

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Rodrigo Guimarães Motta

**PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM VENDAS
NA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS NO BRASIL:
um estudo das suas motivações, métodos de implementação e resultados**

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo

2020

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Rodrigo Guimarães Motta

**PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM VENDAS
NA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS NO BRASIL:
um estudo das suas motivações, métodos de implementação e resultados**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para a obtenção do título de DOUTOR em Administração, sob a orientação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

São Paulo
2020

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta Tese de Doutorado por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

Assinatura:

Data: maio de 2020

E-mail: rodrigo-motta@uol.com.br

Sistema para Geração Automática de Ficha Catalográfica para Teses e Dissertações com dados fornecidos pelo autor

R696 Motta, Rodrigo Guimarães
Programa de gestão da qualidade total em vendas na indústria de bens de consumo não duráveis no Brasil: um estudo das suas motivações, características e impactos / Rodrigo Guimarães Motta.
-- São Paulo: [s.n.], 2020.
181 p; 21 cm.

Orientadora: Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

Tese (Doutorado em Administração) -- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, 2020.

1. Bens de consumo. 2. Gestão da qualidade total. 3. GQT. 4. Programa de GQT em Vendas. I. Santos, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. III. Título.

Rodrigo Guimarães Motta

**PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM VENDAS
NA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS NO BRASIL:
um estudo das suas motivações, métodos de implementação e resultados**

Banca Examinadora:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Número do processo: 88887.147754/2017-00.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

Process number: 88887.147754/2017-00.

*Aos meus amados filhos,
João Abade de Paula Motta
e Antonio Bento de Paula Motta.
Que o exemplo da dedicação aos estudos
e à pesquisa seja útil e inspirador
para a trajetória pessoal e profissional de ambos.*

AGRADECIMENTOS

Durante os estudos, tive aulas, conversas e pesquisas muito enriquecedoras ministradas pelos professores da PUC-SP e das demais instituições onde estudei e pesquisei nesse período. Entre todas essas pessoas, cabe destacar o apoio inestimável da minha orientadora – que já havia me apoiado no mestrado –, Professora Doutora Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos. Uma pessoa de muito conhecimento e generosidade, sem a qual eu não teria concluído mais essa etapa. São 15 anos de amizade e sólida parceria acadêmica, às quais sou muito reconhecido e grato.

Ao longo dos anos, um fator de motivação que não pode ser esquecido foi a importância da minha família. Meus pais, avós, bisavós e demais parentes sempre se dedicaram aos estudos com o mesmo afinho com que se dedicaram às suas trajetórias profissionais. Essa história familiar, de certa forma, foi a mesma que terminei por trilhar; logo, essa referência é evidente. Agradeço a todos e, em especial, sou grato a meu pai, Ivan Martins Motta, a última dessas referências que está conosco e ainda firme e atuante.

Além desses, aqueles próximos a mim são muito importantes e espero que essa história os motive – assim como me motivou – a perseguir o desenvolvimento contínuo: minha esposa Sintya de Paula Jorge Motta e meus filhos Antonio Bento de Paula Motta e João Abade de Paula Motta. E devo mencionar, combinando a PUC-SP e a família, um agradecimento ao meu irmão, Alfredo Guimarães Motta, também pós-graduado pela PUC-SP. Foram seus estudos e trabalhos dedicados ao tema da minha pesquisa de doutorado que me estimularam a realizar este trabalho.

Quando já havia concluído as disciplinas do doutorado, em 2018, sofri dois AVCs que debilitaram minha condição física e intelectual de uma maneira que, à primeira vista, era devastadora e implicaria a interrupção do curso. Nos piores momentos, cheguei a cogitar isso; porém, segui em frente com o apoio de duas professoras que terão meus eternos reconhecimento e gratidão, não só pela competência, como também pela doação: a Professora Doutora Silma Ramos Coimbra Mendes e a Professora Mestre Iara Cristina de Fátima Mola.

Junto com essas incríveis profissionais, meu muito obrigado a dois amigos e colaboradores que me auxiliaram a me restabelecer sem perder intensidade no trabalho nesse período: Vanessa Sousa e Leandro Lacerda. Também meu muito obrigado aos meus clientes e amigos pelo apoio e pela compreensão. Agradeço, assim, a Manoel Machado, Sérgio Roberto Caldas Júnior e Wagner Castropil. Finalmente, devo reconhecer Bahjet Hayek e Cristian

Cezário, que comigo administram a ONG Instituto Camaradas Incansáveis e que estiveram à frente dela nesse tumultuado período.

Por fim, olhando o próximo passo das minhas pesquisas e dos meus trabalhos acadêmicos – aos quais espero me dedicar tão logo tenha transformado a tese de doutorado em trabalhos acadêmicos como artigos e livros –, devo mencionar o Professor Doutor Luciano Antonio Prates Junqueira e a Professora Doutora Maria Amélia Jundurian Corá, que ampliaram meus conhecimentos e interesses para outros campos da Administração, os quais eu conhecia apenas superficialmente, agregando-lhes uma perspectiva crítica. Isto sem dizer das contribuições decisivas – não só para a continuidade da minha atuação como pesquisador, como também para a própria viabilização desta pesquisa – vindas de duas grandes referências que me honraram com seus apontamentos no exame de qualificação do trabalho: aos Professores Doutores Alexandre Luzzi Las Casas e Marcos Henrique Nogueira Cobra, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo principal compreender a implementação do programa de gestão da qualidade total (GQT) em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. Para tanto, orienta-se pelos seguintes objetivos específicos: investigar o que motiva uma empresa desse segmento a implementar um programa de GQT em vendas; distinguir qual o método de implementação do programa; e avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos e à percepção tanto dos colaboradores nele inseridos (aqueles que contribuíram para essa implementação) quanto dos trabalhadores por ele impactados (aqueles cujos modos de fazer foram afetados por essa implementação). Para compor o arcabouço teórico no qual a pesquisa se fundamenta foram contempladas as perspectivas de diversos autores situados sobretudo no campo da Administração, recorrendo-se principalmente acerca da configuração de departamentos como o *trade marketing*, dos canais de distribuição por meios dos quais são viabilizadas as atividades comerciais desse tipo de indústria e da própria GQT e da sua evolução ao longo dos séculos XX e XXI. Visando a uma compreensão mais aprofundada a respeito de como esses programas de GQT em vendas são empreendidos, esta pesquisa articulou diferentes abordagens qualitativas de investigação (o estudo fenomenológico, o estudo de caso e o grupo focal), sendo que, para o seu desenvolvimento, a coleta de dados contou com a participação de 15 empresas. No que se refere às motivações para a implementação do programa, os resultados alcançados junto às 15 empresas por meio do estudo fenomenológico permitiram a identificação de três principais: (i) a melhoria da receita, (ii) a melhoria da rentabilidade e (iii) a necessidade de eleger e avaliar o cumprimento de processos-chave. No que concerne ao método de implementação, foram elencados 12 aspectos comuns à maioria dos programas analisados, desde a iniciativa advinda da liderança da empresa até a necessidade de constantes revisões a serem nele realizadas. Quanto aos impactos, todos os participantes concordaram com o fato de que a implementação do programa de GQT em vendas contribuiu para melhorar o resultado, a receita e a execução dos processos-chave. Os resultados obtidos por meio dos dois estudos de caso, por sua vez, evidenciaram a demanda pelo aumento da receita sem que se perdesse a rentabilidade em uma das empresas e, na outra, a demanda pelo aumento da rentabilidade sem que se perdesse a receita – suas principais motivações. Em relação aos seus métodos de implementação, foram estabelecidos sete processos-chave em cada uma delas, sendo que cinco deles se aproximavam entre si. Referente aos resultados, a implementação do programa de GQT em vendas nessas duas empresas viabilizou o alcance daquilo que cada uma pretendia, além de também culminar com a adesão e uma excelente avaliação por parte da quase totalidade dos seus colaboradores. Por fim, os resultados obtidos por meio do grupo focal ratificaram o sucesso dos programas de GQT em vendas entre os trabalhadores, os quais não exteriorizaram a necessidade de autonomia e/ou qualquer intenção emancipatória do ambiente de trabalho. Entre as impressões positivas por eles manifestadas, esses trabalhadores se sentem mais seguros e confiantes na execução das suas tarefas devido à predefinição e à padronização das atividades decorrentes também da adesão ao programa.

Palavras-chave: Bens de consumo. Gestão da qualidade total. GQT. Programa de GQT em Vendas.

ABSTRACT

The main goal of this study is to understand the implementation of total quality management programs (TQM) regarding sales in the Brazilian industry of nondurable consumer goods. Therefore, it is guided by the following specific objectives: investigate what motivates a company in this segment to implement a TQM program in sales; distinguish the implementing methods of the program; and evaluate the results obtained after having implemented the program, considering goals, processes and perceptions of both the employees taking part in it (those who contributed to this implementation) and the workers impacted by it (those whose actions were affected by this implementation). In order to establish the theoretical framework this study is based on, viewpoints of several authors working mainly in the field of Business and Administration were considered. Discussions were mainly centered on the configuration of departments such as trade marketing, on the distribution channels through which commercial activities of this type of industry are made possible, and on TQM itself and its evolution over the 20th and 21st centuries. Aiming at a more in-depth understanding of how these TQM programs in sales are undertaken, this research articulated different qualitative research approaches (the phenomenological study, case studies, and focus groups). To develop it, we used the data collection, with the participation of 15 companies. Regarding the motivations for implementing the program, the results achieved with the 15 companies through the phenomenological study allowed the identification of three main motivations: (i) increase of revenue, (ii) improvement of profitability, and (iii) a need to determine and evaluate the compliance of key processes. Regarding the method of implementation, we listed 12 aspects common to most of the analyzed programs, from the initiative arising from the company's leadership to the need for constant reviews to be carried out on it. Regarding the impacts, all participants agreed that the implementation of the TQM program in sales contributed to improving the result, revenue and execution of key processes. The results obtained through two case studies, in turn, demonstrated the demand for increased revenue without losing profitability in one of the companies and, in the other, the demand for increasing profitability without losing revenue - their main motivations. Regarding their methods of implementation, seven key processes were established in each of them, five of which were related to one another. Regarding the results, the implementation of the TQM program in sales in these two companies made it possible to achieve what they wanted, in addition to obtaining engagement and an excellent evaluation by almost all their employees. Finally, the results achieved through focus groups confirmed the success of TQM programs in sales among workers, who did not express the need for autonomy and / or any emancipatory intention in their workplace. Among the positive impressions they expressed, these workers feel more confident in performing their tasks due to the fact that the activities are now preset and standardized, another consequence of joining the program.

Keywords: Consumer goods. Total quality management. TQM. Sales TQM program.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1 – Cronologia da Teoria da Administração à GQT: resumo dos seus principais teóricos e contribuições.	17
Quadro 2 – Composto de marketing (“marketing mix”).....	25
Quadro 3 – Composto de trade marketing (trade marketing mix).	27
Quadro 4 – Comparativo entre as perguntas-chave do marketing mix e as do trade marketing mix.....	30
Quadro 5 – Canais de distribuição (produtos de consumo e industriais).	32
Quadro 6 – Canais de distribuição da indústria de bens de consumo não duráveis.....	34
Quadro 7 – Características do formato das lojas.....	35
Quadro 8 – Atuais desafios enfrentados pelas empresas da indústria de bens de consumo duráveis.....	37
Quadro 9 – 14 mudanças verificadas no comportamento dos consumidores até 2010.....	38
Quadro 10 – Fatores determinantes da crise 2014/2017.	42
Quadro 11 – Pesquisas sobre GQT elencadas pela Plataforma Sucupira, conforme critérios de data e áreas do conhecimento.	51
Quadro 12 – Número de impactos de artigos internacionais que tratam da GQT.	55
Quadro 13 – Correspondência entre as abordagens da pesquisa qualitativa e os objetivos específicos a que visam.	67
Quadro 14 – Síntese do percurso metodológico.....	71
Quadro 15 – Empresas pesquisadas: importados e participação no segmento..	73
Quadro 16 – Cargos ocupados pelos executivos entrevistados.....	74
Quadro 17 – Amostra das empresas que compõem os estudos de caso desta pesquisa.	77
Quadro 18 – Amostra de trabalhadores.....	78
Quadro 19 – Pesquisa qualitativa: esquema de análise.....	82
Quadro 20 – Apresentação dos tópicos decorrentes do estudo fenomenológico a serem analisados.	83
Quadro 21 – Apresentação dos tópicos decorrentes do método de implementação característico à maior parte das 15 empresas.....	83
Quadro 22 – Apresentação dos tópicos decorrentes do primeiro e do segundo estudos de caso a serem analisados.	84
Quadro 23 – Apresentação dos tópicos decorrentes do grupo focal a serem analisados.	84
Quadro 24 – Desafios e motivações para a implementação do programa pelas empresas.	86
Quadro 25 – Aspectos comuns à quase totalidade das empresas no que se referiu à implementação do programa.	89
Quadro 26 – Os sete processos-chave do programa de GQT em vendas da E1.	108
Quadro 27 – Benefícios obtidos com o programa: alinhamento, reconhecimento e motivação.	118
Quadro 28 – Os sete processos-chave do programa de GQT em vendas da E2.	123
Quadro 29 – Os sete processos-chave de cada empresa: correspondências.....	124
Quadro 30 – Benefícios obtidos com o programa: alinhamento, reconhecimento e motivação.	132

Quadro 31 – Síntese dos impactos decorrentes da implementação do programa em três dimensões.	148
--	-----

FIGURAS

Figura 1 – Dinâmica envolvendo os canais de distribuição.	40
---	----

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução mensal da execução de pontos extras	115
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contribuição do programa para os resultados da empresa.	101
Tabela 2 – Fatores de sucesso do programa de GQT em vendas.	104
Tabela 3 – Resultado em receita após o lançamento do programa.	111
Tabela 4 – Redução da ruptura conquistada pelo programa.	113
Tabela 5 – Impacto do programa no cumprimento dos processos-chave segundo os colaboradores.	116
Tabela 6 – Avaliação do grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave.	117
Tabela 7 – Percentual dos colaboradores que acreditam que o processo-chave continuará a melhorar com o programa.	118
Tabela 8 – Grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas.	119
Tabela 9 – Resultado de receita e rentabilidade após o lançamento do programa.	126
Tabela 10 – Impacto do programa no cumprimento das metas e dos processos-chave segundo os colaboradores.	130
Tabela 11 – Avaliação do grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave.	130
Tabela 12 – Percentual dos colaboradores que acreditam que o processo-chave continuará a melhorar com o programa.	133
Tabela 13 – Grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas.	133

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 O MARKETING E A INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS	23
2.1 Marketing, vendas e trade marketing na indústria de bens de consumo não duráveis: as principais atuações de cada departamento e a relação entre elas.....	24
2.2 Os canais de distribuição e a indústria de bens de consumo não duráveis.....	31
2.3 Os desafios da indústria de bens de consumo não duráveis no que se refere às vendas.....	36
3 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT).....	44
3.1 Sobre os estudos mais recentes que envolvem a GQT, sua importância e aplicação	50
3.2 A GQT em vendas.....	58
3.3 Tragtenberg e a <i>Burocracia e Ideologia</i>	59
4 METODOLOGIA.....	66
4.1 O estudo fenomenológico.....	72
4.2 Os estudos de caso: o impacto nas empresas	76
4.3 Grupo focal: o impacto no trabalhador	78
4.3.1 Dos trechos dos filmes trabalhados junto ao grupo focal: breves resenhas	79
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	82
5.1 O programa de GQT em vendas nas 15 empresas da indústria de bens de consumo não duráveis: o estudo fenomenológico	85
5.1.1 O estudo fenomenológico sobre as motivações para a implementação do programa	86
5.1.2 O estudo fenomenológico sobre o método de implementação do programa	89
5.1.2.1 <i>O programa de GQT em vendas foi uma iniciativa da liderança da empresa</i>	<i>89</i>
5.1.2.2 <i>Os temas desses programas visavam a esclarecer a mensagem e a motivar a equipe</i>	<i>90</i>
5.1.2.3 <i>Nos programas de GQT em vendas havia um foco na melhoria da competitividade do negócio.....</i>	<i>91</i>
5.1.2.4 <i>Foram elaborados indicadores de desempenho para os processos-chave e para as vendas realizadas</i>	<i>92</i>

5.1.2.5 O programa de GQT em vendas abrangeu todos os membros da equipe comercial.....	93
5.1.2.6 Clientes-chave também participaram do programa de GQT em vendas.....	94
5.1.2.7 O programa devia ter os seus objetivos alinhados com o calendário da empresa que o implementou.....	95
5.1.2.8 A remuneração da equipe devia ser associada ao programa.....	96
5.1.2.9 A tecnologia cumpriu um papel relevante no programa de GQT em vendas.....	97
5.1.2.10 O treinamento contínuo foi necessário para o sucesso do programa.....	98
5.1.2.11 O programa devia ser controlado e auditado permanentemente.....	99
5.1.2.12 O programa necessitou de constantes revisões.....	100
5.1.3 A pesquisa com os colaboradores das 15 empresas sobre os impactos do programa nos resultados.....	101
5.2 O programa de GQT em vendas na E1: estudo de caso.....	105
5.2.1 O estudo de caso da E1: sobre as motivações e o método de implementação do programa.....	105
5.2.2 Os resultados do programa de GQT em vendas na E1: atingimento de metas e cumprimento de processos-chave.....	110
5.2.2.1 O atingimento das metas de receita líquida na E1.....	110
5.2.2.2 A realização dos processos-chave na E1.....	111
5.2.2.3 A pesquisa com os colaboradores da E1 sobre os impactos do programa nos resultados.....	116
5.3 O programa de GQT em vendas na E2: estudo de caso.....	120
5.3.1 O estudo de caso da E2: sobre as motivações e o método de implementação do programa.....	121
5.3.2 Os resultados do programa de GQT em vendas na E2: atingimento de metas e cumprimento de processos-chave.....	125
5.3.2.1 O atingimento das metas de receita líquida e de rentabilidade na E2.....	126
5.3.2.2 A realização dos processos-chave na E2.....	127
5.3.2.3 A pesquisa com os colaboradores da E2 sobre os impactos do programa nos resultados.....	129
5.4 O impacto do programa nos trabalhadores nele inseridos: grupo focal.....	135
5.4.1 A realização de atividades predefinidas e padronizadas.....	135
5.4.2 O domínio da burocracia sobre o trabalhador.....	139
5.4.3 O foco na eficiência e nos resultados.....	144
5.5 Síntese dos impactos decorrentes da implementação do programa em três dimensões.....	147

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
REFERÊNCIAS	163
APÊNDICE A – PROTOCOLO DA ENTREVISTA PARA O ESTUDO FENOMENOLÓGICO	170
APÊNDICE B – PROTOCOLO DA ENTREVISTA PARA OS ESTUDOS DE CASO	173
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	176
APÊNDICE D – PROTOCOLO OBSERVACIONAL	178
ANEXO A – CAPA DO FILME <i>UM SENHOR ESTAGIÁRIO</i>.....	179
ANEXO B – CAPA DO FILME <i>OS INCRÍVEIS</i>	180
ANEXO C – CAPA DO FILME <i>AMOR SEM ESCALAS</i>.....	181

1 INTRODUÇÃO

Para contextualizar um trabalho que se volta ao programa de gestão da qualidade total em vendas (doravante, programa de GQT¹ em vendas), entende-se a necessidade de que possam ser inicialmente compreendidos os movimentos nos quais ele se encontra inserido, cabendo para isso analisar, em primeiro lugar, tanto a evolução da Teoria de Administração durante o século passado e o início deste quanto a evolução da própria qualidade total como um dos desdobramentos do próprio avanço dos estudos administrativos.

No que diz respeito à evolução da Teoria da Administração, verifica-se, em síntese, que os primeiros a estudarem o tema buscaram formas de tornar o processo produtivo mais eficiente (MOTTA; CORÁ, 2017). Entre eles, destacam-se os estudos de tempos e movimentos realizados por Taylor (1965) no início do século XX, bem como o da centralização de comando proposto por Fayol (1965) – no qual o administrador deve prever, organizar, comandar e controlar o processo produtivo –, seguidos por aqueles que desenvolveram a Escola de Relações Humanas, como Mayo (1933).

Ocorre que, antes da Revolução Industrial, a qualidade era uma atividade de autocontrole realizada pelos artesãos. Já no início do século XX, com o advento da produção em massa e das teorias de Administração Científica da Produção lançadas por Taylor, o controle de qualidade passou a ser uma atividade externa à produção, realizada pelo inspetor de qualidade. Esse controle que ele exercia consistia, então, na separação entre os produtos cujo estado era satisfatório e aqueles que apresentavam algum tipo de defeito (CARPINETTI, 2017; CARPINETTI; GEROLAMO, 2007).

Com a expansão da produção industrial obtida por meio dessa nova forma de se trabalhar, após algumas décadas percebeu-se que o essencial não era apenas que as indústrias disponibilizassem os produtos necessários aos consumidores, mas que essa produção contasse com um controle de qualidade – e um controle que não só minimizasse as perdas da indústria e aumentasse a sua rentabilidade, mas que também assegurasse a satisfação do consumidor com a oferta de produtos padronizados (CORREA, 2017), configurando-se então um dos efeitos do próprio progresso do campo. Surgia, assim, o controle da qualidade total (doravante, CQT).

Shewhart (1931), seguido por Deming (1982) e Juran (1980), foram os pioneiros nos Estados Unidos a elaborar o CQT com o objetivo de atender a essa necessidade da indústria e

¹ No que se refere à sigla, também é comum o uso de *TQM*, em razão do inglês *Total Quality Management*.

dos consumidores. Com o sucesso obtido localmente, após a Segunda Guerra Mundial, essa prática foi expandida para outros países que tinham sido destruídos pela guerra (BESTERFIELD *et al.*, 2003). No Japão, o pensamento desses pioneiros da qualidade total foi muito bem recebido, sendo lá, como em nenhum outro lugar até aquele momento, onde estudiosos se dedicaram ao tema, como Ishikawa (1985).

Graças a esses pesquisadores, verificou-se que o CQT – que, até o momento, era mais focado no processo produtivo – poderia ser expandido para as demais áreas da indústria, vindo a se tornar um processo de gestão da qualidade total – agora, portanto, GQT.

O sucesso e a expansão das empresas americanas e japonesas fizeram com que a GQT fosse adotada em parte relevante dos países. De um modo mais simplificado, trata-se de um percurso que pode ser sintetizado mediante a cronologia assinalada no Quadro 1²:

Quadro 1 – Cronologia da Teoria da Administração à GQT: resumo dos seus principais teóricos e contribuições.

Período	Autor	Estudos que se debruçaram sobre...
Início do século XX	Taylor	...tempos e movimentos.
	Fayol	...a centralização do comando.
	Mayo e outros	...o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas.
A partir de 1930	Shewhart	...a elaboração do CQT para atender a um duplo propósito:
A partir de 1950	Deming	1. a melhoria contínua dos processos da indústria;
	Juran	2. a satisfação dos clientes.
	Ishikawa	...a expansão do CQT para as demais áreas da indústria, configurando a GQT.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Desde a década de 1980 até os dias atuais, existe um consenso disseminado entre as empresas de que a 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).

Comprovando não apenas a disseminação desse consenso, como também a crescente importância da GQT, nas últimas décadas foram sendo desenvolvidos os sistemas de gestão da qualidade (SGQ), uma ferramenta que se volta simultaneamente ao interesse do cliente e à melhoria contínua dos processos. Por meio de um SGQ, tanto se torna possível controlá-los quanto padronizá-los, o que permite que os resultados sejam devidamente mensurados e que, a partir deles, sejam tomadas as decisões necessárias, visando-se sempre ao aperfeiçoamento dos produtos e/ou serviços disponibilizados ao consumidor final. Conforme Carpinetti (2017, p. 27), o ISO, elaborado pela *International Organization for Standardization*, é um “bom

² No capítulo 3, que compreende mais detalhadamente a GQT, é apresentada uma linha do tempo na qual as informações sintetizadas no Quadro 1 são recuperadas, de modo a reconstruir um percurso mais detalhado.

exemplo da atualidade e pertinência dos conceitos e técnicas de gestão oriundos dos programas de qualidade total”. Trata-se, de acordo com o autor, de uma certificação que vem sendo cada vez mais exigida e adotada como uma prova de que a empresa detentora desse certificado gerencia minimamente a qualidade.

Além das certificações da ISO voltadas à área da qualidade (ISO 9000, 9001, 9004, 19011), outros programas também têm conquistado grande adesão nos últimos anos, a exemplo do Seis Sigma e da Produção Enxuta (PE), assim como tem ocorrido em relação às técnicas desenvolvidas a partir das iniciativas da GQT, tal como a FMEA e a 5S (CARPINETTI, 2017).

Na literatura disponível, há um extenso embasamento teórico para a utilização da GQT nas organizações, desde a sua concepção na década de 1930 até a sua aplicação nos dias atuais (BESTERFIELD *et al.*, 2003). Há, inclusive, material nacional a respeito do tema, desenvolvido conjuntamente pelo governo nacional, por empresas privadas e organizações da sociedade civil, como a Fundação Nacional da Qualidade (FERNANDES, 2011). Todavia, observa-se 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, não foram encontradas publicações a respeito, nem entre as publicações nacionais nem entre as publicações internacionais, conforme será oportunamente explicitado no item 2.4.2.

Assim, a principal motivação pela qual esta pesquisa se justifica se dá justamente pela atual inexistência da aplicação da GQT em vendas de bens de consumo não duráveis nos materiais hoje disponíveis, ainda que o tema da GQT já tenha sido explorado, em artigos e livros, desde a década de 1990, concentrando-se em especial na aplicação do modelo de GQT na área de produção.

Ainda quanto à aplicação da GQT em vendas de bens de consumo não duráveis, especificamente, a essa motivação também se acrescenta a própria experiência deste autor, que durante 30 anos de trajetória profissional foi responsável por desenvolver e implementar o programa de GQT em vendas em cinco empresas, sendo que, posteriormente, como consultor, teve a oportunidade de implementar o referido programa em oito empresas. Em todos os casos, a implementação foi realizada com sucesso, refletindo-se no crescimento de receita e lucro para cada organização.

Uma vez apresentada a GQT, é necessário ainda contextualizar, num segundo momento, os principais aspectos que definem o atual cenário pelo qual as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis passam no Brasil. Aqui, essas empresas oferecem seus produtos aos consumidores por meio de uma multiplicidade de modelos de atendimento e canais de distribuição (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; PARENTE; BARKI, 2014), tais como a venda porta a porta, a venda pela internet e a venda por meio de muitos varejistas (como farmácias, mercearias e mercados), sendo que a maior parte dos consumidores adquire esses bens de consumo não duráveis nos supermercados, que compõem a maior parte do chamado canal alimentar (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008).

Devido a um conjunto de fatores, a venda desses produtos tem se tornado mais difícil no século XXI; entre eles, destacam-se as dificuldades na comunicação com os novos consumidores – haja vista as suas mudanças de hábito e perfil (GODOI; LAS CASAS; MOTTA, 2015; CALLIARI; MOTTA, 2012; PULIZZI, 2014) –, a mudança no formato e na competitividade dos canais de distribuição (ALVAREZ, 2008; KUMAR, 2004; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008) – que tornou esses canais mais fortes e mais exigentes em relação às empresas (MOTTA; SILVA, 2006) – e as turbulências econômicas enfrentadas no País (BACHA, 2017; BOLLE, 2016; SALTO; ALMEIDA, 2016). A todos esses aspectos, soma-se ainda o surgimento de muitas novas marcas para disputar a preferência dos consumidores nesses mesmos canais (MOTTA, 2016; MORICI, 2013).

Sem dúvida, desse conjunto de fatores que caracterizam os desafios que se impõem mais recentemente às empresas no que tange à venda dos seus produtos, as mudanças suscitadas pelo avanço tecnológico estão entre as mais significativas, influenciando decisivamente não só as mudanças de hábito e de perfil do consumidor, como também na sua relação com a própria figura do vendedor, cuja atuação tem sido repensada.

Desta forma, conquanto o propósito deste trabalho se volte, entre outras questões, aos resultados obtidos pela implementação da GQT em vendas, não se pode ignorar o contexto geral no qual hoje o vendedor e a própria área de vendas se inscrevem. Pelo contrário: sabe-se que, com o avanço das inovações tecnológicas, aos poucos certos conceitos mobilizados na área de vendas – tais como competência e persuasão, apenas para citar dois deles – vão sendo considerados obsoletos, haja vista que, muitas vezes, a conclusão de uma venda passa a depender muito mais das fontes de informação das quais o próprio consumidor se abastece do que da própria intervenção do vendedor em si.

Nesse sentido, não por acaso já se fala, há algum tempo, da potencial extinção dessa profissão no mercado. Contudo, se a tendência aponta para o desaparecimento desse

profissional como ele ainda hoje é muitas vezes reconhecido (frequentemente associado a um “tirador de pedidos”, embora suas tarefas sejam muito mais abrangentes), o fato é que não se pode prever quando isso efetivamente acontecerá.

Assim é que, tal como diversos outros segmentos, as empresas da indústria de bens de consumo vêm empreendendo uma série de mudanças em suas áreas comerciais para atender às novas características desse mercado no qual diversos desafios se impõem. Entre essas mudanças, podem-se destacar o desenvolvimento de novas abordagens e ferramentas de *marketing* (GODOI; LAS CASAS; MOTTA, 2015; MOTTA, 2016), a constituição do departamento de *trade marketing* (ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008), a constituição de equipes de venda dedicadas a contas-chave (KUMAR, 2004) e a formação de equipes de administração de vendas dedicadas a melhorar o nível do serviço oferecido aos varejistas (MORICI, 2013; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Além disso, também foram desenvolvidos programas de GQT dedicados a essas áreas – programas muitas vezes independentes de programas de qualidade mais abrangentes utilizados em outras áreas da empresa (MOTTA; CORÁ, 2017).

Diante desse contexto, o objetivo geral deste estudo que combina três estratégias de investigação qualitativa – o estudo fenomenológico, estudos de caso e grupo focal – consiste, então, em compreender a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis – programa esse cuja implementação tenha se dado independentemente de outros. A partir desse objetivo geral, desdobram-se três objetivos específicos, a saber: 1. investigar o que motiva uma empresa desse segmento 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 seus colaboradores a esse respeito, bem como à percepção dos próprios trabalhadores acerca dos impactos desse programa sobre si mesmos³.

Dizendo de outro modo, mediante o alcance dos três objetivos específicos explicitados, esta tese busca responder aos seguintes problemas: 1. no campo das motivações, o que estimula uma empresa da indústria de bens de consumo não duráveis a implementar um programa de GQT em vendas?; 2. no campo da aplicação, qual o método de implementação desse programa?; e, 3. no campo dos resultados, quais aqueles obtidos após a implementação

³ Acerca desse último objetivo específico, o emprego do termo “colaboradores” para a avaliação dos resultados advindos da implementação do programa e do termo “trabalhadores” para a apreensão da percepção dos entrevistados no que diz respeito aos impactos dela provenientes será pontuado no capítulo dedicado à metodologia, já na introdução dessa seção.

do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores a esse respeito, bem como à percepção dos próprios trabalhadores acerca dos impactos desse programa sobre si mesmos?

Esta pesquisa, portanto, busca não só preencher uma lacuna acadêmica no que concerne ao desenvolvimento da GQT no Brasil, 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.

Quanto à organização deste estudo, a começar pela fundamentação teórica, esta se desenvolve ao longo de dois capítulos – capítulos dois e três. O primeiro – “O *marketing* e a indústria de bens de consumo não duráveis” – compreende três subseções nas quais se discorre sobre: (i) a estreita relação entre as áreas de *marketing*, de vendas e de *trade marketing*; (ii) os formatos por meio dos quais as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis disponibilizam seus produtos aos consumidores; e (iii) os principais desafios para que a disponibilização dos seus produtos aos consumidores aconteça de uma forma eficaz e eficiente nas empresas de bens de consumo. Do mesmo modo, o segundo capítulo em que se dá continuidade ao arcabouço teórico – “A gestão da qualidade total (GQT)” – também é composto por três subseções nas quais são abordados: (i) o conceito e a evolução da GQT ao longo dos séculos XX e XXI, contemplando-se aí o levantamento das pesquisas nacionais e internacionais que exploram o tema; (ii) a GQT aplicada à área de vendas, sobre a qual essas pesquisas (bem como a literatura disponível, tal como já assinalado) não se concentram em caráter exclusivo; e (iii) a perspectiva de Tragtenberg (1977) em *Burocracia e Ideologia*, a partir da qual se pôde viabilizar a análise acerca da percepção dos trabalhadores da área de vendas impactados pela implementação do programa.

No capítulo seguinte – “Metodologia” – o percurso metodológico é explicitado a partir de três abordagens da pesquisa qualitativa: (i) o estudo fenomenológico; (ii) o estudo de caso; e (iii) o grupo focal. Os resultados e a sua discussão são apresentados logo adiante – “Resultados e Discussão” –, na seguinte ordem: referente ao estudo fenomenológico e ao primeiro e segundo estudos de caso, as motivações para a implementação do programa de GQT em vendas, o método de implementação, os impactos obtidos com o programa tanto em relação aos resultados quanto em relação à equipe de colaboradores; referente ao grupo focal,

os resultados do programa na percepção dos trabalhadores por ele impactados; e, para o encerramento desse tópico, uma síntese dos impactos depreendidos durante as análises.

Já nos primeiros parágrafos desses quatro capítulos por meio dos quais a tese de desenvolve são também apresentadas as subseções que derivam das suas seções secundárias. Por fim, o trabalho é encerrado com as conclusões dos resultados apreendidos e com as demais considerações efetuadas pelo autor – “Conclusão e Considerações Finais”.

2 O MARKETING E A INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

Bens de consumo não duráveis são aqueles adquiridos com o objetivo de satisfazer a uma necessidade de consumo básica do consumidor, a ser atendida em um curto período após a aquisição do produto (PARENTE; BARKI, 2014). Podem ser considerados como participantes dessa categoria produtos tais como alimentos, bebidas, itens de bazar, higiene e limpeza (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; MOTTA; TURRA; MOTTA, 2017). Os consumidores podem adquirir esses produtos para consumo imediato – em especial, no caso de alimentos e bebidas – ou para consumo futuro, armazenando-os em seu lar para uma ocasião posterior.

A seguir, são explicitados três tópicos centrais que perpassam a oferta dos bens de consumo não duráveis: (i) as principais atuações dos departamentos de *marketing*, vendas e *trade marketing* e as correlações que existem entre elas; (ii) os seus canais de distribuição; e (iii) os desafios das empresas da indústria de bens de consumo não duráveis no que se refere às vendas. Embora a GQT também perpassasse essa oferta, entendeu-se a necessidade de que, visando à melhor organização deste estudo, ela fosse abrangida em seção específica, no capítulo subsequente.

No primeiro tópico (2.1), discorre-se, em linhas gerais, acerca das funções das áreas de *marketing*, de vendas e de *trade marketing* a fim de que, além da breve explanação individual e da inter-relação identificada entre elas, os canais de distribuição da indústria de bens de consumo duráveis – abordados na subseção seguinte – possam ser situados a partir da compreensão de como atuam esses departamentos que os gerenciam.

No segundo tópico (2.2), enfatizando-se os canais de distribuição por meio dos quais esse tipo de indústria atende os consumidores, são apresentados três quadros, respectivamente: o caminho percorrido pelo produto desde o seu produtor até o seu consumidor final, a identificação (de modo geral) dos canais utilizados por essas empresas e as características dos formatos das lojas de cada um desses canais.

Por fim, no terceiro tópico (2.3), relativo aos desafios enfrentados pela indústria de bens de consumo não duráveis, destacam-se (i) as dificuldades na comunicação com os novos consumidores, (ii) a mudança no formato e na competitividade dos canais de distribuição e (iii) as turbulências econômicas enfrentadas pelo País, aprofundando-se esses três aspectos já mencionados no capítulo introdutório desta pesquisa.

2.1 *Marketing*, vendas e *trade marketing* na indústria de bens de consumo não duráveis: as principais atuações de cada departamento e a relação entre elas

Antes de passar aos canais de distribuição e à indústria de bens de consumo não duráveis, é necessário primeiramente situar, em linhas gerais, o que configura as áreas de *marketing*, de vendas e de *trade marketing*, destacando-se de cada uma as principais ações por elas empreendidas, a fim de que as mudanças que lhes vêm sendo impostas nos últimos anos possam ser mais satisfatoriamente contempladas. Em decorrência dessas mudanças, a propósito, foi que teve origem o próprio departamento de *trade marketing*.

Conforme Las Casas (2017) em obra integralmente dedicada à administração de vendas, as vendas desempenham papel de fundamental importância no mercado e, como não poderia deixar de ser, para o faturamento das empresas. Sua atuação, entretanto, não se desenvolve de maneira isolada, de modo que nenhum estudo que se dedique ao tema pode compreendê-las dissociadas das demais atividades mercadológicas e de seus relacionamentos, uma vez que o sucesso das vendas depende de uma estratégia de *marketing* cuja elaboração compreenda, satisfatoriamente, produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades relativas a promoção.

Portanto, associado diretamente ao sucesso das vendas em decorrência das estratégias que promove, o *marketing* pode ser definido como

[...] a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 1987, p. 30).

No que se aplica diretamente às empresas da indústria de bens de consumo, Corstjens e Corstjens (1995 apud MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017) esclarecem que foram elas as líderes no desenvolvimento da prática de *marketing*, viabilizando o conceito de marca tal como o conhecemos hoje, assim como a própria comunicação baseada na imagem. Além disso, também se atribui a essas empresas o pioneirismo na utilização de pesquisas de mercado para que os desejos e as percepções dos consumidores fossem – e ainda sejam – conhecidos.

No que se refere a todas as atividades concernentes às relações de troca que o *marketing* abrange, o Quadro 2 explicita quais são elas, formando o chamado “composto de

marketing” (ou “*marketing mix*”), o qual se subdivide nas ferramentas de *marketing* apresentadas em cada uma das colunas – variáveis também chamadas de “controláveis”:

Quadro 2 – Composto de *marketing* (“*marketing mix*”).

I – PRODUTO	II – PREÇO	III – DISTRIBUIÇÃO	IV – PROMOÇÃO
Teste e desenvolvimento do produto	Política de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Qualidade	Métodos para determinação	Transportes	Publicidade
Diferenciação	Descontos por quantidades especiais	Armazenagem	Promoção de vendas
Embalagem	Condições de pagamento	Centro de distribuição	Vendas
Marca nominal			Relações públicas
Marca registrada			Marca nominal
Serviços			Marca registrada
Assistência técnica			Embalagem
Garantia			<i>Merchandising</i>

Fonte: Las Casas, 2017, p. 17.

Conforme se pode observar, as vendas estão posicionadas na última coluna do Quadro 2, categorizadas no campo da promoção, sendo que, para que possa ser estabelecido o nível de relacionamento e de importância entre o departamento de vendas e o de *marketing*, uma das primeiras questões sobre as quais se deve refletir diz respeito a entender qual o papel da venda pessoal na estratégia de *marketing* (LAS CASAS, 2017).

Importante para a economia, para a melhoria do padrão de vida, para o aperfeiçoamento do próprio produto, assim como para a manutenção da atividade empresarial e para o desenvolvimento dos próprios profissionais, as vendas estão suscetíveis à influência de fatores internos e externos. Entre os principais fatores que as influenciam internamente, Las Casas (2017) elenca quatro: (i) o composto de *marketing*, dada a existência de vários elementos do composto de *marketing* que afetam as atividades de um departamento de vendas; (ii) os recursos da companhia, tendo em vista que o aumento da capacidade de produção pode implicar uma estratégia de *marketing* mais agressiva, assim como a sua diminuição também pode impactar na redução da equipe de vendas; (iii) a atitude da administração, sendo que a atenção dada ao departamento de vendas varia muito, conforme a compreensão de seus respectivos gerentes e diretores; e (iv) a localização do departamento de

vendas no organograma, o qual pode figurar tanto acima das principais funções mercadológicas quanto subordinado ao departamento de *marketing*.

Acerca dos fatores externos que influenciam na área de vendas, o professor titular da PUC-SP menciona o acirramento da concorrência – que faz com que as empresas queiram disponibilizar ao mercado produtos e serviços cada vez melhores – e todas as variáveis incontroláveis que envolvem as controláveis (produto, preço, distribuição e promoção), a saber: ambiente político/legal/concorrência, ambiente social/cultural/demográfico, tecnologia e economia, entre outras.

Especificamente no que se refere à associação *marketing*-vendas na indústria de bens de consumo não duráveis, ocorreu de, durante a maior parte do século XX, os profissionais do meio acadêmico e empresarial se orientarem pelo paradigma de que as empresas desse segmento “deveriam possuir departamentos de *marketing* que seriam os responsáveis por desenvolver estratégias para alavancar vendas e rentabilidade” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. xvi) mediante o gerenciamento das quatro variáveis já mencionadas. Até os anos 1980, Randall (1994 apud MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017) aponta que o gerente de produto era a função mais importante dentro delas. Quanto aos departamentos de vendas, a eles competiam as negociações efetuadas com os varejistas: “[...] tinham como rotina de trabalho visitar os clientes varejistas da empresa, vender os produtos da indústria para estes, abastecer as prateleiras de cada ponto de venda para que os produtos estivessem bem expostos para impactar o consumidor e também prospectar novos clientes” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. 44).

Até essa década, no entanto, os varejistas eram considerados, por parte dessas indústrias, “elos secundários da cadeia de abastecimento ao consumidor” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. xvi). Nesse período, anterior à globalização e à consolidação das redes de supermercado, as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis detinham poder o bastante para selecionar quais varejistas comercializariam ou não seus produtos e como assim o fariam. Todavia, diante das mudanças advindas a partir desse momento, verificou-se uma inversão de forças que desencadeou crises não previstas e de grandes proporções nessas empresas, agora chamadas a atender às exigências de varejistas que não só podiam excluir das suas prateleiras os bens produzidos por elas, como ainda substituí-los por produtos da sua própria marca ou por aqueles de pequenas empresas, se assim o quisessem. Nesse cenário,

[...] os profissionais de *marketing* foram colocados sob intensa pressão, mas todos os esforços feitos a partir dos conceitos tradicionais de *marketing* para enfrentar as mudanças [...] que ocorreram com os varejistas fracassaram. A equipe de vendas, que executava as estratégias desenhadas por *marketing*, também pouco podia oferecer para resolver esse dilema (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. xvii).

Assim, surgindo nos anos 1980 nos mercados mais desenvolvidos e em 1990 no Brasil, em meio ao aumento da complexidade e à força dos varejistas, o *trade marketing* foi adotado como um novo paradigma por meio do qual seria possível superar a crise instaurada, no qual os planos de negócios das empresas desse segmento industrial contemplassem tanto os consumidores quanto os próprios varejistas (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017).

