que, por meio do processo-chave “1. Planejamento mensal”, foram obtidas “uniformidade”, “maior assertividade” e “ainda mais produtividade ao trabalho” por

parte da empresa. Por meio do “2. Visitas a clientes e pontos de venda”, foram obtidas a “viabilização da informação sobre a quantidade de visitas feitas às lojas dos clientes” e a “melhoria da qualidade das negociações efetuadas”. Já por meio do “3. Positivização”, obteve-se a “mensuração de quantos, efetivamente, compravam ao longo do mês”, de modo que a E2 passou a contabilizar o alcance de 91% de positividade, contra os 35% registrados anteriormente.

Nessa mesma linha, por meio do processo-chave “4. “Presença em loja”, a E2 obteve o “aumento das vendas”. Por meio do “5. Treinamento”, a equipe que recebia treinamentos de maneira irregular e atravessava longos períodos sem treinamento algum passou a receber treinamentos mensais, os quais eram elaborados pela consultoria. Por meio do “6. Orçamento”, “o planejamento se tornou mais assertivo e, as vendas, mais rentáveis”. E, por meio de “7. Reunião”, foi possível dispor de um processo que contribuiu para estruturar todo o programa, já que nessa reunião era realizado o planejamento mensal pelos participantes e eram ministrados os treinamentos preparados pela consultoria.

Por fim, em terceiro lugar, quanto aos resultados analisados sob a perspectiva dos próprios colaboradores entrevistados na E2, as suas avaliações compreenderam quatro aspectos.

O primeiro, em relação aos sete processos-chave peculiares ao programa de GQT em vendas da E2, verificou-se que 100% dos colaboradores (isto é, os 120 profissionais da sua equipe comercial) consideraram que o impacto da implementação do programa foi positivo no que corresponde ao segundo processos-chave (“Visitas a clientes e pontos de venda”). Em relação aos demais processos-chave, nenhuma das avaliações contou como menos de 90% de concordância por parte dos respectivos colaboradores quanto aos impactos positivos decorrentes da implementação do programa.

O segundo, no que concerne ao grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave, verificou-se que mais de 80% dos colaboradores avaliaram que o programa de GQT em vendas contribuiu, contribuiu muito ou contribuiu excepcionalmente para a melhoria de cada processo-chave. Ainda em relação aos benefícios conquistados por intermédio da implementação do programa de GQT em vendas, os depoimentos foram distribuídos em três categorias principais: alinhamento, reconhecimento e motivação, todos eles revelando uma apreciação positiva por parte dos entrevistados.

O terceiro, no que se refere aos processos-chave continuarem a progredir no próximo ano, 100% dos colaboradores avaliaram que o segundo e o terceiro processos (“Visitas a clientes e pontos de venda” e “Positivização”) continuariam melhorando com o programa. A expectativa quanto ao progresso em relação aos demais programas, porém, não obteve a anuência do que menos do que 90% dos entrevistados.

O quarto, finalmente, acerca do grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas, mais de 75% dos colaboradores da E2 avaliaram que elas eram muito importantes.

Mediante a conclusão viabilizada pela pesquisa, espera-se que esta possa ser uma modesta contribuição não só para o avanço dos estudos sobre GQT empreendidos na esfera acadêmica, agora articulados à área de vendas, como também para o desenvolvimento das estruturas e dos processos comerciais das empresas da indústria de bens de consumo brasileiras, sobretudo num momento em que, aos desafios aqui já assinalados, somam-se outros de natureza tão ou ainda mais graves. Para complementar esse estudo de caso, no entanto, novos estudos qualitativos e também quantitativos são, mais do que recomendados, igualmente necessários.

Trata-se da possibilidade de estudos futuros que, a seu tempo, podem favorecer uma compreensão ainda mais significativa no entendimento das motivações para a implementação de programas de GQT em vendas tanto nas empresas da indústria de bens de consumo não duráveis quanto em outros segmentos da economia, de modo que ao final de possa obter uma metodologia que seja replicável.

