

ESTUDO DE CASO COM AS MOTIVAÇÕES, O MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E O IMPACTO DO PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM VENDAS EM UMA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

A CASE STUDY WITH THE MOTIVATIONS, IMPLEMENTATION METHOD AND THE IMPACT OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT SALES PROGRAM IN A BRAZILIAN FAST MOVING CONSUMER GOODS INDUSTRY

ESTUDIO DE CASO: LAS MOTIVACIONES, EL MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN Y EL IMPACTO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN VENDAS, EN UNA INDUSTRIA BRASILEÑA, DE BIENES DE CONSUMO NO DURADEROS

Rodrigo Guimarães Motta, MSc

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Brazil
rodrigo-motta@uol.com.br

Leandro Pereira de Lacerda, MSc

Pontifícia Universidade Católica do Paraná/Brazil
leandrolacerda@gmail.com

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, Dra.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Brazil
admneusa@pucsp.br

RESUMO

Este é um estudo de caso no qual os autores analisaram as motivações, o método de implementação e os impactos causados por um programa da gestão da qualidade total em vendas em uma indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. Tratou-se de um programa de qualidade independente, não vinculado a um programa que abrangesse toda a empresa e com o objetivo de melhorar e padronizar o desempenho da equipe de vendas e *merchandising*. Os autores tiveram acesso aos resultados de vendas da empresa após a implementação do programa, assim como entrevistaram os participantes para avaliar sua percepção sobre o programa. Neste estudo de caso, o programa demonstrou que contribuiu para o desempenho da organização.

Palavras-chave: Bens de consumo; Gestão da qualidade total; Vendas.

ABSTRACT

This was a case study, where the authors analyzed the motivations, the implementation method and the impact of the total quality management sales program in a Brazilian fast moving consumer goods industry. It was an independent quality program, that aimed to improve sales and merchandise performance as well as to set standard processes. The authors had access to sales results after the program implementation and interviewed the participants to evaluate their perception about it. In this case study, the program contributed to the company's better results.

Keywords: Fast moving consumer goods; Sales; Total quality management.

RESUMEN

Este es un estudio de caso, en el cual los autores han analizado las motivaciones, el método de implementación y los impactos causados por un programa de Gestión de la Calidad Total en una industria brasileña de bienes de consumo no duraderos. Se trató de un programa de calidad independiente, no relacionado con un programa que abarcara toda la industria y con el objetivo de mejorar y estandarizar el desempeño del equipo de ventas y *merchandising*. Los autores han tenido acceso a los resultados de ventas de la empresa, luego de la implementación del programa, así como han entrevistado a los participantes para evaluar su percepción sobre el programa. En este estudio de caso, el programa ha demostrado que contribuyó al desempeño de la organización.



Palabras clave: Bienes de consumo; Gestión de la Calidad Total; Ventas.

1 INTRODUÇÃO

Em anos recentes, desafios de ordem econômica, comuns a todos os setores econômicos no Brasil (BOLLE, 2016; SALTO; ALMEIDA, 2016; BACHA, 2017), somaram-se no setor de bens de consumo não duráveis à necessidade de se comunicar de novas maneiras para que o seu produto seja desejado pelos consumidores, levando em consideração os novos perfis dos consumidores e as mídias que com eles se conectam (MOTTA, 2015; CALLIARI; MOTTA, 2012; GODOI, LAS CASAS; MOTTA, 2015; PULIZZI, 2014). Além disso aconteceram mudanças significativas com os varejistas que comercializam esses produtos, tais como a globalização e consolidação das redes supermercadistas e o surgimento de marcas próprias (MOTTA; SILVA, 2006; PARENTE; BARKI, 2014).

Até há pouco tempo, fabricantes desse segmento empreenderam uma série de modificações em seus departamentos comerciais para conseguir atuar de forma mais eficiente no novo cenário. O departamento de *trade marketing* contribuiu para a elaboração de planos estruturados para desenvolver os negócios com os canais de distribuição (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; ALVAREZ, 2008; MOTTA; TURRA; MOTTA, 2017). Essa iniciativa fez parte de um esforço combinado com outras medidas, como a constituição de times multifuncionais para gerenciar contas-chave (KUMAR, 2004) e equipes de administração de vendas dedicadas a melhorar o nível do serviço oferecido aos varejistas (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; MORICCI, 2013). Muitas dessas empresas não implementaram programas de gestão da qualidade total (GQT) integrais nas organizações, mas mesmo assim desenvolveram e implementaram programas dedicados à área de vendas, com o objetivo de ter uma equipe de vendas mais eficiente e, dessa forma, aumentar sua receita e rentabilidade, através da conquista de novos clientes e do aumento das vendas aos clientes que já existem.