Por definição, portanto, o *trade marketing* (conceito genérico elaborado a partir das obras estudadas e das pesquisas realizadas pelos autores) “opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. 48). Tal como sucedeu com outras inovações, trata-se de uma área primeiramente desenvolvida e implementada na própria indústria de bens de consumo não duráveis, na qual os cuidados relativos à distribuição dos produtos também devem ser destacados. Isto porque o primeiro desafio desse departamento está em desenhar a estratégia dos canais de distribuição da indústria, isto é, a estratégia quanto ao caminho que o produto deve percorrer do produtor ao consumidor final, conforme será abordado na subseção seguinte.

De acordo com Motta, Santos e Serralvo (2017), essa estratégia deve estar preparada para customizar o composto de *marketing* (Quadro 2) às necessidades de cada canal de distribuição, sendo estas as questões a que cada profissional responsável pelo *trade marketing* deve responder (Quadro 3):

Quadro 3 – Composto de *trade marketing* (*trade marketing mix*).

PRODUTO	PREÇO	PROMOÇÃO	PONTO DE VENDA
Embalagem primária e secundária adequada ao perfil dos consumidores atendidos pelo canal de distribuição.	Política de preços por canal de distribuição, que assegure a coerência entre os canais e os preços mais competitivos ao consumidor.	Ações táticas; <i>merchandising</i> ; ações cooperadas.	Quais canais serão atendidos; papel dos canais; metas de distribuição por canal; quais grandes clientes serão atendidos; nível de serviço prestado por canal.

Fonte: Motta; Santos; Serralvo, 2017, p. 48.

Como é possível observar a partir de um breve comparativo entre os Quadros 2 e 3, a começar pelo que diz respeito ao produto (primeira coluna), embora a embalagem seja um aspecto comum tanto ao *marketing mix* quanto ao *trade marketing mix*, ocorre que, no *marketing mix*, ela se associa a um conjunto de atributos e características que compõem a própria criação do produto: além da embalagem, teste e desenvolvimento do produto, qualidade, diferenciação, marca nominal, marca registrada, serviços, assistência técnica e garantia.

Mais especificamente, as perguntas-chave que no *marketing* orientam para o desenvolvimento desse atributo são duas: 1. “Qual será a embalagem do produto?” e 2. “Qual é quantidade mais adequada de unidades por embalagem, de forma a atender à necessidade dos consumidores?” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. 45), ao passo que, para o *trade marketing*, a adequação das embalagens primária e secundária ao perfil dos consumidores interessa no contexto dos canais por meio dos quais esses produtos serão distribuídos. Conforme Motta, Santos e Serralvo (2017, p. 57):

[...] As embalagens primárias e secundárias passaram a ser desenvolvidas de forma a satisfazer às necessidades logísticas, de armazenagem e de exposição dos varejistas, e o desenvolvimento de produtos específicos para determinados canais de distribuição, como marcas próprias, passou a ser feito também. Esse P [produto] é aquele cujo desenvolvimento é mais centralizado no departamento de *marketing*, que ainda não leva em consideração, com a frequência necessária, as características dos canais de distribuição, o que pode acarretar erros. Esse cenário, todavia, está mudando e cada vez mais o *trade marketing* é envolvido no desenvolvimento e na melhoria dos produtos das indústrias.

Em relação à política de preços (segunda coluna de ambos os quadros), verifica-se também uma diferença no foco e na atuação peculiar a cada um desses departamentos. No *marketing mix*, essa política é contemplada junto aos métodos para determinação, aos descontos por quantidades especiais e às condições de pagamento. Aí, portanto, interessam saber qual é o preço praticado pelos produtos concorrentes e substitutos, quanto os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto, qual o impacto nas vendas que uma alteração desse preço (para cima ou para baixo) pode provocar e qual o incremento de vendas em promoções de preço (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017). Já para o *trade marketing* interessa saber qual a política de preços que assegura a coerência entre os canais de distribuição e os preços mais competitivos ao consumidor, o que significa levar em consideração:

[...] a estrutura de custos de cada canal, as condições comerciais negociadas com cada canal, os *mark ups* praticados, que também variam de acordo com cada canal de distribuição, quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto de acordo com a ocasião de compra e de consumo, a dinâmica das negociações que também varia de acordo com o canal, o alinhamento entre todos os preços praticados para evitar o *cross channel*⁴ e as promoções de preços pontuais que podem ser realizadas (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. 67).

No que diz respeito à variável promoção (quarta coluna do Quadro 2 e terceira coluna do Quadro 3), o mesmo se dá. No *marketing mix*, a promoção compreende propaganda, publicidade, promoção de vendas, vendas, relações públicas, marca nominal, marca registrada, embalagem e *merchandising*. Consideram-se aí, entre outros fatores (ver Quadro 4), quais são os veículos de comunicação mais adequados para a divulgação do produto e como balancear os esforços de comunicação entre esses diferentes veículos (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017). No *trade marketing mix*, por sua vez, o investimento em promoções pode ser dividido em três grupos principais, a saber: 1. as ações táticas nos pontos-de-venda; 2. *merchandising*; e 3. ações cooperadas, todas elas configurando as chamadas “estratégias de empurrar”:

Há duas estratégias para se desenvolver o plano promocional de uma empresa. Antes das transformações pelas quais o varejo passou, as indústrias tinham como característica a “estratégia de puxar”, na qual os incentivos aos consumidores (por exemplo, mídia televisiva e impressa, degustações) faziam que estes pressionassem os canais de distribuição de tal forma que acabavam por comercializar os produtos solicitados pelos consumidores. Depois das mudanças ocorridas, passou a ser cada vez mais priorizada a “estratégia de empurrar”, cujo departamento responsável é o *trade marketing*. Nessas estratégias, “o fabricante não empurra os membros do canal para promover seu produto, mas, ao contrário, busca sua participação e cooperação para fornecer estratégias de comunicação eficazes, que serão mutuamente benéficas a ele e aos membros do canal” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. 77).

Por fim, no que diz respeito à última variável – ponto de venda (terceira coluna do Quadro 2, intitulada “Distribuição”, e quarta coluna do Quadro 3, intitulada “Ponto de Venda”) –, as questões pelas quais o *marketing* se orienta são estas três: 1. “O produto deverá ser lançado antes, em um mercado-teste?”; 2. “Quais são as regiões e os canais onde o produto será comercializado?”; e 3. “Qual é a intensidade da distribuição em cada região e canal de distribuição?” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. 45). Nesse conjunto, portanto, estão elencados os canais de distribuição, transportes, armazenagem e centro de distribuição. Já na área do *trade marketing*, a definição da estratégia do ponto de venda

⁴ De acordo com os autores, “situação em que um dos canais atendidos direto pela indústria revende os produtos dessa indústria para outros canais atendidos direto pela indústria” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. 63).

implica, antes, a definição de quais os canais que serão atendidos pela indústria, qual o papel de cada canal para os negócios da indústria, quais as metas de distribuição desejadas pela indústria, assim como qual o nível de serviço que se pretende oferecer a cada canal de distribuição.

Em suma, as estratégias de *trade marketing* devem estar preparadas para customizar o composto de *marketing* às necessidades de cada canal de distribuição (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017), conforme é possível observar por meio do comparativo proposto no Quadro 4, que retoma e finaliza o paralelo apresentado até aqui:

Quadro 4 – Comparativo entre as perguntas-chave do *marketing mix* e as do *trade marketing mix*.

4 Ps	PERGUNTAS-CHAVE DO MARKETING MIX	PERGUNTAS-CHAVE DO TRADE MARKETING MIX
Produto (Embalagem)	<ul style="list-style-type: none"> – Qual será a embalagem do produto? – Qual é quantidade mais adequada de unidades por embalagem, de forma a atender à necessidade dos consumidores? 	<ul style="list-style-type: none"> – Como as embalagens primária e secundária devem ser adequadas ao perfil dos consumidores atendidos pelo canal de distribuição?
Preço (Política de Preços)	<ul style="list-style-type: none"> – Qual é o preço praticado pelos produtos concorrentes e substitutos? – Quanto os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto? – Qual é o impacto nas vendas que uma alteração para cima ou para baixo do preço do meu produto ou do produto do concorrente pode ocasionar? – Qual o incremento de vendas em promoções de preço? 	<ul style="list-style-type: none"> – Qual a política de preços que assegura a coerência entre os canais de distribuição e os preços mais competitivos ao consumidor? <u>Isso implica considerar:</u> <ul style="list-style-type: none"> • qual a estrutura de custos de cada canal? • quais as condições comerciais negociadas com cada canal? • quais os <i>mark ups</i> praticados, que também variam de acordo com cada canal de distribuição? • quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto, de acordo com a ocasião de compra e de consumo? • qual a dinâmica das negociações, que também varia de acordo com o canal? • qual o alinhamento entre todos os preços praticados para evitar o <i>cross channel</i>? • quais as promoções de preços pontuais que podem ser realizadas?
Promoção (Promoção de Vendas)	<ul style="list-style-type: none"> – Quais são os veículos de comunicação mais adequados para a divulgação do produto? – Como balancear os esforços de comunicação entre esses diferentes veículos? 	<ul style="list-style-type: none"> – Como buscar a participação e a cooperação do canal de distribuição para fornecer estratégias de comunicação eficazes, que serão mutuamente benéficas a ele e aos membros do canal? <u>Isso implica considerar:</u> <ul style="list-style-type: none"> • as ações táticas nos pontos-de-venda; • <i>merchandising</i>; e • ações cooperadas
Ponto de Venda (Canais de distribuição)	<ul style="list-style-type: none"> – O produto deverá ser lançado antes, em um mercado-teste? – Quais são as regiões e os canais onde o produto será comercializado? – Qual é a intensidade da distribuição em cada região e canal de distribuição? 	<ul style="list-style-type: none"> – Quais os canais que serão atendidos pela indústria? – Qual o papel de cada canal para os negócios da indústria? – Quais as metas de distribuição desejadas pela indústria? – Qual o nível de serviço que se pretende oferecer a cada canal de distribuição?

Fonte: Adaptado de Motta; Santos; Serralvo, 2017.

Ainda conforme os pesquisadores, “as estratégias de *trade marketing* são desenvolvidas e formalizadas mediante a elaboração e a aprovação de um plano anual de negócios por canal de distribuição” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017, p. 49), o qual aborda cada um dos itens elencados no Quadro 4.

Tal como será possível verificar ao longo deste e dos próximos capítulos, não obstante serem convergentes, o entendimento acerca do que distingue cada um desses departamentos é importante, uma vez que se tenha em vista a própria configuração comercial das 15 empresas que participam deste estudo e cujos critérios de seleção serão apresentados, oportunamente, na seção metodológica.

Em síntese, ocorre que essas empresas alocaram no departamento de *trade marketing* o desenvolvimento e o gerenciamento do programa de GQT em vendas, isto é, toda a parte relativa à concepção estratégica, à gestão de planilhas e de sistemas, aos acompanhamentos e propostas de melhorias, etc., assim como a outras atividades de fomento às vendas. Deste modo, à sua equipe de vendas compete a ação da venda propriamente dita.

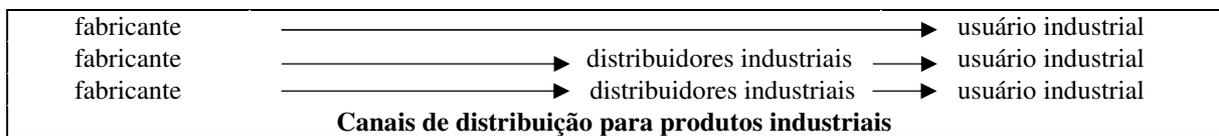
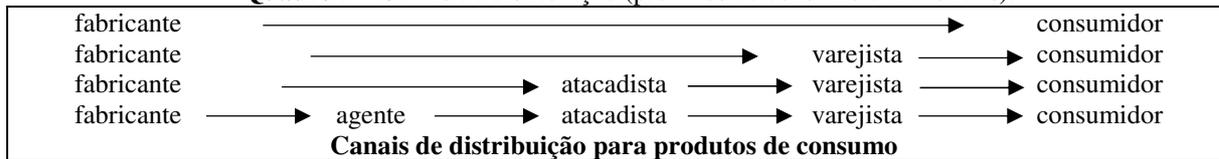
2.2 Os canais de distribuição e a indústria de bens de consumo não duráveis

Segundo Las Casas (2017), em geral, compete ao administrador de *marketing* a responsabilidade de decidir acerca da distribuição dos produtos, conquanto, nessa decisão, o gerente de vendas também esteja envolvido de alguma forma. De acordo com ele, na essência, o departamento de vendas é que distribui os produtos, estabelecendo um elo entre o produtor e o consumidor/usuário, seja por meio da venda direta, seja por meio de representantes comerciais, tal como exigem determinados mercados. O fato é que as vendas devem ser adaptadas a cada situação, tendo em vista que, uma vez que cada membro do canal de distribuição possui expectativas diferentes, é preciso conhecer as funções e os tipos de intermediário que fazem parte desse sistema de distribuição.

Sem romper com as funções atribuídas por Las Casas (2017) às áreas de *marketing* e de vendas no que diz respeito à decisão acerca da distribuição dos produtos, mas avançando na tratativa dada pelas próprias empresas da indústria de bens de consumo ante a deflagração da crise já mencionada na subseção anterior, é que Motta, Santos e Serralvo (2017) acrescentam à administração da distribuição dos produtos o *trade marketing* – um terceiro departamento cuja existência reitera a necessidade de que as vendas sejam, efetivamente, adaptadas a cada situação.

Definido por Morici (2013, p. 49) como “um grupo de clientes intermediários entre a empresa e seus clientes finais que possuem características comuns que permitam a aplicação das mesmas estratégias e políticas comerciais”, o canal de distribuição é, portanto, um dos elementos da distribuição, como pode ser observado no Quadro 5:

Quadro 5 – Canais de distribuição (produtos de consumo e industriais).



Fonte: Las Casas, 2017, p. 250.

Por “distribuição”, é preciso que se presuma “não somente os vários caminhos que o produto segue do produtor ao consumidor, como também decisões de transporte, armazenagem, localização de depósitos, filiais, estoques, processamento de pedidos etc.”, isto é, todas as atividades associadas à transferência física do produto, de modo que se trata de um gerenciamento complexo (LAS CASAS, 2017, p. 249).

No que tange à aquisição dos produtos, existem diferentes maneiras de se fazê-lo: as empresas podem vender diretamente para o consumidor através da internet, os vendedores das empresas podem efetuar essas vendas – como é o caso da Avon e da Natura – ou elas podem vender seus produtos por meio dos canais de distribuição existentes (ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008).

A principal forma de atender os consumidores que adquirem bens de consumo não duráveis para consumo futuro – isto é, que não serão imediatamente consumidos – é por meio dos diferentes canais que compõem o varejo alimentar, que possui diversos tipos de formato, como mercearias, padarias, minimercados, hortifrúteis, lojas de conveniência, minimercados, supermercados, hipermercados e atacarejos (PARENTE; BARKI 2014; MOTTA; SANTOS, SERRALVO, 2008). No caso da aquisição de produtos para consumo imediato, os canais que melhor atendem os consumidores são os bares e restaurantes.

Aqui, no entanto, deve-se acrescentar que mesmo as empresas que atendem aos principais formatos acima mencionados também podem comercializar seus produtos por meio

de outros canais, como bancas de jornal, farmácias, lojas de ração animal, e assim por diante (MOTTA; SILVA, 2006).

Dado que este estudo trata de empresas da indústria de bens de consumo não duráveis que atendem os consumidores por meio dos principais canais de distribuição de produtos tanto para consumo futuro quanto para consumo imediato, é necessário, para além de como se esquematiza esse canal de distribuição e de qual o departamento que o administra, compreender também como as empresas comercializam seus produtos para os clientes intermediários, que compõem os canais de distribuição.

Cada empresa possui uma equipe de vendas composta por diretores, gerentes e vendedores ou representantes comerciais autônomos que atendem os seus clientes (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Dependendo do porte dessa empresa, essa equipe pode estar organizada por área geográfica, por canal de distribuição, por cliente (no caso daquelas empresas que têm maior faturamento) ou por uma combinação de modelos (KUMAR, 2004).

Enquanto os vendedores têm uma carteira de clientes que atendem regularmente, os gerentes são responsáveis pela gestão de uma equipe de vendedores e são subordinados a um diretor. Além da equipe de vendas, a área comercial de uma empresa do setor de bens de consumo não duráveis conta com promotores de *merchandising*, que abastecem as gôndolas das lojas dos clientes atendidos diretamente pela empresa com os seus produtos. Os promotores de *merchandising* podem ser contratados diretamente por ela ou por meio de uma agência de trabalho terceirizado. Eles respondem ao gerente de vendas responsável pela área na qual estão situadas as lojas que abastecem, ou a uma gerência dedicada a *merchandising*, ou a uma gerência de *trade marketing*.

Esses clientes atendidos diretamente pela empresa são os que formam o canal direto. A carteira direta de clientes engloba, assim, todos os canais de distribuição e os clientes que fazem parte desses canais que são atendidos pela equipe própria da empresa (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Cada empresa tem seus critérios para definir quais clientes atenderá diretamente, mas, via de regra, as redes supermercadistas são atendidas diretamente por serem as que apresentam as maiores vendas. Quando um cliente tem interesse em comercializar o produto, mas – devido ao seu pequeno porte ou à sua localização geográfica – não é viável atendê-lo com a equipe própria de vendedores, ele pode ser atendido pela equipe de vendedores de distribuidores ou atacadistas que comercializam os produtos da empresa, ou pode adquirir os produtos nas lojas dos atacarejos. Distribuidores, atacadistas e atacarejos são clientes de uma empresa que abastecem os clientes finais dessa empresa de forma indireta. Atacadistas, segundo Rosenbloom (2002, p. 49), são

Empresas engajadas na venda para a revenda ou uso industrial. Seus clientes são empresas varejistas [...] Atacadistas tradicionais são empresas que basicamente se dedicam a comprar, assumir a propriedade, armazenar e manusear produtos em quantidade relativamente grande, para em seguida revender esses produtos em quantidades menores para varejistas.

De acordo com Alvarez (2008), os distribuidores mantêm um vínculo próximo com as empresas desse tipo de indústria, trabalham com exclusividade nas linhas de produto com um determinado fornecedor e atendem a uma área geográfica por ele definida, seguindo as políticas preestabelecidas pela indústria para a comercialização dos produtos, oferecendo também os serviços de promotores de *merchandising* para auxiliar a exposição dos produtos. Já os atacadistas têm uma lógica diferente: em cada categoria de produto, eles oferecem os itens que têm o maior giro; portanto, muitas vezes oferecem produtos de vários fornecedores, sempre privilegiando em seu portfólio aquele fornecedor que tem o maior giro de acordo com seu histórico e pesquisas de mercado. Os atacarejos, por sua vez, são atacados de autosserviço, a cujas lojas os varejistas originalmente iam para adquirir os produtos de que necessitavam para seus estabelecimentos (PARENTE; BARKI, 2014; MOTTA; SILVA, 2006). Com o tempo, para aumentar suas vendas, passaram a atender também consumidores em suas lojas, em uma mistura de atacado e varejo, advindo daí sua denominação de “atacarejo” no jargão popular (PARENTE; BARKI, 2014; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008).

O Quadro 6 apresenta de forma resumida essa lógica de canais da indústria de bens de consumo não duráveis, destacando-se mais uma vez que isso varia de acordo com a indústria. O quadro é uma generalização para se entender sua lógica (por exemplo, as empresas de bebidas muitas vezes atendem os bares e restaurantes de forma direta).

Quadro 6 – Canais de distribuição da indústria de bens de consumo não duráveis.

Canal de distribuição	Como atender o canal	Tipo de consumo
Redes supermercados	Direto	Futuro
Supermercados independentes	Indireto	Futuro
Minimercados	Indireto	Futuro
Padarias	Indireto	Futuro/Imediato
Hortifrútiis	Indireto	Futuro
Lojas de conveniência	Indireto	Futuro/Imediato
Bares	Indireto	Imediato
Restaurantes	Indireto	Imediato
Outros varejistas	Indireto	Futuro/Imediato
Distribuidores	Direto	Não se aplica
Atacadistas	Direto	Não se aplica
Atacarejos	Direto	Futuro/Parte não se aplica

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

No caso das redes supermercadistas, estas podem dispor de lojas com as características de hipermercados, supermercados, minimercados e até atacarejos (PARENTE; BARKI, 2014).

Uma vez entendidos quais são os canais de distribuição, como eles são atendidos e qual tipo de consumo oferecem para os consumidores das empresas da indústria de bens de consumo não duráveis, o Quadro 7 detalha as características dos formatos das lojas de cada um desses canais, a partir de definições obtidas na literatura (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; BRITO 1998 apud PARENTE, 2000). Observe-se que alguns canais de distribuição possuem a mesma denominação do formato de loja. Nesses casos, os canais de distribuição são conjuntos de lojas com formatos semelhantes.

Quadro 7 – Características do formato das lojas.

Formato	Tipo de consumo	Modelo de atendimento	Área de vendas (m²)	Número de itens	Seções principais
Atacarejos	Futuro	Direto	Maior que 5.000	10.000	Alimentos, bebidas, itens de bazar, higiene e limpeza
Hipermercados	Futuro	Direto	Maior que 5.000	50.000	Alimentos, bebidas, itens de bazar, higiene e limpeza
Supermercados	Futuro	Direto/Indireto	1.000 a 4.999	10.000	Alimentos, bebidas, itens de bazar, higiene e limpeza
Padarias	Futuro/Imediato	Indireto	50-999	1.000	Alimentos e bebidas
Minimercados	Futuro	Indireto	50-999	1.000	Alimentos, bebidas, itens de bazar, higiene e limpeza
Hortifrúti	Futuro	Indireto	50-5.000	1.000	Alimentos e bebidas
Lojas de conveniência	Futuro/Imediato	Indireto	50-250	1.000	Alimentos e bebidas
Bares	Imediato	Indireto	20-500	300	Alimentos e bebidas
Restaurantes	Imediato	Indireto	20-1.000	300	Alimentos e bebidas

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

O departamento de vendas, que atende a esses canais de distribuição e às lojas que os compõem, é formado por uma equipe de vendas e uma de *merchandising*. Para auxiliar essas estruturas a atingirem seus objetivos, há equipes internas de administração de vendas e de *trade marketing* (ALVAREZ, 2008; MORICI, 2013; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; MOTTA; TURRA; MOTTA, 2017), responsáveis pela elaboração de estratégias e planos de ação de *trade marketing*, bem como pelos processos internos associados às atividades de vendas, como o processo de recebimento e tratamento dos pedidos recebidos dos clientes, o controle orçamentário, e assim por diante. Essas estruturas variam muito em formato e dimensão, de acordo com o tamanho e a complexidade da empresa, mas estão

sempre presentes para assegurar o correto andamento dos trabalhos de vendas – portanto, estão igualmente presentes na atividade de vendas empreendida pelas 15 empresas cuja implementação do programa de GQT em vendas é aqui analisada.

Já discriminados quais são os canais de distribuição e os formatos de lojas que comercializam os bens de consumo não duráveis, assim como a maneira pela qual as empresas desse setor atendem a esses canais de distribuição, são apresentados a seguir os desafios que elas têm enfrentado em anos mais recentes no que diz respeito às vendas, especialmente na última década – o que acabou por motivá-las à procura de novas maneiras de desenvolver o trabalho da área de vendas de uma forma mais eficaz e eficiente.

2.3 Os desafios da indústria de bens de consumo não duráveis no que se refere às vendas

O trabalho de ordem acadêmica, como se sabe, deve ser estudado a partir do seu contexto (ARIDA, 2003), sendo que, no que diz respeito à indústria brasileira de bens de consumo, desafios recentes de ordem econômica, comuns a todos os setores econômicos no País (BACHA, 2017; BOLLE, 2016; SALTO; ALMEIDA, 2016), somaram-se à necessidade que já se impunha de fazê-la se comunicar 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). Além disso, ocorreram mudanças significativas com os varejistas que comercializam esses produtos, tais como a globalização e a consolidação das redes supermercadistas, bem como o surgimento de marcas próprias (PARENTE; BARKI, 2014; MOTTA; SILVA, 2006).

No Quadro 8, foram reunidos os desafios que serão individualmente abordados a seguir mediante uma cronologia aproximada que se afunila em direção aos acontecimentos mais recentes, não obstante a simultaneidade de alguns eventos e a relação que se pode estabelecer, por exemplo, entre os dois primeiros:

Quadro 8 – Atuais desafios enfrentados pelas empresas da indústria de bens de consumo duráveis.

DESAFIOS (na ordem em que são mencionados)	DESDOBRAMENTOS (síntese)
1. Consumidores cada vez mais exigentes	<ul style="list-style-type: none"> • expectativa de atendimento rápido por parte dos clientes; • desenvolvimento de novas competências para se comunicar com os novos consumidores; • necessidade de novos investimentos por parte das empresas, inclusive em relação às mídias sociais.
2. Alta competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • mais concorrentes globais e locais; • aumento da complexidade dos canais de distribuição; • surgimento de novos formatos varejistas; • expansão das marcas próprias; • varejo on-line; • <i>omni-channel</i>.
3. Crise econômica e política	<ul style="list-style-type: none"> • recessão: aumento do desemprego, diminuição nos investimentos e refração no consumo; • instabilidade política: protestos populares, reeleição, <i>impeachment</i> e suas respectivas consequências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Há menos de duas décadas para cá, os consumidores das novas gerações – sejam aqueles nascidos nas décadas de 80 ou 90, conhecidos como “geração Y”, sejam aqueles nascidos no início do século XXI, conhecidos como “*millenials*” – passaram a receber especial atenção das empresas, interessadas em expandir suas bases de consumidores (MOTTA, 2016). Contudo, analisando-se esses novos consumidores, percebe-se que, conforme apontado por Calliari e Motta (2012), eles não se satisfazem com as formas convencionais de divulgação dos produtos, configurando-se aí um primeiro desafio à indústria de bens de consumo não duráveis: “O consumidor está tornando-se cada vez mais exigente. Com a tendência ao maior consumo, ele passa a exigir mais de seus fornecedores. Além disso, existe maior conscientização do seu próprio papel de consumidor [...]” (LAS CASAS, 2017, p. 31).

Embora tanto o desenvolvimento da globalização quanto o da sociedade da informação (mediante o desenvolvimento das chamadas tecnologias da informação e da comunicação [TIC]) já estivessem “provocando mudanças substanciais na organização e no funcionamento das organizações em todas as suas formas” (COBRA; BREZZO, 2010, p. 47), assim como no comportamento dos próprios consumidores, essa maior conscientização do consumidor acerca do seu próprio papel veio se expandindo desde o final do século passado até se estabelecer em definitivo ainda na primeira década dos anos 2000, a partir do que segue se consolidando. Trata-se aí do período identificado por Kotter (2010) como “a era do Marketing 3.0”, a qual, conforme o próprio autor,

[...] é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor. É a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor, em que o consumidor demanda abordagens de marketing colaborativas, culturais e espirituais (KOTTER, 2010, p. 22).

No que se refere à mudança dos consumidores, em especial, já em 2010 Cobra e Brezzo assinalavam as seguintes características listadas no Quadro 9:

Quadro 9 – 14 mudanças verificadas no comportamento dos consumidores até 2010.

Os consumidores:
1. estavam centrados em si mesmos e desejavam atendimento personalizado;
2. tinham também preocupação com a ecologia e com a sociedade;
3. exigiam maior rapidez e menos demora no atendimento dos seus pedidos;
4. priorizavam a satisfação imediata diante da sua prorrogação;
5. estavam menos expostos à publicidade massiva;
6. estavam bem informados;
7. participavam da construção dos produtos;
8. eram proativos;
9. realizavam cada vez mais compras a distância;
10. integravam redes;
11. comerciavam entre si crescentemente;
12. eram mais globalizados, menos nacionalistas e mais localistas;
13. viviam mais; e
14. se preocupavam com o corpo.

Fonte: Adaptado de Cobra; Brezzo, 2010, p. 50-52.

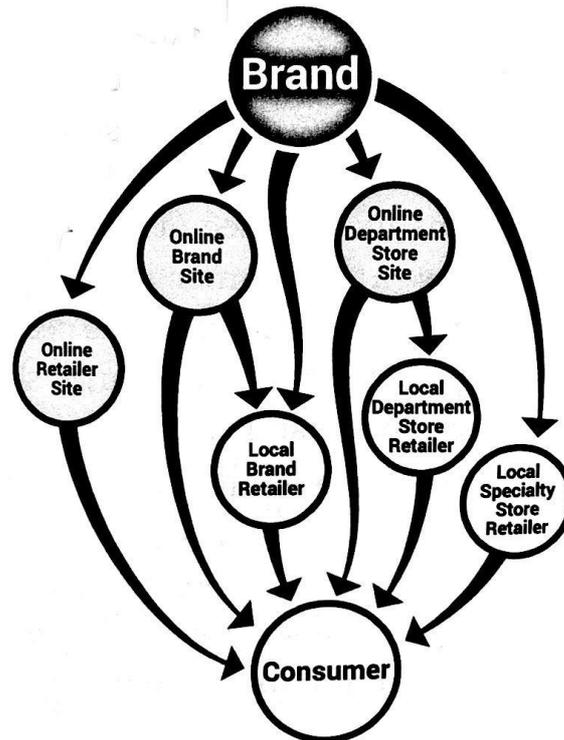
Nesse cenário é que, diante da imposição de atender consumidores que já não se limitam às barreiras geográficas (o que demanda das empresas a capacidade de fornecer e assimilar novas culturas) e cuja expectativa de atendimento envolve agilidade (o que demanda alinhamento com o avanço da tecnologia e da informática), surge a necessidade de se vender a atividade de vendas, isto é, de se promover essa atividade, conforme registrado por Las Casas (2017). E, para tanto, novas ferramentas, como as mídias sociais, são mais atraentes, envolventes, e podem proporcionar um resultado de maior impacto.

De acordo com Godoi, Las Casas e Motta (2015), hoje, para se construir um relacionamento com o consumidor, os resultados obtidos pelo Facebook, por exemplo, podem ser melhores do que aqueles obtidos por meio das mídias convencionais, como a televisão, o rádio e a propaganda de rua. Pulizzi (2014) ainda defende que não basta identificar essas novas ferramentas: é necessário construir competências para se comunicar com os novos consumidores por meio delas, como o *storytelling*. Esse conjunto de competências de estratégia e *marketing* está sendo formado pelas empresas; todavia, até por se tratar de uma novidade, ainda lhes faltam a experiência e o domínio necessários para tanto (MOTTA, 2016; CALLIARI; MOTTA, 2012).

O segundo desafio enfrentado pelas empresas é o de ordem competitiva. Isto porque o aumento da competitividade em segmentos empresariais – tema extensamente abordado por autores como Porter (1985) – 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) e não indica 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). A isso, soma-se o aumento da complexidade dos canais de distribuição, impulsionado pela globalização das grandes redes varejistas que consolidaram rapidamente o setor (PARENTE; BARKI, 2014; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; MOTTA; SILVA, 2006) – o que, no Brasil, propiciou, inclusive, maior poder de barganha aos clientes, que passaram a exigir melhores condições comerciais das empresas fornecedoras.

Outras mudanças nas características dos canais, como o surgimento de novos formatos varejistas, a expansão das marcas próprias, o varejo *on-line*, a concorrência entre varejistas de configurações distintas e as centrais de negócios que aumentaram a capacidade de negociação dos pequenos varejistas também prejudicaram a posição das empresas, que encontram dificuldades para manter suas posições de mercado e continuar a crescer (PARENTE; BARKI, 2014; MOTTA; SILVA, 2006), não bastasse a dificuldade de manter o negócio com a rentabilidade que tinham no passado. Além disso, de acordo com Binnie (2018), mesmo os canais de distribuição não apenas passaram a ser atendidos pelos vendedores das empresas, como também passaram a emitir pedidos para as empresas de forma *on-line*. Essa dinâmica é resumida na Figura 1:

Figura 1 – Dinâmica envolvendo os canais de distribuição.



Fonte: Binnie, 2018, p. XV.

A esse modelo combinado de vendas tradicionais com vendas on-line, a indústria passou a chamar de *omni-channel*. Trata-se de uma expressão em inglês que pode ser traduzida de forma livre como “todos os canais”, ou seja, a indústria atua de forma a atender os consumidores finais tanto através dos canais físicos tradicionais (que, no caso dos bens de consumo não duráveis, são os varejos alimentares) quanto através das vendas *on-line* (que podem ser efetuadas pelos mesmos varejistas ou por varejistas dedicados a este tipo de comércio).

Como já foi assinalado, o *omni-channel* pode se tornar ainda mais complexo, pois as empresas também atendem aos seus canais de distribuição por meio de vendedores ou pela própria internet, assim como também atendem os varejistas que fazem parte de cada um desses canais. Algumas estratégias para as empresas que têm interesse ou necessidade de atuar com o *omni-channel* são: oferecer preços atrativos e curadoria de produtos, utilizar bancos de dados para oferecer o produto ao varejista ou ao consumidor certo, evitar guerras de preços, vender produtos de nicho, apresentar detalhes sobre os produtos e elaborar programas de lealdade (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Dadas as características dos bens de consumo não duráveis (tais como a perecibilidade do produto e a própria compra por impulso), é possível indicar que, neste segmento da economia em específico, ainda que seja necessário aos seus participantes atuarem dentro do

conceito de *omni-channel*, se quiserem capturar esta receita (BINNIE, 2018), os varejistas tradicionais (tais como os supermercados) ainda terão um papel relevante na próxima década e além dela. Essa previsão ratifica, portanto, a necessidade de se estudar como efetuar vendas para esses varejistas com a máxima qualidade possível. E, dado o amplo número de pontos de venda existentes nos diferentes canais de distribuição, também é possível acrescentar que, ainda que canais de distribuição formados por varejistas maiores e mais complexos (como redes de supermercados) possam prescindir da visita de vendedores tradicionais (ao menos no que se refere à frequência anterior), ainda assim haverá muitos varejistas (sobretudo os menores) que necessitarão da visita e da venda dos bens de consumo não duráveis por parte dos vendedores.

Desta forma, as características do tipo de produto e da geografia nacional ratificam a relevância de se estudar como expandir o conceito da GQT para as vendas de bens de consumo não duráveis, sem, todavia, desprezar o impacto cada vez maior do *omni-channel* nos negócios desse segmento.

Voltados a esse contexto, encontram-se autores que delinearam resoluções que foram aplicadas nas estruturas das empresas, buscando-se, assim, sua maior eficiência e uma competição que lhes rendesse maior sucesso em meio a esse cenário mais complexo e atravessado por novas dificuldades. Entre essas resoluções está a constituição de departamentos de *trade marketing* (ALMEIDA *et al.*, 2012; ALVAREZ, 2008; PITASSI, 2011; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008), além de equipes dedicadas e de caráter multifuncional para atender de forma mais eficiente os grandes varejistas (KUMAR, 2004) e equipes internas de administração de vendas para melhorar o nível do serviço oferecido (MORICI, 2013; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Outra medida – até o momento menos estudada que as anteriormente registradas, e que foi adotada – é o desenvolvimento e a implementação de programas de GQT dedicados às equipes de vendas das empresas para melhorar o atendimento e o serviço em conjunto com o resultado das empresas (MOTTA; CORÁ, 2017).

Por fim, como já não fossem muitas as questões pelas quais a indústria de bens de consumo não duráveis se vê atravessada, o seu terceiro e último desafio se detém às turbulências de ordem econômica e política que afetam o mercado em geral.

No plano econômico, especificamente, 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, como países da Europa (França, Alemanha), como também 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.

Para que se possa delimitar um período cujos efeitos ainda podem ser sentidos no cenário atual, verifica-se que a economia brasileira se encontra formalmente em recessão desde o segundo trimestre de 2014, consoante o Comitê de Datação do Ciclo Econômico (Codace) da Fundação Getúlio Vargas (BARBOSA FILHO, 2017). Entre as causas para tanto, atribui-se a maior parte do problema aos juros baixados forçosamente pelo governo, ao incentivo ao consumo e ao benefício de setores e companhias.

No Quadro 10, encontram-se elencados os fatores econômicos determinantes da crise 2014/2017 no Brasil segundo Barbosa Filho (2017), seguidos de uma síntese adaptada das explicações registradas pelo próprio autor:

Quadro 10 – Fatores determinantes da crise 2014/2017.

Nova matriz	A partir de 2011/2012, o Brasil incorporou a Nova Matriz Econômica (NME), adotando políticas de forte intervenção governamental na economia que combinaram política monetária com a redução da taxa de juros e política fiscal com dirigismo no investimento, elevação de gastos, concessões de subsídios e intervenção em preços.
Política monetária	Uma das políticas da NME foi, em momento de aceleração da taxa de inflação, a redução da taxa de juros básica da economia em 2012. A mudança na política monetária fez com que a taxa de inflação acelerasse (e permanecesse em nível elevado) e reduziu a credibilidade do Banco Central (BC), elevando o custo de combate à inflação. [...] Um instrumento importante na implementação dos estímulos governamentais foi a expansão do balanço do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A política visava à constituição/criação de campeões nacionais e à escolha de setores "estratégicos" que receberam fortes subsídios, como a indústria automotiva, e subsídios e proteção (na forma de conteúdo nacional e sobre preço) no caso da indústria naval, apenas para citar dois exemplos. Outro instrumento importante nessa política de desenvolvimento de setores "estratégicos" foi a Petrobras.
Controle de preços	Simultaneamente à elevação na demanda de investimento por parte da Petrobras, houve controle do preço de seus derivados. O controle de preços de combustíveis afetou a Petrobras, que vendia gasolina no mercado doméstico a um preço inferior ao que comprava no mercado internacional. Além disso, a intervenção do setor energético não correu somente na Petrobras, mas também no setor elétrico de forma geral. E, para amplificar o problema, o governo deixou descontratadas as empresas geradoras de energia de São Paulo, Minas Gerais e Paraná, o que, ao longo da própria crise, não só obrigou a compra de energia no mercado, mas que essa compra fosse realizada à vista, elevando o custo para as empresas distribuidoras.

Fonte: Adaptado de Barbosa Filho, 2017.

Já no campo da instabilidade política, a crise dos últimos anos compreende, sumariamente, desde as manifestações contrárias ao governo Dilma Rousseff em 2013 (presidente então 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 que ficou conhecida como “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 elegeu-se Jair Messias Bolsonaro.

Pincelados os três desafios relativos aos desafios enfrentados pela indústria de bens de consumo não duráveis, bem como abarcados os três primeiros aspectos que envolvem a oferta desses bens, o próximo capítulo discorre principalmente sobre a GQT – quarto e último tópico que também perpassa essa oferta e que permite evidenciar um pouco mais o que já vinha sendo explorado, em especial, por ocasião do segundo desafio (referente à alta competitividade entre as empresas desse segmento).

3 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT)

Dedicado à GQT, este capítulo consiste, primeiramente, numa explanação geral acerca da sua evolução. Na sequência, o estudo sobre a GQT se encontra subdividido em duas etapas: a primeira (3.1) consiste no levantamento de pesquisas nacionais e internacionais que versam sobre ela nas publicações acadêmicas nos últimos anos, indicando as perspectivas e aplicações por meio das quais essa prática vem sendo explorada; a segunda (3.2), na GQT aplicada à área de vendas, especificamente.

Ainda como parte do desenvolvimento do arcabouço teórico, no entanto, este capítulo compreende uma última subseção (3.3), relativa à perspectiva de Tragtenberg (1977) em *Burocracia e Ideologia* no que se refere à autogestão como alternativa à desconstrução do modelo de administração social-ideológico da burocracia, por ele criticada. Da sua obra foram então destacadas estas três características: (i) a realização de atividades predefinidas e padronizadas; (ii) o domínio da burocracia; e (iii) o foco na eficiência e nos resultados, a partir das quais foi possível viabilizar a análise a respeito da percepção dos trabalhadores da área de vendas impactados pela implementação do programa de GQT em vendas.

A começar pelo que concerne à GQT, autores como Besterfield *et al.* (2003) e Juran (1995) a associam 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 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* (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* (1982), e Joseph M. Juran, também um autor profícuo de livros que são referência na área, como o *Quality control handbook* (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 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 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 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 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).

A partir da década de 1980, com essa ampla difusão dos programas da qualidade e a adoção de vários métodos e ferramentas incorporados pelas empresas, a *International Organization for Standardization* (ISO) lançou – em 1987 – a série de normas ISO 9000 e a primeira edição do sistema da qualidade ISO 9001. Como um sistema de gestão da qualidade cujo propósito visa a evitar ou minimizar o não atendimento dos requisitos dos clientes, bem como a reduzir o desperdício, as atividades de gestão especificadas no sistema da qualidade ISO 9001 focam nos seguintes pontos (CARPINETTI, 2017; CARPINETTI; GEROLAMO, 2007):

- responsabilidade da direção para liderar o processo de gestão da qualidade;
- planejamento de objetivos e planos de ação e revisão, suporte para as atividades de gestão da qualidade; e
- gestão da qualidade na operação de produção, avaliação de desempenho e melhoria dos processos de gestão.

A evolução da GQT – do Oriente ao Ocidente – pode ser assinalada por meio dos acontecimentos registrados nesta linha do tempo:

Linha do tempo da evolução da gestão da qualidade total

Antes da Revolução Industrial	A qualidade era uma atividade de autocontrole realizada pelos artesãos.
Início do século XX	Com o advento da produção em massa e das teorias de Administração Científica da Produção lançadas por Taylor, o controle de qualidade passou a ser uma atividade externa à produção, realizada pelo inspetor de qualidade.
1922	Com a publicação da obra <i>The control of quality in manufacturing</i> , de G. S. Radford, as atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle de qualidade.
Final da década de 1920	Trabalhando no Laboratório Bell, W. Shewhart desenvolveu as Cartas de Controle de Processo. Por meio da introdução de ferramentas simples – mas fundamentais –, Shewhart mostrou ser possível estabelecer um modelo estatístico de variabilidade máxima da resposta de um processo produtivo, baseado nas causas crônicas de variabilidade. E, a partir desse modelo (linha central e limites da carta de controle), ele também mostrou ser possível monitorar a qualidade do processo de fabricação, embora suas teorias esbarrassem nos princípios de administração da produção consoante os moldes tayloristas, segundo os quais não cabia à produção controlar a qualidade.
A partir da década de 1930	Também do Laboratório Bell, Dodge e Roming desenvolveram técnicas para a inspeção de lotes de produtos por amostragem, baseadas na abordagem probabilística para a previsão da qualidade do lote a partir da qualidade da amostra. As técnicas de Inspeção por Amostragem se consolidaram como ferramenta de controle de qualidade muito mais rapidamente do que as técnicas propostas por Shewhart, sobretudo por não se chocarem com a filosofia dominante de inspeção final da qualidade dos produtos, não bastasse simplificarem e aumentarem a precisão do processo de inspeção.
Até o início dos anos 1950	A qualidade do produto era entendida como sinônimo de perfeição técnica.
A partir de 1950	A partir da divulgação dos trabalhos de Juran e Deming, a qualidade deixa de se associar exclusivamente a perfeição técnica, passando a incorporar o grau de adequação aos requisitos do cliente. Com a publicação do <i>Manual de controle da qualidade</i> , de Juran, o controle da qualidade ganha nova dimensão, incluindo todas as atividades do ciclo produtivo do desenvolvimento ao pós-venda. De acordo com Juran, para a adequação do produto ao uso, todos os processos direta ou indiretamente relacionados ao seu ciclo produtivo deveriam ser direcionados para atender às expectativas do cliente. Ao conjunto de atividades cujo objetivo consiste em incorporar qualidade ao produto, independentemente de em qual parte da organização essas atividades sejam realizadas, Juran denominou de Função da Qualidade. Além disso, o estudioso também propôs uma metodologia para o desenvolvimento dessas ações da qualidade, chamada Trilogia de Controle da Qualidade, como um processo cíclico de gerenciamento composto de planejamento, controle e melhoria da qualidade. Outra contribuição fundamental desse estudioso, juntamente com Shewhart, foi o ciclo de Deming-Shewhart, ou Ciclo PDCA, como ficou mais conhecido. Entendendo o processo como um conjunto de causas que devem ser controladas a fim de que bons produtos e serviços possam ser obtidos, Ishikawa, cujas contribuições teóricas também influenciaram Deming e Juran, desenvolve o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa.