Afinal, é possível que, em outras empresas, as metas e os processos-chave não sejam os mesmos que aqueles aqui apresentados; logo, faz-se relevante compreender o seu impacto nessas possíveis novas metas, tais como na margem de contribuição e também em outros processos. Além disso, a relevância ainda se estende à compreensão desse impacto num período de tempo maior, que ultrapasse os primeiros anos de implementação do programa, nos quais este artigo se deteve.

## REFERÊNCIAS

- Bacha, E. (2017). *A crise fiscal e monetária brasileira*. São Paulo: Civilização Brasileira.
- Bolle, M. B. de. (2016). *Como matar a borboleta azul*. Rio de Janeiro: Intrínseca.
- Calliari, M., & Motta, A. G. (2012). *Código Y – decifrando a geração que está mudando o Brasil*. São Paulo: Évora.
- Coltro, A. (1996). A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. *Caderno de pesquisas em administração*, 1(2), 106-107.
- Cordeiro, J. V. B. de M. (2004). Reflexões sobre a gestão da qualidade total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? *Revista da FAE*, 7(1), 19-33.
- Correa, C. (2017). *O que importa é o resultado*. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa – escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Day, G. S. (1994, October). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, Massachusetts (USA): Massachusetts Institute of Technology.

- Falconi, V. (2014a). *Qualidade total: padronização de empresas*. Nova Lima: Falconi Editora.
- Falconi, V. (2014b). *TQC: controle da qualidade total no estilo japonês*. Nova Lima: Falconi Editora.
- Fenandes, W. A. (2011). *O movimento da qualidade no Brasil*. São Paulo: Essential.
- Godoi, A., Las Casas, A., & Motta, A. G. (2015, June). 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*, 5(1), 97-112.
- Haddad, M. D. C. L., & Évora, Y. D. M. (2012). Implantação do programa de qualidade em hospital universitário público. *Ciência, Cuidado e Saúde*, 11(5), 78-86.
- Ishikawa, K. (1985). *What's total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs, New Jersey (USA): Prentice Hall.
- Januzzi, U. A., & Vercesi, C. (2010). Sistema de gestão da qualidade na construção civil: um estudo a partir experiência do PBQP-H junto às empresas construtoras da cidade de Londrina. *Revista Gestão Industrial*, 6(3), 136-160.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance – the role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Juran, J. M. (1980). *Quality control handbook*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Lacerda, L. P., & Motta, R. G. (2018). Programa de gestão da qualidade total em vendas: o caso do judô. *Anais do Congresso Latino-Americano de Estudos Socioculturais do Esporte*, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 6. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/alesde/article/download/64040/37752>.
- Lacerda, L. P., Motta, R. G., & Santos, N. M. B. F. (2018). O judô como mecanismo motivacional em um programa de gestão da qualidade total em vendas. *Anais do SINGEP (Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade)*, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Morici, R. (2013). *Marketing no Brasil – um guia prático*. São Paulo: Campus.
- Motta, A. G. (2016). *A utilização do marketing de conteúdo e do storytelling como ferramentas para construção de marcas na pós-modernidade* (Dissertação de Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Motta, R. G., & Corá, M. A. J. (2017). Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)*, São Paulo, SP, Brasil, 41.
- Motta, R. G., Santos, N., & Serralvo, F. (2008). *Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. São Paulo: Campus.
- Motta, R. G., & Silva, A. V. (2006). Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revistas Gerenciais*, 5, 101-108.
- Motta, R. G., Turra, F. J., & Motta, A. G. (2017). Trade marketing: uma análise a partir da “Estrutura das revoluções científicas”. *Sodebrás*, 12(133), 76-82.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing – how to tell a different story, break through clutter, and win more customers by marketing less*. New York: McGraw Hill.
- Salto, F., & Almeida, M. (2016). *Finanças públicas*. Rio de Janeiro: Record.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company, Inc.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California (USA): Sage.
- Yin, R. K. (2010). *Case study research: design and method*. 4. ed. Thousand Oaks, California (USA): Sage.