Na literatura disponível há um extenso embasamento teórico para a utilização da GQT nas organizações, desde sua concepção, na década de 1930, até os dias atuais. Há, inclusive, material nacional sobre o tema, desenvolvido pelo governo federal, empresas privadas e organizações da sociedade civil, como a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Todavia, observa-se que esse material trata ou da implementação da GQT em toda a organização, ou, mais especificamente, na área de produção (FERNANDES, 2011). Quanto aos programas de GQT independentes e desenvolvidos exclusivamente para vendas, estando subordinados ou não a um programa mais abrangente, não foi encontrado material disponível.

O problema a ser enfrentado neste trabalho é compreender qual a contribuição que o programa da GQT em vendas traz para o desempenho de vendas de uma indústria de bens de consumo não duráveis e como implementá-lo. O objetivo deste estudo de caso, então, é contribuir para os estudos de vendas e também de GQT, demonstrando quais são as motivações, como é estruturado e quais são os resultados de um programa de GQT em vendas desenvolvido em uma empresa nacional de bens de consumo não duráveis. Dessa maneira, espera-se que tais programas sejam estudados de forma mais estruturada e que estes estudos contribuam para a competitividade das indústrias que os aplicam. Este artigo se inicia com a fundamentação teórica, após o que é apresentada a metodologia utilizada, seguida dos resultados do programa de GQT estudado e finalmente são feitas as conclusões e recomendações de outros estudos.

2.1 Fundamentação teórica

2.1.1 Três desafios dos departamentos de vendas de bens de consumo

Mudanças recentes no mercado de bens de consumo nacional motivaram as indústrias que fazem parte desse setor, quer como parte de um programa mais amplo de gestão da qualidade total ou não, a implementar um programa de qualidade dedicado à área de vendas (CORREA, 2017). Três desafios podem ser destacados e são comuns a essas indústrias.

O primeiro desafio é de ordem econômica. O início do século XXI apresentou crises econômicas nos países mais desenvolvidos e também nos países em desenvolvimento. A crise americana na primeira década do século causou impactos não só em seu país de origem, mas em uma escala global. E nos anos recentes, no Brasil, problemas econômicos (BACHA, 2017; SALTO; ALMEIDA, 2016), combinados com instabilidade política (BOLLE, 2016) têm levado o país a enfrentar anos de recessão, com aumento do desemprego, menos investimentos e retração do consumo.

O segundo desafio enfrentando se relaciona com os consumidores. Nessas décadas, ao mesmo tempo em que a economia enfrenta a turbulência descrita acima, os consumidores das novas gerações, sejam aqueles nascidos nas décadas de oitenta ou noventa, conhecidos como “geração Y”, ou os nascidos no início do século XXI, conhecidos como *millennials*, passam a receber especial atenção das indústrias, interessadas em expandir suas bases de consumidores. Só que ao analisar os novos consumidores, percebe-se que eles não se satisfazem com as formas convencionais de divulgação dos produtos, como foi colocado por Calliari e Motta (2012). Novas ferramentas, como as mídias sociais, são mais atraentes, envolventes e podem oferecer um resultado de maior impacto. De acordo com Godoi, Las Casas e Motta (2015), resultados melhores para construir relacionamento com o consumidor podem ser obtidos pelo Facebook, por exemplo, do que com 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 através delas, como por exemplo o *storytelling*. Esse conjunto de competências de estratégia e marketing está sendo formado pelas empresas que, até pela sua novidade, não têm a experiência e o domínio necessários (MOTTA, 2015).