	<p>Destruído pela guerra, o Japão precisava reerguer a sua indústria de bens de consumo, e alguns industriais japoneses perceberam que a qualidade dos seus produtos poderia ser o diferencial necessário para que os produtos japoneses (até ali, considerados de baixa qualidade) pudessem competir no mercado internacional.</p>
1950	<p>Convidado a proferir uma palestra sobre conceitos de controle estatístico de qualidade, Deming, percebendo que o público seria formado por industriais e executivos, optou por focar a atenção da audiência em aspectos culturais e filosóficos – aspectos gerenciais, e não técnicos –, os quais mais tarde se tornariam os conhecidos 14 pontos de Deming.</p> <p>Com isso, o estudioso ressaltava a importância da liderança, do comprometimento, da educação e da capacitação para a qualidade.</p>
1951	<p>Em seu célebre livro <i>Controle da qualidade total</i>, Feigenbaum definiu as atividades de controle da qualidade como sendo: controle de projeto (vender produtos de qualidade, projetar produtos de qualidade e planejar processos com qualidade), controle de material recebido (comprar material com qualidade, receber e inspecionar material de qualidade), controle de produto (fabricar produtos de qualidade, inspecionar e testar, distribuir com qualidade, instalar e manter) e estudo de processos especiais.</p> <p>O impacto do seminário proferido por Deming no Japão foi tamanho que, a partir desse ano, instituiu-se o Prêmio Deming de controle da qualidade no Japão.</p>
1954	<p>A série de seminários ministrados por Juran no Japão marcou o início de um processo gradual de transição entre o controle estatístico da qualidade e o controle da qualidade total.</p>
1968	<p>Em um simpósio realizado pela <i>Japanese Union of Scientists and Engineers</i> (JUSE) no Japão, o controle da qualidade total no estilo japonês foi caracterizado pelos seguintes pontos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. participação de todos os departamentos e envolvimento de todos os empregados com o controle da qualidade total; 2. entusiasmo por educação e treinamento de qualidade; 3. atividades de Círculos de Controle da Qualidade; 4. auditorias do presidente e participação no Prêmio Deming de Qualidade; 5. uso de métodos estatísticos, das sete ferramentas da qualidade e de outros métodos avançados; e 6. campanhas nacionais de promoção da qualidade: mês da qualidade, vários simpósios e seminários.
Década de 1970	<p>O movimento japonês da qualidade continuou seu processo de evolução até se tornar internacionalmente valorizado e referência para o desenvolvimento do movimento da qualidade total no Ocidente.</p> <p>A partir dessa década, o mercado e a competitividade das empresas americanas começou a perder para os seus concorrentes japoneses, cujos produtos eram de qualidade e confiabilidade superior. Daí a evolução do controle da qualidade também no Ocidente, especialmente nos Estados Unidos, a partir das ideias de Juran, Deming e Feigenbaum.</p>
A partir de 1980	<p>A partir dos anos 1980 – e, no Brasil, principalmente a partir dos anos 1990 –, a GQT foi largamente implementada em empresas de vários segmentos industriais e de serviços. Até o começo da década de 1990, o índice de refugo em empresas de manufatura brasileiras chegava a ser cem vezes maior que o norte-americano ou europeu, e até mil vezes superior ao japonês.</p>
1987	<p>A ISO lançou a série de normas ISO 9000 e a primeira edição do sistema da qualidade ISO 9001.</p>
A partir de 1990	<p>Com a abertura da economia, qualidade e custo passaram a ser critérios competitivos importantes para as empresas brasileiras, e várias adotaram programas de qualidade total. Uma das razões para essa grande difusão de programas de qualidade total está possivelmente</p>

	<p>relacionada a programas governamentais, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e o Prêmio Nacional da Qualidade.</p> <p>A exigência da certificação da qualidade ISO 9001 por várias cadeias produtivas também ajudou a reforçar essa tendência.</p>
<p>A partir de 2000</p>	<p>A expressão gestão da qualidade total foi se tornando menos usada, sendo substituída por gestão da qualidade. Programas de GQT, largamente implementados nas empresas entre 1980 e 1990 foram substituídos por outros programas de gestão da qualidade e melhoria.</p> <p>No meio acadêmico, as pesquisas relacionadas à GQT também perderam um pouco do brilho das décadas passadas, e prêmios da qualidade foram reformatados para prêmios de excelência em gestão, como o prêmio europeu conferido pela Fundação Europeia de Gestão da Qualidade (EFQM).</p> <p>No entanto, apesar dessa mudança de terminologia e de abordagem, a gestão da qualidade continuou com importância crescente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • os consumidores e o mercado cada vez mais exigem qualidade a um mais baixo preço; • conceitos como foco no cliente, melhoria contínua, envolvimento e comprometimento são valorizados e desenvolvidos nas empresas que são referências em termos de gestão de desempenho; • o programa Seis Sigma – uma evolução dos programas de qualidade total – vem se tornando cada vez mais popular no meio empresarial, sendo largamente implementado tanto em processos industriais como em processos administrativos; • outros programas adotados atualmente pelas empresas – como Produção Enxuta – têm forte influência dos conceitos e técnicas da GQT; • o sistema de gestão da qualidade ISO 9001 e seus subsequentes, cujo certificado vem sendo cada vez mais exigido e adotado como evidência de que a empresa que detém o certificado gerencia minimamente a qualidade, é outro bom exemplo da atualidade e pertinência dos conceitos e técnicas provenientes da GQT; • várias técnicas desenvolvidas a partir das iniciativas da qualidade total ganharam grande importância – como FMEA, 5S, ferramentas estatísticas e gerenciais – e continuam sendo largamente empregadas.
	<p>Fonte: Informações adaptadas/extraídas de Carpinetti, 2017, p. 13-26 e Carpinetti; Gerolamo, 2007, p. 9-14.</p>

Joiner (2007), a exemplo do que registra Carpinetti (2017) ao final dessa linha do tempo, 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.

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 (explicitados na subseção 2.3), 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 Sobre os estudos mais recentes que envolvem a GQT, sua importância e aplicação

Conforme já registrado na introdução desta pesquisa, há um extenso embasamento teórico para a utilização da GQT nas organizações. Em geral, no entanto, observa-se que esse material trata ou da implementação da GQT em toda a organização ou, em particular, da sua implementação na área de produção. No âmbito das publicações acadêmicas, especificamente, muitas são as aplicações às quais a temática em torno da GQT se associa, embora, no que se refere ao estudo da GQT aplicada exclusivamente à área de vendas, nada se tenha encontrado a respeito, tanto ao longo dos levantamentos realizados de pesquisas nacionais – logo abaixo relacionados – quanto ao longo dos levantamentos das publicações de pesquisadores internacionais – apresentados pouco mais adiante.

Na Plataforma Sucupira, por exemplo – um acervo público digital que se encontra vinculado a todos os programas de pós-graduação brasileiros e que, por conseguinte, consegue abranger todos os trabalhos de outras plataformas independentes (teses e dissertações) –, a pesquisa utilizando-se o descritor “gestão da qualidade total em vendas”, inicialmente digitado sem aspas, obteve 1.126.234 pesquisas⁵ nos resultados. Já quando digitada entre as aspas a fim de que a busca não contemplasse as palavras apresentadas dissociadamente, a busca elencou 253 pesquisas⁶.

Dada a necessidade de ainda se restringir o número de trabalhos abrangidos nessa amostra inicial, foram refinados os critérios de busca, delimitando-se, em primeiro lugar, o período compreendido para a elaboração e/ou divulgação dessas pesquisas – no caso, os últimos cinco anos, durante os quais verifica-se que o País tem enfrentado uma instabilidade político-econômica. Em segundo lugar, aplicado o filtro aos anos correspondentes à

⁵ A última data de acesso à Plataforma Sucupira para a atualização desses dados foi realizada em 14 de março de 2019. Disponível em: [http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/.](http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/)

⁶ A última data de acesso à Plataforma Sucupira para a atualização desses dados foi realizada em 14 de março de 2019. Disponível em: [http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/.](http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/)

elaboração/publicação dos estudos (2014, 2015, 2016, 2017 e 2018), foram delimitadas as áreas do conhecimento nas quais eles se inscrevem, privilegiando-se a mesma área na qual se inscreve esta tese e aquelas com as quais ela mantém maior proximidade – no caso, Administração, Administração de Empresas, Administração Pública, Garantia de Controle e de Qualidade.

Aplicadas essas restrições, a plataforma selecionou oito pesquisas (Quadro 11), por meio das quais é possível apreender, no geral, o enfoque que tem sido dado pelos pesquisadores à GQT:

Quadro 11 – Pesquisas sobre GQT elencadas pela Plataforma Sucupira, conforme critérios de data e áreas do conhecimento.

Título da Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Ano	Autores	Área
“A influência do modelo de GQT na administração atual de empresas baianas que trilham o caminho rumo à excelência”	Dissertação	2014	Bernardino, L. L.	Administração
“Gestão da qualidade de fornecedores: análise e remodelagem do sistema em concessionária de distribuição de energia elétrica”	Dissertação	2014	Azevedo, V. M.	Metrologia e Qualidade
“Abordagem da cadeia de suprimentos na perspectiva das dimensões da estrutura organizacional: um estudo de caso na cadeia de serviços logísticos”	Dissertação	2014	Matsumoto, L. D. M.	Administração
“Determinantes da efetividade percebida de workshops Kaizen da produção enxuta em uma mineradora brasileira”	Dissertação	2015	Resende, H. M. A.	Administração
“Percepção de qualidade das escolas do ponto de vista de alunos do ensino médio”	Dissertação	2015	Ramos, B. S.	Administração
“Processo judicial eletrônico: uma avaliação através do Common Assessment Framework”	Dissertação	2018	Cartaxo, W. A.	Gestão em Organizações Aprendentes
“Identidade padrão de comunicação digital do governo federal: uma análise à luz da metodologia Common Assessment Framework”	Dissertação	2018	Oliveira, M. L.	Gestão em Organizações Aprendentes
“Inovatividade e inovação organizacional: relações em micro e pequenas empresas”	Tese	2018	D’anjour, M. F.	Administração

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de pesquisa realizada na Plataforma Sucupira, 2019.

Em “A influência do modelo de GQT na administração atual de empresas baianas que trilham o caminho rumo à excelência”, a dissertação de Bernardino (2014) teve como propósito compreender quais aspectos (princípios, práticas, ferramentas e metodologias) do modelo de GQT foram capazes de superar o período denominado “*boom* da qualidade” no

Brasil e quais deles foram descartados ou sofreram modificações após a adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) instituído pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Assim, por meio do estudo de casos múltiplos realizado com quatro organizações constituídas no Estado da Bahia – as quais implantaram programas de GQT nos anos de 1990 e, posteriormente, adotaram o MEG –, Bernardino (2014) concluiu que a grande maioria dos princípios da GQT ainda faziam parte do ambiente organizacional das empresas pesquisadas, o que lhe permitiu aventar que não haveria, propriamente, uma “crise” do modelo de GQT nas empresas em questão, haja vista que muitos dos seus aspectos se encontravam amplamente sedimentados, sendo implementados por meio de práticas ou programas gerenciais com nomenclaturas diferenciadas, mas que ainda guardavam muitas semelhanças com os antigos programas de GQT ao estilo japonês.

Nesse estudo, todavia, não são destacados os diversos aspectos relacionados aos setores específicos nos quais a prática permanecia implantada, dado não ser esse o objeto de investigação da pesquisadora.

Ainda em 2014, outra dissertação que teve como tópico a GQT e que consta entre os oito resultados refinados pela plataforma foi a de Azevedo, intitulada “Gestão da qualidade de fornecedores: análise e remodelagem do sistema em concessionária de distribuição de energia elétrica”, na qual o objetivo do autor consistiu em analisar os processos de controle de qualidade dos insumos adquiridos por concessionárias de distribuição de energia elétrica no Brasil, responder às hipóteses sobre a efetividade deste gerenciamento e, ainda, propor uma remodelagem desse sistema (AZEVEDO, 2014). Por meio desse objetivo, destarte, observa-se que a tratativa da gestão da qualidade nessa pesquisa esteve voltada aos fornecedores – portanto, ao controle de qualidade nas compras.

Finalizando os trabalhos apurados pela plataforma e ainda correspondentes ao ano de 2014, em “Abordagem da cadeia de suprimentos na perspectiva das dimensões da estrutura organizacional: um estudo de caso na cadeia de serviços logísticos”, Matsumoto (2014) não se deteve especificamente no controle da qualidade nas compras, mas, mobilizando conceitos da Estrutura Organizacional, investigou como eles poderiam ajudar na gestão da cadeia de suprimentos de modo geral, além de explicar sua operação e seu comportamento por meio de um estudo de caso.

Acerca das demais pesquisas levantadas pela Plataforma Sucupira a partir do descritor “gestão da qualidade total”, o que se observou foi um distanciamento cada vez maior em relação à proposta empreendida nesta tese, tanto no que se refere à problemática quanto no que concerne à perspectiva teórica e ao seu objeto de análise.

Na dissertação de Resende (2015), por exemplo, intitulada “Determinantes da efetividade percebida de workshops Kaizen da produção enxuta em uma mineradora brasileira”, o autor se volta à implantação da produção enxuta (PE), à qual o autor se refere como “a evolução da Gestão da Qualidade Total”, tendo como objetivo identificar as variáveis que explicavam os resultados com a implementação do *Workshop Kaizen* da PE, de acordo com a percepção do empregado em uma empresa brasileira de mineração, comparando-os com resultados obtidos na indústria norte-americana.

No mesmo ano, Ramos (2015), em “Percepção de qualidade das escolas do ponto de vista de alunos do ensino médio”, avaliou a percepção de qualidade dos serviços prestados por escolas de ensino médio privado no Brasil, utilizando-se, para tanto, de instrumento validado e conhecido como escala SERVQUAL – uma escala de avaliação da qualidade em serviços.

Seguindo nessa linha de avaliação por meio de um instrumento capaz de mensurar a qualidade na oferta de serviços, em “Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do Common Assessment Framework”, Cartaxo (2018) se propôs a avaliar o Sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe) no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) através da ferramenta de avaliação denominada *Common Assessment Framework* (CAF), que consiste em um modelo de GQT que foi desenvolvido para uso no setor público europeu.

Também em 2018, centrado nesse mesmo modelo de GQT, Oliveira (2018), em “Identidade padrão de comunicação digital do governo federal: uma análise à luz da metodologia Common Assessment Framework”, buscou analisar se os interagentes dos sites da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) identificavam as premissas da Identidade Padrão de Comunicação Digital do Governo Federal (IDG) nos sites institucionais que haviam adotado essa identidade nesse estabelecimento de ensino.

Por fim, na tese sob o título “Inovatividade e inovação organizacional: relações em micro e pequenas empresa”, D’anjour (2018) teve como objetivo geral identificar os efeitos da inovatividade baseada nos princípios da GQT sobre a geração de múltiplas inovações em micro e pequenas empresas.

Diante da ausência de dissertações e teses brasileiras que se detivessem na GQT em vendas, buscou-se ainda a existência de artigos em português que pudessem ter contemplado esse tópico, consultando-se, para tanto, a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), biblioteca eletrônica que resulta de um projeto de pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) em parceria com o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME), abrangendo uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. Desde 2002, o Projeto também conta com o

apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Porém, também nesta base, não foi identificado nenhum documento associado à “gestão da qualidade total em vendas”.

No Google Acadêmico, no qual a pesquisa com a mesma expressão também foi realizada (entre aspas), eliminando-se citações e patentes, os únicos quatro resultados existentes apontaram para três estudos já desenvolvidos em coautoria por este pesquisador.

No primeiro, intitulado “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), originalmente sua tese de doutorado. 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.

Finalizadas as consultas sobre os estudos brasileiros mais recentes que envolvem a temática em torno da GQT, passou-se aos estudos acadêmicos de natureza internacional, realizando-se um levantamento no site *Web of Science* a respeito dos artigos mais citados que mencionam a GQT e demonstram a sua importância para a empresa como um todo, e não apenas para a área de produção (Quadro 12). Nessa consulta, a exemplo daquela realizada com as pesquisas nacionais, também foram utilizados os descritores “*total quality management*” e “*total quality management in sales*”.

Quadro 12 – Número de impactos de artigos internacionais que tratam da GQT.

Artigo	Autores	Ano	Citações	Cit. por ano	Área
<i>“The capabilities of market-driven organizations”</i>	Day, G. S.	1994	1667	72	Estratégia
<i>“Exploitation, exploration and process management”</i>	Benner, M. J. & Tushman, M. L.	2003	905	64	Produção
<i>“Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change”</i>	Feldman M. S. & Pentland, B. T.	2003	780	55	Cultura organizacional
<i>“Total quality management as a competitive advantage: a review and empirical study”</i>	Powell, T. C.	1995	684	31	Estratégia
<i>“How common is workplace transformation and who adopts it”</i>	Osterman, P.	1994	668	29	Cultura organizacional
<i>“Voice of the customer”</i>	Gaskin, S. P. et al.	2010	574	24	Produção
<i>“Leading change: why transformation efforts fail”</i>	Kotter, J.P.	1995	573	26	Estratégia
<i>“Customization or conformity? An institutional perspective on the content and consequences of TQM adoption”</i>	Westphal, J. D.; Gulati, R. & Shortell, S. M.	1997	512	25	Cultura organizacional
<i>“Development and validation of TQM implementation constructs”</i>	Ahire, S. L.; Golhar, D.Y. & Waller, M. A.	1996	481	23	Produção
<i>“Total quality management: empirical, conceptual and practical issues”</i>	Hackman, J. R. & Wageman, R.	1995	475	21	Estratégia

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de pesquisa realizada na *Web of Science*, 2016.

Seguindo-se agora não mais pela ordem de data de publicação dos estudos, mas pela quantidade de citações associada a cada um, em *“The capabilities of market driven organizations”*, Day (1994), em primeiro lugar, com 1.667 citações, busca entender como a orientação organizacional pode ser alcançada e conservada, a partir da compreensão do que as empresas fazem e da medição das consequências pragmáticas dessa orientação para o mercado. Para ele, a abordagem de recursos emergentes para o gerenciamento estratégico, quando combinada com o gerenciamento de qualidade total, oferece uma multiplicidade de formas de se criarem programas de mudança que irão aprimorar determinada orientação de mercado. E, um programa abrangente de mudança que visa a melhorar essas capacidades, segundo Day, inclui seis aspectos: (i) o diagnóstico das capacidades atuais; (ii) a antecipação das necessidades futuras de recursos; (iii) a reestruturação pragmática dos processos

subjacentes; (iv) a direção e o compromisso de cima para baixo; (v) o uso criativo da tecnologia da informação; e (vi) o monitoramento contínuo do progresso.

Com 905 citações até a data em que foi efetuado esse levantamento, em “*Exploitation, exploration and process management*”, Benner e Tushman (2003) revisitam o “dilema da produtividade”, conforme o próprio título antecipa. No trabalho em questão, os autores desenvolvem uma visão contingencial da influência da gestão de processos tanto na inovação tecnológica quanto na adaptação organizacional. Sua argumentação é de que, embora as atividades de gerenciamento de processos sejam benéficas para as organizações em contextos estáveis, elas são fundamentalmente inconsistentes com quase todas as inovações e mudanças incrementais, conquanto as capacidades dinâmicas estejam enraizadas nas atividades de exploração e investigação.

Em “*Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*”, com 780 citações, Feldman e Pentland (2003) desafiam a compreensão tradicional das rotinas organizacionais como criadoras de inércia nas organizações. Segundo eles, a relação entre os aspectos ostensivos (considerados a estrutura) e performativos das rotinas (contempladas as ações específicas de pessoas específicas em momentos e lugares específicos) cria uma oportunidade contínua de variação, seleção e retenção de novas práticas e modelos de ação incorporados nas rotinas, permitindo a geração de uma ampla gama de resultados, de uma aparente estabilidade a uma mudança considerável.

Em quarto lugar, com 684 citações, Powell (1995), em “*Total quality management as a competitive advantage*”, parte da constatação de que, não obstante se tratar de um segmento bastante difundido no pensamento empresarial, o papel da GQT como um recurso estratégico permanece praticamente sem ser examinado na pesquisa de gestão estratégica. Em face disso, o autor se propõe a analisar a GQT como uma potencial fonte de vantagem competitiva sustentável, analisando evidências empíricas existentes e relatando as descobertas de um novo estudo empírico das consequências do desempenho da GQT. As contribuições apresentadas pelo estudo, entretanto, não estão direcionadas, por exemplo, à área de vendas.

Com 668 citações, em “*How common is workplace transformation and who adopts it*”, Osterman (1994) se utiliza dos dados coletados de 694 unidades de manufatura dos Estados Unidos para examinar a incidência de práticas de trabalho inovadoras (equipes, rotação de tarefas, círculos de qualidade e GQT) e investigar quais as variáveis que estão associadas à adoção dessas práticas, incluindo práticas de recursos humanos. Após a análise, o pesquisador chega ao resultado de que cerca de 35% dos estabelecimentos do setor privado com 50 ou mais empregados fizeram uso substancial da organização do trabalho flexível em 1992, ano

de coleta dos dados. Ao final, Osterman conclui que alguns fatores associados à adoção dessas práticas por um estabelecimento são: fazer parte de um mercado de produtos internacionalmente competitivo; possuir uma tecnologia que requer altos níveis de habilidade, seguindo uma estratégia de “caminho mais ético” que enfatize variedade, serviço e qualidade em vez de baixos custos; e fazer uso de práticas de recursos humanos, tais como altos níveis de treinamento e sistemas de remuneração inovadores.

Em “*Voice of the customer*”, com 574 citações, Gaskin *et al.* (2010) parte da perspectiva de que a voz do cliente (VOC) é um importante processo para capturar as exigências dos clientes, viabilizando saídas e benefícios importantes para os desenvolvedores de produtos. Por meio da análise de exemplos, os autores chegam à conclusão de que a voz do cliente é uma parte extremamente importante do processo de desenvolvimento de novos produtos, formando uma base sólida para decisões de design e *marketing* desde o desenvolvimento do conceito até o seu lançamento. Embora centrado na Produção e elencado como uma pesquisa associada aos descritores “*total quality management*” e “*total quality management in sales*”, o artigo, todavia, não se detém na GQT.

“*Leading change: why transformation efforts fail*”, de Kotter (1995), com 573 citações, descreve oito fatores críticos para o sucesso, desde o estabelecimento de um senso de urgência extraordinária, passando pela criação de ganhos de curto prazo, até a mudança da cultura organizacional. Das lições a serem apreendidas do artigo do professor aposentado da Harvard Business School, a mais abrangente, atrelada aos casos mais bem-sucedidos, é de que o processo de mudança passa por uma série de fases que geralmente requerem um período considerável de tempo. Ainda uma segunda lição muito abrangente é de que grandes erros, em qualquer uma das fases, podem ter um impacto devastador, diminuindo o ímpeto e negando ganhos conquistados a duras penas.

Em oitavo lugar, em “*Customization or conformity? An institutional perspective on the content and consequences of TQM adoption*” com 512 citações, Westphal, Gulati e Shortell (1997) desenvolvem um arcabouço teórico que integra perspectivas institucionais e de rede sobre a forma e as consequências das inovações administrativas. As hipóteses são testadas com dados de pesquisa e arquivamento sobre a implementação de programas GQT e as consequências para a eficiência e legitimidade organizacional em uma amostra de mais de 2.700 hospitais dos Estados Unidos. Os resultados demonstram que os primeiros adeptos personalizam as práticas de GQT para ganhos de eficiência, enquanto os adeptos mais tardios ganham legitimidade ao adotar a forma normativa dos programas de GQT. Os autores acrescentam que esses resultados sugerem que os fatores institucionais moderam o papel da

participação na rede ao afetar a forma das inovações administrativas adotadas e fornecem fortes evidências para a importância dos fatores institucionais na determinação de como as inovações são definidas e implementadas.

Ahire, Golhar e Waller (1996), em *“Development and validation of TQM implementation constructs”* – 481 citações –, consideram que, embora a literatura contemporânea de gestão da qualidade prescreva várias estratégias de melhoria de qualidade, faltavam construtos cientificamente desenvolvidos e testados que representassem uma filosofia integrativa de GQT, sendo que um impacto das estratégias de GQT prescritas na qualidade do produto de uma empresa ainda não tinha sido analisado. Assim, mediante uma análise detalhada da literatura, a sua pesquisa identificou 12 construtos de estratégias integradas de GQT, os quais foram testados e validados empiricamente com 371 empresas de manufatura.

Por fim, *“Total quality management – empirical, conceptual and practical issues”*, de Hackman e Wageman (1995), com 475 citações, retorna aos escritos dos fundadores do movimento – W. Edwards Deming, Joseph Juran e Kaoru Ishikawa – para avaliar a coerência, a distinção e a provável perseverança dessa filosofia gerencial provocativa. A análise foi concluída com um prognóstico sobre o futuro da GQT, incluindo algumas especulações sobre o que será necessário se a TQM for criar raízes e prosperar nos próximos anos.

3.2 A 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, tal como já registrado em 2.2.1, sempre houve essa 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. Desta 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 trabalhadores dessa área são por eles impactados.

3.3 Tragtenberg e a *Burocracia e Ideologia*

Conforme se antecipou na introdução deste capítulo, o desenvolvimento da fundamentação teórica desta pesquisa se encerra com a crítica de Tragtenberg (1977) à burocracia e às teorias da administração, extraída de *Burocracia e Ideologia*. Trata-se de uma crítica a partir da qual se tornaria possível analisar os resultados da implementação do programa de GQT em vendas na perspectiva dos trabalhadores por ele impactados, mediante a aplicação de uma abordagem metodológica determinada – a do grupo focal, explicitada na subseção 4.3, referente ao capítulo metodológico.

Neto de judeus ucranianos, Maurício Tragtenberg nasceu no Rio Grande do Sul. Machado e Valverde (2016) relatam que, durante sua infância e adolescência, fosse em seu

Estado natal ou em São Paulo, ele não cursou a escola de forma regular, mas participou de discussões nas ruas com representantes dos movimentos operários e sindicais. Tragtenberg lia muito, a princípio de forma desordenada, até se aproximar da família Abramo, que o apresentou a textos socialistas. Entre discussões, leituras, atuações nos movimentos sindicais e partidários (entre as quais foi expulso do Partido Comunista Brasileiro [PCB], o que renunciava as críticas que faria em sua obra dedicada à burocracia, comprometendo a experiência comunista), seguiu seus estudos de forma pouco ortodoxa, conforme ele mesmo apresentou em seu memorial:

Apesar de uma “formação” não convencional e de uma trajetória pós-graduada não convencional, também acredita o candidato ter conseguido acumular um mínimo de “capital cultural” para lidar com o ensino e pesquisa acadêmicos e manter uma atividade extra-acadêmica dirigida aos trabalhadores através de uma coluna sindical na imprensa diária paulista (TRAGTENBERG, 1991, p. 79).

Tragtenberg se graduou em História na Universidade de São Paulo (USP) em 1960. Iniciou sua vida profissional nas carreiras de jornalista e professor – esta, a princípio, de ensino fundamental e, depois, de ensino superior –, ainda que viessem a ser prejudicadas pela perseguição do regime militar que se iniciava no Brasil. Foi primeiramente na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), depois na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e, finalmente, na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) que encontrou guarida e pôde dar prosseguimento à sua trajetória acadêmica, obtendo o doutorado em Ciências Sociais na USP em 1973. Sua tese foi publicada posteriormente em forma de livro, com o título *Burocracia e Ideologia*.

[...] o ano de 1964 não existiu enquanto produção intelectual. Foi a época em que tive um esgotamento nervoso e fiquei internado no Instituto Aché durante 90 dias. Porém isso me fora muito útil, pois, se eu fora demitido dos cargos docentes, através do AI de 1964, a 09.10.64, pude observar e analisar o poder médico num hospital psiquiátrico tradicional e a burocratização da prática médica. Isso ampliou minha visão de poder e burocracia nas instituições, que se iniciara quando escriturário no Departamento das Águas.

Mais do que isso, solicitei livros à minha mulher, pude lê-los com a aquiescência médica e durante esses 90 dias estruturei as linhas gerais da minha tese de doutorado, o que defenderia na área de Política da USP, *Burocracia e Ideologia* (TRAGTENBERG, 1991, p. 85).

Segundo Machado e Valverde (2016, p. 41), “Maurício foi um intelectual descolonizado. Sua formação de autodidata lhe deu forte característica de não se curvar aos modismos, europeus ou caboclos, muito menos de entrar em igrejinhas e seitas acadêmicas,

que aparecem e somem como vieram”. Escreveu sobre administração, educação, literatura, sociologia, vida acadêmica, entre outros temas. Em todos os seus escritos, manteve o viés crítico e desafiador. Sua formação heterodoxa, fundamentada no marxismo, na política e na sociologia, fez com que, desde seu primeiro livro, Tragtenberg construísse um pensamento original. Prestes Motta (2001, p. 64) o descreveu como “não apenas um grande sociólogo, mas também um dos fundadores mundiais da teoria crítica das organizações, hoje um campo prolífero em vários países”.

Tragtenberg faleceu precocemente em 1998, então professor da PUC-SP, o que não o impediu de ser ainda um dos autores mais referenciados nos ECAs brasileiros até os dias atuais.

Em *Burocracia e Ideologia* (1977), o autor faz análise da burocracia como classe e como elemento de dominação. A obra se inicia com uma análise do modo de produção asiático. Primeiramente, ele conceitua burocracia a partir da abordagem hegeliana e demonstra que, desde as suas primeiras manifestações nas sociedades asiáticas da antiguidade até os tempos recentes, a burocracia exerce seu papel de dominância e de exploração das classes trabalhadoras em prol do detentor do poder político, um déspota nessas sociedades. Nas sociedades, como a chinesa, a egípcia, a indiana e a russa, o Estado é o principal proprietário das terras. Com a cobrança de impostos, que representam a extração de mais-valia das aldeias, o déspota pode contratar uma burocracia que o auxilia não somente na cobrança desses impostos, como também na realização de obras públicas.

Com o decorrer do tempo, a burocracia passa a ser uma classe independente, responsável pela manutenção e prosperidade do regime despótico e com interesses próprios. Seu desenvolvimento é feito através do *ethos* burocrático, em que predominam o formalismo, a boa formação e a racionalidade, cujos representantes, por excelência, são os mandarins chineses.

Com o desenvolvimento do capitalismo no Ocidente, a burocratização – como forma de controle e desenvolvimento – migra do Estado para a organização privada. Após a segunda Revolução Industrial, segundo Mason (2017, p. 135),

Por todo o mundo desenvolvido, o novo paradigma técnico-econômico era claro, mesmo que cada país tivesse sua própria versão dele⁷. A produção em massa padronizada – com salários altos o bastante para impulsionar o consumo do que as fábricas produziam – expandiu-se por toda a sociedade.

⁷ No século XX, ainda que durante o comunismo, as organizações produtivas eram controladas pelo Estado; logo, o mesmo corpo burocrático estendia a sua dominação ao Estado e às empresas.

Para alavancar esse novo modelo econômico, surgem, no início do século XX, os primeiros teóricos da administração.

Para Tragtenberg (1977, p. 71),

[...] a grande empresa por suas dimensões e influência monopolística no mercado permite planejamento a longo prazo da produção... a grande divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam se realiza na grande empresa. Aqueles fixam o progresso da produção, descrevem os cargos, fixam funções, estudam métodos de administração e normas de trabalho.

Prestes Motta (1985) contribui para a compreensão trazida por Tragtenberg ao se referir à transformação sofrida pelas organizações a partir de relações de poder, de controle e de alienação legitimadas pela divisão entre dirigentes e dirigidos, atribuindo funções estratégicas separadas, de acordo com a lógica e as necessidades da sociedade burocrática.

O primeiro pensador da administração científica criticado por Tragtenberg foi Frederick Winslow Taylor que, a partir de estudos de tempos e movimentos já sumarizados nas seções dedicadas à introdução e à fundamentação teórica desta pesquisa, definiu padrões que deveriam ser obtidos em cada uma das etapas da produção pelos trabalhadores. O foco dessa abordagem está na forma como as tarefas são realizadas, e não no porquê. Para Tragtenberg (1977, p. 72), Taylor estabeleceu que “os que executam devem ajustar-se aos cargos descritos e às normas de desempenho. Aí, a capacidade do operário tem um valor secundário, o essencial é a tarefa de planejamento. A especialização extrema do operário, no esquema de Taylor, torna supérflua sua qualificação”. Portanto, a burocracia, a partir da premissa taylorista, legitima seu papel de dominação sobre a massa de trabalhadores:

É muito importante salientar que o papel das organizações burocráticas não é apenas produzir bens, capital, serviços, pessoas, nem mesmo ideias e imagens. O papel social das organizações burocráticas também não se detém a reproduzir a mão de obra, ou a força de trabalho, por meio do salário que garante sua sobrevivência. O papel das organizações burocráticas vai além mesmo da reprodução das desigualdades sociais e culturais. O papel das organizações burocráticas se manifesta concretamente no exercício do controle social que se torna possível pelas relações de poder, que são sempre relações entre desiguais (PRESTES MOTTA, 1985, p. 44).

Na abordagem crítica trazida por Tragtenberg (1977) e reiterada por Prestes Motta (1985), a adoção de um modelo burocrático de organizações e – conseqüentemente – de sociedade é uma escolha ideológica de reprodução do controle e de dominação, enfraquecendo a função social do trabalhador, na medida em que ele mesmo se aliena do seu papel no processo produtivo.

Outro pensador da administração científica, Fayol, inspirado na lógica militar e também já referenciado neste trabalho, complementa a teoria de Taylor, enfatizando a unidade do comando, sustentado por hierarquia e disciplina rígidas, em que o papel do burocrata era prever, organizar, comandar e controlar os trabalhadores a ele subordinados. É nesse modelo, segundo Tragtenberg, que surge a alienação do trabalho, passando, agora, a ser definido por um enunciado de regras e tarefas. Isso gera insatisfação pela mediocridade das atribuições assumidas e, também, em razão dos menores salários, perante a falta de especialização nas áreas determinadas, tão necessária para a realização das atividades.

Como resposta à organização sindical das classes trabalhadoras, que passam a buscar melhores condições de trabalho, a burocracia elegerá, na década de 1920, a Escola de Relações Humanas, representada por Elton Mayo, como alternativa ao conflito. Outrossim, Mayo reforça ainda mais a burocracia, legitimando-a como uma elite administrativa dominante e, por meio da psicologia, procura estabelecer a harmonia administrativa, utilizando estímulos variados, tais como maior tempo de descanso e alguns símbolos de prestígio para reduzir a tensão existente nas organizações.

Prestes Motta (1985) aponta que a hierarquia burocrática se sustenta na divisão entre os que planejam e os que executam, entre os dirigentes e os dirigidos, percebendo-se nessa dinâmica uma reprodução do capital, que segue a mesma ordem, a fim de criar uma divisão do trabalho e da hierarquia como determinantes da estratégia capitalista.

Finalmente, Tragtenberg apresenta Weber, contextualizando a obra do pensador no período histórico em que viveu – a segunda metade do século XIX e o início do século XX –, no qual a Alemanha passou por acelerado processo de industrialização, conduzido pela burocracia, tanto no âmbito do Estado como no das organizações. Weber (1944) que, junto com Durkheim e Marx, é considerado um dos fundadores da Sociologia, escreveu que o objeto de estudo dessa área é a ação social, propondo-se a estudá-la, ainda que, para melhor entendimento da realidade social, seja necessária a elaboração de tipos ideais que, se não existem de fato, representam um conjunto significativo da população. Em função do avanço do capitalismo, a burocracia – que domina o Estado e as organizações – incentiva a racionalização: “racionalizar o trabalho significa aumentar a mais-valia, isto é, a mais-valia que se obtém com a intensificação do trabalho” (PRESTES MOTTA, 1985, p. 21).

Para Moraes, Maestro Filho e Dias (2003, p. 66):

Weber entendia a burocracia como um tipo de poder, igualada à organização, considerada como um sistema racional onde a divisão do trabalho se processa racionalmente em função dos fins propostos, no qual predomina a ação racional burocrática que demanda coerência da relação entre meios e fins (objetivos estabelecidos). Além disso, ele entendia que a burocracia implicava predomínio do formalismo, da existência de normas escritas, da estrutura hierárquica, da divisão horizontal e vertical do trabalho e finalmente, da impessoalidade do recrutamento de pessoal.

Tragtenberg insiste em que Weber não pode ser culpado pela burocracia exercer um papel opressor e alienante, que ele não foi seu ideólogo, mas, sim, o primeiro a descrevê-la a partir de uma perspectiva sociológica.

Crítico implacável da burocracia e da sua dominação, causadora de alienação, sofrimento e vida sem autonomia, Tragtenberg demonstra no seu primeiro livro como a teoria da administração foi construída de forma a legitimar e fortalecer a posição dos burocratas. E utiliza o pensamento sociológico para tanto – em especial, os de Marx e Weber. Como escreveu,

[...] a teoria da administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais. Apresenta seus enunciados parciais (restritos a um momento dado do processo capitalista de produção) tornando absolutas as formas hierárquicas de burocracia de empresa capitalista ou coletivista burocrática onde capital é encarado como bem de produção, inerente ao processo produtivo, trabalho complemento do capital, a maximização do lucro objetivo da empresa, burocracia hierárquica, expressão natural da divisão do trabalho. A teoria geral da administração dissimula a historicidade de suas categorias que são inteligíveis num modo de produção historicamente delimitado, são como expressão abstrata de relações sociais concretas, fundadas na apropriação privada dos meios de produção, que permitem a conversão do negro em escravo, a emergência do príncipe no pré-capitalismo, do burguês após a revolução comercial, do cidadão na revolução francesa e do quadro no burocratismo soviético (TRAGTENBERG, 1977, p. 216).

Parte-se, então, da compreensão de que as teorias que suportam o campo da administração são frutos de contextos históricos demarcados, nos quais faz sentido a incorporação ideológica de uma sociedade de organização em que essas teorias têm papéis de controle e dominação, fazendo o trabalhador criar uma relação de dependência e alienação, a fim de que se possa garantir a ordem e a manutenção de uma sociedade capitalista para produzir e consumir cada vez mais.

A alternativa trazida por Tragtenberg, a desconstrução desse modelo de administração social-ideológico da burocracia, seria a autogestão, com base na qual o autor defende a organização como um todo, feita por representações. Sendo assim, as decisões devem ser tomadas a partir da discussão das bases até chegar aos níveis hierárquicos superiores,

constituindo organismos de deliberação que venham a expressar o pensamento e o interesse coletivo.

É a partir da crítica à burocracia e às teorias da administração, realizada por Tragtenberg em *Burocracia e Ideologia*, combinada com a pesquisa efetuada, que será analisada uma das melhores práticas consolidadas na teoria convencional da administração, a GQT. Especificamente, a pesquisa efetuada compreenderá três características apontadas no livro e como elas se manifestam no programa de GQT em vendas da empresa por meio da qual se deu o primeiro estudo de caso: (i) a realização de atividades pré-definidas e padronizadas – abordadas quando o autor fala sobre a administração científica, em especial dos estudos de Taylor; (ii) o domínio da burocracia e o impacto que isso causa aos trabalhadores – que se encontra descrito, principalmente, quando Tragtenberg analisa a obra de Weber; e (iii) o foco na eficiência e nos resultados – que todos os autores da Teoria de Administração estudados no livro (Taylor, Fayol e Mayo) privilegiam na sua abordagem e que é também o objetivo final da burocracia, tal como a descreveu Weber.

Para viabilizar a análise dessas características foi adotado o grupo focal como sendo a terceira abordagem de um conjunto de metodologias desta pesquisa qualitativa. No capítulo a seguir, estão registradas todas as informações relativas ao percurso metodológico por meio do qual se deu o presente estudo.

4 METODOLOGIA

Este é um estudo que, visando a uma compreensão de como os programas de GQT em vendas das empresas da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis acontecem e quais os impactos que ocasionam, combina três diferentes abordagens de investigação qualitativa: o estudo fenomenológico, o estudo de caso e o grupo focal, as quais serão explicitadas mais adiante.

No que tange ao projeto de um estudo qualitativo, evidenciando o uso de distintas abordagens de investigação, Creswell (2014, p. 49-50, grifo do autor) apresenta a seguinte definição:

A **pesquisa qualitativa** começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa de investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança.

No que se refere à adoção de múltiplos métodos, particularmente, Creswell (2014) assinala que os pesquisadores qualitativos se baseiam no exame de documentos, na observação do comportamento, bem como em entrevistas para proceder à coleta de dados, sendo que para tanto podem ser mobilizadas diferentes abordagens (a exemplo da pesquisa narrativa, do estudo fenomenológico, da teoria fundamentada, da etnografia e dos estudos de caso), tal como se verifica neste estudo.

Conforme já estabelecido inicialmente, o desafio geral desta tese consiste em compreender a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis, sendo esse um programa cuja implementação tenha se dado independentemente de outros. Mais especificamente, trata-se de compreender (1) quais as motivações para a empresa desse segmento desenvolver um programa de GQT em vendas, (2) como ele é implementado e (3) quais os resultados obtidos, sendo que, no que diz respeito à avaliação desses resultados, esse terceiro objetivo de desdobra em dois aspectos: o primeiro, daqueles voltados às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores no que diz respeito a isso; o segundo, daqueles voltados à percepção dos próprios trabalhadores acerca dos impactos desse programa sobre si mesmos, de modo que as três diferentes

abordagens de pesquisa qualitativa aqui adotadas se encontram diretamente associadas a cada um desses objetivos específicos, conforme demonstra o Quadro 13:

Quadro 13 – Correspondência entre as abordagens da pesquisa qualitativa e os objetivos específicos a que visam.

Tipo de pesquisa	Abordagem adotada	Objetivo(s) específico(s) visado(s) pela abordagem
Pesquisa Qualitativa	Estudo Fenomenológico	1. Investigar o que motiva uma empresa da indústria de bens de consumo não duráveis a implementar um programa de GQT em vendas;
	Estudos de caso	2. Distinguir qual o método de implementação do programa; 3. Avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos <u>colaboradores</u> no que diz respeito a isso.
	Grupo Focal	3. Avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere à percepção dos <u>trabalhadores</u> diretamente impactados por ele.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Tal como é possível observar no Quadro 13, a abordagem correspondente ao grupo focal se detém no segundo aspecto a partir do qual se desdobra o terceiro objetivo específico contemplado neste estudo, e no qual a menção à percepção dos “trabalhadores” se distingue do primeiro aspecto, no qual se faz uso da palavra “colaboradores”.

Conquanto a discussão conceitual em torno do que sejam “colaborador” e “trabalhador” não figure entre as finalidades a que se propõe este trabalho, entende-se a necessidade de se pontuar – sem compromisso de maior aprofundamento – a distinção que aqui se faz entre um e outro grupo de participantes, a começar pelo fato de que o primeiro – o dos colaboradores – está associado ao estudo fenomenológico e aos estudos de caso, ao passo que o segundo – o dos trabalhadores – está associado ao estudo do grupo focal, ainda que tanto um estudo quanto o outro guardem participantes comuns entre si.

Como primeira consideração a ser feita nessa direção, ocorre que, à exceção dos consultores externos – que integram o grupo daqueles denominados “colaboradores” no estudo fenomenológico –, todos os profissionais que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa podem ser categorizados como “empregados” das suas respectivas empresas, tendo-se em vista a definição encontrada na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), segundo a qual, em seu artigo terceiro do título 1 – Introdução, “considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS..., 2017, p. 18).

Como equivalente de “empregado”, a CLT aplica ainda o termo “trabalhador”, de forma que, na prática, o uso de “empregador-empregado”, de “empregador-funcionário” ou, ainda, de “empregador-trabalhador” define, de modo geral, uma mesma relação de emprego. O mesmo, porém, não se aplica ao uso de “colaborador”, termo cuja inscrição não se lê entre as normas da CLT que regulam essa relação.

Como segunda consideração, tem-se que o uso do termo “colaborador” mais frequentemente posto em circulação – como se pode verificar numa rápida consulta a sites focados em conteúdos relativos às áreas de administração e outras tantas afins – não apenas é proposto como “sinônimo” de “empregado” e “funcionário”, como também é aplicado no sentido de se tratar de alguém que, diferentemente do funcionário, “participa e discute o processo, e não apenas o segue” (SOUZA, 2017). De acordo com uma especialista em gestão de pequenas e médias empresas,

[...] É a pessoa que se interessa pelo negócio da empresa como um todo, não se limitando a fazer apenas sua “parte”.

Colaborador é o sujeito, que mesmo não tendo participação nos lucros da empresa, tem interesse genuíno em seu crescimento, pois acredita que o sucesso da empresa, impacta diretamente em seu sucesso profissional.

O verdadeiro colaborador, tem [*sic*] ainda, interesse constante em se qualificar e desenvolver novas competências, pois acredita que quanto mais se qualifica, mais pode colaborar.

Percebam que o colaborador tem interesse na empresa, mas em nenhum momento desvincula o crescimento da empresa de seu crescimento pessoal.

Feliz da empresa que realmente possui colaboradores ao invés de funcionários e empregados (SOUZA, 2017, n.p.).

Nessa mesma direção, uma gestora de recursos humanos explica:

Especialistas em recursos humanos afirmam que um colaborador não pode ser apenas uma peça na engrenagem. Ele não deve ser alguém que se foque apenas na realização das tarefas para as quais foi contratado, sem ter uma consciência mais global da organização.

Para que seja um colaborador, o funcionário deve não apenas conhecer as metas e os objetivos da empresa, mas também contribuir para que elas sejam alcançados (*sic*).

Ou seja, **em vez de ter como missão cumprir a sua tarefa, o colaborador deve ajudar a empresa a cumprir sua meta** (DIAS, [201-?], n.p., grifo da autora).

Contudo, não obstante a segunda explicação corroborar a primeira, Dias ([201-?], n.p.) acrescenta a crítica à utilização do termo, segundo a qual o uso de “colaborador” corresponderia a uma forma de “camuflar as tensões nas relações de trabalho”, além da sua utilização de modo manipulado por muitas empresas para negarem direitos trabalhistas aos funcionários.

Como terceira observação diante do exposto – e sem qualquer indiferença à discussão acerca das controvérsias do emprego do termo, mas tendo em perspectiva que ela extrapola a motivação pela qual se dá este trabalho –, o uso de “colaboradores” em oposição ao de “trabalhadores” foi contemplado na sua acepção mais usual, compreendendo-se que, uma vez que esse primeiro grupo foi, em sua grande maioria, constituído por presidentes, diretores e gerentes tanto para o estudo fenomenológico quanto para os dois estudos de caso, todos estariam de alguma forma implicados nas motivações para o desenvolvimento de um programa de GQT em vendas por parte das empresas, bem como que estariam igualmente envolvidos na sua implementação e na avaliação dos seus resultados.

Além disso, em se optando pelo emprego de “colaboradores”, aí também poderiam ser abrangidos, sem impedimentos conceituais, os consultores externos que participaram desta pesquisa. Do mesmo modo, tomando-se agora a aplicação do termo no cotidiano dessas e de tantas outras organizações (em que “colaborador” comumente se aplica como equivalente de “funcionário”), não haveria impasse em, nesse mesmo grupo, classificar como “colaboradores” os promotores de *merchandising* e os vendedores que, em menor quantidade que os demais profissionais acima mencionados, também se somaram aos entrevistados dos dois estudos de caso. Assim foi que, congregando de um lado os colaboradores responsáveis pelo processo de elaboração e implementação de cada programa de GQT em vendas e, de outro, os “colaboradores” cujas funções passaram a ser orientadas/exercidas por essa implementação, buscou-se avaliar a percepção dos colaboradores em geral quanto aos resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas e aos processos-chave de cada empresa.

Dada, no entanto, a especificidade pensada para a abordagem do grupo focal, o uso de “trabalhadores” em oposição ao de “colaboradores” pretendeu congregiar em particular um grupo que, mesmo constituído por um gerente de vendas, compôs-se majoritariamente por profissionais que não participaram do processo de elaboração e implementação do programa, ou mesmo cuja participação não tenha sido decisiva para tanto: os promotores líderes de *merchandising* e os vendedores, os quais compuseram o grupo focal. Apesar da sua não “colaboração” direta em relação à instituição do programa em si, trata-se já de um pressuposto que a adoção de qualquer mudança efetivada pelo empregador nos modos de produção de qualquer que seja o trabalho acaba impactando no(s) modo(s) de fazer daqueles por ele empregados – razão pela qual se buscou analisar os efeitos desse impacto sob o prisma desses funcionários, em especial.

Por fim, tem-se que, posto que a discussão fomentada no grupo focal se orientou por três dimensões críticas extraídas do livro de Trachtenberg (1977) e que este é um autor que se refere a “classes trabalhadoras” e “trabalhadores”, estimou-se que o uso de “trabalhadores” para a menção a esse segundo grupo também se ajustaria melhor à própria proposta dessa abordagem.

Definidos os empregos de um e de outro termo para o alcance dos objetivos específicos, e em ainda tendo em vista a introdução desta seção, passa-se agora a uma breve explanação de como este capítulo está estruturado, tendo em vista o fio condutor que atravessa cada uma das etapas/abordagens do percurso metodológico – o estudo fenomenológico, estudos de caso e grupo focal –, consoante à forma com que esse percurso foi delineado e executado.

A começar pelo desenvolvimento geral da pesquisa, foi utilizado o “círculo da coleta de dados” elaborado por Creswell (2014), composto pelas seguintes etapas: escolha do local e do indivíduo, obtenção de acesso, amostragem intencional, coleta de dados, registro das informações, solução das questões de campo e armazenamento dos dados.

Para o estudo fenomenológico, cujo detalhamento se dará em 4.1, foram selecionadas 15 empresas do segmento da indústria de bens de consumo não duráveis, cujos critérios de seleção também serão especificados na subseção já estabelecida, na qual serão igualmente apresentadas as suas características gerais. Nessas 15 empresas, acrescenta-se que foram realizadas 45 entrevistas e 45 observações de campo – três em cada uma –, sendo que o grupo de entrevistados foi composto por presidentes, diretores, gerentes e consultores que apoiaram a elaboração e a implementação do programa de GQT em vendas. Quanto ao material coletado ao final para análise, este compreendeu todos os dados advindos das entrevistas e das observações de campo associados a um conjunto de estratégias aplicado para torná-lo ainda mais consistente, consoante se verificará em 4.1.

Para os estudos de caso – que nesta tese totalizam dois –, contou-se com a participação de duas das empresas selecionadas entre as 15 abrangidas no estudo fenomenológico, uma multinacional e outra nacional, cujas informações serão apresentadas detalhadamente em 4.2. Na primeira empresa (E1), foram entrevistados 38 profissionais e, na segunda empresa (E2), 120, todos eles atuantes na área comercial de cada uma delas na ocasião em que se empreendeu essa etapa metodológica. No conjunto das entrevistas para que se efetivassem os estudos de caso, visando-se a que todos os objetivos específicos pudessem ser alcançados por meio desta abordagem, considerou-se ainda a incorporação daquelas já realizadas com alguns dos executivos de altos cargos por ocasião do estudo fenomenológico. 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 de ambas as empresas, as demonstrações de resultados e os dados brutos obtidos em cada um dos indicadores de cada programa.

Para o grupo focal, contou-se com a participação de sete profissionais atuantes na E1, entre os quais se encontravam um gerente de vendas e *merchandising*, quatro promotores de vendas e *merchandising* e dois vendedores, conforme será especificado em 4.3. Para a coleta dos dados que permitiria a análise da percepção desses trabalhadores quanto aos resultados da implementação do programa de GQT em vendas na E1, foram selecionadas três dimensões críticas extraídas da obra de Tragtenberg (1977), já apresentadas na subseção 3.3 do capítulo anterior, e trabalhados os recortes de três filmes por meios dos quais se pretendeu a provocação dos participantes, sendo esses filmes apresentados em 4.3.1.

A síntese da organização do percurso metodológico adotado nesta tese pode ser visualizada no Quadro 14 por meio das seguintes informações gerais:

Quadro 14 – Síntese do percurso metodológico.

Abordagem (com sua subseção)	Campo(s) de pesquisa	Amostra	Procedimento(s) principal(is)	Dados coletados de:
4.1 Estudo Fenomenológico	15 empresas da indústria de bens de consumo não duráveis	45 executivos	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas com executivos, sendo três em cada empresa; • observações de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas; • observações de campo; • anotações.
4.2 Estudo de Caso	Empresa 1 (E1)	38 profissionais da área comercial	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas com todos os profissionais da área comercial de cada empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas (às quais, para análise, somaram-se também aquelas já realizadas com alguns dos executivos na abordagem fenomenológica); • acesso ao próprio programa de GQT em vendas; • demonstrações dos resultados; • dados dos indicadores do programa.
	Empresa 2 (E2)	120 profissionais da área comercial		
4.3 Grupo Focal	Empresa 1 (E1)	7	<ul style="list-style-type: none"> • depoimentos e discussões. 	<ul style="list-style-type: none"> • depoimentos e discussões; • filmagem desses depoimentos e discussões.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

A seguir, portanto, são elucidadas mais minuciosamente cada uma dessas três abordagens, incluindo as especificações quanto aos critérios metodológicos e à coleta dos dados a serem analisados, entre outros aspectos.

4.1 O estudo fenomenológico

Conforme Creswell e Plano Clark (2013, p. 73, grifo dos autores), o estudo fenomenológico se caracteriza por “uma ênfase em um *fenômeno* a ser explorado, expresso em termos de um [...] conceito ou ideia”.

Em conformidade com o que já foi registrado, o fenômeno em questão, selecionado como objeto de estudo, são os programas de GQT em vendas nas empresas da indústria de bens de consumo não duráveis. Para desenvolver este estudo, foi estabelecida uma amostra intencional, limitada a 15 empresas, sendo que, além de terem no *trade marketing* um departamento em comum no qual foram concentradas as questões relativas à implementação do seu próprio programa, a sua participação esteve condicionada ao preenchimento de três requisitos principais, descritos a seguir.

Em primeiro lugar, foram escolhidas empresas cujos produtos estivessem posicionados entre os cinco primeiros de vendas em pelo menos uma das categorias de bens de consumo não duráveis segundo a classificação da Associação Brasileira de Supermercados, conhecida como ABRAS (2016). Os produtos comercializados em supermercados são divididos por essa organização em alimentos, alimentos perecíveis, bazar, bebidas, higiene e beleza, limpeza e eletroeletrônicos. Segundo essa divisão, as cinco primeiras linhas de produtos são aquelas que compõem os bens de consumo não duráveis, sendo que a última, de eletroeletrônicos, corresponde aos bens de consumo duráveis. Cada uma dessas linhas é composta por categorias de produtos com especificações próprias.

O que se observou nas 15 empresas selecionadas para o estudo é que, juntas, os seus produtos se classificavam em 195 categorias, sendo que todas elas apresentavam mais de um produto líder no seu portfólio. Contemplados todos os produtos líderes pertencentes a cada uma delas, essas 15 empresas totalizavam 82 produtos posicionados entre os líderes em vendas. Conforme detalhado no Quadro 15, isso significa que, à época em que se deu o desenvolvimento desta etapa de seleção, as empresas eleitas nesta pesquisa tinham participação suficiente para estar entre os cinco produtos mais vendidos de 42% das categorias de bens de consumo não duráveis auditadas pela ABRAS no Brasil.

Quadro 15 – Empresas pesquisadas: importados e participação no segmento.

Linha de produtos	Número de categorias	Número de produtos líderes participantes do estudo	Participação nas vendas totais do segmento – %
Alimentos	73	13	18
Perecíveis	24	22	92
Bazar	16	0	0
Bebidas	21	10	48
Higiene e beleza	42	30	71
Limpeza	19	7	37
Total	195	82	42

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Em segundo lugar, para participar deste estudo, a empresa deveria contar com um programa de GQT em vendas, sendo que, ao concordar em participar da presente pesquisa, cada uma delas liberou o acesso aos documentos (manuais, apresentações, comunicação escrita) que compõem o seu programa.

Por fim, tendo em vista que, segundo Creswell e Plano Clark (2013), a elaboração de um estudo fenomenológico deve ser embasada principalmente por meio da realização de entrevistas, essas empresas também deveriam, em terceiro lugar, autorizar que os executivos que lideram a gestão do seu programa de GQT em vendas participassem de uma entrevista com este pesquisador, uma vez que tivessem assinado o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

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 formatar o protocolo de entrevista utilizado para o estudo fenomenológico, reproduzido no Apêndice A, este autor se baseou igualmente nas recomendações feitas na literatura (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013; LAKATOS; MARKONI, 2005), recorrendo não somente a perguntas fechadas – caso da avaliação de 1 a 5 para o nível de contribuição da implementação do programa de GQT em vendas nos resultados obtidos –, visando-se à quantificação de alguns dados, como também a oito perguntas abertas – a exemplo da própria abertura para que essa avaliação de 1 a 5 fosse comentada –, no objetivo de oferecer espaço ao participante para que ele desenvolvesse o raciocínio a partir de sua experiência e, dessa forma, oferecesse uma contribuição mais consistente à elaboração da análise necessária (MOUSTAKAS, 1994). As entrevistas foram gravadas com a ciência dos participantes, sendo que o material foi enriquecido com anotações feitas durante a sua realização.

Quanto à preocupação mencionada nos dois parágrafos anteriores no que diz respeito à obtenção das autorizações necessárias, ela se baseia na determinação do Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP, em cujas orientações consta que todas as entrevistas empreendidas em uma pesquisa de mestrado ou de doutorado devem ser iniciadas pela apresentação do TCLE, documento este que informou e esclareceu os participantes sobre o compromisso ético deste trabalho, bem como sobre a possibilidade conferida a cada um quanto a comunicar alguma irregularidade ou desconforto em sua aplicação, caso esses entrevistados assim desejassem fazê-lo. A íntegra do documento encontra-se reproduzida no Apêndice C.

Além das entrevistas, esses executivos também foram acompanhados em um dia ou em parte de um dia de reuniões e análises que compõem a sua rotina para a gestão do programa de GQT em vendas. Nesses acompanhamentos, o pesquisador atuou como um não participante observador – segundo Creswell (2014, p. 137), este é alguém “externo ao grupo, observando e tomando notas de campo à distância. Ele pode registrar dados sem envolvimento direto com a atividade ou pessoas.” – e tomou notas por meio de um protocolo observacional, cujos direcionamentos estão reproduzidos no Apêndice D.

Essa combinação de procedimentos, ao final, permitiu que fossem analisados os manuais e outros documentos que compõem os 15 programas de GQT em vendas, bem como que fossem realizadas 45 entrevistas e 45 observações de campo. Entre os executivos entrevistados, encontravam-se presidentes, diretores, gerentes e consultores que apoiaram a elaboração e implementação do programa, como apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Cargos ocupados pelos executivos entrevistados.

Cargo	Quantidade	%
Presidente	3	6,82
Diretor	3	6,82
Gerente	36	81,81
Consultor	3	6,82
Total	45	100

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Para validar os dados obtidos, seguiu-se a recomendação de Creswell (2010), de modo que estratégias diversas foram aplicadas de forma a tornar o conteúdo robusto. Desta maneira, o autor se valeu da triangulação das fontes de dados, da verificação das anotações junto aos entrevistados, da utilização de uma descrição densa dos resultados, do esclarecimento do viés do pesquisador, do compartilhamento das informações discrepantes ou negativas e da revisão do conteúdo por pessoas independentes.

Todos os dados (anotações, transcrições⁸ e gravações) foram armazenados eletronicamente para posterior consulta voltada à elaboração do trabalho. Uma vez devidamente documentado e armazenado, esse material foi utilizado para a elaboração desta tese.

A partir do material obtido, foi possível atender aos objetivos específicos pelos quais se direciona esta tese, a saber: investigar o que motiva uma empresa desse segmento a implementar um programa de GQT em vendas; distinguir qual o método de implementação do programa; e avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores a esse respeito – até aqui, portanto, ainda sem a inclusão da perspectiva dos trabalhadores.

Nesse momento do trabalho foi que surgiu a oportunidade de complementar este estudo com a mensuração mais detalhada do impacto do programa nas empresas, nos colaboradores que não só participaram do seu processo de elaboração e implementação (presidentes, diretores, gerentes e consultores), como também naqueles colaboradores cujas atividades foram por ele influenciadas (promotores de *merchandising* e vendedores) e nos trabalhadores por ele impactados. Esses reforços na pesquisa original são passíveis de acontecer em estudos qualitativos, pois a pesquisa efetuada por pesquisadores qualitativos é emergente, ou seja, permite que novos conhecimentos sejam adquiridos de formas até então não previstas no desenho original do projeto, visto que pouco foi estudado daquele campo em questão até o momento. Creswell (2010, p. 209) explica essa possibilidade com o seguinte raciocínio:

O processo de pesquisa dos pesquisadores qualitativos é emergente. Isso significa que o plano inicial para a pesquisa não pode ser rigidamente prescrito, e que todas as fases do processo podem mudar ou se deslocar depois que o pesquisador entrar no campo e começar a coletar os dados. Por exemplo, as questões podem mudar, as formas de coleta de dados podem ser deslocadas, e os indivíduos estudados e os locais visitados podem ser modificados. A ideia fundamental que está por trás da pesquisa qualitativa é a de aprender sobre o problema ou questão com os participantes e lidar com a pesquisa de modo a obter essas informações.

A seguir, serão apresentadas as maneiras encontradas para mensurar com mais detalhes o impacto do programa nas empresas, tendo-se em vista as metas, os processos-chave e a avaliação dos colaboradores inseridos no programa por meio de dois estudos de caso.

⁸ As transcrições dos depoimentos foram feitas livremente, preservando-se exatamente o conteúdo da fala de cada entrevistado, mas sem a adoção de um rigor quanto às pontuações e/ou mesmo aos modos de reprodução que permitissem a identificação de características da fala, como hesitações, pausas, etc.

4.2 Os estudos de caso: o impacto nas empresas

Duas das empresas pesquisadas – mediante o sigilo e a confidencialidade dos seus nomes – franquearam acesso não só ao material anteriormente descrito, como também aos seus resultados do programa de GQT em vendas da organização, para que a partir deles fossem feitas entrevistas e observações junto a toda sua equipe de vendas. Essa alternativa possibilitou que fossem preparados dois estudos de caso sobre essas empresas, o que, segundo Goldenberg (2009), acrescentou densidade ao estudo efetuado – acréscimo este que só é possível mediante a imersão do pesquisador qualitativo em casos exemplares.

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”.

A primeira empresa estudada (doravante E1) é multinacional, com faturamento superior a 1 bilhão de dólares no mundo, presente em mais de cem países e que, no Brasil, apresenta um faturamento de 100 milhões de reais. A empresa em questão, que conta com 75 colaboradores no total, é líder em uma categoria de alimentos e em uma categoria de bebidas *premium*, sendo que um produto *premium*, de acordo com a definição da E1, é aquele cujo preço para o consumidor é superior ao do líder de mercado em pelo menos 20%. No Brasil, ela atua em todas as regiões do País e seu principal canal de distribuição são os supermercados.

A segunda empresa (doravante E2) pertence a um dos maiores grupos privados do País, 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.

Para efeito de melhor visualização, propôs-se o Quadro 17, a fim de que as características de ambas pudessem ser evidenciadas e desde já postas em relação:

Quadro 17 – Amostra das empresas que compõem os estudos de caso desta pesquisa.

Tipo de Dado	E1	E2
Quanto à sua atuação	Multinacional	Nacional
Faturamento anual no mundo	Superior a 1 bilhão de dólares	–
Faturamento anual no Brasil	100 milhões de reais	Superior a 1 bilhão de reais
Alcance no Brasil	Presente em todas as regiões	Presente em todas as regiões
Total de colaboradores na empresa	75	1.300
Total de colaboradores na área comercial	38	120
Categoria(s) em que é líder	Alimentos e bebidas <i>premium</i>	Higiene e limpeza
Principal canal de distribuição	Supermercados	Supermercados e atacadistas

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Para que fosse possível empreender ambos os estudos, além da análise dos documentos disponíveis e das observações de campo cujo protocolo foi reproduzido no Apêndice D, foi utilizado o protocolo de entrevista disponível no Apêndice B, especialmente desenvolvido para isso, no qual também são encontradas perguntas fechadas e abertas, num total de dez questões. Vale ressaltar que o mesmo cuidado com considerações éticas verificado por ocasião das entrevistas já realizadas foi adotado nessas entrevistas que compuseram os estudos de caso, sendo que o TCLE (no Apêndice C) foi novamente assinado pelos membros da equipe comercial que foram entrevistados.

Entre os entrevistados da amostra dos estudos de caso, encontravam-se todos os integrantes da equipe comercial de cada uma delas, isto é, os 38 atuantes na E1 e os 120 atuantes na E2, formando duas amostras compostas por diretores, gerentes, promotores de *merchandising* e vendedores. Na E1, o diretor entrevistado era responsável pelas áreas de vendas, administração de vendas e *trade marketing*; na E2 foram dois os diretores entrevistados: um diretor comercial, que cuidava da área de vendas e de administração de vendas, e um diretor de *trade marketing*. Para análise, a essas entrevistas também foram somadas àquelas realizadas com alguns dos executivos contemplados na abordagem fenomenológica – no caso, o presidente da E2 e os consultores de ambas as empresas.

Ainda para que a análise fosse realizada, o autor teve acesso ao programa de GQT em vendas de cada uma delas, bem como às demonstrações de resultados apresentadas à diretoria de cada uma e aos dados brutos obtidos em cada um dos indicadores do programa. No momento em que essa imersão foi realizada, o programa completava um ano de existência, e os resultados poderiam ser comparados com o histórico e com as metas estabelecidas para o ano de sua implementação.

4.3 Grupo focal: o impacto no trabalhador

Com as duas primeiras partes do estudo qualitativo concluídas – o estudo fenomenológico e os estudos de caso –, entendeu-se que seria relevante uma maior compreensão acerca da percepção do trabalhador que participa do programa de GQT em vendas, isto é, entendeu-se como igualmente importante a investigação dos resultados obtidos a partir da perspectiva dos trabalhadores que são diretamente impactados pela implementação desse tipo de programa – tomando-se aqui a distinção proposta entre “colaboradores” e “trabalhadores” já tratadas na introdução desta seção e que, nesta tese, se dá por conta dos objetivos específicos aos quais cada um dos termos se relaciona.

Assim, para compreender com maior profundidade qual o impacto da GQT na ótica desses trabalhadores, foram selecionados alguns dos que participaram do programa de GQT em vendas e na área de *merchandising* da primeira empresa já apresentada no tópico anterior (E1), líder do segmento na categoria “bebidas”, com faturamento superior a cem milhões de reais por ano, e que também viabiliza a aplicação da abordagem fenomenológica e do estudo de caso desta tese. Foi constituída uma amostra intencional de sete trabalhadores – aqui identificados pela letra “R”, de “respondentes” – com diferentes cargos dentro da área de vendas, tomando-se como pré-requisito a sua participação no programa de GQT pelo período de ao menos um ano.

Na prática, isso significa que, tendo-se em vista que o referido programa já completara um ano desde a sua implementação, adotou-se como critério que esses sete participantes estivessem inseridos nele desde o seu início na E1.

Quanto à ocupação a que eles se encontram aqui associados e por meio da qual cada um deles é identificado, acrescenta-se que todos foram sendo promovidos ao longo do tempo, de modo que os cargos registrados no Quadro 18, que fornece mais detalhes da amostra selecionada, são os últimos que todos ocupavam quando da realização da pesquisa.

Quadro 18 – Amostra de trabalhadores.

Código	Entrevistados	Tempo de experiência em GQT
R1	Promotor líder de <i>merchandising</i>	três anos
R2	Gerente de vendas e <i>merchandising</i>	seis anos
R3	Promotor líder de <i>merchandising</i>	três anos
R4	Promotor líder de <i>merchandising</i>	três anos
R5	Promotor líder de <i>merchandising</i>	seis anos
R6	Vendedor	três anos
R7	Vendedor	dois anos

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Para compreender como o discurso da GQT impactou a percepção e a realização do trabalho, foram selecionadas as três dimensões críticas extraídas do livro de Tragtenberg, *Burocracia e Ideologia* (1977), já explicitadas em 3.3: (i) a realização de atividades predefinidas e padronizadas, (ii) o domínio da burocracia sobre o trabalhador e (iii) o foco no resultado e na eficiência.

A metodologia da pesquisa foi a de grupo focal, que, segundo Carey (1995, p. 226), é “uma sessão em grupo semiestruturada, moderada por um líder, realizada em um local informal, com o propósito de coletar informações sobre um determinado tópico”.

Nesse grupo focal, os participantes foram provocados para que expusessem as suas percepções quanto àquilo que identificavam entre a cena a que assistiam de um filme pré-selecionado e o seu próprio cotidiano de trabalho no programa de GQT em vendas. Os filmes, acompanhados de suas respectivas resenhas, estão explicitados a seguir.

4.3.1 Dos trechos dos filmes trabalhados junto ao grupo focal: breves resenhas

Para aproximar os participantes das questões-alvo e da sua rotina de trabalho dentro desse programa, sem que essas fossem tomadas de forma abstrata, eles foram expostos em grupo à exibição de trechos de três filmes, cada um se referindo a uma das dimensões selecionadas: o filme *Um Senhor Estagiário* (2015), cuja capa está reproduzida no Anexo A e cujos trechos foram relacionados à realização de atividades pré-definidas e padronizadas; o filme *Os Incríveis* (2004), cuja capa está reproduzida no Anexo B e cujos trechos foram relacionados ao domínio da burocracia sobre o trabalhador; e o filme *Amor sem Escalas* (2009), cuja capa está no Anexo C e cujos trechos foram relacionados ao foco no resultado e na eficiência.

Dirigido por Nancy Meyers e lançado no Brasil em setembro de 2015, o longa norte-americano *Um Senhor Estagiário* narra a história de Ben Whittaker, um homem viúvo com 70 anos de idade, interpretado por Robert De Niro, que se deu conta de que a aposentadoria, na prática, não era uma experiência tão agradável quanto ouvira falar. Assim, aproveitando a oportunidade de retornar ao trabalho, ele se torna estagiário sênior de um site de moda, fundado e dirigido por Jules Ostin (Anne Hathaway), com quem Ben cria uma forte amizade (GUIA DA SEMANA, 2015).

Produzido pelos estúdios Disney/Pixar, *Os Incríveis*, animação dirigida por Brad Bird e lançada em 2004, se detém na história de uma família de super-heróis que, aposentada há 15 anos, busca viver tranquilamente no subúrbio depois de tantos anos em que havia se dedicado

a proteger o mundo. Inseridos num programa de proteção do governo, os heróis aposentados ganharam novas identidades e empregos de pessoas comuns, de modo que Sr. Incrível se torna corretor de seguros e, a sua esposa, a Mulher-Elástica, uma dona de casa comum. Embora tenham três filhos para se preocupar, o casal não esconde uma certa nostalgia dos tempos em que a sua tarefa era combater o mal, sendo que o marido acaba encontrando a grande oportunidade de retomar a sua antiga profissão (GUIA DA SEMANA, 2004).

Amor sem Escalas, por sua vez, dirigido por Jason Reitman e lançado em 2009, conta a trajetória do executivo Ryan Bingham, interpretado por George Clooney, cujo maior *hobby* é viajar. Assim, ele passa a maior parte do tempo voando pelo país, ajuda chefes de empresas em crise a demitirem os seus funcionários. Dessa forma, as relações que mantêm com as pessoas são causais, desprovidas de qualquer tipo de compromisso – realidade esta que sofre alterações quando a jovem Natalie Keener (Anna Kendrick) começa a trabalhar com Ryan, incentivando-o a realizar o mesmo trabalho pela internet, de modo que possa economizar nas viagens. Diante disso, o executivo passa a se perguntar se valeria mesmo a pena não se apegar a nada nem a ninguém (GUIA DA SEMANA, 2009).

A proposta de usar filmes como fator instigante se dá pelo fato de que o cinema promove um “fenômeno espantoso em que a ilusão da realidade é inseparável da consciência realmente de que ela é uma ilusão, sem que, no entanto, essa consciência destrua o sentido de realidade” (MORIN, 1977, p. 17). Assim, o filme deve ter a capacidade de fazer com que os indivíduos reconheçam seus próprios gestos, ritos, signos, proporcionando uma leitura da realidade a partir dos personagens e colaborando para que o diálogo aconteça de forma mais efetiva.

O uso de cinema é tratado por Morin (1977, p. 65) como “uma maravilha antropológica, devido, precisamente, a essa sua adequação para projetar como espetáculo uma imagem apercebida como reflexo exato da vida real”.

Sob a supervisão do líder do grupo, os participantes puderam emitir suas opiniões e interagir entre si para analisar criticamente *se e como* as questões associadas às cenas de cada filme encontrariam correspondência no exercício das suas funções no trabalho desde a implementação do programa de GQT em vendas na empresa. Aqui, foi possível, inclusive, verificar uma das vantagens da técnica de grupo focal, pois, ao contrário de ferramentas como questionários, por meio das quais a interação entre os participantes não é possível, a compreensão da situação como um todo é revelada nesse tipo de grupo por meio da interação entre os próprios participantes.

Os depoimentos foram transcritos e, tanto estes quanto as discussões daí resultantes,

foram filmados para análise posterior, a qual se encontra no capítulo a seguir, tal como as demais análises pretendidas por meio de todo o percurso metodológico aqui explicitado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos conceitos, dos procedimentos e dos critérios metodológicos explicitados no capítulo anterior, bem como tendo em vista os objetivos específicos explicitados na introdução e já retomados ao longo deste trabalho, este capítulo se desenvolverá em quatro partes principais, todas elas correspondentes ao estudo qualitativo.

A primeira parte (5.1) reúne os resultados advindos das 15 empresas que compuseram a amostra da abordagem fenomenológica, nos quais são contemplados as motivações, o método de implementação dos seus respectivos programas de GQT em vendas e os resultados obtidos após essa implementação no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos colaboradores que apoiaram a sua elaboração e implementação. A segunda (5.2) e a terceira (5.3) partes reúnem os resultados referentes aos estudos de caso das duas empresas já apresentadas na seção metodológica em 4.2 (E1 e E2), nos quais são contemplados os resultados relativos aos mesmos três aspectos pontuados em 5.1, mas agora incluindo também os colaboradores inseridos no programa. A quarta parte (5.4) reúne os resultados advindos da aplicação do método do grupo focal, agora evidenciando-se a avaliação dos resultados obtidos no que se refere aos trabalhadores inseridos no programa a partir da sua própria perspectiva. Por fim, a quinta parte (5.5) recupera e sintetiza os principais impactos depreendidos durante as análises relativas às três abordagens metodológicas, segmentando-os em mercado em geral, negócios da empresa e rede de trabalhadores.

No que diz respeito às análises, o Quadro 19 esquematiza como o capítulo foi estruturado:

Quadro 19 – Pesquisa qualitativa: esquema de análise.

Abordagem	Objetivos específicos que orientam a análise
Fenomenológica	1. Investigar o que motiva uma empresa da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis a implementar um programa de GQT em vendas;
Estudo de Caso 1 (EC1)	2. Distinguir qual o método de implementação do programa;
Estudo de Caso 2 (EC2)	3. Avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores .
Grupo Focal	3. Avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere à percepção dos trabalhadores diretamente impactados por ele.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Das quatro divisões desdobram-se outras ainda, consoante se verificará nos Quadros 20, 21, 22 e 23, a começar pelo estudo fenomenológico:

Quadro 20 – Apresentação dos tópicos decorrentes do estudo fenomenológico a serem analisados.

Procedimento	Ident.	O que a análise contempla
Estudo Fenomenológico	5.1	> uma breve introdução aos resultados advindos das 15 empresas;
	5.1.1	> as suas motivações para a implementação do programa de GQT em vendas;
	5.1.2	> o método de implementação característico à quase totalidade dessas empresas;
	5.1.3	> os resultados referentes aos impactos do programa na perspectiva dos seus colaboradores apoiadores.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Uma vez que, em relação ao objetivo de se distinguir o método de implementação do programa, foram identificados 12 aspectos comuns à esmagadora maioria das empresas cujos programas de GQT em vendas são ora analisados, essa primeira subdivisão da abordagem qualitativa referente ao estudo fenomenológico também compreenderá um tópico dedicado a cada um desses aspectos, compondo, assim, a sequência registrada no Quadro 21:

Quadro 21 – Apresentação dos tópicos decorrentes do método de implementação característico à maior parte das 15 empresas.

5.1.2.1	O programa de GQT em vendas é uma iniciativa da liderança da empresa;
5.1.2.2	Os temas desses programas visam a esclarecer a mensagem e a motivar a equipe;
5.1.2.3	Nos programas de GQT em vendas há um foco na melhoria da competitividade do negócio;
5.1.2.4	São elaborados indicadores de desempenho para os processos-chave e para as vendas realizadas;
5.1.2.5	O programa de GQT em vendas abrange todos os membros da equipe comercial;
5.1.2.6	Clientes-chave também participam do programa de GQT em vendas;
5.1.2.7	O programa deve ter os seus objetivos alinhados com o calendário da empresa que o implementa;
5.1.2.8	A remuneração da equipe deve ser associada ao programa;
5.1.2.9	A tecnologia cumpre um papel relevante no programa de GQT em vendas;
5.1.2.10	O treinamento contínuo é necessário para o sucesso do programa;
5.1.2.11	O programa deve ser controlado e auditado permanentemente;
5.1.2.12	O programa necessita de constantes revisões.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Encerrada essa primeira subseção (5.1), seguem os resultados e a discussão dos resultados do primeiro e do segundo estudos de caso (Quadro 22, subseções 5.2 e 5.3):

Quadro 22 – Apresentação dos tópicos decorrentes do primeiro e do segundo estudos de caso a serem analisados.

Procedimento	Ident.	O que a análise contempla
Estudo de Caso 1	5.2	> uma breve introdução aos resultados advindos da E1;
	5.2.1	> as suas motivações e o método de implementação do programa de GQT em vendas;
	5.2.2	> os resultados referentes ao atingimento de metas e ao cumprimento dos processos-chave;
	5.2.2.1	> os resultados referentes ao atingimento de metas de receita líquida;
	5.2.2.2	> os resultados referentes à realização dos processos-chave;
	5.2.2.3	> os resultados referentes aos impactos do programa na perspectiva dos seus colaboradores em geral.
Estudo de Caso 2	5.3	> uma breve introdução aos resultados advindos da E2;
	5.3.1	> as suas motivações e o método de implementação do programa de GQT em vendas;
	5.3.2	> os resultados referentes ao atingimento de metas e ao cumprimento dos processos-chave;
	5.3.2.1	> os resultados referentes ao atingimento de metas de receita líquida e rentabilidade;
	5.3.2.2	> os resultados referentes à realização dos processos-chave;
	5.3.2.3	> os resultados referentes aos impactos do programa na perspectiva dos seus colaboradores em geral.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Em relação ao Quadro 22, destaca-se que, embora a análise dos dois estudos de caso tenha se orientado por um padrão que se estendeu igualmente aos títulos de cada subseção, o referente ao 5.3.2.1 difere do 5.2.2.1, pois, além dos resultados referentes ao atingimento de metas de receita líquida, inclui os resultados referentes ao atingimento de rentabilidade, conforme a demanda apresentada pela E2.

Para o encerramento das análises associadas a cada abordagem metodológica, apresentam-se, então, os resultados referentes ao estudo empreendido com o grupo focal (Quadro 23, subseção 5.4):

Quadro 23 – Apresentação dos tópicos decorrentes do grupo focal a serem analisados.

Procedimento	Ident.	O que a análise contempla
Grupo Focal	5.4	> os resultados referentes aos impactos do programa sobre os trabalhadores na perspectiva desses próprios trabalhadores da E1;
	5.4.1	> avaliação sobre a realização das atividades predefinidas e padronizadas;
	5.4.2	> avaliação sobre o domínio da burocracia sobre o trabalhador;
	5.4.3	> avaliação sobre o foco no resultado e na eficiência.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Por fim, para o fechamento do quinto capítulo, na subseção 5.5 retomam-se os principais impactos decorrentes da implementação do programa de GQT em vendas depreendidos do conjunto de todas as análises realizadas, agora divididos em três grandes dimensões para efeito de síntese dos resultados apresentados: (i) mercado em geral, (ii) negócios da empresa e (iii) desempenho dos trabalhadores.

A seguir, passa-se a uma breve introdução aos resultados advindos das 15 empresas por meio do estudo fenomenológico, avançando, posteriormente, aos resultados a serem apresentados e discutidos no que concerne às suas motivações e ao método de implementação dos seus respectivos programas de GQT em vendas.

5.1 O programa de GQT em vendas nas 15 empresas da indústria de bens de consumo não duráveis: o estudo fenomenológico

Conforme já registrado no capítulo anterior, todas as 15 empresas que compuseram a amostra da primeira parte desta pesquisa contam com um programa de GQT em vendas. Observou-se, contudo, que os programas por elas adotados não apresentavam um único nome: entre outras possibilidades, chamavam-se “programa de excelência em vendas”, “manual de vendas” ou “programa de gestão de vendas”. Independentemente do nome utilizado, porém, em sua quase totalidade, todos eles detinham as mesmas características, o que permitiu defini-los como programas de GQT em vendas.

Para que esta pesquisa pudesse ser viabilizada, vale lembrar, oportunamente, que cada uma dessas empresas não apenas liberou o acesso aos documentos (manuais, apresentações, comunicação escrita) que compunham o seu programa, como também autorizou que os executivos que lideravam a gestão do seu programa de GQT em vendas participassem de uma entrevista com este pesquisador. Além disso, esses executivos também foram acompanhados na sua rotina para a gestão do programa de GQT em vendas, oportunidades essas nas quais o pesquisador atuou como um não participante observador.

Assim, tal como já antecipado no capítulo dedicado aos procedimentos metodológicos, os resultados que seguem advêm de um total de 45 entrevistas e 45 observações de campo, tendo sido elaborados a partir da triangulação das fontes de dados, da verificação das anotações junto aos entrevistados, da utilização de uma descrição densa dos resultados, do esclarecimento do viés do pesquisador, do compartilhamento das informações discrepantes ou negativas e da revisão do conteúdo por pessoas independentes.

A seguir, portanto, são primeiramente abrangidos os resultados relativos às motivações (5.1.1), ao método de implementação do programa de GQT em vendas distinguido em seus aspectos comuns à quase totalidade dessas empresas (5.1.2) e aos resultados dessa implementação no que diz respeito às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores apoiadores (5.1.3).

5.1.1 O estudo fenomenológico sobre as motivações para a implementação do programa

A fim de que os resultados associados às motivações das 15 empresas para a implementação do programa de GQT em vendas não sejam tomados dissociados do contexto no qual elas emergem, cumpre, neste momento, a retomada dos desafios elencados no Quadro 8 do item 2.3, com os quais é possível estabelecer um paralelo, uma vez que, se de um lado são três os desafios atuais já abordados naquele capítulo, também são três as motivações aqui identificadas, conforme demonstra o Quadro 24:

Quadro 24 – Desafios e motivações para a implementação do programa pelas empresas.

Atuais desafios enfrentados pela indústria de bens de consumo duráveis	Motivações para a implementação do programa de GQT em vendas nas empresas dessa indústria
1. Crise econômica e política ⁹	1. Melhoria da receita
2. Consumidores cada vez mais exigentes	2. Melhoria da rentabilidade
3. Alta competitividade	3. Eleger e avaliar o cumprimento de processos-chave

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Em todas as empresas nas quais o estudo foi viabilizado, pôde-se observar três motivações principais para a implementação de um programa de GQT em vendas, das quais a primeira foi a melhoria da receita.

A começar pelo seu líder – ou líderes –, quando essas empresas implementaram um programa de GQT em vendas, todas tinham como motivação a melhoria da receita, sendo esse um ponto particularmente impactante em empresas no Brasil – país que em anos recentes vem demonstrando uma economia instável e algumas vezes com tendência de queda no consumo. Em vista disso, a necessidade de atingir as suas metas fez com que essas empresas levassem em consideração não apenas o crescimento orgânico, como também o esforço a fim de que superassem essas metas e, assim, entregassem uma receita melhor do que o crescimento do mercado – o que implica o ganho de participação de mercado em muitas situações. Como ressaltou um dos respondentes:

“Juntar uma equipe vencedora a marcas poderosas e varejistas satisfeitos é o plano que temos para vencer todas as dificuldades e entregar os resultados prometidos, ou até

⁹ Aqui, diferentemente do que se verifica no Quadro 8, o desafio referente à crise econômica e política surge em primeiro lugar, não obstante ter sido lá elencado em terceiro e último, por se tratar do acontecimento mais recente em relação aos demais. Essa inversão na ordem, no entanto, justifica-se pelo fato de que, agora, a ênfase recai sobre as motivações para que a implementação do programa se efetive, sendo que a primeira motivação surge associada justamente à instabilidade da economia, conforme é explicitado logo adiante no texto.

superá-los, construindo, assim uma, empresa vencedora, em que toda a sua cadeia é beneficiada com o aumento da receita – do produtor ao consumidor final.”