O último desafio enfrentado pelas indústrias é de ordem competitiva. O aumento da competitividade em segmentos empresariais, tema extensamente abordado por autores como Porter (1989), continua a se acirrar nas duas últimas décadas, como exemplificado por Motta e Silva (2006) e Kumar (2004), e não demonstra que vá se reduzir nos próximos anos. Segundo esses autores levantaram, as indústrias de bens de consumo não duráveis não só enfrentam mais concorrentes globais com capacidade de investimento e economia de escala que lhes permite 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 estado ou região. Soma-se a isso o aumento da complexidade dos canais de distribuição, impulsionada pela globalização das grandes redes varejistas que consolidaram rapidamente o setor, no Brasil inclusive, o que propiciou maior poder de barganha aos clientes, que passaram a exigir melhores condições comerciais das indústrias fornecedoras. Autores descreveram respostas a estas mudanças que foram feitas nas estruturas das empresas: a

constituição de departamentos de *trade marketing* (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, ALVAREZ, 2008; MOTTA; TURRA; MOTTA, 2017; ALMEIDA *et al*, 2012; PITASSI, 2011), 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 de serviço oferecido (MORICCI, 2013; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Outra medida adotada foi o desenvolvimento e implementação de programas de GQT dedicados as equipes de vendas das empresas, para melhorar o atendimento e o serviço conjuntamente com o resultado das empresas (MOTTA; CORÁ, 2017). A seguir serão apresentados os principais conceitos de GQT utilizados para a elaboração destes programas.

2.2 A Gestão da Qualidade Total

A segunda Revolução Industrial ampliou a capacidade industrial de muitos países, com destaque para os Estados Unidos e os países da Europa. A alocação de recursos e o desenvolvimento de novas teorias, como a administração científica de Taylor, foram os fatores impulsionadores de tal expansão, que também encontrou milhões de consumidores nesses países e em outros que importavam produtos, dispostos a adquirir os produtos industrializados. Nas décadas seguintes, as indústrias passaram a ser desafiadas a entregar produtos com qualidade superior e padronizada, de forma a atender as expectativas do consumidor, sempre que adquirissem seus produtos (MOTTA; CORÁ, 2017). O primeiro a desenvolver uma metodologia de controle da qualidade embasada em análises quantitativas foi Shewhart (1931), nos Estados Unidos, cujos estudos, tanto os feitos por ele quanto pelos que estudaram com ele, como Deming (1982) e Juran (1980), promoveram o controle da qualidade nesse país. Enquanto a administração científica e seus estudos de tempos e movimentos buscava o tempo máximo dos operários, o controle da qualidade total enfoca os tempos ótimos, em que as metas de produção são cumpridas, os produtos saem das linhas de produção atendendo os padrões pré-estabelecidos e com o mínimo de desperdício possível. Para que isso aconteça, os processos produtivos são analisados, parâmetros ótimos são estabelecidos e, em seguida, manuais são escritos, expondo os detalhes, para que os trabalhadores dos diferentes turnos de produção e estabelecimento fabris possam aplicar o que foi definido. O acompanhamento do atingimento dos padrões estabelecidos é feito com a utilização de ferramentas estatísticas, que acompanham o atingimento das metas produtivas e a redução das perdas.

Com a vitória dos Estados Unidos na II Guerra Mundial, o país passa a exportar as melhores práticas de gestão administrativa. Uma delas é a qualidade total. Os japoneses reconhecem a utilidade da proposta, quanto ao aumento da receita, rentabilidade e eficiência da empresa, e adotam o modelo em suas organizações.

Ainda que o conceito de GQT, em que a qualidade total deixa de ser uma ferramenta de controle das linhas produtivas e passa a ser uma ferramenta de gestão com a qual a burocracia busca a máxima eficiência em todos os departamentos, como o financeiro, logístico e de vendas, já tenha sido considerado nos EUA, é no Japão, a partir dos seus estudiosos do tema, como Ishikawa (1985), que a GQT se consolida e assume sua função de contribuir com o aumento de eficiência e produtividade das organizações. Segundo Besterfield (2003, p. 1), a GQT pode ser definida como “uma filosofia e um conjunto de princípios norteadores que representam o alicerce de uma organização em permanente aprimoramento. É a aplicação de métodos quantitativos e recursos humanos para melhorar todos os processos da organização e atender as necessidades dos clientes hoje e no futuro”.