Além disso, uma vez que o crescimento da receita não consistia na única motivação para a implementação de um programa de GQT em vendas, verificou-se igualmente que, para essas 15 empresas, não bastava vender qualquer produto. Isto porque, muitas vezes, podiam-se comercializar produtos cujas vendas, mesmo sendo relevantes, não ofereciam a rentabilidade almejada pela empresa. Ou, ainda, os produtos podiam ser vendidos com descontos excessivos – o que os tornava menos rentáveis para ela. O programa, portanto, foi constituído para viabilizar não apenas uma receita igual ou superior à esperada (como foi assinalado anteriormente), mas também maior rentabilidade, a qual deveria ser melhor do que aquela alcançada sem a constituição do programa. Com vistas a isso, foram estabelecidas metas para as vendas totais e para os produtos mais rentáveis, ou, então, estes deveriam ser vendidos com menos descontos do que os demais. Trata-se de um critério que, de acordo com o que se observou, variou de empresa para empresa; no geral, contudo, constatou-se que a busca por uma melhor rentabilidade foi necessária para justificar a implementação de um programa que demanda tempo e esforço por parte dela. Um dos executivos esclareceu:

“A empresa superava constantemente suas metas e a equipe ganhava a sua remuneração variável. Todavia, tínhamos prejuízo todos os anos. Com o programa de GQT em vendas, passamos a avaliar e a remunerar a equipe não apenas pelo atingimento das vendas totais, como também pelo atingimento das metas dos produtos mais rentáveis, o que aumentou a rentabilidade ano após ano. Hoje, três anos após a implementação do programa, temos uma receita total semelhante à que tínhamos antes; todavia, temos 10% de rentabilidade, o que nunca havíamos obtido antes.”

Finalmente, o que se averiguou nas entrevistas realizadas é que, embora a GQT seja um conceito difundido nas empresas, ela também é especialmente dedicada, em sua maior parte, à área de produção, de modo que, antes da constituição do programa por parte dessas 15 empresas, pouco ou nenhum esforço foi despendido na padronização das atividades de vendas – o que deixava sob a responsabilidade dos próprios vendedores a tarefa de que os produtos fossem vendidos. Dada essa condição, ocorria, por extensão, uma alta variação entre os resultados obtidos individualmente por esses profissionais. Nesse contexto, então, o programa de GQT em vendas não apenas contribuiria para a melhoria da receita e da rentabilidade,

como também elegeria e avaliaria o cumprimento de processos-chave que permitiriam que cada vendedor realizasse as suas atividades de forma padronizada em relação aos demais, destacando-se aí a terceira motivação para a implementação do programa.

Essa padronização, vale acrescentar, foi elaborada a partir de estudos provenientes dessas próprias empresas no que se refere às melhores práticas de vendas, envolvendo empresas pesquisadas quando da implementação do programa. A esse respeito, um dos entrevistados exemplificou:

“Antes do programa de GQT em vendas, a equipe de vendas passava a maior parte do tempo nas centrais dos supermercados. Com isso, muitas vezes chegava despreparada para as negociações, pois não visitava as lojas dos supermercados e, assim, não sabia quais eram os produtos que estavam vendendo mais, quais os produtos que estavam sendo promocionados e quais estavam bem executados nas lojas. A partir desta constatação, pesquisamos o que outras empresas faziam e definimos que cada vendedor deveria, além das negociações nas centrais, visitar pelo menos 40 lojas por mês. Com isso, rapidamente começamos a fazer vendas mais assertivas e, ainda, nossos vendedores passaram a ser mais respeitados pelos compradores dos varejistas, que identificam, na nossa equipe, profissionais que sabem o que acontece na loja.”

Uma vez identificados os três fatores que motivaram essas 15 empresas da indústria de bens de consumo não duráveis a implementar um programa de GQT em vendas, esta tese se deterá a seguir nos 12 aspectos que foram considerados durante a elaboração e a implementação do programa. Muitas vezes, os responsáveis por essa atividade de implementação foram colaboradores dedicados, oriundos dos próprios quadros da empresa, que contaram durante esse processo com a participação de consultores contratados que tinham experiência pregressa no desenvolvimento e implementação desse tipo de programa. Em empresas com menor complexidade e receita, observou-se que toda essa responsabilidade foi delegada a um consultor, pois a empresa não tinha quantidade suficiente de pessoas para apoiar o consultor nessa etapa do projeto. Em ambos os casos, quando a empresa contava com uma área de GQT constituída em outras áreas – o que aconteceu principalmente em relação à área de produção –, um profissional de GQT de outra área pôde oferecer suporte parcial para a elaboração do programa.

5.1.2 O estudo fenomenológico sobre o método de implementação do programa

Conforme já foi antecipado, no que tange ao método de implementação analisado nos programas de GQT em vendas das 15 empresas participantes deste estudo, foram elencados 12 aspectos comuns à quase totalidade desses programas, como consta no Quadro 25:

Quadro 25 – Aspectos comuns à quase totalidade das empresas no que se referiu à implementação do programa.

1	O programa de GQT em vendas foi uma iniciativa da liderança da empresa;
2	Os temas desses programas visavam a esclarecer a mensagem e a motivar a equipe;
3	Nesses programas de GQT em vendas havia um foco na melhoria da competitividade do negócio;
4	Foram elaborados indicadores de desempenho para os processos-chave e para as vendas realizadas;
5	O programa de GQT em vendas abrangiu todos os membros da equipe comercial;
6	Clientes-chave também participaram do programa de GQT em vendas;
7	O programa devia ter os seus objetivos alinhados com o calendário da empresa que o implementou;
8	A remuneração da equipe devia ser associada ao programa;
9	A tecnologia cumpriu um papel relevante no programa de GQT em vendas;
10	O treinamento contínuo foi necessário para o sucesso do programa;
11	O programa devia ser controlado e auditado permanentemente;
12	O programa necessitava de constantes revisões.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Na sequência, cada um desses aspectos será apresentado detalhadamente em subitens específicos.

5.1.2.1 O programa de GQT em vendas foi uma iniciativa da liderança da empresa

No que diz respeito à iniciativa de implementar o programa de GQT em vendas em cada uma dessas empresas, verificou-se que, em primeiro lugar, a decisão sobre essa implementação se deu por parte da diretoria da empresa – na maioria das vezes, da própria presidência.

Conforme foi possível observar, os programas analisados decorreram, invariavelmente, de uma carta redigida pelo presidente e pelos diretores, na qual eles inicialmente apresentaram os objetivos do programa, passando à relevância deste para a organização e, ao final, convocando todos os profissionais da área comercial da empresa a se dedicarem ao máximo para o sucesso da iniciativa nesse departamento.

Além da carta, também se verificou que os diretores não só participam da elaboração do material, como também da sua comunicação e do treinamento para a equipe, sendo que essas atuações ocorreram de modo tanto presencial – tal como nos eventos de lançamento – quanto virtual – através de e-mails, mensagens, vídeos e/ou outras vias que permitiram que a

mensagem desejada chegasse até os seus respectivos interlocutores da maneira mais impactante e efetiva possível.

Em uma das empresas pesquisadas, o presidente solicitou e foi incluído dentro do escopo do programa. Em seu depoimento, estimou:

“Quero ter metas e realizar ao longo do mês processos-chave para melhorar a performance comercial. Isso vai não só melhorar meu desempenho e o da empresa, como também servirá como exemplo para todos darem a devida importância e atenção ao programa.”

5.1.2.2 Os temas desses programas visavam a esclarecer a mensagem e a motivar a equipe

Embora essa observação não se aplique a absolutamente todos os programas aqui estudados, outro aspecto a ser contemplado acerca das motivações e do modo como o programa de GQT em vendas foi implementado nessas empresas diz respeito aos temas incorporados aos programas, os quais a maioria delas veiculou por meio de logos, *slogans* e outras peças de comunicação, como sites, vídeos, blogues, manuais e demais itens de papelaria. Nesse caso, verificou-se que, por meio de temas variados – como “Feras”, “Águias”, “Faixas-Preta”, “Tropa de Elite”, “Lutadores do UFC”, “Pitbull”, entre outros encontrados –, havia a intenção de que aquilo que efetivamente se esperava como resultado da equipe fosse transmitido de forma lúdica e encorajadora.

Tal como foi possível aferir, todos os temas assinalados buscavam inspirar a equipe no sentido de que ela estivesse motivada e comprometida com a meta estabelecida – aspecto este que será tratado logo a seguir. Para sustentar esses temas durante a vigência do programa, eles foram lançados e apresentados à equipe por alguém que tanto podia ser um notório especialista quanto um ícone do tema em questão – por exemplo, um treinador de animais acompanhado do próprio animal, um mestre em artes marciais, um campeão de luta ou um oficial das forças policiais. Esses especialistas foram convidados e treinados para apresentar o tema do programa, descrevendo a sua experiência com o tema e tecendo analogias entre esse tema e os desafios que os profissionais da área comercial enfrentariam durante a execução da sua atividade.

De acordo com um dos entrevistados, essa iniciativa não só era benéfica em relação à sua atuação no trabalho, como ainda se estendia para além dela:

“O mestre de artes marciais que é o ícone do programa nos motiva e nos inspira a superarmos não só as metas do programa, como também a nos tornarmos pessoas melhores em todos os campos de nossas vidas.”

5.1.2.3 Nos programas de GQT em vendas havia um foco na melhoria da competitividade do negócio

Conforme se observou a partir dos materiais obtidos, todos os programas de GQT em vendas se desenvolveram em torno de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas que os implementaram. Trata-se de uma característica que pôde ser auferida quando elas estabeleceram as metas para esse programa, nas quais se buscou alcançar um resultado que pode ser sintetizado por meio da seguinte fórmula: a melhora do seu desempenho comercial *versus* o seu histórico progresso *versus* a concorrência. Tal aspecto vale para todos os indicadores de desempenho que serão apresentados ao longo deste estudo fenomenológico.

Além de se estabelecer como uma condição inerente às relações entre as próprias empresas, a questão da competitividade também pautou o programa de GQT em outras dimensões. Exemplo disso foi que, quando a equipe passou a ter o seu desempenho avaliado e quantificado de forma regular, foram estabelecidos *rankings* que acabaram, naturalmente, explicitando os profissionais que tinham o melhor e o pior desempenho na área. Houve, no entanto, uma preocupação das empresas em não apresentar esse *ranking* como uma medida punitiva aos que estavam ocupando as posições inferiores – no sentido de que simplesmente excluiria dos seus quadros aqueles com baixo desempenho: visava-se, na verdade, ao reconhecimento daqueles resultados classificados como excelentes e, em relação àqueles menos ou não satisfatórios, à oferta de ferramentas de orientação, treinamento e motivação para que esses demais profissionais também pudessem desenvolver um desempenho melhor.

Um dos gerentes que participavam de um dos programas pesquisados foi enfático no que se referia a esse foco:

“Meu objetivo é sermos a equipe número um. Queremos atingir todas as metas do programa e ser reconhecidos como os melhores profissionais de vendas da empresa. Com o programa, é possível que a empresa avalie todos de forma justa. Depende de cada um.”

5.1.2.4 Foram elaborados indicadores de desempenho para os processos-chave e para as vendas realizadas

Antes da implementação dos seus programas de GQT em vendas, todas as empresas da indústria de bens de consumo participantes desta pesquisa já avaliavam a sua equipe de acordo com os seus resultados. Salvas algumas raras exceções, esses resultados correspondiam principalmente à superação de objetivos de receita e/ou de volume efetivamente vendido. Uma vez implementados, os programas não excluíam esse indicador do programa (sendo esse o indicador que, na maior parte dos programas, apresentava o maior peso relativo): na realidade, a sua ação consistia em qualificar o indicador, avaliando, por exemplo, não apenas as vendas totais, mas também a venda por categoria de produtos, por canal de distribuição, por cliente ou ao longo do mês (faseamento de vendas).

Com os referidos programas, além da qualificação do indicador, observou-se que foram identificados processos-chave que permitiam que os resultados fossem obtidos de forma mais previsível e contínua. Para identificar esses processos-chave, foram estudados outros programas similares aos quais as empresas tiveram acesso, foram realizadas entrevistas com os membros da equipe que obtiveram o melhor resultado a fim de que fosse possível distinguir as melhores práticas, bem como foram pesquisados os materiais disponíveis em universidades.

Um diretor de vendas que liderou a implementação do programa em uma das empresas forneceu o seguinte depoimento:

“No princípio, havia um temor da equipe de vendas que o programa iria engessar e burocratizar sua atuação. À medida, porém, que os processos foram definidos e implementados, todos começaram a ter uma melhor performance, em especial os recém-contratados, que entravam na empresa já sabendo o que se esperava deles. Hoje, esse tipo de temor não existe mais, e estão todos comprometidos com o programa.”

Nessa etapa, todavia, cabe uma ressalva importante, tendo-se em vista que, uma vez que a ênfase em relação aos programas dessa natureza recai sobre a busca por um desempenho competitivo superior, deve-se tomar cuidado para que tanto o seu arcabouço conceitual quanto as suas definições não sejam tratados de forma rápida e superficial. Consoante o que a análise permitiu constatar, alguns dos programas mais bem-sucedidos aqui estudados são aqueles nos quais foram investidos tempo e esforço na apresentação dos

conceitos da qualidade total e na explicação dos processos-chave que foram acompanhados. Isso se deu porque, a partir do real entendimento dos fundamentos do programa, a equipe não só se sentiu mais comprometida com ele, como também compreendeu os benefícios que esse programa passaria a oferecer para o melhor desempenho do seu próprio trabalho.

5.1.2.5 O programa de GQT em vendas abrangeu todos os membros da equipe comercial

A qualidade total não é um resultado que deve ser almejado e viabilizado exclusivamente pela alta gerência da área comercial: a fim de se ter uma equipe de qualidade, os programas insistiram na necessidade de que todos os seus integrantes trabalhassem para obter a maior qualidade possível em suas atribuições. Assim, ainda que os processos-chave e as metas não fossem os mesmos para cada uma das empresas que compõem este estudo, todos os integrantes da equipe – desde os promotores de vendas (aqueles que abastecem as gôndolas dos supermercados com os produtos) e os vendedores até os gerentes e os diretores – deveriam integrar o programa. Inclusive, por terem o menor nível de escolaridade e o menor treinamento, aqueles que se encontravam nos cargos menos graduados – como promotores e vendedores – foram justamente os mais beneficiados pelo treinamento e pela orientação que o programa de GQT em vendas ofereceu. Alguns programas que enfrentaram dificuldade de implementação foram justamente aqueles formatados exclusivamente para as lideranças da área comercial.

Quando se fala da redação do programa, essa, aliás, é uma condição que, pelo que foi possível averiguar, deve ser contemplada cuidadosamente: dado que o nível acadêmico e a experiência profissional variavam muito entre os participantes, era preciso que o tema e a linguagem do programa fossem inclusivos, buscando alcançar a todos da forma mais adequada e impactante possível, respeitando as características de cada perfil profissional.

No que se refere à necessidade de que o programa de GQT em vendas abrangesse todos os membros da equipe comercial, um diretor de vendas de uma grande empresa ressaltou:

“Em uma das divisões do grupo, o programa foi implementado apenas para os diretores e gerentes. Com isso, aqueles que mais poderiam se beneficiar, que eram os vendedores e promotores, não foram considerados. Isso foi um grave erro, e o programa não obteve todo o sucesso que se esperava dele. Na nossa divisão, como já tínhamos o exemplo do que não deu certo, fomos mais cuidadosos e envolvemos os vendedores e promotores desde o

princípio. Acredito que esse seja o motivo que o programa foi muito mais bem-sucedido em nossa divisão.”

5.1.2.6 Clientes-chave também participaram do programa de GQT em vendas

Posto que, em sua maioria, as empresas da indústria de bens de consumo não vendem diretamente para o consumidor final e que, para tanto, se valem de distribuidores e atacadistas que abastecem os varejistas (os quais, por sua vez, atendem, então, o consumidor final), a inclusão dos clientes mais relevantes do canal indireto foi uma prática frequente nos programas de GQT em vendas aqui analisados.

Mais especificamente, a análise permitiu observar que distribuidores e atacadistas foram os tipos de clientes mais frequentemente inseridos no programa. Ainda que a comunicação fosse muitas vezes simplificada e resumida, e que existissem menos indicadores para os clientes, o estudo indicou que, naqueles programas dos quais os mesmos participaram, tanto o seu desempenho quanto o desempenho do canal como um todo obtiveram melhora, o que se explica devido ao alinhamento e à capacitação que foram oferecidos aos parceiros comerciais.

Um dos gerentes que participaram do estudo relatou:

“Com a implementação do programa nos distribuidores sob nossa responsabilidade, tivemos dois grandes benefícios. Em primeiro lugar, as nossas metas e a dos distribuidores passaram a ser as mesmas, começamos a trabalhar mais alinhados. Além disso, como o programa demanda que a equipe do distribuidor receba treinamentos todos os meses, com o tempo, a equipe desses distribuidores estava muito mais preparada para oferecer o produto e positivar os clientes atendidos por eles.”

O canal integrado com menos frequência ao programa de GQT em vendas foi o varejo, que apresenta uma independência maior em relação à indústria de bens de consumo não durável, com cujas empresas também mantém uma relação mais conflituosa, ocorrendo aí frequentes embates por melhores preços e condições comerciais. Esse conflito, no entanto, não deixou de ser um aspecto a ser almejado e trabalhado pelas próprias empresas, uma vez que a integração do varejista no programa integraria toda a cadeia – partindo da empresa, passando pelo atacadista e pelo distribuidor, chegando finalmente ao varejista, por meio do qual se alcançaria o consumidor. Nesse caso, com os clientes-chave sendo igualmente

incluídos nesse programa, tinham-se todos os envolvidos no processo trabalhando com qualidade, buscando maximizar as vendas dos mesmos produtos.

5.1.2.7 O programa devia ter os seus objetivos alinhados com o calendário da empresa que o implementou

As metas e os processos-chave elaborados para integrar o programa de GQT em vendas deveriam estar alinhados com o calendário da área comercial. Dessa forma, o cumprimento dos objetivos deveria considerar a data necessária para a apuração das metas, permitindo, assim, que o alcance dos objetivos viabilizasse, de fato, o necessário impacto no resultado.

O período mais frequente para mensurar o desempenho de uma área comercial foi o mês, período em que houve a maior frequência de metas estabelecidas. Em uma das empresas que participaram do estudo, enquanto as metas e os processos-chave deveriam ser realizados mensalmente, a remuneração da equipe de vendas era paga trimestralmente. Já com a implementação do programa, as metas, os processos-chave e a remuneração passaram a ser executados mensalmente – uma mudança que, segundo os entrevistados, aumentou o alinhamento de toda a equipe. De acordo com um deles:

“O programa de GQT em vendas, além de diversos outros benefícios, tem um fundamental papel de alinhar o calendário da equipe de vendas com o calendário da empresa. Em muitos casos, a empresa tem metas trimestrais para a remuneração variável, enquanto o calendário de atingimento das metas é mensal. Através do programa, pudemos alinhar toda a equipe de vendas com as metas mensais, assim eliminando o efeito ‘serrote’ (vendas com variações significativas de um mês para o outro), que é muito prejudicial para o processo de previsão de demanda e produção de produtos, o que gera excessos de estoques ou rupturas de produto.”

Nesse mesmo contexto, houve também empresas – notadamente, aquelas com o capital aberto – que tiveram no trimestre uma data crítica, pois, após esse intervalo, os resultados são publicados para os acionistas. Logo, houve processos-chave que deveriam levar esse período em consideração. O mesmo também sucedeu em relação ao ano fiscal, outro marco de desempenho da empresa que também devia ser levado em consideração quando fossem mapeados e elaborados os prazos para o atingimento das metas e dos processos-chave.

Não obstante essas datas terem uma conotação mais estratégica, também existiram processos que apresentaram um caráter mais tático, mas não menos relevante para o sucesso da empresa que implementou o programa. Como exemplo, toma-se o abastecimento das gôndolas dos supermercados por parte dos promotores de vendas: nesse caso, o abastecimento deveria ser feito diariamente; caso contrário, o produto não estaria disponível para que o consumidor o comprasse, o que implicaria que a empresa perderia vendas. Àquele que elabora o programa cabia, então, conhecer quais eram as datas críticas para a empresa que realizaria esse programa. Ainda que muitos processos viessem a ter datas coincidentes, era possível que determinado programa requeresse datas específicas, que não podiam ser desconsideradas.

5.1.2.8 A remuneração da equipe devia ser associada ao programa

De acordo com a política da empresa e da lei trabalhista vigente, as equipes comerciais recebiam uma parcela fixa do seu salário e também uma parcela variável, que reconhecia e premiava aqueles profissionais que atingiam os objetivos almejados pela empresa para o desempenho da sua função. Trata-se de uma importante ferramenta de gestão, que contribuiu de forma sólida para o sucesso de uma empresa da indústria de bens de consumo. Afinal, se os indicadores de desempenho do programa de GQT em vendas não fossem os mesmos indicadores pelos quais a equipe comercial seria avaliada e receberia a sua parcela de remuneração variável, a implementação desse programa não poderia ser bem-sucedida.

Assim, ao unificar os indicadores de desempenho do programa com os indicadores de remuneração da equipe, o próprio programa e os resultados obtidos (tanto os individuais quanto os da equipe) passaram a ser a ferramenta de remuneração da área comercial. No caso, todas as formas de remuneração variável da equipe deveriam ser consideradas e incorporadas ao programa, independentemente de corresponderem a uma parcela variável do salário mensal, trimestral ou anual, sendo que, em se tratando dos executivos mais graduados, o bônus recebido chegava ao valor de vários salários mensais. Esse alinhamento entre a remuneração e o programa não só assegurou o sucesso do próprio programa, como também contribuiu para o maior alinhamento e foco da própria equipe.

Clientes atacadistas e distribuidores também puderam – e necessitaram – ser remunerados pelo atingimento dos seus objetivos, de forma a se promover o alinhamento entre as expectativas da empresa, o cliente e a sua equipe de vendedores e de promotores. Essa remuneração se deu de diferentes formas, como um prêmio em dinheiro, um desconto maior pelo alcance das metas e pelo cumprimento dos processos-chave, e assim por diante.

Vale ressaltar a pertinência de terem sido elaborados prêmios icônicos para complementar a remuneração variável, isto é, prêmios de relativo baixo custo, mas de alto valor percebido. Pelo cumprimento de metas mais táticas – como o objetivo mensal –, exemplos de prêmios icônicos identificados neste estudo foram diplomas, troféus e medalhas. Uma vez atingidas metas mais estratégicas – como a meta anual –, a equipe e o cliente receberam prêmios mais memoráveis, como viagens e treinamentos especializados.

Um dos diretores entrevistados relatou que a sua equipe era mais motivada pelos prêmios icônicos do que pelos prêmios financeiros (a remuneração variável). Em suas palavras:

“O dinheiro serve para pagar as contas. Ajuda, é verdade. Mas a obtenção de um diploma é algo que o profissional pode colocar no seu currículo, apresentar com orgulho dentro e fora da empresa, sem falar do conhecimento que ele adquire para obtê-lo. E os prêmios anuais que damos aos melhores do programa, que são viagens, são experiências que eles guardam para toda a sua vida, pois jamais realizariam uma viagem como essa se não tivessem sido excelentes dentro do programa.”

5.1.2.9 A tecnologia cumpriu um papel relevante no programa de GQT em vendas

Com as dimensões e complexidades de um país com as características do Brasil, o sucesso no desenvolvimento dos programas de GQT em vendas nessas empresas dependeu da utilização de tecnologia para que se pudessem mensurar os resultados e o cumprimento dos processos-chave de forma bem-sucedida e dentro dos prazos necessários. Dessa forma, a empresa que considerasse a disponibilidade do produto nas gôndolas dos supermercados como exemplo de um processo-chave deveria ser capaz de avaliar se isso estava ocorrendo. Aquelas empresas que, por sua vez, tinham um processo crítico no aumento da distribuição dos seus produtos por meio de atacadistas e distribuidores necessitavam dispor de sistemas interligados com os seus clientes para monitorar a evolução do número de varejistas que adquiriam os seus produtos com esses clientes intermediários.

Além disso, para receber todas as informações referentes aos processos-chave e metas estabelecidas, os programas requereram ferramentas tecnológicas customizadas e dedicadas a eles. Em vista disso, ainda que a maior parte dos programas iniciasse a sua operação com o trabalho de analistas, suportados por planilhas de Excel, o que se verificava ao longo do tempo é que esses programas migravam para *softwares* customizados, desenvolvidos para

receber as informações e apurar os resultados, elaborando *rankings* e avaliações da equipe. Conquanto essas ferramentas tenham sido gerenciadas pelo escritório central das empresas, todos os membros da equipe comercial tinham acesso a elas, o que fez com que não apenas se configurassem como um repositório de informação e de contribuição para com a inteligência do programa, mas com que se tornassem também a principal forma de comunicação dos temas pertinentes entre a empresa e a sua equipe de vendas e *merchandising*.

No programa do qual participava, um gerente de vendas constatou:

“Carregar as planilhas e as fotos necessárias e enviá-las por correio eletrônico dá muito trabalho e demora muito tempo. Por isso, a empresa está trabalhando em um portal para facilitar esse procedimento, o que dará muita agilidade ao programa e facilitará o trabalho de todos os participantes.”

5.1.2.10 O treinamento contínuo foi necessário para o sucesso do programa

Ao serem entrevistados vendedores e líderes de áreas comerciais, observou-se que, arquetipicamente, o trabalho do vendedor estava associado à figura de um “herói”: esse profissional recebia uma meta, alguns recursos, e esperava-se que ele simplesmente as superasse.

Embora reconheça a possibilidade de que existam casos excepcionais, a implementação do programa de GQT em vendas reconhece também que uma empresa não será capaz de contratar e reter uma equipe composta somente por profissionais superdotados. Assim, ao se estabelecerem os processos-chave que deveriam ser cumpridos, o esperado era que todos os integrantes do departamento trabalhassem em sincronia, realizando as funções necessárias e superando – de forma consistente e sincronizada – os objetivos individuais e globais necessários para que o negócio fosse sustentável.

No caso das 15 empresas, o contínuo treinamento foi necessário não apenas para mudar a cultura e o arquétipo dominante da área comercial (o novo arquétipo, conforme os entrevistados, está mais próximo ao do soldado ou ao do operário, que vence a partir do esforço consistente e padronizado), como também para uniformizar as práticas comerciais e assegurar que todos tivessem o correto entendimento do que se esperava de cada função.

No caso do estabelecimento de novas metas mais sofisticadas, e principalmente de processos-chave que não faziam parte do processo de gestão e remuneração comercial, essa uniformidade só ocorreria ao longo do tempo.

Uma gerente foi incisiva durante a entrevista no trecho em que se referiu à importância do treinamento contínuo para o sucesso do programa:

“Se não houvesse nenhum outro benefício, só o programa de treinamentos associado ao programa já teria feito com que ele valesse a pena. Antes da sua implementação, o único treinamento que oferecíamos à equipe de vendas e merchandising era sobre os produtos da empresa. Hoje, há treinamentos sobre todos os processos-chave do programa. Elaboramos uma plataforma na internet onde os participantes podem assistir o treinamento sempre que julgarem necessário, e periodicamente ministramos provas para verificar o conhecimento efetivo da equipe sobre o material apresentado. A equipe hoje está muito mais preparada e confiante.”

5.1.2.11 O programa devia ser controlado e auditado permanentemente

Originalmente, conforme já foi aqui pontuado durante a seção introdutória e mais bem explicitado ao longo da fundamentação teórica (subseção 2.4), a GQT surgiu nas fábricas com o processo do controle da qualidade, diante da necessidade de que fossem minimizadas as perdas da empresa e de que a sua rentabilidade aumentasse, além de se garantir a satisfação do consumidor com a oferta de produtos desenvolvidos de maneira cada vez mais uniforme e padronizada.

Do mesmo modo como se verifica no que diz respeito aos primórdios da GQT, observa-se que, sobretudo por se tratar de uma prática que foi implementada há menos de cinco anos na maior parte das empresas aqui estudadas, foi da maior importância que um trabalho de controle de qualidade do programa de GQT em vendas se desse tão logo esse programa tivesse início, sendo que o controle de qualidade foi realizado de duas formas. Primeiro, foi necessário um controle quantitativo, avaliando se existiam e quais eram as maiores discrepâncias de desempenho dentro de cada processo e em relação a cada membro da equipe. Os casos que estavam muito aquém do resultado esperado deviam ser investigados e devia-se avaliar se estava sendo realizado o que efetivamente se esperava daquilo. Além disso, também cabia uma avaliação presencial, acompanhando-se o promotor, o vendedor, o líder de vendas ou o cliente para que se verificasse a correta realização do programa.

Com o tempo, a existência da auditoria serviu como uma ferramenta de treinamento e *feedback* da equipe, bem como serviu também como uma indicação consistente da alta gestão da seriedade que se esperava por parte de cada um dos participantes do programa. Algumas empresas reconheceram os desempenhos auditados, sendo que também existiram aquelas que enfatizaram o caráter punitivo das mesmas. De qualquer forma, em ambos os casos, não houve espaço para quem faltasse com a verdade nos seus relatórios e ações.

Acerca do controle do programa e da auditoria permanente, o presidente de uma das empresas pesquisadas explicou:

“Um dos valores dessa empresa é a integridade. No início, tivemos alguns casos de profissionais que tentaram burlar os regulamentos do programa. Quando isso foi constatado pela nossa auditoria externa, não tive dúvidas em demitir os envolvidos. Não existe um colaborador meio honesto. Após as primeiras ocorrências, isso deixou de ocorrer. O recado foi dado.”

5.1.2.12 O programa necessitou de constantes revisões

Muitas vezes, intencionalmente, observou-se que o programa de GQT em vendas começou de uma forma enxuta, a fim de que a sua implementação fosse mais fácil. Então, se uma equipe era avaliada exclusivamente pelo atingimento da receita, e o programa ideal previa o desdobramento daquela meta em receita e volume por grupo de produto, assim como a realização de dez processos-chave, o responsável pelo desenho do programa o enxugava no início, desdobrando as metas apenas em receita e demanda, por exemplo, a fim de que fossem realizados cinco dos dez processos necessários. À medida que o programa foi bem entendido e executado pela equipe, as metas foram ampliadas e o nível de sofisticação do programa de muitas das empresas cresceu.

Um gerente de uma empresa que possui o programa há mais de cinco anos explicou:

“No início, o programa era uma apostila, com apenas o realmente essencial para a área comercial. Com o passar do tempo, novos itens foram sendo acrescentados e, hoje, praticamente tudo o que deve ser feito pela equipe de vendas e merchandising e pelos nossos parceiros é explicado, treinado e monitorado. Nossa equipe é um exército que sabe o que deve fazer, e que vence a guerra.”

Também se observou que pode acontecer de, ao longo do tempo, serem necessárias revisões para alinhar o programa com a operação da empresa. Se, por exemplo, uma das empresas complementasse a sua estrutura comercial com uma equipe de vendedores que venderia diretamente para o consumidor final, o processo de abastecimento de gôndolas de supermercado deixaria de ter sentido para esses membros da equipe. E o número de visitas em domicílio para oferecer o produto poderia ser um processo necessário, que deveria ser inserido.

5.1.3 A pesquisa com os colaboradores das 15 empresas sobre os impactos do programa nos resultados

A última questão investigada no estudo fenomenológico foi acerca de qual a avaliação de cada um dos 45 entrevistados (entre presidentes [3], diretores [3], gerentes [36] e consultores [3], conforme já especificado no Quadro 16) no que se referia ao impacto nos resultados obtidos a partir da implementação do programa de GQT em vendas na empresa em que atuavam. Nessa avaliação, cada um respondeu oralmente a uma questão inicialmente fechada, de acordo com uma escala em que 1 representava que o programa não oferecera qualquer contribuição e, 5, que o programa contribuíra excepcionalmente para os resultados alcançados pela empresa.

Tabela 1 – Contribuição do programa para os resultados da empresa.

Classificação/Resposta	Avaliação	%
5. Contribuiu excepcionalmente	22	48,9
4. Contribuiu muito	17	37,8
3. Contribuiu	4	8,9
2. Contribuiu discretamente	2	4,4
1. Não contribuiu	–	–
Total	45	100

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Como demonstra a Tabela 1, para 100% dos entrevistados, o programa contribuiu para melhorar o resultado, a receita e a execução dos processos-chave – nenhum deles avaliou que não tenha havido essa contribuição. Quando, porém, as respostas registradas são analisadas mais detalhadamente, o resultado se torna mais impactante: para 86,7% dos entrevistados, o programa de GQT em vendas contribuiu muito (classificação/resposta número 4) ou contribuiu excepcionalmente (classificação/resposta número 5) para que a empresa obtivesse melhor desempenho.

Em se abrindo a questão para que discorressem livremente acerca de qual(is) a(s) razão(ões) para a avaliação dada no quesito contribuição, foi possível observar que, de modo geral, as respostas dos participantes abrangeram seis fatores principais.

Entre aqueles que responderam que o programa contribuiu excepcionalmente, um primeiro fator de destaque foi o apoio oferecido pela diretoria – o que ratifica um dos 12 aspectos elencados e que, portanto, pode ser tomado como uma das premissas da GQT, que corresponde à necessidade de o programa ser uma iniciativa do presidente. Com esse direcionamento fornecido pela alta direção, todas as demais áreas envolvidas passaram a contribuir para que o programa de GQT em vendas superasse as expectativas. Um dos respondentes pontuou:

“A diretoria deu todo o apoio, cobrou as outras áreas (Tecnologia, Recursos Humanos, Distribuição, Trade Marketing...) para dar todo o apoio também. O próprio presidente acabou sendo promovido, e os resultados do programa foram, na minha opinião, o que permitiu que isso acontecesse.”

Além do fator relativo a esse apoio, o empenho não só no cumprimento das metas, como também no estabelecimento, no treinamento e no acompanhamento dos processos-chave foi um segundo aspecto mencionado pelos entrevistados. A combinação do atingimento das metas com o cumprimento dos processos-chave estabeleceu também um “sentimento meritocrático”, dado que todos passaram a receber o reconhecimento pelos seus esforços, fosse na melhora da remuneração variável, fosse no recebimento de prêmios icônicos. Para um diretor de uma empresa multinacional:

“O programa de GQT em vendas estabeleceu rotinas comerciais eficientes, treinando a equipe, gerenciando os indicadores-chave e reconhecendo as melhores práticas e os melhores resultados.”

No que tange ao atingimento tanto das metas de receita e rentabilidade quanto dos processos-chave, foi necessário mais do que a sua elaboração e do treinamento e incentivo dados à equipe: conforme se pôde depreender dos depoimentos coletados, foi preciso que a equipe comercial de cada empresa exercitasse a disciplina e seguisse o método, perseguindo esses objetivos de forma constante. Como ressaltou um dos presidentes entrevistados:

“O programa contribui para a disciplina na execução dos processos e foca nos objetivos da companhia.”

Mediante as entrevistas, pôde-se então observar que, para aqueles que avaliaram o programa de GQT em vendas como uma iniciativa que contribuiu excepcionalmente para a empresa, foram considerados fundamentais, além do apoio da liderança: o atingimento e o reconhecimento das metas (terceiro e quarto aspectos), o cumprimento dos processos-chave (quinto aspecto) e a disciplina na execução para a efetiva implementação do programa (sexto aspecto). Para os entrevistados que avaliaram que o programa “contribuiu muito”, esses mesmos pontos fortes foram mencionados, havendo também um destaque para a descentralização no estabelecimento de metas e do cumprimento dos processos-chave.

Uma vez que o programa estabeleceu indicadores (metas e processos-chave) para toda a equipe – seja o colaborador um diretor, um gerente, um vendedor ou um promotor de *merchandising* –, cada um dos participantes passou a atuar em conformidade com a sua agenda individual de trabalho, desenvolvendo a sua atividade de acordo com o esperado. Desta forma, a soma dos resultados dos diversos colaboradores fez com que cada empresa obtivesse um desempenho adequado. Um gerente explicou com as suas palavras:

“O programa propôs rotinas comerciais eficientes, treinando a equipe, gerenciando os indicadores-chave de cada um dos colaboradores e reconhecendo as melhores práticas e os melhores resultados.”

A propósito das rotinas citadas, esse foi outro fator evidenciado: a padronização dos processos-chave, além da descentralização na sua execução.

Para aqueles que declararam que o programa de GQT em vendas contribuiu ou contribuiu discretamente, pode-se acrescentar os mesmos tópicos já apresentados, sendo que, na relevância na execução, foi mencionada a sua importância no ponto de venda. Para outro gerente:

“A rotina do campo foi desenhada. Desafios antes esquecidos pelo time passaram a ser prioridades, como o abastecimento das gôndolas para evitar desabastecimento de produtos.”

Além disso, ainda para esses participantes, acrescenta-se a motivação obtida ante a possibilidade de uma melhor remuneração, bem como a conquista de prêmios icônicos, como troféus e certificados. Para um dos entrevistados:

“O programa possibilita uma maior motivação pelo reconhecimento obtido através do atingimento da remuneração variável e pelos prêmios obtidos.”

Finalmente, a Tabela 2 sintetiza os fatores de sucesso do programa, relacionando-os às classificações/respostas de 1 a 5 (referente à Tabela 1) durante as quais eles foram mencionados pelos entrevistados, justificando, portanto, a sua avaliação. Tal como se pode notar na Tabela 2, em sua grande maioria, um mesmo fator foi assinalado em mais de uma resposta. O apoio da direção, por exemplo, foi citado tanto pelos participantes para os quais a implementação do programa de GQT em vendas contribuiu discretamente para os resultados obtidos pela empresa (classificação 2 da Tabela 1) quanto por aqueles para os quais a implementação contribuiu excepcionalmente (classificação 5 da mesma tabela). Assim, quando houve menção a um determinado fator a partir de mais de uma resposta, registrou-se mais de um número da classificação da Tabela 1 na coluna dessa análise.

Tabela 2 – Fatores de sucesso do programa de GQT em vendas.

Fator	Respostas de 1 a 5 nas quais o fator foi mencionado
Apoio da direção	5, 4, 3, 2
Atingimento e cumprimento das metas e processos-chave	5, 4, 3, 2
Disciplina na execução	5, 4, 3, 2
Padronização na realização dos processos-chave	4, 3, 2
Descentralização da realização dos processos-chave	4, 3, 2
Motivação e remuneração	3, 2

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Concluídos os resultados referentes ao estudo fenomenológico empreendido com as 15 empresas, serão apresentados a seguir os dois estudos de caso que detalham situações reais nas quais as empresas da indústria de bens de consumo em questão, identificadas como E1 e E2, implementaram os seus respectivos programas de GQT em vendas.

5.2 O programa de GQT em vendas na E1: estudo de caso

Conforme apresentado na subseção 4.2 do capítulo metodológico, foram duas as empresas que franquearam acesso não só ao material anteriormente descrito, como também aos seus resultados do programa de GQT em vendas da organização, a fim de que a partir deles fossem feitas entrevistas e observações junto a toda a sua equipe de vendas. Em se configurando como um estudo de caso, o que se espera é que as análises realizadas a seguir, a começar pela E1, possam promover uma compreensão em profundidade do fenômeno que está sendo estudado.

Oportunamente, a fim de que os dados sejam apreciados em concordância com o todo que integram, cabe lembrar que, neste primeiro estudo, à época em que participava desta pesquisa, a empresa em questão obtinha um faturamento superior a um bilhão de dólares no mundo, fazendo-se presente em mais de cem países, sendo que, no Brasil, o seu faturamento anual correspondia a cem milhões de reais. No que tange à composição da sua equipe em território nacional, reunia um total de 75 colaboradores, sendo que 38 deles integravam a sua área comercial, os quais responderam ao questionário de perguntas abertas e fechadas já mencionado na seção dedicada à metodologia desta pesquisa e reproduzido no Apêndice B. Trata-se de uma empresa líder em uma categoria de alimentos e em uma categoria de bebidas *premium*, que tem nos supermercados o seu principal canal de distribuição.

A primeira parte dos resultados – relacionadas ao processo de implementação do programa e aos resultados obtidos em 2016, ano em que o mesmo foi implementado – apresenta uma descrição das motivações da implementação do programa por parte da diretoria da empresa e qual o método adotado para a sua implementação (5.2.1). Em seguida, são apresentados os resultados do programa no que diz respeito ao atingimento de metas e ao cumprimento da realização dos processos-chave (5.2.2), dos quais se desdobram o atingimento de metas de receita líquida (5.2.2.1), a realização dos processos-chave (5.2.2.2) e a percepção dos colaboradores em geral que participaram do programa em relação aos impactos produzidos por ele nos resultados alcançados (5.2.2.3).

5.2.1 O estudo de caso da E1: sobre as motivações e o método de implementação do programa

A empresa cujo programa de GQT em vendas é ora analisado entrou no Brasil abrindo os seus primeiros clientes por meio de representantes comerciais autônomos e de

distribuidores credenciados, sendo que cada representante ou distribuidor era responsável por uma área geográfica específica. A esse respeito, o diretor da E1 explicou:

“Nossa estratégia de entrada no mercado era não ter custos fixos enquanto não houvesse uma base mínima de faturamento. Então, optamos por representantes, que recebem um percentual do valor vendido e não possuem vínculo trabalhista, e distribuidores, que são clientes da empresa e revendem o produto para os varejistas.”

Conquanto essa forma de trabalhar tenha atendido aos objetivos inicialmente propostos, ocorre que, em 2012, o modelo já havia atingido o seu limite, visto que o número de clientes não aumentava e que as vendas naqueles já abertos também não registravam crescimento. Nesse contexto foi que, em 2013, a empresa contratou esse diretor comercial, que substituiu a equipe de representantes por uma equipe própria de vendedores e de promotores de *merchandising*. Com a equipe dedicada e treinada, houve novo crescimento nas vendas até o ano de 2015, embora, de acordo com esse diretor comercial, o modelo adotado pudesse ter os seus resultados melhorados:

“Como contratamos uma equipe com diferentes experiências profissionais, não havia um padrão de trabalho. Enquanto algumas regiões apresentavam um resultado que atendia à nossa expectativa, outras tinham um desempenho pior. Com a piora da economia, decidi que era o momento de estabelecer um padrão adequado de atendimento para capturar todas as oportunidades e continuar crescendo.”

Nessa ocasião, portanto, foi também contratado um consultor externo, que já contava com a experiência no desenvolvimento e na implementação de programas de GQT em vendas em uma empresa de bebidas e também em uma de alimentos. Após 45 dias nos quais foram entrevistados os integrantes da equipe de vendas e *merchandising*, além dos clientes da empresa, esse consultor apresentou a sua visão de como o programa deveria ser estruturado:

“Como era uma empresa com uma estrutura relativamente pequena e ágil e que não possuía qualquer outro programa de gestão da qualidade total em suas áreas, decidimos montar um programa que avaliasse metas simples de atingimento de receita líquida da empresa e de cada colaborador e restringir o número de processos-chave àqueles que, se

efetivamente realizados, seriam essenciais para o cumprimento das metas. Chegamos a um total de sete processos-chave.”

A respeito dos processos-chave a que o consultor se referiu, eles constam no Quadro 26, identificados e sinteticamente explicitados, conforme as informações compartilhadas à época pelo próprio entrevistado:

Quadro 26 – Os sete processos-chave do programa de GQT em vendas da E1.

Processo-Chave	Resumo
1. Planejamento do mês	<p>Tratava-se do desdobramento das metas considerando-se o número de colaboradores e cada um dos clientes da região atendida por esse colaborador, incluindo a elaboração de uma agenda mensal de visitas a cada um dos clientes da sua carteira.</p> <p>Esse planejamento devia ser feito em uma planilha previamente fornecida ao colaborador, competindo a este, no primeiro dia útil do mês, enviá-lo ao analista responsável pela gestão do programa.</p>
2. Visitas a clientes e pontos de venda	<p>Tratava-se da realização das visitas planejadas, de modo que todas as centrais de compras dos clientes da empresa, bem como as principais lojas de cada cliente, fossem visitadas e corretamente abastecidas com os produtos.</p> <p>No que se referia a um número mínimo de visitas, ele se dava conforme o planejamento do mês, consoante os objetivos previstos para cada um.</p> <p>Cada visita devia ser comprovada por meio da elaboração de um relatório montado em PowerPoint, com fotos dos pontos de venda visitados, expondo-se aí a senha do mês na foto, a fim de assegurar a sua validade.</p> <p>O envio desse relatório devia ocorrer no primeiro dia útil do mês seguinte.</p>
3. Expansão da distribuição	<p>Tratava-se da abertura de clientes, de acordo com uma lista previamente construída com os clientes potenciais de cada setor. As metas eram mensais, e a sua realização era apurada por meio do sistema de faturamento da empresa no primeiro dia útil do mês subsequente.</p>
4. Redução da ruptura	<p>A ruptura de produto acontecia quando a loja do varejista se encontrava sem os produtos da empresa, sendo mensurada por meio de relatórios emitidos por empresas especializadas, que recebiam os dados brutos do próprio varejista.</p> <p>No caso dessa empresa, a fornecedora de informação era a BIS¹⁰.</p> <p>Cada vendedor ou promotor tinha uma meta de ruptura máxima a ser tolerada nas lojas pelas quais era responsável, o que se verificava a partir da análise do relatório mensal de informações disponibilizado pela BIS.</p>
5. Cumprimento da política comercial	<p>Como cumprimento da política comercial, devia-se entender que os vendedores comercializavam os seus produtos para os varejistas ao preço estipulado pela empresa, e que esses varejistas, em relação aos consumidores finais, comercializavam esses produtos adquiridos pelos preços sugeridos.</p> <p>Esses preços eram verificados pela pesquisa de preços realizada no 15º dia útil do mês.</p>
6. Execução de pontos extras	<p>Para aumentar a compra por impulso dos produtos, foi estabelecida uma meta de pontos extras para cada um dos vendedores e promotores.</p> <p>O ponto extra correspondia à exposição do produto em um local da loja que não fosse a gôndola na qual a categoria do produto era naturalmente exposta.</p> <p>Assim como em relação à visita aos clientes, cada ponto extra devia ser comprovado mediante a apresentação de um relatório produzido em PowerPoint, com a foto correspondente, expondo-se a senha do mês na foto, a fim de assegurar a sua validade.</p> <p>Tal relatório devia ser enviado no primeiro dia útil do mês seguinte.</p>
7. Controle dos investimentos	<p>A fim de atingir as metas de vendas, cada integrante da equipe de vendas possuía um orçamento para desenvolver ações de <i>trade marketing</i> com os clientes sob sua responsabilidade.</p> <p>Nesse processo, para assegurar que o orçamento seria cumprido, o colaborador devia pontuar se não investisse mais do que o valor aprovado pela empresa. Essa apuração era feita pelo sistema interno da companhia no primeiro dia útil do mês seguinte.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

¹⁰ Adquirida pela NeoGrid (GIRONEWS, 2014), a Bis Company é uma fornecedora de soluções para visibilidade de estoques e vendas para indústrias e varejos. Ou, conforme a sua apresentação em perfil próprio no LinkedIn, “A BIS, pioneira no tratamento e divulgação das posições diárias de vendas e estoques do varejo, é especialista em detectar os motivos de perda de vendas e transformá-los em lucro para seus clientes!”. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/bis-company/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 3 out. 2019.

O cumprimento das metas e dos processos-chave devia 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 e o cumprimento dos processos-chave permitia que ele recebesse até 25 pontos, num total, portanto, de 100 pontos. Se obtivesse uma quantidade de pontos inferior a 75 no mês de apuração, o colaborador não recebia a sua remuneração variável; a partir de 75, recebia a sua remuneração variável, que poderia chegar a até 50% do salário-base que constava na sua carteira de trabalho. Além disso, quem cumprisse os 75 ou mais em oito meses do ano era elegível ao bônus anual, que poderia chegar a até dez salários adicionais.

Sintetizando a que correspondeu, na prática, a implementação do programa, o diretor comercial observou:

“Com o programa, não só definimos e comunicamos as metas de vendas e quais as rotinas deveriam ser seguidas para se assegurar que estas metas fossem atingidas de forma padronizada e regular, como também alinhamos os incentivos da equipe de vendas, desde o diretor, passando pelo gerente, vendedor e promotor de merchandising, com as necessidades da empresa.”

Ainda no que concerne à motivação, visando ao envolvimento da equipe, 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, com o acréscimo de que, ao atingir os seus 75 pontos mensais, além da remuneração variável, o colaborador também recebia um diploma com a faixa por meio da qual poderia ser identificado em relação à sua atuação na área. Isto porque todos os participantes começavam como faixas brancas em vendas – que é a faixa inicial da maioria das artes marciais –, sendo que o objetivo de todos era chegar à faixa preta – o que só seria possível se obtivessem a pontuação necessária por 12 meses.

Um dos participantes do programa avaliou da seguinte forma a utilização do paralelo entre o programa e a artes marciais:

“A analogia com as artes marciais foi muito adequada; afinal, temos que lutar todos os dias para atingir nossos objetivos. Além disso, os reconhecimentos oferecidos, além de permitir que melhorem nossa remuneração, atestam nossa capacidade e agregam valor ao

currículo. Todos os integrantes da equipe estão muito motivados para se tornar faixas pretas em vendas e merchandising.”

Além do suporte da consultoria, um analista de administração de vendas foi alocado para dar o apoio necessário à gestão do programa. Foi também desenvolvido um portal na internet dedicado a receber as informações das metas e dos processos-chave e a apurar os resultados por participantes. A consultoria recomendou ainda a contratação de uma auditoria independente para avaliar mensalmente os documentos relacionados ao cumprimento de cada processo-chave e, em caso de dúvida, verificar o efetivo cumprimento no ponto de venda. Para a seleção e o treinamento do analista, o desenvolvimento do portal e a formatação do processo de auditoria foram necessários mais 45 dias. Com isso, o tempo total para o desenvolvimento do programa, desde a ideia de se implementá-lo até estar pronto para ser lançado, foi de três meses.

5.2.2 Os resultados do programa de GQT em vendas na E1: atingimento de metas e cumprimento de processos-chave

Para avaliar o impacto do programa de GQT em vendas na E1 foram utilizadas duas bases de informação. A primeira delas foi a “apresentação de resultados da empresa”, produzida mensalmente pela diretoria para o conselho de administração. A segunda base de informação foram as entrevistas realizadas com a equipe, nas quais cada participante pontuava as suas impressões sobre o programa. Os registros em ambas as bases são recuperados separadamente nas duas subseções a seguir.

5.2.2.1 O atingimento das metas de receita líquida na E1

Esse é o indicador que demonstra a evolução do faturamento para os clientes (a moeda em uso é o real), isto é, é a receita da companhia. Na ocasião em que se deu a presente investigação, cada participante do programa detinha uma meta de faturamento estabelecida mês a mês, constituindo-se em um dos principais indicadores medidos pelo programa. Por meio da Tabela 3, pode-se observar que, no primeiro ano do programa, a empresa conseguiu crescer a sua receita, enquanto as vendas de bens de consumo não duráveis apresentaram queda e as categorias nas quais a organização atua tiveram um crescimento inferior.

Tabela 3 – Resultado em receita após o lançamento do programa.

Evolução de receita	Ano de implementação vs. ano anterior – %
Bens de consumo não duráveis	-3
Categorias em que a empresa atua	5
Empresa	18

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

De acordo com a avaliação dos seus executivos, as categorias em que a EI atua não foram tão afetadas pela situação econômica do Brasil, uma vez que ela comercializava produtos de maior valor agregado, consumidos pelas classes A e B, as quais não foram tão afetadas quanto as demais. Além disso, as suas marcas eram fortes e contribuíram para o crescimento das vendas nesse cenário econômico adverso. Não obstante, houve momentos na história da empresa – como nos anos de 2012 e 2015 – nos quais os objetivos almejados não foram atingidos, fazendo-se necessárias mudanças na forma de operar. O programa de GQT em vendas, então, foi desenvolvido como resposta a um desses períodos mais difíceis – o ano de 2015. Em 2016, o programa prestou uma contribuição decisiva para o atingimento de resultado tão positivo. Como relatou o diretor comercial:

“A comunicação clara das metas, a definição dos processos-chave, o treinamento e reconhecimento, tanto financeiro quanto icônico oferecido pelo programa, tornaram nossa equipe mais motivada e eficiente e, com isso, os resultados foram excelentes, permitindo que superássemos as metas e conquistássemos participação de mercado, enquanto ocorreu o contrário com nossos principais concorrentes.”

5.2.2.2 A realização dos processos-chave na EI

Para compreender com maior profundidade a contribuição do programa para o resultado obtido, são apresentados a seguir os resultados atingidos pelos sete processos-chave já elencados e explicitados na subseção 5.2.1.

O primeiro desses processos-chave, conforme já registrado, corresponde ao planejamento mensal. Segundo o gerente de vendas responsável pelas contas-chave, o principal benefício decorrente do estabelecimento dos processos-chave foi a possibilidade de desdobrar o seu plano por cliente e de assim desenvolver estratégias e táticas customizadas a cada um:

“Antes, a cada mês, eu realizava uma negociação independente com cada cliente. Com a necessidade de desenvolver o planejamento todos os meses, passei a utilizar este tempo para refletir sobre qual seria a melhor estratégia e quais as ações de trade marketing deveria fazer para cada um dos clientes. Logo, desenvolvi PACC [programas de aceleração do crescimento com clientes] para cada um dos mesmos. Estabeleci um horizonte de tempo de seis meses para cada PACC, recebendo e agregando as sugestões de cada cliente. Com isso, trabalhei com eles de forma alinhada, perseguindo objetivos comuns.”

O processo-chave seguinte, a efetiva realização das visitas planejadas a clientes e lojas de acordo com o planejamento efetuado, contribuiu, na opinião da equipe de vendas e *merchandising*, para a melhoria da execução das ações e também para a realização de melhores negociações, como explica um vendedor dessa empresa:

“Antes do programa, passava a maior parte do tempo nas centrais de compra. A partir do momento que tive que planejar e realizar visitas às lojas, pude perceber que muitas coisas negociadas nas centrais não eram efetivamente realizadas. Passei então a acompanhar mais de perto a execução das ações planejadas. E com esse conhecimento e aprendizado, passei a fazer negociações melhores também, pois sabia o que dava certo e o que não funcionava nas lojas.”

Os resultados do processo-chave que buscava a expansão de clientes tiveram um impacto que contribuiu para o crescimento da receita. Antes da implementação do programa, a equipe não dedicava tempo suficiente à prospecção de novos clientes, concentrando-se no aumento das vendas com a carteira atual de clientes. A partir do momento que os integrantes passaram a focar também na conquista de novos clientes, a carteira atendida pela organização cresceu em 48%. Por conseguinte, com a abertura desses clientes, o número de lojas que comercializam o produto cresceu 102%, uma vez que os clientes – em especial, os supermercadistas – possuem várias lojas.

No que se refere a essa expansão viabilizada pela expansão da distribuição, o gerente de vendas reflete:

“Antes do programa, meu dia a dia era focado em aumentar as vendas por metro quadrado naqueles clientes que eu e minha equipe já atendíamos. A partir do momento em que este processo-chave foi inserido na nossa rotina, e também recebemos a lista de clientes

que deveríamos abrir, os resultados vieram. E melhor ainda: passei a não depender apenas de poucos clientes para bater a meta, já que tinha muito mais clientes.”

Outro processo-chave que teve alto impacto no melhor desempenho de vendas foi a redução da ruptura. Antes do início do programa, a empresa dedicava mais esforços em vender para os varejistas do que em fazer com que os varejistas vendessem para os consumidores. Dessa forma, o índice de ruptura dos produtos nas lojas era 50% maior do que a média das categorias. Com a implementação do programa e o trabalho realizado loja a loja – em especial, pela equipe de promotores de vendas –, a ruptura teve uma queda acentuada, passando a ser inferior à média da categoria. Assim, os consumidores passaram a encontrar os produtos que procuravam e a adquiri-los com mais frequência. A Tabela 4 apresenta os resultados da queda da ruptura conquistados pelo programa:

Tabela 4 – Redução da ruptura conquistada pelo programa.

Ruptura	%
Índice de ruptura antes do programa	12
Índice médio de ruptura nas categorias	8
Índice de ruptura após o programa	4

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Um dos promotores da empresa relatou o esforço que foi empreendido para a redução da ruptura:

“A partir do momento em que o programa passou a nos pontuar pela redução da ruptura, eu não aceitava visitar uma loja e encontrar rupturas. A ruptura passou a ser nosso maior inimigo, e missão dada é missão cumprida. Só saía da loja com isso resolvido.”

Uma vez que a organização estudada trabalhava com produtos voltados a uma classe com maior poder aquisitivo, os varejistas que comercializavam o produto frequentemente utilizavam *mark ups* mais altos do que os praticados para os produtos mais populares das mesmas categorias. Antes da implementação do programa, ainda que a empresa tivesse conhecimento disso, nenhum direcionamento mais incisivo era dado para combater a situação, de modo que os produtos terminavam por chegar aos consumidores acima dos preços ideais. Quando o programa teve início, 49% dos preços praticados ao consumidor estavam acima dos preços sugeridos. No final do primeiro ano, ainda que o problema não tivesse sido solucionado por completo, apenas 34% dos preços praticados estavam acima do que a

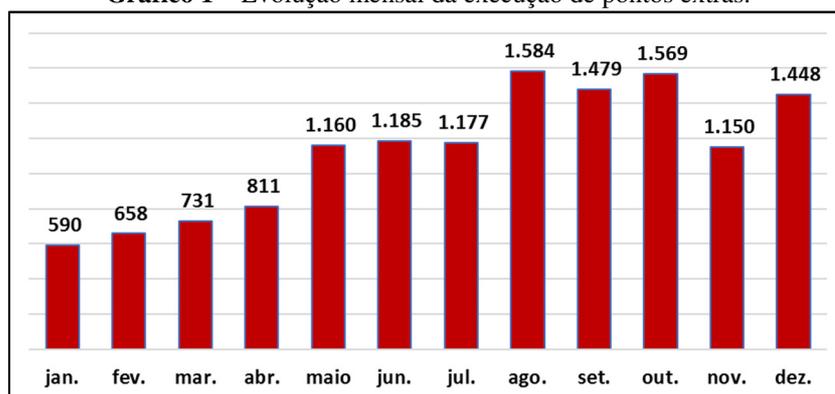
empresa considerava como ideal. A respeito do cumprimento da política comercial, um promotor observou:

“Muitos consumidores me comentavam nas lojas que nossos produtos estavam mais acessíveis, que tínhamos abaixado o preço.”

O próximo processo-chave era a execução de pontos extras. No ano anterior à implementação do programa, a equipe de promotores montou 3.118 pontos extras ao longo do tempo. Apesar de serem produtos que aumentavam muito suas vendas quando expostos em pontos extras, pelo seu perfil adequado à compra por impulso, muitos pontos deixavam de ser montados. Em relação a isso, um gerente de vendas explicou:

“Antes do programa de gestão da qualidade total em vendas, em muitos clientes desistíamos de montar os pontos extras, pois os valores cobrados pelas centrais dos varejistas eram muito altos. Quando a execução destes pontos passou a pontuar no programa, toda a equipe passou a procurar formas criativas para cumprir este processo. Passamos a negociar os pontos loja a loja, negociando não mais com os compradores, e sim com os gerentes e encarregados das lojas. Com isso, acabamos tendo pontos em muitas lojas através do relacionamento da nossa equipe de vendedores e promotores.”

Ao final do ano, após a implementação do programa, haviam sido montados 13.542 pontos extras, representando um crescimento de 334% em comparação com o período anterior. O Gráfico 1 apresenta a evolução mensal da confecção desses pontos. Nele, é possível observar que já houve um número significativo de pontos extras desde o primeiro mês e que a quantidade mensal cresceu mês a mês ao longo de todo o ano:

Gráfico 1 – Evolução mensal da execução de pontos extras.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Finalmente, o processo-chave que controlava os investimentos em ações de *trade marketing* era fundamental para que as metas de receita líquida fossem atingidas, sem prejudicar a lucratividade. Com a equipe de vendas alinhada com o processo-chave, apenas 85% dos recursos disponibilizados pela organização foram utilizados – portanto, foram atingidos não só os resultados de receita líquida, como também aqueles de lucratividade. Como explicou um gerente:

“Antes do programa, nosso único objetivo era bater as metas. Muitas vezes alguns colaboradores gastavam mais do que o orçamento que tínhamos para o mês, aí abriam uma conta corrente com o cliente. A empresa sempre ficava devendo, o que piorava o relacionamento com o cliente e, eventualmente, quando a despesa tinha que ser paga, o colaborador responsável ficava sem recursos para bater a meta. Agora, está claro para todos que para nos graduarmos no programa, não basta atingir a meta, deve-se fazer isso com os recursos disponíveis.”

Ao longo do ano, a empresa reformulou toda a sua gestão comercial para se adequar ao programa de GQT em vendas. Além do portal, das análises efetuadas a partir dos bancos de dados construídos com as informações do programa e da designação de um analista dedicado ao programa, a área de administração de vendas desenvolveu relatórios de acompanhamento dos processos-chave, a pedido da própria equipe de vendas e *merchandising*, que buscava acompanhar com maior frequência a evolução, ao longo do mês, da abertura de clientes, da redução da ruptura, da execução de pontos extras, dos preços ao consumidor e da utilização de verbas. Além do suporte à gestão desenvolvido pela administração de vendas, o departamento de *trade marketing* começou a alinhar os

calendários promocionais às prioridades do programa. Por exemplo: para todo cliente aberto no ano, o vendedor responsável oferecia uma semana de degustação de produtos. Os materiais de ponto de venda também passaram a ser desenvolvidos com o preço sugerido do produto, para incentivar a sua prática pelo varejista. Um vendedor declarou:

“Com o programa, passamos a trabalhar muito mais alinhados com as áreas de suporte. O sentimento é que estamos jogando todos no mesmo time.”

5.2.2.3 A pesquisa com os colaboradores da EI sobre os impactos do programa nos resultados

Na pesquisa aplicada aos colaboradores que participaram do programa, perguntou-se (i) se, para eles, os processos-chave tinham sido impactados pelo programa; (ii) qual seria o grau de contribuição do programa para a melhoria de cada um desses processos; (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. Combinadas com as 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 5:

Tabela 5 – Impacto do programa no cumprimento dos processos-chave segundo os colaboradores.

Item avaliado	Obteve impacto positivo – %	Obteve impacto negativo – %
1. Planejamento do mês	100	–
2. Visitas a clientes e pontos de venda	97	3
3. Expansão da distribuição	97	3
4. Redução da ruptura	100	–
5. Cumprimento da política comercial	100	–
6. Execução de pontos extras	100	–
7. Controle de investimentos	100	–

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Ratificando esses percentuais verificados na tabela, o depoimento do gerente de administração de vendas reforça as causas do sucesso obtido pelo programa:

“O programa não poderia ter vindo em melhor momento para a empresa. Tínhamos resultado, mas faltava gestão. Controle, dados quantitativos, análises individuais de

desempenho. O programa triunfou logo nos primeiros meses. Através dele foi possível avaliar de forma tangível e racional a permanência e promoção de um colaborador ou sua substituição, por exemplo. A excelência se tornou a obsessão da equipe. Todos mencionam os processos-chave diariamente nas ferramentas de comunicação que utilizamos. Por fim, o programa trouxe informações inéditas para a minha área, que possibilitaram a criação de relatórios complexos. Esses relatórios voltaram para a equipe como dados ricos para acelerar os resultados. Ou seja, o programa criou um sistema cíclico que só gera um produto final: o resultado excelente.”

Em relação à segunda pergunta, os colaboradores foram 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, no que se refere ao nível de contribuição do programa para a melhoria de todos os processos-chave, a maior parte da equipe o reconhece como sendo importante ou muito importante, conforme demonstrado na Tabela 6:

Tabela 6 – Avaliação do grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave.

Processo-chave avaliado da E1	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
1. Planejamento do mês	–	–	–	18	82
2. Visitas a clientes e pontos de venda	–	–	3	16	81
3. Expansão da distribuição	3	–	13	13	71
4. Redução da ruptura	–	3	11	16	70
5. Cumprimento da política comercial	–	8	12	24	56
6. Execução de pontos extras	–	–	–	11	89
7. Controle de investimentos	3	3	12	15	67

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Pelos depoimentos obtidos, pôde-se concluir que o programa contribuiu ou contribuiu muito para alinhar os planos de trabalho dentro da empresa e também entre ela e os seus clientes, além de se constituir em um programa claro e formalizado de reconhecimento do desempenho de cada colaborador – o que os motivou a participar e superar as suas metas. Assim, não houve depoimentos negativos sobre o programa, mesmo por parte daqueles colaboradores que não lhe atribuíram nota máxima.

No Quadro 27, encontram-se alguns depoimentos por meio dos quais ficam evidenciadas as questões do (A) alinhamento, do (B) reconhecimento e da (C) motivação suscitada pelo programa de GQT em vendas na empresa ora analisada.

Quadro 27 – Benefícios obtidos com o programa: alinhamento, reconhecimento e motivação.

Benefícios	Depoimentos
(A) Alinhamento	<p>> “Conseguimos trabalhar em harmonia com nossos clientes, desenvolvendo um modelo único de trabalho, tendo em vista termos os mesmos objetivos a serem alcançados, a saber: aumento de faturamento, visibilidade e rentabilidade” (gerente).</p> <p>> “O programa é uma ferramenta excelente de gestão, que ajuda na tomada de decisões, mas que, acima de tudo, precisa que todas as áreas da empresa estejam envolvidas e funcionem como uma engrenagem perfeita” (gerente).</p> <p>> “Através do programa, conseguimos executar o trabalho de maneira uniforme, falando a mesma linguagem em toda a empresa, resultando em melhorias no ponto de venda” (vendedor).</p>
(B) Reconhecimento	<p>> “Minha impressão é que o programa consiste em reunir conceitos e ferramentas necessárias para uma melhor performance, crescimento e resultados positivos. Eu os pratiquei e obtive melhores resultados em minha vida profissional e pessoal” (vendedor).</p> <p>> “O programa é excelente para o crescimento e desenvolvimento da empresa e para ampliar a visão e as competências do colaborador” (promotor de merchandising).</p>
(C) Motivação	<p>> “Minha impressão é totalmente favorável, confio e acredito, pois o programa tem padrões definidos e justos sobre os processos-chave que temos que cumprir” (promotor de merchandising).</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

A terceira pergunta endereçada aos participantes consistiu em saber se, na opinião dos colaboradores do programa, os processos-chave continuariam a progredir no próximo ano. De acordo com as respostas, as perspectivas de melhoria obtidas com a realização dos processos-chave continuariam a progredir, pois, ainda que muitas melhorias já tivessem sido conquistadas, ao analisarem cada setor e cada processo-chave, estimavam que não só havia muito trabalho para manter os resultados obtidos, como ainda oportunidades a serem exploradas. As respostas obtidas por processo-chave encontram-se na Tabela 7:

Tabela 7 – Percentual dos colaboradores que acreditam que o processo-chave continuará a melhorar com o programa.

Processo-chave avaliado da E1	Não acreditam – %	Acreditam – %
1. Planejamento do mês	–	100
2. Visitas a clientes e pontos de venda	–	100
3. Expansão da distribuição	4	96
4. Redução da ruptura	–	100
5. Cumprimento da política comercial	–	100
6. Execução de pontos extras	–	100
7. Controle de investimentos	–	100

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Compartilhando desse entendimento de que ainda há o que pode ser melhorado por meio do processo, um vendedor exemplificou:

“Temos muito a melhorar ainda. Por exemplo, ao analisar os preços praticados pelos meus clientes, muitos ainda trabalham com preços superiores àqueles sugeridos por nós.”

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, constata-se que todas as iniciativas foram consideradas muito importantes para o sucesso do programa, como pode ser observado na Tabela 8:

Tabela 8 – Grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas.

Treinamento	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
Capacitação – treinamentos	–	–	–	17	83
Capacitação – manuais	–	–	3	18	79
Capacitação – palestras	–	3	–	20	77
Capacitação – treinamento prático	–	–	8	24	98
Capacitação – outros	–	–	25	25	50

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Para o gerente de contas-chave, um ponto relevante do treinamento foi ter a oportunidade de entender como outros gerentes e demais membros da equipe estavam cumprindo os processos-chave e atingindo suas metas:

“Em primeiro lugar, aprendemos mais, pois quem aplica o treinamento agrega seu conhecimento às explicações. Além disto e mais importante ainda, a troca de informações sempre traz algo novo e relevante que pode ser usado no meu trabalho.”

Já para outros colaboradores, os treinamentos contribuíram não só para o atingimento dos resultados da empresa, como também para outras esferas da vida do colaborador, além do trabalho. Como descreveu um vendedor:

“O programa me ensinou a ser quantitativo na minha vida pessoal. A definir indicadores para minha vida acadêmica, para minhas finanças pessoais, para a minha saúde. E a construir planos de ação para trabalhar e atingir essas metas.”

Por sua vez, outro vendedor declarou:

“Para mim, este programa é um estilo de vida, onde consigo aprimorar técnicas de maneira prática e organizada, reflete a todo momento na minha capacidade de traçar objetivos e alcançá-los, ajuda no meu senso de tomadas de decisões e organização.”

E mais um vendedor concordou com os outros, ao afirmar:

“O programa é um manual para o vendedor profissional. Ele guia os passos do profissional através do melhor caminho para a superação dos objetivos. Além disso, ele mede os resultados e expõe pontos que precisam ser aperfeiçoados.”

5.3 O programa de GQT em vendas na E2: estudo de caso

Conforme já antecipado nos parágrafos iniciais deste capítulo, uma vez já apresentados os resultados referentes ao estudo de caso da E1 no item 5.2, aqui são colocados os resultados relativos ao estudo de caso da E2, nos quais são contemplados não apenas as motivações e o método de implementação do seu programa de GQT em vendas, como também os resultados obtidos após essa implementação no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores. Tal como sucedeu em relação ao estudo de caso da E1, espera-se que as análises realizadas a seguir possam promover uma compreensão em profundidade do fenômeno que está sendo estudado.

Da mesma forma como em relação à E1, entende-se a necessidade de retomar aqui, em linhas gerais, os dados nos quais a análise se contextualiza: neste segundo estudo, a empresa em questão é nacional e, à época em que participava desta pesquisa, obtinha um faturamento anual superior a um bilhão de reais – portanto, superior ao da E1, cujo faturamento anual no Brasil era de 100 milhões de reais, conquanto o seu faturamento global superasse um bilhão de dólares, consoante registrado no Quadro 17. Trata-se de uma empresa líder na categoria de higiene e limpeza, que tem nos supermercados e nos atacadistas o seu principal canal de distribuição.

Dado estar presente em todas as regiões do Brasil, a equipe da E2 se distribuiu por todo o território nacional, reunindo um total de 1.300 colaboradores, sendo que 120 deles integravam a sua área comercial, os quais foram entrevistados por meio de perguntas fechadas e abertas, tal como já mencionado na seção dedicada à metodologia desta pesquisa.

No que se refere aos profissionais da sua área comercial, mais especificamente, 15% deles ocupavam posição de liderança – que poderia ser direção ou gerência – e, 85%, posições operacionais – ocupadas por vendedores e líderes de *merchandising*. A equipe de promotores de *merchandising* era terceirizada, sendo contratada de agências especializadas e com atuação regional.

Tal como na E1, a equipe responsável pela operação da área comercial da E2 ocupava o maior número de posições; todavia, como a sua receita era maior e o número de clientes atendidos também, o percentual de colaboradores dedicados a vendas e *merchandising* era superior ao da E1.

A primeira parte dos resultados – relacionadas ao processo de implementação do programa e aos resultados obtidos em 2017, ano em que o mesmo foi implementado – apresenta uma descrição das motivações da implementação do programa por parte da diretoria da empresa e qual o método adotado para a sua implementação (5.3.1). Em seguida, são apresentados os resultados do programa no que diz respeito ao atingimento de metas e ao cumprimento da realização dos processos-chave (5.3.2), dos quais se desdobram o atingimento de metas de receita líquida (5.3.2.1), a realização dos processos-chave (5.3.2.2) e a percepção dos colaboradores em geral que participaram do programa em relação aos impactos produzidos por ele nos resultados alcançados (5.3.2.3).

5.3.1 O estudo de caso da E2: sobre as motivações e o método de implementação do programa

Responsável pela produção e comercialização de produtos de higiene e beleza, a E2 é uma das empresas de um grupo maior, que comercializa diversos outros produtos. Cada linha de produtos pertence a uma das empresas desse grupo, todas elas geridas de forma independente. Ao longo da trajetória desta segunda empresa, cujo crescimento da receita foi obtido mais significativamente nos últimos 15 anos, foram adquiridas diversas marcas de outras empresas, as quais foram incorporadas aos produtos originalmente comercializados por ela. Esse crescimento da receita, no entanto, nunca se traduziu em rentabilidade, de modo que a E2 jamais havia obtido lucro no período no qual as aquisições aconteceram.

Em 2016, um novo presidente chegou à E2. Após um extenso diagnóstico e com a colaboração da sua equipe, ele empreendeu diversas mudanças nos processos de fabricação, logística e *marketing*. No segundo semestre do 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 rentabilidade pudesse ser retomada. A esse respeito, o presidente declarou:

“Minha principal responsabilidade na empresa era preservar a receita e melhorar a rentabilidade do negócio. Como já havia implementado de forma bem-sucedida programas de GQT em vendas, decidi, em conjunto com a diretoria, que essa iniciativa seria um divisor de águas para nós.”

Uma vez que, conquanto já dispusesse de programas de GQT em outras áreas, a E2 ainda não possuía experiência em relação ao programa de GQT em vendas, foi contratado um consultor para elaborar o programa, sendo que a empresa elegeu um integrante da equipe comercial para dar suporte na elaboração desse trabalho. Assim, ao consultor e ao líder foi atribuída a responsabilidade de desenvolverem o programa em 120 dias, implementando-o em janeiro de 2017. Conforme o consultor:

“Tivemos tempo suficiente para entender como integrar a equipe, os processos-chave da empresa e as necessidades dos clientes e consumidores com as metas da empresa; em especial, a rentabilidade.”

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 28:

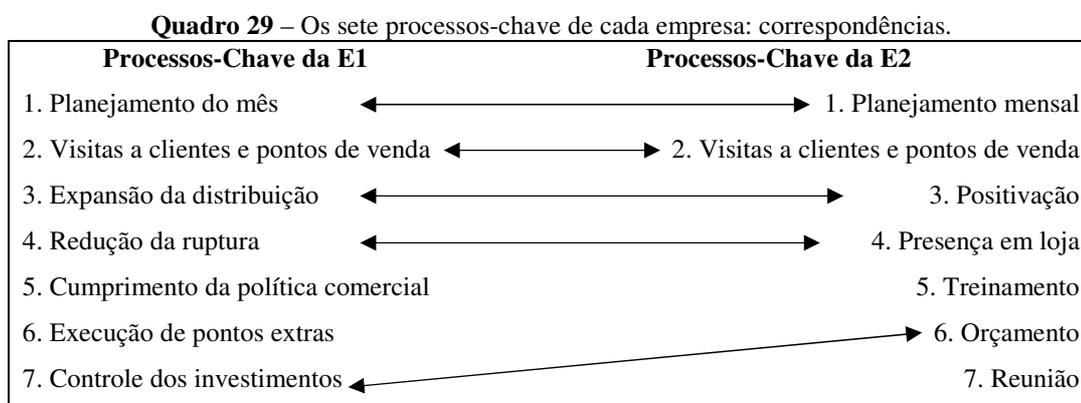
Quadro 28 – Os sete processos-chave do programa de GQT em vendas da E2.

Processo-chave	Resumo
1. Planejamento do mês	<p>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.</p> <p>Na data desse planejamento, era efetuado o envio de duas planilhas por colaborador de vendas.</p> <p>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.</p> <p>O diretor pontuava se todos os gerentes de vendas e seus gestores de vendas enviariam as planilhas nessa data.</p> <p>O presidente, por sua vez, pontuaria se todos os seus diretores pontuassem.</p>
2. Visitas a clientes e pontos de venda	<p>Tratava-se da visitação às lojas dos varejistas atendidos direta ou indiretamente pela empresa.</p> <p>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.</p> <p>Os gerentes e gestores de vendas deviam visitar pelo menos 40 pontos de venda da sua carteira de clientes.</p> <p>Supervisores e promotores de vendas deviam visitar todos os clientes do seu roteiro de visitas na frequência estipulada no roteiro.</p>
3. Positivção	<p>Consistia na ação de vender para o cliente dentro do mês.</p> <p>Aqui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% dos pontos desse processo eram obtidos se pelo menos 90% dos clientes da sua carteira fossem positivados com alguma das categorias da empresa; • 25% dos pontos eram obtidos se pelo menos 90% da carteira de clientes do profissional de vendas fossem positivados com a categoria-foco principal; e • 25% dos pontos restantes eram obtidos se pelo menos 90% da carteira fossem positivados com a categoria elegida como segunda prioridade.
4. Presença em loja	<p>Processo relacionado à disponibilização dos produtos nas gôndolas dos pontos de vendas.</p> <p>Aqui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • 25% dos pontos eram obtidos se o índice de presença da categoria-foco 1 fosse igual ou superior a 70%; e • 25% dos pontos eram obtidos se o índice de presença da categoria-foco 2 fosse igual ou superior a 70%. <p>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.</p>
5. Treinamento	<p>Consistia em realizar treinamento para a equipe de vendas e <i>merchandising</i>.</p> <p>O gerente pontuava se ministrava o treinamento, a ser realizado em conjunto com a reunião mensal de planejamento.</p> <p>Os gestores, supervisores e promotores pontuavam por participar e responder à prova a ser aplicada.</p>
6. Orçamento	<p>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.</p>
7. Reunião	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>O diretor pontuava se todos os gerentes sob seu comando realizavam a reunião.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

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, era calculada 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. Como, da mesma forma como a E1, 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.

Aqui, oportunamente – e conquanto a proposta desta pesquisa não compreenda um estudo comparativo –, estima-se a pertinência de, em linhas gerais, se estabelecer a correspondência entre os processos-chave já verificados em ambas as empresas, conforme as relações demonstradas no Quadro 29:



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Os registros mais pontuais em torno dessas aproximações, todavia, serão feitos durante as conclusões e as considerações finais desta pesquisa, a fim de não prejudicar a finalidade desta subseção, focada agora no método de implementação do programa de GQT em vendas na E2. Assim, 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.

Conforme um dos gerentes entrevistados:

“Com o programa faixa preta, trabalhamos no mesmo formatos todos os integrantes da equipe, inclusive os gerentes e diretores. Vou levar como experiência para toda minha vida, onde for passar no futuro ou até mesmo aplicando na empresa no dia-dia.”

Além disso, para a implementação do programa, decidiu-se ainda pela manutenção do líder do programa, o qual, durante a implementação do mesmo, 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 – isto porque, tal como se verificou em relação à E1, o tema escolhido para o programa foram as 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.

5.3.2 Os resultados do programa de GQT em vendas na E2: atingimento de metas e cumprimento de processos-chave

Assim como se deu em relação à E1, para avaliar o impacto do programa de GQT em vendas na E2 foram igualmente 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, a exemplo do que ocorreu na E1, se deu por meio de entrevistas nas quais cada participante pontuava as suas impressões sobre o programa. Os registros em ambas as bases são recuperados separadamente nas três subseções a seguir.

Assim, conforme se pode verificar, para a análise e discussão dos resultados deste segundo estudo de caso, buscou-se a preservação dos mesmos critérios metodológicos já adotados ao longo do primeiro.

5.3.2.1 O atingimento das metas de receita líquida e de rentabilidade na E2

Conforme já explicitado em relação à E1, esse é o indicador que demonstra a evolução do faturamento para os clientes (a moeda em uso é o real), isto é, é a receita da companhia. No entanto, a E2, que já possuía uma receita superior a um bilhão de reais, obteve resultados mensurados no que se refere não apenas à receita, como também à rentabilidade. As metas eram mensais, as quais, por sua vez, compuseram o resultado anual. Na Tabela 9, pode-se observar que houve um crescimento discreto de receita e, principalmente, uma melhora da rentabilidade, que pela primeira vez na história recente foi positiva.

Tabela 9 – Resultado de receita e rentabilidade após o lançamento do programa.

Evolução da meta	Ano anterior	Ano de implementação vs ano anterior - %
Receita	Superior a um bilhão	0.5
Margem de contribuição	-2%	6

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

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. O diretor se referiu a esse desempenho na sua fala:

“Antes da implementação do programa de GQT em vendas, a equipe vendia muito, mas sem preocupação com rentabilidade. A partir do momento em que começamos a demandar através do programa que cada um cumprisse o orçamento e vendesse os itens de maior rentabilidade, o atingimento do resultado começou a acontecer de forma consistente.”

5.3.2.2 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 o 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. A esse respeito, segundo um dos vendedores:

“O programa vem para agregar à nossa rotina, contribuindo de forma positiva na construção de planos para os clientes. Com maior assertividade através do planejamento feito no primeiro dia útil do mês, nosso trabalho ficou ainda mais produtivo.”

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. Um gerente de vendas declarou:

“A equipe de campo está mais focada nos objetivos, respeitando os horários, não falhando nas visitas, procurando resolver cada vez mais problemas de rupturas em loja, limpando estoques virtuais e ajustando parâmetros nos clientes.”

Na sequência à visita, o processo avalia a positividade nos clientes, isto é, dos clientes que cada vendedor visita e atende, avalia quantos, efetivamente, compram ao longo do mês. Aqui, a positividade 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. Um vendedor destacou:

“A implementação do programa excelente faz com que tenhamos foco nas vendas, buscando melhorar a rentabilidade através da presença do mix adequado de produtos nas lojas.”

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. Acerca dessa mudança, um promotor de *merchandising* destacou:

“Me sinto muito melhor preparado para o meu dia a dia, e os resultados de rupturas têm melhorado a cada mês. Sei qual produto deve ser ofertado ao consumidor em cada loja e dou maior foco àqueles mais rentáveis, o que não fazia antes.”

No processo-chave seguinte, 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 – portanto, num total de 12 no ano –, os quais eram elaborados pela consultoria. A combinação de planejamento mensal com treinamentos para capacitar a equipe demonstrou ser muito útil para a empresa, como explicou um vendedor:

“Através dos treinamentos e da execução das atividades do programa, estou mais preparado para o controle das atividades diárias, sem falar que contribuiu também para o meu desenvolvimento profissional.”

Em penúltima posição na ordem de apresentação do Quadro 28 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. Segundo um gerente de vendas:

“Eu tinha muitos problemas de controle de orçamento, hoje já estou alinhado totalmente com o programa e com a empresa. É muito gratificante saber que supere todos os meses o que é esperado de mim, tanto de receita quanto de rentabilidade.”

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.

Todas as reuniões aconteceram tal como o previsto. De acordo com um promotor:

“As reuniões possibilitaram maior alinhamento com o time de vendas, pois trouxe uma maior aproximação da realidade do campo e maior agilidade na solução. Possibilitou também maior padronização orientada para resultados e melhoria contínua.”

5.3.2.3 A pesquisa com os colaboradores da E2 sobre os impactos do programa nos resultados

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 os entrevistados, ambos obtiveram um impacto positivo, como está demonstrado na Tabela 10:

Tabela 10 – 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 pelo autor, 2019.

Os resultados elencados na Tabela 10, portanto, corroboram não apenas que o programa de GQT em vendas foi positivo para a E2, mas, ainda, que toda a equipe entendeu os benefícios por ele oferecidos. Um dos gerentes reforçou:

“Gostei do programa, pois nos traz visibilidade de qual será o foco da empresa, trazendo também processos que nos ajudam a organizar nosso tempo para poder preparar o ponto de venda e o atendimento ao cliente, tendo em mão as informações necessárias para uma melhor negociação. Outro ponto é a variável que ficou atingível; isso motiva a sempre buscar os objetivos para fazer um melhor resultado.”

A exemplo do que se aplicou em relação à E1, 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 – importante e muito importante – para a melhoria de todos os processos-chave, conforme demonstrado na Tabela 11:

Tabela 11 – 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 pelo autor, 2019.

Assim como em relação à E1, 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 30, portanto, encontram-se os depoimentos nos quais também foram evidenciadas as questões do (A) alinhamento, do (B) reconhecimento e da (C) motivação, e entre os quais, da mesma forma como se verificou em relação à E1, também não foi registrado nenhum depoimento negativo sobre o programa, mesmo por parte daqueles que não lhe atribuíram a nota máxima.

Quadro 30 – Benefícios obtidos com o programa: alinhamento, reconhecimento e motivação.

Benefícios	Depoimentos
(A) Alinhamento	<p>> “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>> “Na minha opinião é um excelente programa, pois padroniza o método de vendas e processos, aonde 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>> “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>> “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>> “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>> “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>> “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 pelo autor, 2019.

Assim como em relação à E1, 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 12:

Tabela 12 – 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 pelo autor, 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, da mesma forma como na E1, que todas as iniciativas foram consideradas muito importantes para o sucesso do programa, como pode ser observado na Tabela 13:

Tabela 13 – 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 pelo autor, 2019.

Um dos gerentes explicou os benefícios que os treinamentos ofereceram para o seu desempenho e o da equipe que liderou durante o primeiro ano de implementação do programa:

“O programa oferece um manual prático com todas as orientações necessárias de como agir para atingir os resultados. Profissionalmente falando, hoje sou uma pessoa muito mais organizada e segura na tomada de decisões e sei exatamente onde devo focar e os pontos a melhorar.”

No geral, este último depoimento foi ratificado por outros, efetuados por participantes com o mesmo posto e também atuantes em outros cargos, a exemplo do que pode ser verificado no relato de um vendedor:

“O programa oferece um manual prático com todas as orientações necessárias de como agir para atingir os resultados. Profissionalmente falando, hoje sou uma pessoa muito mais organizada e segura na tomada de decisões e sei exatamente onde devo focar e os pontos a melhorar.”

No início de 2018, os resultados da empresa e do programa foram apresentados a toda a equipe. O participante com o melhor desempenho recebeu um troféu e uma faixa preta, metaforicamente representando a excelência do seu desempenho. Após a entrega, esse mesmo participante relatou:

“Foi o momento mais emocionante da minha vida profissional. Fui reconhecido pela empresa. Isso aconteceu porque acreditei no programa e incansavelmente persequi o cumprimento das metas e processos-chave. Foram aprendizados que espero transmitir sempre para a minha equipe e também para a minha filha.”

Nessa ocasião, o programa foi relançado. A empresa utilizou novamente a metáfora das artes marciais e realizou um evento de lançamento com características semelhantes ao do primeiro. Para apoiar o programa, contou-se novamente com a presença de um colaborador dedicado e da consultoria especializada. Os resultados voltaram a ser positivos, com um crescimento da receita de dois pontos percentuais em comparação com o ano de lançamento. A rentabilidade melhorou também e chegou a 9% – três pontos percentuais acima do ano anterior e 11 pontos percentuais superior ao ano em que o programa foi lançado, o que demonstrou que os resultados, em especial a rentabilidade, se deram de forma contínua.

Conquanto algumas aproximações entre os resultados relativos ao estudo de caso da E1 tenham sido esboçadas durante esta análise dos dados relativos à E2, esses resultados serão retomados mais oportunamente na conclusão desta tese, durante a qual serão apresentadas as articulações que ambos os estudos permitiram entrever e/ou mesmo constatar, aprofundando os resultados já deduzidos por meio do estudo fenomenológico, tal como se pretendeu e se esclareceu já na seção dedicada à metodologia do presente trabalho.

A seguir encontram-se os resultados advindos do grupo focal, cuja análise está dividida em três partes, tendo em vista as três categorias recortadas do livro de Tragtenberg (1977), buscando-se agora não mais a avaliação dos impactos da implementação do programa de GQT em vendas na perspectiva dos colaboradores que atuaram para consolidá-la, mas a percepção dos próprios trabalhadores por ela diretamente impactados.

5.4 O impacto do programa nos trabalhadores nele inseridos: grupo focal

Aproveitando-se a abertura dada pelo estudo de caso realizado, também foi dessa primeira empresa que se constituiu a amostra para o grupo focal, entendendo-se a relevância de que o colaborador do programa de GQT em vendas dessa empresa não apenas pudesse ter o seu parecer contemplado em relação aos impactos por ele produzidos em relação aos resultados almejados pela organização, como também pudesse manifestar o seu próprio posicionamento acerca dos impactos desse programa sobre si mesmo, na condição de trabalhador.

Assim, retomando-se de modo geral as informações já oportunamente apresentadas em 4.3, foram selecionados sete entrevistados (“respondentes”) dos 38 integrantes da equipe do departamento comercial, cada um deles ocupando diferentes cargos na mesma área, promovendo-se a aproximação entre as questões formuladas e a sua própria rotina de trabalho a partir da exibição de trechos dos três filmes já mencionados. Para a análise dessa interação, foram então consideradas três categorias correspondentes às críticas extraídas do livro de Tragtenberg (1977): (i) a realização de atividades predefinidas e padronizadas; (ii) o domínio da burocracia sobre o trabalhador; e (iii) o foco no resultado e na eficiência.

5.4.1 A realização de atividades predefinidas e padronizadas

Tal como já antecipado em 4.3.1, no filme *Um Senhor Estagiário*, de 2015, escolhido para retratar a realização de atividades pré-definidas e padronizadas criticada por Tragtenberg (1977), Anne Hathaway é Jules Ostin, a criadora de um bem-sucedido site de vendas de roupas. Com o objetivo de reintegrar os idosos à vida ativa de forma considerada digna, a empresa da personagem inicia um projeto no qual idosos são contratados como estagiários. Nesse programa o contratado é Ben Whitaker, interpretado por Robert de Niro. Viúvo, Ben tem uma vida que ele próprio considera “sem graça”, vislumbrando, pois, o estágio como uma grande oportunidade. Ele e Jules irão estabelecer uma sólida amizade, apesar do conflito geracional que ocorre entre ambos.

A cena apresentada ao grupo focal é iniciada com Ben sendo apresentado a Jules, que é muito franca em lhe dizer que não está feliz em ter um estagiário idoso trabalhando diretamente com ela e que, em decorrência disso, Ben deveria pedir uma transferência. Ben, no entanto, agradece-a e recusa o convite à ação. Ao iniciar o seu estágio, no entanto, ele não

é chamado para qualquer atividade: todos estão conectados aos seus computadores efetuando vendas de roupas *on-line*. Aparentemente descontraído e informal, o ambiente demonstra, na verdade, uma alta padronização, com toda a equipe desempenhando as suas tarefas de modo semelhante e tendo atitudes pessoais igualmente semelhantes. E Ben, com seu estilo antiquado, vai conquistando seu espaço, seja por meio da gentileza em ajudar outras pessoas em seus afazeres – gentileza à qual ninguém mais se dedica –, seja aconselhando os demais acerca de problemas profissionais e pessoais que eles mesmos apresentem.

Segundo Tragtenberg, Taylor foi o primeiro a estudar e a elaborar o que viria a ser uma teoria geral da administração. Por meio de um sistemático estudo dos tempos e dos movimentos necessários para que os trabalhadores executassem as suas tarefas, ele redefinia de que forma o trabalho necessário para a produção de um bem seria executado. Para Tragtenberg (1977, p. 73), “o estudo do tempo e a cronometragem definem-se como pedra angular do seu sistema de racionalização do trabalho”. E, como já abordado anteriormente, embora de uma forma um pouco diferente, a qualidade total também enfocará a questão dos tempos e dos movimentos, tal como o faz a abordagem original de Taylor. Todavia, no lugar dos tempos máximos que lá cada trabalhador poderia dedicar ao trabalho se fosse mais eficiente, aqui os programas de GQT vão privilegiar os tempos ótimos. Assim, esse feito se dá a partir da burocracia e de um processo intrínseco de dominação que permite o atingimento de fins práticos por meio de cálculos cada vez mais precisos dos meios a serem utilizados (PRESTES MOTTA, 1985).

Para o R1, a rotina desse tipo, semelhante à preconizada por Taylor e pela qualidade total, podia ser uma fonte de alienação e desmotivação, pois “*fazer trabalhos repetitivos e isolados atrapalha a performance da empresa, porque se a coisa fica muito repetitiva, não há nenhuma inovação, aí vem uma empresa inovadora e engole*”. O R5 concordou com esse ponto de vista e exemplificou, baseando-se no próprio filme: “*Não tem união de equipe; é cada um por si, preocupado apenas em fazer as suas atividades que já estão definidas*”. Desses dois depoimentos, portanto, evidencia-se o isolamento na fala de um e, na de outro, a falta de união – o “cada um por si” – como algo em comum.

Durante o longa-metragem, observou-se que o personagem vivido por Robert de Niro não se enquadrava no modelo de trabalho em que se encontrava, até mesmo pelo fato de que ele sequer saberia como executá-lo, visto que não dominava as tecnologias necessárias para isso. Nesse sentido, o R6 pontuou: “*A geração passou, ele ficou para trás, mas ele quer colocar sua experiência em prática, quer agregar. Não adianta saber usar a tecnologia, se não quiser fazer a diferença*” – consideração esta que pode ser aplicada ao contexto da

implementação do programa de GQT em vendas e que, por isso mesmo, enfatiza a necessidade de que o desejo de “fazer a diferença” seja fomentado nos funcionários da empresa por meio de iniciativas que visem à sua motivação; do contrário, a implementação do programa em si mesma não se bastaria como uma solução para os objetivos almejados.

Essa característica do personagem impressionou muito a todos os entrevistados, que dedicaram boa parte do debate a tratar dela. Para o R1, *“Ele é uma pessoa mais idosa, procura o que fazer, ajuda um, aconselha o outro e vai encontrando o seu espaço”*, ao que o R4 concordou: *“Ele se adapta no que consegue fazer, se tornando útil para a empresa”*. O R5 também ratificou esse entendimento, considerando que muitos problemas que ele próprio enfrentava no seu dia a dia não eram resolvidos pela simples execução das atividades padronizadas, mas, sim, pelo trabalho em equipe – e, novamente, surgiu a menção ao trabalho em equipe –, que se aproximava de um modelo de gestão independente mais próximo daquele que Tragtenberg acreditava ser uma alternativa ao modelo burocrático – a autogestão:

“O meu chefe sempre falava, quando tínhamos um problema aparentemente insolúvel, para fazermos uma tempestade de ideias. Nós nos reuníamos, cada um relatava sua dificuldade e os demais propunham soluções criativas a partir de suas próprias experiências. Sempre saíamos com uma boa solução.”

O R1, voltado à mesma problematização, compartilhou outro exemplo pessoal:

“Quando entrei na empresa, fazia dez mercados. Um dia, voltando para casa, vi uma loja de uma rede de supermercados. Parei e, ao olhar a loja, percebi que os nossos produtos estavam muito mal executados. Abasteci as gôndolas e os pontos extras e deixei meu telefone com a gerente. Poderia não ter parado e não feito isto, mas eu queria fazer diferente.”

De um lado, apesar desse declarado incômodo causado pela realização de atividades predefinidas e padronizadas – tendo em vista os diversos exemplos dados pelos entrevistados de como, quando necessário, eles mesmos descumpriam o roteiro-padrão para inovar e colocar a sua criatividade em ação –, a padronização, por outro, oferecia-lhes segurança também. Tratava-se da segurança de saber o que devia ser feito, do que se esperava deles. Nesse sentido é que o R5 se manifestou:

“Eu quero estar preparado. Por isso, o programa de gestão da qualidade total em vendas e merchandising funciona e dá certo. Você, estuda, você se prepara e você executa. As lojas ficam perfeitas.”

A questão da padronização foi muitas vezes comparada, de forma elogiosa, com as atividades militares e esportivas. Como disse o R6:

“No esporte, quando você está cansado, você tem que treinar mais. A rotina te deixa afiado e, como no esporte, ajuda a melhorar o resultado, apesar de poder te deixar engessado às vezes.”

Mediante essa fala, pode-se considerar que a empresa foi assertiva ao se valer das artes marciais como tema de motivação para a implementação do programa de GQT em vendas, visando ao envolvimento da equipe. Todos os participantes começavam como faixas brancas em vendas, tendo como objetivo chegar à faixa preta. E, por parte desses respondentes que participaram do grupo focal, o que se verificou foi uma adesão a essa proposta tanto no que diz respeito ao “espírito esportivo” quanto no que diz respeito ao “espírito de equipe”.

O R2, por sua vez, concordou com essa fala anterior e agregou outra comparação:

“Já falei para o diretor. O negócio é ter uma formação. Você pode estar na empresa que quiser. Se não tiver uma formação boa, não tem jeito. Nós trabalhamos com as pessoas. Repetimos o que deve ser feito, todos os dias. Não desistimos. Se necessário, de segunda a segunda. Nós somos tipo um grupo de extermínio.”

Esse tipo de comparação, a propósito, já havia sido identificado por Tragtenberg (1977, p. 78), para quem “elemento básico na teoria clássica da administração, em Taylor e Fayol, é o papel conferido à disciplina copiada dos modelos das estruturas militares”.

A segurança proveniente da predefinição da atividade, por sua vez, é um fator de motivação para todos, pois, mais do que o reconhecimento da empresa em que trabalham, o fato de saber o que deve ser feito e de executar essa ação com sucesso repetidas vezes redundava ainda no reconhecimento dos pares e dos clientes. Dessa forma, esses profissionais se sentem confiantes até mesmo para – quando necessário – confrontar a burocracia e agregar alternativas inovadoras ao seu trabalho. Para o R2:

“Se alguém for me entrevistar e perguntar por que eu devo ser contratado, eu respondo que é porque eu sou o melhor. O programa me incentivou e me reconheceu. Eu vou ser aprovado e vou levar para trabalhar comigo as pessoas que têm a mesma filosofia.”

Para o R5,

“Tem que ter meta. O programa nos dá metas claras. Se não tem metas, você é o louco da aldeia, atira a flecha, depois vai lá e marca o alvo onde a flecha parou e sai comemorando. Eu sempre bato as minhas metas, desde que elas estejam claras.”

Percebe-se aí que o programa de reconhecimento e incentivo se alinha com a Escola de Relações Humanas, a qual, segundo Tragtenberg (1977, p. 83 e 85, grifos do autor), “[...] na sua preocupação em evitar os conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como saúde social [...] valoriza, neste sistema, símbolos baratos de prestígio...”. Nessa perspectiva, o que se observa é que, ideologicamente, o programa de GQT em vendas transforma metas em símbolos de prestígios e, com isso, consegue alienar o espírito de emancipação do trabalhador que se vê suscetível ao discurso institucional.

5.4.2 O domínio da burocracia sobre o trabalhador

Para abordar o domínio da burocracia sobre o trabalhador entre os trabalhadores do programa, foi escolhido o desenho animado *Os Incríveis*, de 2004, cuja sinopse foi antecipada em 4.3.1. De acordo com a história contada nessa animação, houve uma época em que os super-heróis eram admirados e respeitados pela humanidade. Porém, a forma como desempenhavam as suas atividades começou a ser questionada, de modo que eles foram aposentados pelo governo, que providenciou novas identidades a fim de que os heróis se adaptassem à vida comum. Beto Pera, um dos heróis mais destacados, está agora casado com uma ex-heroína, tem filhos, uma casa e um trabalho monótono de escritório. No entanto, novos eventos surgirão para tirá-los dessa aposentadoria compulsória, da qual, na verdade, eles não gostavam.

Na cena apresentada ao grupo focal, Beto é chamado à sala do seu chefe. Visivelmente desconfortável, sentado em uma cadeira minúscula e usando a mesma camisa e gravata utilizadas pelos demais funcionários do escritório – mas que ficam desajustadas ao seu corpo imenso –, ele é repreendido pelo seu chefe, uma pessoa pequena e irritante que sempre repete

o mesmo discurso quando se trata de repreender o ex-herói. Beto aceita tudo de forma submissa, até que o chefe o impede de intervir em um assalto que ocorre em frente ao escritório. Furioso, o ex-aposentado revela a sua força e agride o chefe, que acaba sendo hospitalizado – o que faz com que Beto perca o seu emprego.

A respeito da burocracia observada no trecho exibido, verificou-se que ela foi identificada pelos entrevistados como uma ferramenta opressora. Ao se referir à cena já referida, o R1 considerou:

“É a questão do chefe estar por cima e achar que pode tudo, pode humilhar o funcionário. A autoridade ser uma coisa opressora, mesmo. Isso é muito errado.”

O R2 complementou:

“Esse modelo de burocracia gera muito estresse. O ser humano aguenta porque ele acha que precisa, porque tem que pagar as contas.”

Ainda sobre isso, a fala do R3 advertiu:

“Nos dias de hoje, é muito importante cobrar da forma certa, tem que ter didática, sem passar do limite. Assim, o funcionário vai trabalhar melhor, sem precisar colocar o dedo na cara.”

Esse domínio opressor, ao qual os subordinados são obrigados a se submeter como única maneira de assegurar o seu salário – através do qual é garantida a sua subsistência e a de sua família –, foi apontado por Tragtenberg (1977, p. 190) quando este escreveu que “a burocracia [...] defende-se [...] pela coação econômica, pela repressão política”. Além disso, a hierarquia e as regras estabelecidas pela burocracia para a condução das atividades rotineiras acabam por desumanizar o trabalhador, que passa a ser tratado como um objeto e, não como uma pessoa com anseios, necessidades e vulnerabilidades. Acerca disso, o R1 descreveu a seguinte situação:

“Eu me machuquei na loja. Travou as minhas costas, não conseguia andar. Tive que ser levado até o pronto-socorro. Quando liguei para o meu chefe, ele releu por telefone para mim o manual de segurança do trabalho e pediu para eu enviar por e-mail o atestado

médico. Nem perguntou como eu estava. Ele não estava preocupado comigo, só usou a parte burocrática.”

Após o relato dessa experiência, com a qual todos os entrevistados concordaram, eles começaram a compartilhar exemplos semelhantes pelos quais tinham passado. O R4, ao propor uma comparação entre o filme e os exemplos verbalizados, declarou:

“Em todos os casos, o chefe não tentou ajudar o subordinado, não fez o que deveria fazer.”

Tragtenberg (1977, p. 196) identificou essa desumanização da burocracia nos primeiros teóricos da administração, Taylor e Fayol, quando ambos “traduzem no plano administrativo a impessoalização burocrática, definida pelo enunciado das tarefas e pela sua especialização. As pessoas alienam-se nos papéis; estes se alienam no sistema burocrático”. Neste sentido, a burocracia fica sendo compreendida como “estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais” (PRESTES MOTTA, 1985, p. 7).

Outro ponto da atuação da burocracia nos programas de qualidade – e que foi muito criticado – foi o excesso de relatórios, que atrapalham a rotina de trabalho dos participantes. Segundo o R2:

“A parte mais burocrática era o envio de todas as informações. Nós superávamos a meta, mas não era fácil passar as informações. Isso gerava um desconforto.”

Já o R3 explicou como, mesmo sendo utilizada para o envio das informações, nem sempre a tecnologia atendia da melhor forma à necessidade dessa rotina, havendo ainda muito trabalho a ser feito. Segundo esse participante:

“Tudo que é muito lei, o pessoal acaba procurando uma brecha para burlar a lei. O melhor é deixar o negócio mais leve para todo mundo, reduzir a burocracia.”

Todavia, ao analisar a burocracia consoante Weber, Tragtenberg – que escreveu a sua obra numa época anterior a todos os avanços tecnológicos atuais – descreveu a dificuldade desses processos burocráticos e a sua utilização como forma de dominação. Para ele,

a direção administrativa [...] mantém o *status quo* gerado pelo sistema industrial. Sua maior preocupação concentra-se no fluxo mecânico dos objetos e da manipulação humana conforme critérios utilitários. Ela cristaliza tais mecanismos, confinando o homem a papéis definidos como se fora coisa (TRAGTENBERG, 1977, p. 194).

Pôde-se observar que, apesar das dificuldades enfrentadas pelo caráter opressor e desumano da burocracia, bem como diante da dificuldade de se manter com ela uma comunicação adequada, os entrevistados não se manifestaram revoltados com a situação. Em parte, isso acontece devido ao treinamento oferecido e à sua atuação no programa de GQT em vendas e na área de *merchandising*. Isto porque, para eles, atingir as metas e cumprir os processos-chave é algo que lhes dá orgulho e que os motiva, apesar do entorno nem sempre ser favorável. Nesse ponto, o programa de GQT em vendas se aproxima mais uma vez da Escola de Relações Humanas de Mayo, pois, segundo Tragtenberg (1977, p. 85), “a escola de relações humanas é behaviorista, procura por intermédio de estímulos adaptar o indivíduo ao meio sem transformar o meio”.

Para o R7:

“Você tem poder, você pode entregar o resultado e assim fazer o bem para sua equipe, para você e para os consumidores do seu produto. Esse mundo em que nós vivemos entrou na veia. Eu quero executar o que sou pago para fazer, quero bater as metas.”

Todos assentiram em concordância com esse ponto e R2 o complementou, utilizando uma metáfora militar:

“Missão dada é missão cumprida.”

Quanto à cobrança das metas, eles entendiam que, desde que com respeito, a burocracia podia e deveria cobrar, e que isso era algo favorável para a superação dos resultados, deixando-os orgulhosos. Como disse o R1:

“O chefe tem o direito de cobrar o resultado e a eficiência, mas nunca tratar de forma desumana.”

Para o R2:

“O superior fala pelas suas ações. Em vez de reclamar, de apontar, tem que focar no resultado, tem que resolver.”

Segundo os pareceres dos entrevistados, as redes de relacionamentos construídas dentro da empresa e com os clientes, e que também auxiliavam a atingir as metas do programa GQT em vendas, eram outro aspecto que tornava o dia a dia dos trabalhadores mais estimulante e que minimizava o desconforto com a burocracia. Conforme já assinalado, uma vez que atingissem as metas, eles se sentiam realizados e seguros no emprego, por terem o reconhecimento materializado por meio das premiações do programa.

As redes a que se referiam foram muito valorizadas pelos entrevistados – e mais ainda do que a própria organização em que trabalhavam. Para R1:

“Às vezes você está ajudando o cara por uma empresa e amanhã você está em outra. Você ajuda o cara não pela sua empresa, ajuda por você.”

Segundo o R5,

“O gerente da loja às vezes pede que você abasteça produtos que não são da sua empresa. Ao fazer isso, você ganha pontos com o gerente, e ele sempre vai ajudá-lo quando precisar, seja nessa empresa ou em outra.”

E o R4 anuiu com esse entendimento também:

“Você tem a sua rede. Ao ajudar as pessoas, elas vão te indicar oportunidades, vão ser solidárias com você.”

Por intermédio desses depoimentos, observou-se, portanto, que a segurança oferecida pela rede de relacionamentos era superior àquela oferecida pela organização: ela transcendia a organização e permitia que o trabalhador permanecesse empregado, mesmo que fosse

demitido. Para tanto, porém, eram necessários as boas relações, o reconhecimento e a reputação pelo atingimento das metas.

5.4.3 O foco na eficiência e nos resultados

Para encerrar a tríade de filmes apresentados aos sete entrevistados da primeira empresa cujo programa de GQT em vendas está sendo analisado, passamos à exibição dos trechos de *Amor sem Escalas*, lançado em 2009, dos quais se destacaram o foco e a eficiência e o resultado, criticados na obra de Tragtenberg (1977).

No filme, tal como já antecipado na mesma subseção que os anteriores, George Clooney é Ryan Bingham, um especialista em demitir pessoas. A empresa em que ele trabalha é contratada por outras organizações para realizar as demissões necessárias. Bingham passa a maior parte do tempo viajando pelos Estados Unidos demitindo pessoas. Tudo isso muda, porém, quando o seu chefe contrata uma jovem para redesenhar a metodologia de trabalho.

Na cena escolhida para o grupo focal, Bingham visita inúmeras empresas e, em todas elas, o protagonista efetua as demissões para as quais foi contratado. As reações das pessoas variam, mas todas demonstram muito sofrimento e outros sentimentos negativos com a perda do seu emprego. Contudo, o foco no resultado é total por parte do personagem, e ele contorna as objeções com um discurso ensaiado e persuasivo. Tudo é feito com muita eficiência, inclusive as atividades que ocorrem desde o seu deslocamento entre uma demissão e outra até os trâmites pelos quais ele passa em aeroportos, concessionárias de veículos e hotéis.

Quando perguntado ao grupo o que cada um achou da cena selecionada, a primeira fala geral destacou a busca pela resposta sobre os motivos da demissão. Para o R4:

“As pessoas procuram o motivo, pois trabalhavam bem e não sabiam o porquê delas terem sido demitidas, e com isso elas estavam se culpando.”

Nessa mesma direção, seguiu o R1, que complementou: *“Descobrir onde estava o erro...”*, e ambos concordaram que a demissão não tinha culpados e que, dependendo da interpretação dada, poderia se transformar em uma oportunidade de crescimento.

A esse respeito, o R2 faz uma analogia entre as empresas e uma fortaleza:

“Para a pessoa que está empregada é difícil ser demitida por uma pessoa que ela nem conhece. Eu vi que gerou uma dúvida, ‘nem conheço esse cara que está me demitindo, o cara entra aqui como um oficial, sem motivo, e demite’, pois ele nem mais vai ver esse cara.”

No caso, considerando a abordagem adotada por Tragtenberg (1977), os funcionários ainda possuem alto vínculo com a instituição. Dessa forma, ser demitido é uma ocorrência que acaba sendo associada a uma derrota pessoal. Isto porque, num processo ideológico, entende-se que a busca por resultados justifica a demissão daqueles que não respondem às metas definidas ou ao estilo de trabalho adotado.

O protagonista do filme segue um processo de trabalho bem planejado, praticando um discurso previamente elaborado, no qual as reações dos demitidos são respondidas conforme o perfil de cada um, de forma vaga e sem muito comprometimento, pois o profissional retratado no filme é só um consultor que executa a demissão, dentro de um processo mais complexo.

Tomando esse contexto, o R3 deixa claro como seguir o passo a passo tem uma relação direta com a boa execução do resultado pretendido:

“O cara é contratado para isso, ele tem na sua cabeça todo um planejamento, para saber como conduzir, se o cara conduzir assim, tem que ir por aqui, é um profissional bastante confortável com o trabalho.”

Mais uma vez, os entrevistados reiteraram que a demissão se justificava se o demitido não respondesse ao esperado. O R7 afirmou:

“Tem muita gente que fica acomodado, fica sete anos na empresa e não sai daquela rotina, eu posso estar naquela mesma situação, mas tenho que inovar.”

Já o R1 complementou, afirmando:

“O excesso de confiança faz com que a pessoa renda menos. ‘Eu estou aqui há dez anos; para que vou ficar me matando?’. A famosa zona de conforto.”

Outro ponto interessante abordado pelos entrevistados foi a valorização da existência de um sistema de excelência que impedia que os funcionários se acomodassem quanto ao alcance de metas e dos resultados para a organização.

Para o R1:

“A pessoa tem sua missão mês a mês. Se ela não cumprir a missão dela, ela vai mostrar para a empresa que está regredindo, e isso pode ocasionar numa possível demissão.”

Em se questionando sobre as pessoas que não se encaixam no programa, a resposta do grupo, dada em caráter unânime, foi a de que essas pessoas deveriam ser substituídas.

O R4 considerou:

“Às vezes a pessoa não se encaixa porque não quer; ela quer viver em um outro parâmetro, ou as que não sabem, mas querem aprender.”

O R7 complementou, mencionando a existência de testes mensais, nos quais se observava se a pessoa estava ou não interessada no trabalho. Para o R2:

“As pessoas que não se encaixam são aquelas que não trabalham com metas, que não estudam, não têm comprometimento com a ferramenta do programa de excelência [...] os que não estão preparados ficam para trás.”

Essas falas dos entrevistados demonstraram a responsabilização do funcionário quanto à necessidade de inovar e promover resultados melhores para o trabalho executado. Essa situação pode contribuir para uma sobrecarga no trabalho, que muitas vezes se incorpora ao cotidiano do trabalhador, sem que ele saiba ao certo se essas atividades cabem como atribuição do trabalho a ser executado. Para Tragtenberg (1977, p. 216), “o processo produtivo capitalista caracteriza-se pela produção e reprodução ampliada do capital; neste contexto a informática cumpre o papel de reforçar o sistema capitalista, revelando as relações de poder, racionalizando e diminuindo o custo da reprodução ampliada do capital”; com isso, o uso de sistemas nos programas de excelência pode ser compreendido como uma ferramenta de produtividade, ou seja, uma forma de garantir a eficiência organizacional sobrepondo os interesses individuais dos trabalhadores.

Em se questionando qual era o entendimento dos entrevistados em relação à eficiência no trabalho, o R2 reiterou que eficiência era realizar o trabalho de forma proveitosa, era *“a inquietação da pessoa [...] a eficiência é algo que é meu, é chegar e fazer diferente, é não fazer o convencional, é fazer o programa do começo ao fim”*. Ele acrescentou, dizendo que *“é*

o comprometimento, é uma comunicação eficiente [...] a disciplina, na verdade é o que rege a gente”.

Contemplando-se a crítica de Tragtenberg (1977, p. 197) em relação aos estudos de Mayo e à Escola de Relações Humanas, o depoimento do R2 reforça o uso da “*comunicação como fórmula salvadora da administração*”, que Tragtenberg questiona como

[...] uma ideologia manipulatória da empresa capitalista num determinado momento histórico de seu desenvolvimento. Acentua a preferência do operário fora do trabalho pelos seus companheiros, quando na realidade ele quer, após o trabalho ir a casa; essa é sua maior satisfação. Valoriza baratos símbolos de prestígio, quando o operário procura maior salário (TRAGTENBERG, 1977, p. 198).

Essa abordagem, portanto, demonstra que os programas de qualidade total têm aderência e que a valorização proposta pela Escola de Relações Humanas transforma as práticas em processos ideológicos alinhados aos interesses dominantes das empresas. Assim, muitas ferramentas são constituídas como instrumentos de alienação dos trabalhadores e, com isso, uma forma de reprodução de um discurso dominante em que o trabalhador deve ser eficiente e buscar os resultados conforme as metas que as organizações estabelecem para o seu crescimento econômico.

Na subseção a seguir, os impactos da implementação do programa de GQT em vendas na percepção desses trabalhadores, bem como os demais impactos por ele originados, são apresentados resumidamente.

5.5 Síntese dos impactos decorrentes da implementação do programa em três dimensões

De acordo com os resultados analisados a partir de todas as empresas que compuseram a amostra por meio da qual se efetivou esta pesquisa, verificou-se que os impactos decorrentes da implementação do seu programa de GQT em vendas podem ser segmentados em três aspectos principais, por meio dos quais a sua real contribuição pode ser ainda mais bem assinalada: (i) o mercado em geral, (ii) os negócios da empresa e (iii) a sua rede de trabalhadores.

No que se refere à dimensão do mercado em geral (da qual a dimensão dos negócios é, sem dúvida, parte constitutiva), os impactos identificados se encontram diretamente relacionados às próprias motivações pelas quais as empresas participantes desta pesquisa se valeram da implementação do programa. Em outras palavras, isso significa que, tal como se constatou, o programa contribuiu tanto para a melhoria da receita (ponto já referido como

particularmente impactante em empresas no Brasil, dadas a instabilidade na economia e a tendência que algumas vezes se evidencia em relação à queda do consumo) quanto para a melhoria da rentabilidade – dois dos indicadores da maior importância para a consolidação das empresas num mercado que, entre outros fatores, também se mantém aquecido por meio dessa consolidação e da concorrência dela advinda.

Nessa mesma linha, o terceiro principal fator de motivação encontrado nas empresas correspondeu à necessidade de se eleger e avaliar o cumprimento dos processos-chave, o que também se concretizou, sobretudo mediante a padronização das atividades de vendas. Uma vez que essa padronização foi estabelecida, o número de vendas aumentou, potencializando os negócios da empresa (segunda dimensão) num processo de “retroalimentação”, dado que a potencialização dos negócios viabiliza o aumento da receita e da rentabilidade – os quais, a seu turno, contribuem para a consolidação das empresas no mercado.

No mais, no que tange à rede de trabalhadores das empresas, tomando-se neste momento aqueles diretamente impactados pela implementação do programa, também foram observados impactos positivos, enfatizando-se mais uma vez, em especial, a padronização das atividades desempenhadas, haja vista a segurança que ela proporciona a esses trabalhadores quanto às tarefas que devem desempenhar e a quais são tanto as expectativas quanto as contrapartidas em razão desse seu desempenho.

Numa esquematização dessa síntese, pode-se ainda propor o seguinte no Quadro 31:

Quadro 31 – Síntese dos impactos decorrentes da implementação do programa em três dimensões.

Impactos provocados pela implementação do programa	Dimensão na qual podem ser classificados
• aumento da receita e da rentabilidade	• mercado em geral
• eleição e avaliação do cumprimento dos processos-chave	• negócios da empresa
• predefinição da atividade = segurança • atingimento das metas e cumprimento dos processos-chave = motivação	• desempenho dos trabalhadores

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Finalizadas essas observações em linhas gerais, passa-se à conclusão e às considerações finais desta tese, na qual elas também serão retomadas para a sua devida articulação com o conjunto de toda a pesquisa.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando a conferir mais objetividade às conclusões que os resultados desta pesquisa permitiram depreender, o desenvolvimento desta última seção se distancia um pouco do seu modelo mais tradicional de elaboração para, em primeiro lugar, enumerar em linhas gerais as principais inferências a que foi possível chegar. A partir daí, portanto, é que cada uma dessas inferências vai sendo recuperada a fim de que possa ser articulada no contexto que perpassa todo o estudo, e cujo percurso também é retomado no propósito de lhe dar o devido fechamento.

Além disso, nesse fechamento, a essas conclusões acrescentam-se ainda – e oportunamente – algumas apreciações acerca das suas potenciais contribuições para os interessados no tema, tanto no que se refere àqueles inseridos no espaço acadêmico (incluindo-se aí possibilidades de estudos futuros) quanto em relação àqueles inseridos no próprio mercado no qual as indústrias de bens de consumo não duráveis atuam.

No que tange aos dois estudos de caso, particularmente, os resultados advindos de cada um viabilizou um comparativo entre ambos cujas conclusões reiteram aquelas principais, mas cujas especificidades serão explicitadas pouco mais adiante.

Registradas essas considerações, são nove as conclusões gerais decorrentes do conjunto das análises até aqui realizadas, listadas abaixo e aprofundadas na sequência:

1. a nomenclatura por meio da qual o programa de GQT em vendas é conhecida variou de empresa para empresa;
2. foram três as principais motivações para que as 15 empresas o implementassem: (i) a melhoria da receita; (ii) a melhoria da rentabilidade; e (iii) a necessidade de eleger e avaliar o cumprimento de processos-chave;
3. no que diz respeito aos modos de elaboração e implementação desses programas, foram 12 os aspectos comuns à sua quase totalidade;
4. todos os participantes desta pesquisa atestaram que a implementação do programa contribuiu para melhorar o resultado, a receita e a execução dos processos-chave;
5. a maioria dos participantes (em percentuais, 86,7%) atestou também que o programa de GQT em vendas contribuiu muito ou excepcionalmente para que a sua empresa obtivesse melhor desempenho;
6. foram seis os fatores que justificaram essa última avaliação, desde o apoio da direção até a motivação e a remuneração dos colaboradores;

7. na percepção dos trabalhadores impactados pelo programa, a predefinição e a padronização associadas à sua implementação lhes conferem mais segurança e confiança na execução das suas atividades;

8. além de segurança e confiança, os trabalhadores também destacam como aspectos positivos decorrentes do programa: motivação, trabalho realizado em equipe, reconhecimento por parte da empresa, dos seus pares e clientes;

9. ainda na percepção desses trabalhadores, o atingimento das metas e o cumprimento dos processos-chave promovidos por ele se sobrepõem às adversidades de um entorno nem sempre favorável.

Conforme registrado na introdução desta pesquisa, desde a década de 1980 até os dias atuais, existe um consenso disseminado entre as empresas de que a 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.

Assim, num contexto em que a indústria brasileira de bens de consumo não duráveis passa por grandes desafios, já se poderia considerar como sendo um pressuposto que, em aderindo à implementação de um programa de GQT em vendas, as empresas desse segmento já estariam obtendo uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Contudo, não era essa a hipótese central que justificava o interesse deste pesquisador pelo desenvolvimento de um trabalho voltado a esse tema, no sentido de comprová-la, mas, sim, a necessidade de compreender questões anteriores a ela.

Mais especificamente, conforme se pontuou ao longo de todo este trabalho, não se tratava de compreender a implementação de um programa de GQT em qualquer que fosse a área da empresa, tampouco na área de produção, na qual a sua aplicação tende a se dar mais comumente: o que este estudo se propôs a contemplar foi a implementação desse programa na área de vendas. Isto porque, conforme também já assinalado na introdução, na literatura disponível encontra-se um extenso embasamento teórico para a utilização da GQT nas organizações, desde a sua concepção na década de 1930 até a sua aplicação nos dias atuais; contudo, 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, não foram encontradas publicações a respeito, sendo esta a lacuna que esta tese buscou preencher por meio de uma análise que abrangeu um total de 15 empresas.

Afinal, quais as motivações pelas quais as empresas desse segmento aderem à implementação desse tipo de programa? Quais os métodos por meio dos quais essa implementação se processa? E quais os resultados por meio dela obtidos no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores? E quanto à percepção dos trabalhadores que são por ela diretamente impactados?

Tal como se estabeleceu já no primeiro capítulo de fundamentação teórica (subseção 2.1), todas as empresas selecionadas contavam com um departamento de *trade marketing* no qual estavam concentradas as suas estratégias de vendas, sendo também esse o departamento responsável pela implementação e pela gestão do seu programa de GQT em vendas – razão pela qual foi dedicado um tópico à distinção do que configura essa área, hoje já consolidada no segmento da indústria de bens de consumo não duráveis, e outro aos canais de distribuição (subseção 2.2), de maneira a situar de que forma esse tipo de indústria viabiliza a sua atividade comercial. Esta atividade, todavia, não poderia ser abrangida distante do contexto em que se desenrola, no qual se encontram as dificuldades (i) da interação com consumidores cada vez mais exigentes, (ii) da alta competitividade e (iii) da crise econômica e política que essas empresas vinham – e ainda vêm – atravessando (subseção 2.3). Até porque, reunidos, esses são os aspectos para os quais o desenvolvimento e a implementação de programas de GQT dedicados às equipes de vendas se apresentariam como uma resolução na busca pela sua maior eficiência e sucesso em meio a esse cenário mais complexo. No mais, a fim de que a GQT pudesse ser apresentada de modo mais abrangente, no segundo capítulo de fundamentação teórica estimou-se, em linhas gerais, a sua conceituação e prática desde as suas origens até os dias atuais (subseção 3.1), culminando com a explicação acerca da GQT em vendas (3.2), foco deste estudo e cuja relevância demandava um entendimento mais profundo. Também aí foram acrescentadas as três características da crítica de Tragtenberg (3.3) que permitiriam a abordagem metodológica junto aos trabalhadores.

A fim de que o objetivo geral e os objetivos específicos desta tese pudessem ser alcançados, optou-se pela pesquisa qualitativa envolvendo as 15 empresas cujos critérios de seleção foram pontuados no capítulo relativo à metodologia e na qual três abordagens foram adotadas: o estudo fenomenológico (4.1), o estudo de caso (4.2) e o grupo focal (4.3), cada qual associada aos objetivos explicitados e constantemente retomados ao longo do trabalho. Orientados por esse percurso metodológico, os resultados e a discussão dos resultados permitiram a elaboração de algumas conclusões, a começar pelo estudo fenomenológico (5.1) com as 15 empresas da indústria de bens de consumo não duráveis, para o qual foram providenciadas 45 entrevistas e 45 observações de campo com os seus respectivos executivos,

entre os quais se encontravam presidentes, diretores, gerentes e consultores que apoiaram a elaboração e implementação do programa.

No que se refere à nomenclatura dada ao programa de GQT em vendas dessas empresas, verificou-se que, embora todos eles se enquadrassem como tal, eram reportados de diferentes maneiras em cada uma, sendo tratados como “programa de excelência em vendas”, “manual de vendas”, “programa de gestão de vendas”, entre outras possibilidades.

No que diz respeito às motivações para a implementação do programa em cada uma delas – primeiro dos três objetivos específicos ao qual a abordagem fenomenológica estava associada –, foram observadas três principais: (i) a melhoria da receita; (ii) a melhoria da rentabilidade; e (iii) a necessidade de eleger e avaliar o cumprimento de processos-chave. Já para a elaboração e a implementação do programa – segundo objetivo específico –, foram contemplados 12 aspectos comuns à quase totalidade deles. Conquanto esses aspectos tenham sido depreendidos a partir da análise da pesquisa realizada junto a essas empresas, que configuram apenas uma amostra de um universo muito mais amplo e complexo, estima-se que, nesta etapa final do trabalho, eles possam ser aqui retomados também na condição de “prescritos”, visando a contribuir para com 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. No total, somam 12 essas prescrições gerais:

1. O programa de GQT em vendas é uma iniciativa da liderança da empresa;
2. Os temas desses programas visam a esclarecer a mensagem e a motivar a equipe;
3. Nos programas de GQT em vendas há um foco na melhoria da competitividade do negócio;
4. São elaborados indicadores de desempenho para os processos-chave e para as vendas realizadas;
5. O programa de GQT em vendas abrange todos os membros da equipe comercial;
6. Clientes-chave também participam do programa de GQT em vendas;
7. O programa deve ter os seus objetivos alinhados com o calendário da empresa que o implementa;
8. A remuneração da equipe deve ser associada ao programa;
9. A tecnologia cumpre um papel relevante no programa de GQT em vendas;
10. O treinamento contínuo é necessário para o sucesso do programa;
11. O programa deve ser controlado e auditado permanentemente;
12. O programa necessita de constantes revisões.

Para os executivos de bens de consumo, em especial aqueles que trabalham com bens de consumo não duráveis, esses 12 pontos podem ser, por exemplo, um útil ponto de partida para a implementação do programa de GQT nas áreas comerciais das empresas que dirigem.

Por fim, no que tange aos resultados obtidos com a implementação do programa de GQT em vendas a partir da perspectiva dos colaboradores entrevistados – primeiro desdobramento do terceiro objetivo específico –, constatou-se que, para 100% deles, a implementação do programa de GQT em vendas contribuiu para melhorar o resultado, a receita e a execução dos processos-chave, sendo que, para 86,7%, o programa de GQT em vendas contribuiu muito ou excepcionalmente para que a empresa obtivesse melhor desempenho. Entre os fatores que justificaram essa avaliação, constaram: (i) o apoio da direção; (ii) o atingimento e o cumprimento das metas e processos-chave; (iii) a disciplina na execução; (iv) a padronização na realização dos processos-chave; (v) a descentralização da realização dos processos-chave; e (vi) a motivação e remuneração.

Mediante as entrevistas empreendidas, obteve-se, portanto, a composição de um conjunto de apreciações sucinto, mas bastante revelador no que diz respeito à percepção desses colaboradores, podendo servir como diretriz por meio da qual os executivos interessados na implementação de um programa de GQT em vendas, por exemplo, também podem vir a se orientar.

Como possibilidades de estudos futuros a esse respeito, estima-se que, ainda por meio do estudo fenomenológico, um número maior de colaboradores possa ser entrevistado e acompanhado, bem como que estes sejam colaboradores atuantes em empresas de outros segmentos, que não o da indústria de bens de consumo não duráveis. Além disso, utilizando-se também a mesma abordagem, outras pesquisas podem abranger não apenas os colaboradores apoiadores dos processos de elaboração e implementação do programa, mas, ainda, os colaboradores de toda a área comercial por ele alcançados, de modo que os resultados sejam, inclusive, comparados. Isto porque aqui, por exemplo, os dois estudos de caso incluindo esses demais colaboradores convergiram com a percepção dos entrevistados durante o estudo fenomenológico; todavia, uma pesquisa que considere a mesma quantidade de um e de outro grupo pode, por exemplo, revelar outros tantos importantes dados a esse respeito, até mesmo numa perspectiva quantitativa, exclusivamente.

Avançando, então, para as conclusões que os resultados dos estudos de caso (5.2 e 5.3) permitem depreender, um e outro podem ser tomados concomitantemente, de modo que esses resultados podem ser recuperados lado a lado, viabilizando um breve comparativo entre ambos no que diz respeito às motivações para a implementação do programa de GQT em

vendas em cada uma das empresas, aos seus métodos de implementação e aos impactos obtidos pelo programa, tanto no que se refere ao atingimento das metas e ao cumprimento dos seus processos-chave quanto segundo a avaliação dos seus colaboradores. Desta forma, foram novamente contemplados aí os três objetivos específicos que os dois estudos pretenderam aprofundar por meio de uma investigação mais detalhada.

De acordo com os dados já contemplados em cada um dos estudos de caso – o primeiro envolvendo uma empresa multinacional (E1) com 38 colaboradores na sua área comercial e, o segundo, uma empresa nacional (E2) com 120 colaboradores –, observou-se que, com relação à motivação para a adesão ao programa de GQT em vendas, as empresas apresentaram particularidades, para as quais contribui o contexto em que se desenvolveu a atuação de cada uma.

No caso da E1, multinacional, o número de clientes não aumentava, e as vendas naqueles já abertos também não registravam crescimento, não obstante o modelo adotado em 2012 contemplasse uma configuração de trabalho na qual os seus representantes recebiam um percentual sobre os valores vendidos – o que, se por um lado implicava a ausência de vínculo trabalhista, por outro também configurava um estímulo à atividade de vendas, uma vez que, quanto maior a quantidade de vendas, mais expressivo o valor da remuneração de cada um. Já em 2013, com a substituição da equipe de representantes por uma equipe própria de vendedores e de promotores de *merchandising* que foi treinada – iniciativa esta que se deu a partir da contratação de um novo diretor comercial –, houve novo crescimento nas vendas até o ano de 2015; contudo, sabia-se que o modelo adotado ainda poderia ser aperfeiçoado, advindo daí o interesse pelo programa de GQT em vendas, efetivado em 2016.

No caso da E2, uma empresa nacional cujo crescimento da receita vinha sendo obtido mais significativamente nos últimos 15 anos, ocorrera a aquisição de diversas marcas de outras empresas, as quais foram incorporadas aos produtos originalmente comercializados por ela. Todavia, esse crescimento nunca se traduzira em rentabilidade, de modo que a E2 jamais havia obtido lucro no período no qual as aquisições aconteceram, surgindo aí a sua principal motivação para a implementação do programa de GQT em vendas, efetivada em 2017. Isto porque, em 2016, mesmo com a chegada de um novo presidente, da realização de um extenso diagnóstico feito com a colaboração da equipe e do empreendimento de diversas mudanças nos processos de fabricação, logística e *marketing*, no segundo semestre desse mesmo ano chegou-se à conclusão de que as mudanças em questão ainda não tinham sido o bastante para a conquista da rentabilidade almejada.

Assim, entre os aspectos comuns que podem ser pontuados a partir das motivações mais diretamente identificadas em cada uma das empresas, verifica-se que a implementação do programa de GQT em vendas se deu posteriormente à chegada de um profissional de alto cargo (em E1, um diretor comercial; em E2, um presidente) e que tanto em uma quanto em outra foram viabilizadas as mudanças até então consideradas necessárias a fim de que os resultados esperados pudessem ser obtidos; entretanto, a despeito de todos os esforços, eles não foram alcançados.

Já como um aspecto peculiar a cada uma no que ainda se refere à motivação propriamente dita, teve-se em E1 a demanda pelo aumento da receita sem que se perdesse a rentabilidade; em E2, por sua vez, a demanda pelo aumento da rentabilidade sem que se perdesse a receita. Os próprios depoimentos dados pelo diretor comercial da E1 e do presidente da E2 permitiram inferir essa particularidade.

Passando das motivações propriamente ditas às considerações acerca da implementação do programa de GQT em vendas, observa-se que, em comum, ambas as empresas recorreram à contratação de um consultor externo. O trabalho desenvolvido por cada um desses consultores, no entanto, também contou com algumas especificidades: no caso da E1, obteve-se o detalhamento de que o consultor em questão já possuía experiência no desenvolvimento e na implementação de programas de GQT em vendas em uma empresa de bebidas e também em uma de alimentos; no caso da E2, essa menção à experiência anterior do consultor não foi contemplada. Objetivamente, porém, no que se refere à sua atuação nessa prestação de serviço, o consultor da E1 apresentou a sua visão de como o programa deveria ser estruturado depois de 45 dias nos quais entrevistou os integrantes da equipe de vendas e *merchandising*, bem como os clientes da empresa. No que diz respeito à atuação do consultor contratado para a elaboração do programa da E2, ele contou com a colaboração de um integrante da equipe comercial eleito pela própria empresa para lhe dar suporte nesse trabalho. Os dois tiveram 120 dias para proceder à implementação do programa, a qual, tal como em E1, também ocorreu após as entrevistas realizadas com a diretoria e com representantes de todas as posições da E2.

Ainda nesse percurso do desenvolvimento dos processos-chave para a implementação do programa de GQT em vendas, identifica-se outro aspecto que distingue as duas empresas: a E1 “não possuía qualquer outro programa de gestão da qualidade total em suas áreas”, conforme as palavras do seu consultor, ao passo que a E2, tal como assinalado no item 5.3.1, dispunha de programas de GQT em outras áreas, embora ainda não detivesse experiência em relação ao programa de GQT em vendas – razão pela qual contratou o consultor.

No que tange aos processos-chave estabelecidos em cada empresa, ambas contabilizaram sete, sendo que, apesar de cada um ter igualmente as suas especificidades, foi possível estabelecer algumas correspondências entre eles – a saber, entre: Planejamento do mês (E1) e Planejamento mensal (E2); Visitas a clientes e pontos de venda (com a mesma nomenclatura em E1 e em E2); Expansão da distribuição (E1) e Positivção (E2); Redução da ruptura (E1) e Presença em loja (E2); e em Controle dos investimentos (E1) e Orçamento (E2).

No primeiro processo-chave definido por ambas (“Planejamento do mês”/ “Planejamento mensal”), constou, essencialmente, a necessidade de se planejar uma agenda mensal de visitas, tendo-se em vista as metas estabelecidas, sendo que ambas organizaram essa ação por meio de planilhas.

No segundo processo-chave também definido por ambas – inclusive exatamente sob o mesmo título, “Visitas a clientes e pontos de venda” –, constaram, na E1, a realização das visitas (cuja quantidade mínima varia conforme as metas preestabelecidas no planejamento de cada mês) e os meios para a sua comprovação, ao passo que, na E2, o enfoque recaiu sobre as quantidades mínimas de visitas a serem realizadas mensalmente.

No terceiro processo-chave, denominado “Expansão da distribuição” na E1 e “Positivção” na E2, uma se deteve na abertura de clientes, de acordo com uma lista previamente construída com os clientes potenciais de cada setor, ao passo que a outra se deteve na ação de vender para o cliente dentro mês, determinando a porcentagem de pontos obtidos para pelo menos 90% dos clientes da sua carteira que fossem positivados com alguma das categorias da empresa (categoria-foco principal e categoria elegida como segunda prioridade).

No quarto processo-chave (“Redução da ruptura” na E1 e “Presença em loja” na E2), também foi possível estabelecer uma aproximação: na primeira, cada vendedor ou promotor tinha uma meta de ruptura máxima (quando a loja do varejista se encontra sem os produtos da empresa) a ser tolerada nas lojas pelas quais era responsável; na segunda, em que o processo também estava relacionado à disponibilização dos produtos nas gôndolas dos pontos de vendas, foram estabelecidas as pontuações para que, justamente, evitasse-se a ausência dos produtos da empresa nas lojas.

Por fim, o sexto processo-chave da E1 – “Orçamento” – e o sétimo da E2 – “Controle dos investimentos” – também puderam ser aproximados: no primeiro, tratava-se de cumprir o orçamento de investimentos de vendas e *trade marketing* delegado à gestão do diretor ou do gerente de vendas; no segundo, tratava-se do orçamento recebido por cada integrante da

equipe de vendas para desenvolver ações de *trade marketing* com os clientes sob sua responsabilidade, distinguindo-se então em ambas os responsáveis por esse gerenciamento dos investimentos.

Os processos-chave de “Cumprimento da política comercial” e de “Execução de pontos extras” (5 e 6) da E1 foram, assim, peculiares ao modo de implementação do programa de GQT em vendas nessa empresa, bem como os processos de “Treinamento” e “Reunião” (5 e 7) da E2 foram peculiares à implementação do programa dentro dela.

Para a implementação do programa de GQT em vendas em cada uma das empresas também foi contemplada a apresentação de um tema escolhido para a motivação das equipes, sendo que, tanto na E1 quanto na E2, esse tema abrangeu as artes marciais, havendo, igualmente em ambas, 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 de cada empresa permitiu verificar que o programa pontuava o cumprimento de metas e de processos-chaves. Entretanto, os aspectos levados em consideração para a remuneração variável que cada uma oferecia também variaram: na E1, eles correspondiam (i) ao atingimento das metas e (ii) ao cumprimento dos processos-chave; na E2, correspondiam (i) ao atingimento da receita total do mês, (ii) ao atingimento da receita da primeira categoria-foco, (iii) ao atingimento da receita da segunda categoria-foco e (iv) ao atingimento ou à superação da expectativa da margem de contribuição.

Conforme se pode observar, não só a quantidade de aspectos é diferente entre as empresas (na E1, dois; na E2, quatro), como também a natureza de cada um deles, uma vez que a E2 estabeleceu categorias-foco e, visando à rentabilidade, o alcance ou a superação da expectativa da margem de contribuição. Do mesmo modo, no que se refere ao cálculo dessa remuneração consoante o atendimento desses quesitos, as bases de cada empresa também se mostraram distintas.

Acerca dos resultados obtidos após a implementação do programa de GQT em vendas em cada uma das empresas, tomando-se agora o atingimento de metas e ao cumprimento dos processos-chave, os primeiros resultados relativos à E1 voltaram-se à receita dessa empresa após o lançamento do programa, sendo que os primeiros relativos à E2 se voltaram não somente à receita, como também à rentabilidade.

Nesse sentido, portanto, a implementação do programa de GQT em vendas nessas duas empresas viabilizou o alcance dos resultados pretendidos por cada uma, consoante o que constou nas declarações dadas pelo diretor comercial da E1 e pelo presidente da E2, bem

como pelos consultores por elas contratados. Quanto às razões para a obtenção desses resultados em cada uma das empresas, eles foram distintos entre si, à exceção de terem sido alcançados graças à implementação do programa.

Os segundos resultados levantados em cada uma das duas empresas, relativos à realização dos processos-chave, permitiram que, acerca daqueles processos já aproximados no Quadro 29 da seção de resultados e sua discussão, fossem elaboradas as cinco considerações a seguir.

Primeiro, em relação a “1. Planejamento do mês (E1) / 1. Planejamento mensal (E2)”, se de um lado a E1 se refere ao “alinhamento ao planejamento”, de outro, a E2 se refere à “uniformidade”. Se a E1 se refere ao “desenvolvimento de estratégias e táticas customizadas” a cada cliente, a E2 se refere à “maior assertividade” e a “ainda mais produtividade ao trabalho”.

Segundo, em relação a “2. Visitas a clientes e pontos de venda (E1/E2)”, se de um lado a E1 se refere à “melhoria da execução das ações”, de outro, a E2 se refere à “viabilização da informação sobre a quantidade de visitas feitas às lojas dos clientes”. Se a E1 se refere à “contribuição para a realização de melhores negociações”, a E2 se refere à “melhoria da qualidade das negociações efetuadas”.

Terceiro, em relação a “3. Expansão da distribuição (E1) / 3. Positivção (E2)”, se de um lado a E1 se refere à “prospecção de novos clientes”, de outro, a E2 se refere à “mensuração de quantos, efetivamente, compram ao longo do mês”. Se a E1 contabiliza que “o número de lojas que comercializam o produto cresceu 102%”, a E2 contabiliza o alcance de 91% de positivção, contra os 35% registrados anteriormente.

Quarto, em relação a “4. Redução da ruptura (E1) / 4. Presença em loja (E2)”, se de um lado a E1 se refere à “ruptura que teve uma queda acentuada”, de outro, a E2 se refere ao “aumento das vendas”.

E, quinto, em relação a “7. Controle dos investimentos (E1) / 6. Orçamento (E2)”, se de um lado a E1 relata que “foram atingidos não só os resultados de receita líquida, como também aqueles de lucratividade”, de outro, a E2 relata que “o planejamento se tornou mais assertivo e, as vendas, mais rentáveis”.

Concluídas essas aproximações entre os processos-chave entre os quais se identifica essa correspondência, importa acrescentar que, naqueles dois outros processos peculiares a cada uma das empresas, os resultados positivos também foram pontuados.

Em relação a “5. Cumprimento da política comercial”, da E1, no final do primeiro ano, ainda que o problema não tivesse sido solucionado por completo, apenas 34% dos preços

praticados estavam acima do que a empresa considerava como ideal, contra 49% registrados anteriormente. Em relação a “6. Execução de pontos extras”, também da E1, após a implementação do programa, haviam sido montados 13.542 pontos extras, representando um crescimento de 334% em comparação com o período anterior, com 3.118 pontos extras.

Em relação a “5. Treinamento”, da E2, 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 relação à “7. Reunião”, também da E2, tratou-se 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, passando ao encerramento das conclusões dos dois estudos de caso a partir da perspectiva dos colaboradores entrevistados em cada uma das empresas, foi avaliado, em primeiro lugar, como o programa impactou as vendas e o cumprimento dos processos-chave.

Em relação aos sete processos-chave peculiares ao programa de GQT em vendas da E1, verificou-se que 100% dos colaboradores (isto é, os 38 profissionais da sua equipe comercial) consideraram que o impacto da implementação do programa foi positivo no que corresponde ao primeiro processo-chave (“Planejamento do mês”) e àqueles enumerados de 4 a 7. 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 ambas as empresas, porém, nenhuma das avaliações contou como menos de 90% de concordância por parte dos seus respectivos colaboradores quanto aos impactos positivos decorrentes da implementação do programa.

Em segundo lugar, em relação aos sete processos-chave peculiares ao programa de GQT em vendas da E1, verificou-se que, no que concerne ao grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave, 100% dos colaboradores avaliaram que ele contribuiu, contribuiu muito ou contribuiu excepcionalmente em relação ao segundo e ao sexto processos (“Visitas a clientes e pontos de venda” e “Execução de pontos extras”). No caso da E2, 100% dos colaboradores avaliaram que ele contribuiu, contribuiu muito ou contribuiu excepcionalmente em relação ao primeiro, ao segundo e ao quarto processos (“Planejamento do mês”, “Visitas a clientes e pontos de venda” e “Presença em loja”, respectivamente). No geral, em ambas as empresas, 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 a ambas as empresas, os dois estudos de caso permitiram que, em relação aos benefícios conquistados por intermédio da implementação do programa de GQT em vendas, os depoimentos pudessem ser distribuídos em três categorias principais: alinhamento, reconhecimento e motivação.

Em terceiro lugar, no que se refere aos processos-chave continuarem a progredir no próximo ano, 100% dos colaboradores da E1 avaliaram que os processos continuariam melhorando com o programa, à exceção do terceiro (“Expansão da distribuição”), que contou com a expectativa de 96%. No caso da E2, 100% dos seus 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.

Finalmente, em quarto lugar, acerca do grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas, mais de 75% dos colaboradores, tanto da E1 quanto da E2, avaliaram que elas eram muito importantes.

Para complementar esses dois estudos de caso, no entanto, novos estudos qualitativos e também quantitativos são recomendados. 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 esta tese se deteve.

Encerrando o capítulo de análise, o grupo focal (5.4) foi adotado como última abordagem da pesquisa qualitativa visando à compreensão da percepção de sete trabalhadores da E1 cuja atuação profissional havia sido diretamente impactada pela implementação do programa de GQT em vendas – segundo desdobramento do terceiro objetivo específico. Mobilizadas como categorias de análise as três dimensões críticas extraídas do livro de Tragtenberg (1977), os depoimentos dados pelos respondentes, provocados pela exibição dos

recortes de três filmes (*Um Senhor Estagiário*, *Os Incríveis* e *Amor sem Escalas*, respectivamente), permitem concluir que, acerca da primeira – a realização de atividades predefinidas e padronizadas –, a segurança proporcionada pela predefinição/padronização das suas atividades por meio do programa se sobrepõe ao que poderia ser encarado somente como uma “repetição” das ações desenvolvidas no trabalho e/ou a uma falta de “inovação”. Além disso, as falas dos entrevistados contemplaram, em meio à realização dessas atividades predefinidas e padronizadas, a importância da motivação, do trabalho realizado em equipe, do reconhecimento por parte da empresa, bem como por parte dos seus pares e clientes. Como contrapartida ao incômodo do cumprimento de um roteiro-padrão está a confiança para, quando necessário, confrontar a burocracia e agregar alternativas inovadoras ao seu trabalho – o que entendem como sendo possível graças ao fato de saberem claramente o que é esperado da sua atuação. No mais, foi possível identificar ainda uma adesão ao tema definido pela empresa para a motivação e o envolvimento da equipe da sua área comercial – as artes marciais.

Acerca da segunda dimensão crítica – o domínio da burocracia sobre o trabalhador –, os depoimentos foram marcados pelos relatos de experiências nas quais a humanização não foi preponderante no tratamento que lhes foi dispensado pelos seus “chefes”, havendo uma “impessoalização” por parte dos seus superiores numa escala hierárquica que revela um descontentamento por parte dos trabalhadores e, no que se refere à empresa, a necessidade de repensar e orientar quanto aos modos como se estabelecem essas relações. Além disso, a burocratização foi associada ao “excesso de relatórios” e a uma rotina de atividades que a tecnologia não era capaz de abranger. De todo modo, o descontentamento expressado pelos participantes não implicou também uma manifestação de revolta para com os desafios ainda existentes. A explicação para tanto parece residir justamente no fato de que, conquanto o entorno nem sempre seja favorável, o atingimento das metas e o cumprimento dos processos-chave promovidos por intermédio da implementação do programa prepondera também nesse contexto como algo que os motiva, incluindo-se igualmente aí, como fator de motivação, as redes de relacionamentos construídas dentro da empresa e com os clientes.

Por fim, em relação à terceira e última dimensão crítica – o foco na eficiência e nos resultados –, os depoentes concordaram que, no que se refere a uma demissão, ela se justifica quando o profissional demitido não corresponde ao que se espera dele. Nesse sentido, as falas reiteraram a valorização do programa de GQT em vendas na condição de um sistema que não lhes permite permanecer numa “zona de conforto”, uma vez que se encontram estipuladas as metas e os resultados a serem alcançados para a organização. Os interesses da organização,

aliás, acabam sendo sobrepostos aos interesses individuais dos trabalhadores nesse entendimento.

No geral, a partir das falas analisadas do grupo focal, pode-se concluir que: (i) todos os respondentes adotam o negócio e o trabalho como uma visão naturalizada da administração; (ii) todos têm clareza da intenção vinculada da *performance*, sendo incapazes de imaginar um modelo de trabalho que não se estruturasse por meio de metas e resultados; e (iii) nenhum deles exteriorizou a necessidade de autonomia e, conseqüentemente, uma intenção emancipatória do ambiente de trabalho. Nessa direção, o sucesso dos programas de GQT em vendas na E1 – o que pode se estender às demais empresas – também se refletiria como uma ausência de uma abordagem crítica pelos trabalhadores.

Dado que este estudo se limita à participação de trabalhadores associados a um tipo de programa de GQT, dedicado a aumentar a produtividade da área de vendas, como possibilidade de estudo futuro também seria interessante entender quais as reações dos trabalhadores de outras áreas quando impactados por esse tipo de programa. Além disso, os estudos críticos de Administração produzidos no Brasil contam com outros autores com pensamento original e que poderiam ser utilizados para realizar estudos a partir de perspectivas que enriquecessem aquela fundamentada no pensamento de Tragtenberg.

Ainda como sugestão de pesquisa futura, poderiam ser abordados os pontos acima mencionados como limitadores deste estudo, assim como poderiam ser exploradas as possibilidades da autogestão, defendida por Tragtenberg como uma alternativa emancipatória ao modelo produtivista vigente, bem como poderia ser proposta uma investigação acerca de qual seria a viabilidade de realizar trabalhos que seguissem parâmetros de qualidade sem, todavia, inviabilizar a autonomia e a independência do trabalhador. Oportunamente, outra possibilidade diz respeito ainda à ausência da dimensão crítica no tocante às falas dos trabalhadores impactados pela implementação do programa de GQT em vendas em sua rotina de atividades na organização, o que pode vir a suscitar um novo estudo.

Visto que hoje a maior parte da literatura da GQT está voltada para a área de produção, ao final deste trabalho, 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, 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

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Ranking Abras 2016: o maior estudo sobre o autosserviço. **SuperHiper**, [on-line], ano 42, n. 478, abr. 2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=201>. Acesso em: 3 out. 2019.
- AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y.; WALLER, M. A. Development and validation of TQM implementation constructs. **Decision Sciences**, [on-line], v. 27, n. 1, p. 23-56, Mar. 1996.
- ALMEIDA, C. *et al.* *Trade marketing* no setor de lojas de conveniência. **RAE**, São Paulo, v. 5, n. 6, p. 643-656, 2012.
- ALVAREZ, F. J. S. M. *Trade marketing* – a conquista do consumidor no ponto de venda. São Paulo: Atlas: 2008.
- AMOR sem escalas. Direção: Jason Reitman. Produção: Rickshaw Productions. Los Angeles (Califórnia): Paramount Pictures, 2009. 1 DVD (109 min). (Título original: Up in the Air.)
- ARIDA, P. A história do pensamento econômico como teoria e retórica. *In*: GALA, P.; REGO, J. M. (Orgs.). **A história do pensamento econômico como teoria e retórica**. São Paulo: Editora 34, 2003. p. 13-44.
- AZEVEDO, V. M. de. **Gestão da qualidade de fornecedores: análise e remodelagem do sistema em concessionária de distribuição de energia elétrica**. 2014. 258 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Metrologia e Qualidade) – Instituição Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, Duque de Caxias, 2014.
- BACHA, E. **A crise fiscal e monetária brasileira**. São Paulo: Civilização Brasileira, 2017.
- BARBOSA FILHO, F. H. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 31, n. 89, jan./abr. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-4014201700010005. Acesso em: 23 mai. 2019.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **The academy of management review**, [on-line], v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.
- BERNARDINO, L. L. **A influência do modelo de GQT na administração atual de empresas baianas que trilham o caminho rumo à excelência**. 2014. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2014.
- BESTERFIELD, D. H. *et al.* **Total quality management**. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Education, 2003.

BINNIE, L. **The future of omni-channel retail**: predictions in the age of Amazon. [S.l.]: Emerald Lake Books, 2018.

BOLLE, M. B. de. **Como matar a borboleta azul**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

BRAH, S. A.; LEE, S. L.; RAO, B. M. Relationship between TQM and performance of Singapore companies. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Bingley, v. 19, n. 4, p. 356-379, 2002.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge (Massachusetts), p. 1-7, May 2013.

CALLIARI, M.; MOTTA, A. G. **Código Y** – decifrando a geração que está mudando o Brasil. São Paulo: Évora, 2012.

CAREY, M. A. The group effect in focus group research: planning, implementing and interpreting focus group research. *In*: MORSE, J. A. **Critical issues in qualitative research methods**. London: Sage, 1995. p. 225-241.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CARPINETTI, L. C. R. GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015**: requisitos e integração com a ISO 14001:2015. São Paulo: Atlas, 2007.

CARTAXO, W. A. **Processo judicial eletrônico**: uma avaliação através do Common Assessment Framework. 2018. 191 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO – CLT e normas correlatas. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 189 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf?sequence=6. Acesso em: 9 set. 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Bookman, 2016.

CORDEIRO, J. V. B. de M. 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**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 19-33, 2004.

CORREA, C. **O que importa é o resultado**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.

CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M. **Store wars**. Chichester: John Wiley & Sons, 1995.

- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa** – métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa** – escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRESWELL, J.W; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. Tradução Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- D'ANJOUR, M. F. **Inovatividade e inovação organizacional**: relações em micro e pequenas empresas. 2018. 212 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.
- DEMING, W. E. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge (Massachusetts): Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- DIAS, E. O que é um colaborador em uma empresa? **Dicionário Financeiro**, [s.l.], [201-?]. Carreira. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/colaborador/>. Acesso em: 13 out. 2019.
- FALCONI, V. **Qualidade total**: padronização de empresas. Nova Lima: Falconi Editora, 2014a.
- FALCONI, V. **TQC**: controle da qualidade total no estilo japonês. Nova Lima: Falconi Editora, 2014b.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1965.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca (New York), v. 48, n. 1, p. 94-118, Mar. 2003.
- FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essential, 2011.
- GASKIN, S. P. *et al.* **Voice of the customer**. [S.l.]: Wiley International Encyclopedia of Marketing, 2010.
- GIRONES. NeoGrid Consolida Liderança com a Compra da Bis. **Exclusivo GiroNews**, [s.l.], 13 jan. 2014. Negócios. Disponível em: <https://www.gironews.com/negocios/neogrid-consolida-lideranca-com-a-compra-da-bis-23338/>. Acesso em: 3 out. 2019.
- 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.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2009.

GUIA DA SEMANA. Os incríveis: uma família de heróis aposentados tenta viver tranquilamente, mas acaba voltando à ativa para salvar o mundo mais uma vez. **Redação Guia da Semana**, [s.l.], 2004. Disponível em: <https://www.guiadasemana.com.br/cinema/sinopse/os-incriveis>. Acesso em: 16 mar. 2019.

GUIA DA SEMANA. Amor sem escalas: executivo apaixonado por seu emprego entra em crise ao saber que empresa vai mudar. **Redação Guia da Semana**, [s.l.], 2009. Disponível em: <https://www.guiadasemana.com.br/sao-paulo/busca?palavra=Amor+sem+escalas&tipo=&canal=&data=>. Acesso em: 16 mar. 2019.

GUIA DA SEMANA. Um senhor estagiário: Um idoso se candidata a um estágio numa start-up de e-commerce. **Redação Guia da Semana**, [s.l.], 2015. Disponível em: <https://www.guiadasemana.com.br/cinema/sinopse/um-senhor-estagiario>. Acesso em: 16 mar. 2019.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, [on-line], v. 40, n. 2, p. 309-342, June 1995.

HADDAD, M. D. C. L.; ÉVORA, Y. D. M. Implantação do programa de qualidade em hospital universitário público. **Ciência, Cuidado e Saúde**, Maringá, v. 11, n. 5, p. 78-86, 2012.

ISHIKAWA, K. **What's total quality control?** The Japanese way. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, 1985.

JANUZZI, U. A.; VERCESI, C. Sistema de gestão da qualidade na construção civil: um estudo a partir experiência do PBQP-H junto as empresas construtoras da cidade de Londrina. **Revista Gestão Industrial**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 136-160, 2010.

JOINER, T. A. Total quality management and performance – the role of organization support and co-worker support. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Bingley, v. 24, n. 6, p. 617-627, 2007.

JURAN, J. M. **Quality control handbook**. New York: McGraw Hill Book Company, 1980.

JURAN, J. M. **A history of managing for quality**: the evolution, trends and future directions of managing for quality. Milwaukee: ASQC, 1995.

KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Brighton (Massachusetts), v. 73, p. 59-67, May-June 1995.

KOTTER, J. P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUMAR, N. **Marketing como estratégia**. São Paulo: Campus, 2004.

LACERDA, L. P.; MOTTA, R. G. Programa de gestão da qualidade total em vendas: o caso do judô. In: Congresso Latino-Americano de Estudos Socioculturais do Esporte, 6., 2018,

Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: ALESDE, 2018. p. 227-228, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/alesde/article/download/64040/37752>. Acesso em: 15 mar. 2019.

LACERDA, L. P.; MOTTA, R. G. SANTOS, N. M. B. F. O judô como mecanismo motivacional em um programa de gestão da qualidade total em vendas. *In: SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 7, 2018, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. São Paulo: Atlas, 1987.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MACHADO, R.; VALVERDE, A. **Maurício Tragtenberg**. São Paulo: Educ, 2016.

MASON, P. **Pós-capitalismo**: um guia para nosso futuro. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

MATSUMATO, L. D. M. **Abordagem da cadeia de suprimentos na perspectiva das dimensões da estrutura organizacional**: um estudo de caso na cadeia de serviços logísticos. 2014. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: MacMillan, 1933.

MORAES, L. F. R. de; MAESTRO FILHO, A. del; DIAS, D. V. O paradigma weberiano de ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 57-71, 2003.

MORICI, R. **Marketing no Brasil** – um guia prático. São Paulo: Campus: 2013.

MORIN, E. **O cinema ou o homem imaginário**: ensaio de antropologia. Lisboa: Relógio d'água editores, 1977.

MOTTA, A. G. **A utilização do marketing de conteúdo e do storytelling como ferramentas para construção de marcas na pós-modernidade**. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2016.

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.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. São Paulo: Campus, 2008.

- MOTTA, R. G.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v. 5, p. 101-108, 2006.
- MOTTA, R. G.; TURRA, F. J.; MOTTA, A. G. *Trade marketing*: uma análise a partir da “Estrutura das revoluções científicas”. **Sodebrás**, Guaratinguetá, v. 12, n. 133, p. 76-82, 2017.
- MOUSTAKAS, C. **Phenomenological research methods**. Thousand Oaks (Califórnia): Sage, 1994.
- OLIVEIRA, M. L. **Identidade padrão de comunicação digital do governo federal**: uma análise à luz da metodologia Common Assessment Framework. 2018. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.
- OS INCRÍVEIS. Direção: Brad Bird. Produção: Pixar Animation Studios. Burbank (Califórnia): Walt Disney Studios Motion Pictures, 2004. 1 DVD (115 min). (Título original: The Incredibles.)
- OSTERMAN, P. How common is workplace transformation and who adopts it? **Industrial and Labor Relations Review**, [on-line], v. 47, n. 2, p. 173-188, Jan. 1994.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARENTE, J. BARKI, E. **Varejo no Brasil** – gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2014.
- PITASSI, C. Adequação estratégica das áreas de *trade marketing* das empresas de bens de consumo. **ADM MADE**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 1-22, 2011.
- PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Collier Macmillan, 1985.
- POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 16, p. 15-37, 1995.
- PRESTES MOTTA, F. C. **O que é burocracia**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.
- PRESTES MOTTA, F. C. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- 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.
- RAMOS, B. S. **Percepção de qualidade das escolas do ponto de vista de alunos do ensino médio**. 2015. 78 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.
- RANDALL, G. **Trade marketing strategies**. London: BH, 1994.

RESENDE, H. M. A. de. **Determinantes da efetividade percebida de workshops Kaizen da produção enxuta em uma mineradora brasileira**. 2015. 54 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2015.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

SOUZA, J. O. Empregados, Funcionários ou Colaboradores: qual você quer ter em sua equipe? **Contábeis**, [s.l.], 4 jul. 2017. Empresarial. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/4002/empregados-funcionarios-ou-colaboradores-qual-voce-quer-ter-em-sua-equipe/>. Acesso em: 9 set. 2019.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks (Califórnia): Sage, 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1965.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1977.

TRAGTENBERG, M. Memorial. **Pro-posições**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 79-87, 1991.

UM SENHOR Estagiário. Direção: Nancy Meyers. Produção: Warner Bros., Annapurna Pictures, Waverly Films, Scott Rudin Productions e GreeneStreet Films. Burbank (Califórnia): Warner Bros., 2015. 1 DVD (121 min). (Título original: The Intern.)

WEBER, M. **Economia y sociedad**. Ciudad de México: Ed. Fondo de Cultura Econômica, 1944.

WESTPHAL, J. D.; GULATI, R.; SHORTELL, S. M. Customization or conformity? An institutional perspective on the content and consequences of TQM adoption. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 336-394, June 1997.

YIN, R. K. **Case study research: design and method**. 4. ed. Thousand Oaks (Califórnia): Sage, 2010.

APÊNDICE A**PROTOCOLO DA ENTREVISTA PARA O ESTUDO FENOMENOLÓGICO****Data:****Função na empresa:**

Quero agradecer a sua pela participação neste estudo sobre a utilização do programa de gestão da qualidade total (GQT) em vendas. Com ele, busca-se compreender a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis, investigando-se o que motiva uma empresa desse segmento a implementar um programa de GQT em vendas, distinguindo-se qual o método de implementação do programa e avaliando quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores a esse respeito, bem como à percepção dos próprios trabalhadores acerca dos impactos desse programa sobre si mesmos.

Também é importante que você saiba que esta pesquisa segue as normas do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), as quais estão explicadas neste termo que agora lhe entrego [reproduzido no Apêndice C].

> QUESTÕES: <**(MOTIVAÇÃO)**

1. Tendo em vista a sua participação no processo de concepção e elaboração do programa de GQT em vendas na sua empresa, quais *benchmarks* internos e externos foram utilizados para a elaboração do programa e como foi constituída a equipe responsável pelo desenvolvimento do programa.

(MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO)

2. Como foi realizada a implementação do programa de GQT em vendas na sua empresa?

3. Foram encontradas dificuldades durante esse processo de implementação? Se sim, elas foram solucionadas? Como?

4. Como é realizada a gestão do programa no dia a dia? Qual a equipe envolvida, como as tarefas são distribuídas e como os resultados são comunicados e utilizados para e pela equipe de vendas?

5. Durante o seu lançamento, foi – e/ou continua sendo – realizado algum treinamento sobre o programa para a equipe de vendas? Caso continue sendo proporcionado à equipe, esse treinamento é feito com qual periodicidade e de que forma?

6. A remuneração da equipe de vendas é impactada pelos resultados obtidos no programa de excelência em vendas? Em caso afirmativo, de que maneira? Há algum outro tipo de incentivo associado ao programa?

7. Na sua avaliação, quais foram os resultados obtidos por meio da implementação do programa de GQT em vendas?

(RESULTADOS)

8. Numa escala de 1 a 5, qual o número que, na sua avaliação, representa o grau de contribuição do programa para os resultados pretendidos pela empresa? Considere que:

() 1 = não contribuiu.

() 2 = contribuiu discretamente.

() 3 = contribuiu.

() 4 = contribuiu muito.

() 5 = contribuiu excepcionalmente.

9. Qual(is) fator(es) (pontos fortes e/ou pontos fracos) você destaca para a sua avaliação na resposta anterior no que diz respeito a essa contribuição?

Novamente, deixo registrado o meu muito obrigado pela sua participação neste estudo, com o qual se espera lançar uma luz sobre as potencialidades e as melhores práticas na condução dos programas de GQT em vendas nas empresas da indústria de bens de consumo

não duráveis no Brasil. Reforço que as empresas envolvidas e os executivos entrevistados terão as suas identidades tratadas de forma sigilosa e confidencial.

APÊNDICE B

PROTOCOLO DA ENTREVISTA PARA OS ESTUDO DE CASO

Data:

Função na empresa:

Quero agradecer a sua pela participação neste estudo sobre a utilização do programa de gestão da qualidade total (GQT) em vendas. Com ele, busca-se compreender a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis, investigando-se o que motiva uma empresa desse segmento a implementar um programa de GQT em vendas, distinguindo-se qual o método de implementação do programa e avaliando quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores a esse respeito, bem como à percepção dos próprios trabalhadores acerca dos impactos desse programa sobre si mesmos.

Também é importante que você saiba que esta pesquisa segue as normas do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), as quais estão explicadas neste termo que agora lhe entrego [reproduzido no Apêndice C].

> QUESTÕES: <

1. Como foi realizada a implementação do programa de GQT em vendas na sua empresa?
2. Foram encontradas dificuldades durante esse processo de implementação? Se sim, elas foram solucionadas? Como?
3. Como é realizada a gestão do programa no dia a dia? Qual a equipe envolvida, como as tarefas são distribuídas e como os resultados são comunicados e utilizados para e pela equipe de vendas?
4. Durante o seu lançamento, foi – e/ou continua sendo – realizado algum treinamento sobre o programa para a equipe de vendas? Caso continue sendo proporcionado à equipe, esse treinamento é feito com qual periodicidade e de que forma?
5. A remuneração da equipe de vendas é impactada pelos resultados obtidos no programa

9. Na sua opinião, cada um desses processos-chave continuará evoluindo no próximo ano?

Justifique a sua resposta.

Processo-Chave	No próximo ano, o programa de GQT em vendas...	
continuará progredindoNÃO continuará progredindo

10. Qual a sua avaliação a respeito dos treinamentos ministrados para apresentar e/ou reforçar os conceitos do programa?

Numa escala de 1 a 5, qual o número que, na sua avaliação, representa o grau de importância desses treinamentos, considerando os mesmos critérios de numeração da pergunta 8?

Treinamento	Grau de contribuição treinamento				
	1	2	3	4	5
Capacitação – treinamentos					
Capacitação – manuais					
Capacitação – palestras					
Capacitação – treinamento prático					
Capacitação – outros					

Novamente, deixo registrado o meu muito obrigado pela sua participação neste estudo, com o qual se espera lançar uma luz sobre as potencialidades e as melhores práticas na condução dos programas de GQT em vendas nas empresas da indústria de bens de consumo não duráveis no Brasil. Reforço que as empresas envolvidas e os executivos entrevistados terão as suas identidades tratadas de forma sigilosa e confidencial.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, (nome do sujeito da pesquisa, nacionalidade, idade, estado civil, profissão, endereço, RG), executivo(a) da empresa (nome da empresa, endereço, CNPJ), estou sendo convidado(a) a participar de um estudo denominado “**Programa de gestão da qualidade total em vendas na indústria de bens de consumo não duráveis no Brasil: um estudo com suas motivações, métodos de implementação e resultados**”, cujo objetivo é entender como a gestão da qualidade total (GQT) pode ser aplicada à área de vendas de uma forma que contribua para a melhora do desempenho das empresas.

A minha participação no referido estudo será no sentido de opinar, com base na minha experiência profissional, sobre os temas relacionados ao estudo enunciado. [No caso de ser o responsável pela autorização para o acesso aos documentos relacionados ao programa de excelência em vendas, o participante completou esse parágrafo com o que está registrado a seguir:]

Por meio deste, autorizo o acesso aos documentos relacionados ao programa de excelência em vendas da empresa (nome da empresa), desde que o nome da empresa e sua área de atuação não sejam expostos. Autorizo que os resultados desse estudo sejam utilizados para a produção de tese acadêmica e publicações tais como artigos, cursos, livros, palestras e seminários, desde que o sigilo anteriormente mencionado seja respeitado.

Fui alertado(a) de que, da pesquisa a ser realizada, posso esperar como benefício o acesso à pesquisa concluída. Recebi, por outro lado, os esclarecimentos necessários sobre os possíveis riscos decorrentes do estudo, levando-se em conta que é uma pesquisa e que, como tal, os resultados positivos ou negativos advindos dela serão obtidos somente após a sua realização.

Estou ciente de que a minha privacidade será respeitada, ou seja, de que o meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que de qualquer forma possa me identificar será mantido em sigilo.

Também fui informado(a) de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, bem como fui informado(a) de que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo.

O pesquisador envolvido com o referido projeto é o Rodrigo Guimarães Motta, doutorando em Administração pela PUC-SP, e com ele poderei manter contato pelo telefone (11) 9.9616-7935 e/ou pelo e-mail rodrigo-motta@uol.com.br.

É assegurada a assistência durante toda a pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e as suas consequências – enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Tendo sido orientado(a) quanto ao teor de tudo o que aqui foi mencionado e uma vez compreendidos a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto o meu livre consentimento em dele participar, estando totalmente ciente de que não há valor econômico algum a receber ou a pagar por esta minha participação.

No entanto, caso eu tenha qualquer despesa decorrente da participação nesta pesquisa, haverá ressarcimento na forma seguinte: ressarcimento em dinheiro, na moeda corrente nacional. De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado(a), conforme determina a lei.

Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo, devo ligar para o CEP da PUC-SP situado no Câmpus Monte Alegre, telefone (11) 3670-8466, ou enviar um e-mail para cometica@pucsp.br.

São Paulo, XXX de XXX de 20XX.

Nome: _____

APÊNDICE D**PROTOCOLO OBSERVACIONAL**

Notas descritivas (para cada uma, realizar uma nota reflexiva a seguir).

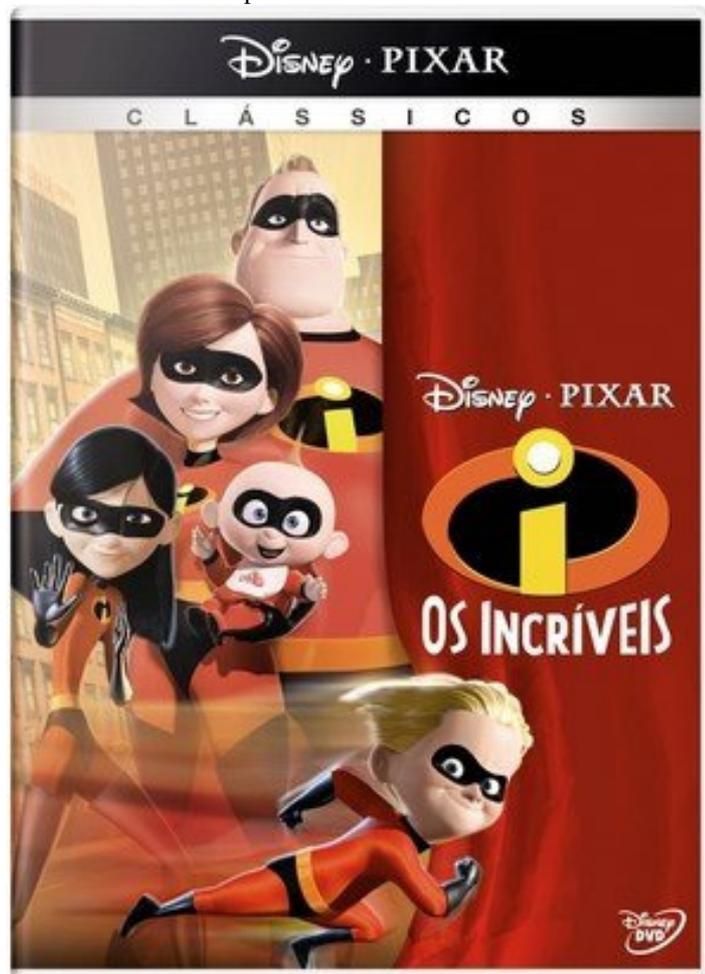
1. O(a) participante está com as informações necessárias para participar do programa de excelência em vendas?
2. Durante as suas atividades cotidianas, o(a) participante leva em consideração as orientações do programa para executá-las?
3. O(a) participante se sente motivado por fazer parte do programa? Ele(a) realiza as atividades do programa com entusiasmo e entende como elas podem servir para o seu desenvolvimento e reconhecimento profissional?
4. Há alguma dificuldade na realização do programa por parte do(a) participante e que fica evidente durante a observação? Quais são elas?
5. Durante a observação, houve algum ponto relevante e não mencionado até o momento que o(a) participante tenha feito ou comentado e que está relacionado ao programa?

ANEXO A

Capa do filme *Um Senhor Estagiário*.

Fonte: Guia da Semana, 2015.

ANEXO B

Capa do filme *Os Incríveis*.

Fonte: Guia da Semana, 2004.

ANEXO C

Capa do filme *Amor sem Escalas*.



Fonte: Guia da Semana, 2009.