No Brasil, a GQT chega tanto incentivada pela burocracia estatal, que buscava tornar as organizações brasileiras mais eficientes para competir no mercado global, quanto através de indústrias multinacionais que importavam o conceito de suas matrizes, até as indústrias nacionais que realizavam visitas técnicas a outros mercados, como os Estados Unidos e o Japão (CORREA, 2017; FALCONI, 2014; FALCONI, 2014; COLTRO, 1996). Organizações da sociedade civil foram constituídas para promover o desenvolvimento da GQT, sendo que a mais conhecida delas, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que completou 25 anos em 2016, além de oferecer cursos, instituiu o prêmio nacional da qualidade que reconhece as empresas mais comprometidas com a implementação da GQT (FERNANDES, 2011). Destaca-se que a implementação de um programa de GQT demanda, além de comprometimento da liderança, esforço em treinamento e na mudança cultural necessária para se absorver e implementar os novos conceitos (HADDAD; EVORA, 2012; JANUZZI; VERCESI, 2011; CORDEIRO, 2004). O reconhecimento por parte das indústrias da eficiência da GQT, como explicado anteriormente, fez com que diversos programas independentes, não necessariamente vinculados a programas maiores e que demandam maior investimento, dedicados a melhorar o desempenho das áreas de vendas fossem implementados na última década no Brasil (MOTTA; CORÁ, 2017).

3 METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa qualitativa é um estudo de caso. Segundo Creswell (2010, p. 86), “a pesquisa de estudo de caso é uma abordagem [...] na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real ao longo do tempo, [...] envolvendo múltiplas fontes de informação [...] e relata uma descrição do caso”. A intenção de realizar este estudo de caso é entender se, e como, a utilização do programa de gestão da qualidade total, aplicado à área de vendas contribui para o atingimento das metas das indústrias de bens de consumo não duráveis no Brasil. Por se tratar de um caso que tem o objetivo de compreender o problema de pesquisa, é chamado por Stake (1995) de “caso instrumental”.

Como os autores possuem experiência no campo, uma das organizações na qual prestam serviços de consultoria aceitou participar deste estudo de caso, com a condição de não ter seu nome revelado. Trata-se de uma empresa multinacional, com faturamento superior a um bilhão de dólares no mundo, presente em mais de cem países, e que no Brasil tem um faturamento de cem milhões de reais. A organização em questão, que possui setenta e cinco 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 empresa, é aquele que possui preço ao consumidor superior ao líder de mercado em pelo menos vinte por cento. No Brasil, atua em todas as regiões do país e seu principal canal de distribuição são os supermercados. A empresa não participa de qualquer programa de gestão de qualidade total que envolva todas as suas áreas e não está associada a qualquer instituição que trabalhe com a qualidade no Brasil.

Para que a análise fosse feita, os autores tiveram acesso ao programa de GQT em vendas, às apresentações de resultados expostas ao conselho de administração e aos dados brutos obtidos em cada um dos indicadores do programa. Nesse momento, o programa completava um ano de existência e já tinha um histórico de doze meses de resultados durante o ano de 2016. Além disso, para entender a percepção da equipe comercial, que é composta pelos profissionais de vendas e *merchandising*, foi preparado um questionário com perguntas abertas e fechadas na ferramenta *on line* de pesquisa SurveyMonkey e o mesmo foi enviado para os

colaboradores da área comercial, num total de 38 profissionais. Não era necessário se identificar nominalmente para responder ao questionário, para assegurar o anonimato do respondente e assim garantir que não ocorressem respostas enviesadas. Esta garantia do anonimato foi explicada para todos os profissionais antes que os mesmos recebessem o questionário, de acordo com orientação encontrada na literatura (YIN, 2010; CRESWELL, 2013; COOPER; SCHINDLER, 2016). Após uma semana do envio, todos haviam respondido o questionário. Para compreender melhor alguns desdobramentos mais estratégicos do programa, os diretores da indústria também foram entrevistados pelos pesquisadores.

Para entender o perfil dos respondentes, quanto ao cargo, 31,5% ocupavam posição de liderança, que poderia ser de direção, gerência ou supervisão, e, 68,5%, posições operacionais, ocupadas por vendedores ou promotores de *merchandising*. Um número maior de pessoas ocupava posições operacionais em detrimento das posições gerenciais, como é razoável em uma empresa com tais características. Quanto à experiência pregressa de programas com características semelhantes, a maior parte dos respondentes estava participando pela primeira vez de um programa dessa natureza, o que corresponde ao perfil esperado, visto que programas de qualidade nesse segmento estão sendo implementados há relativamente pouco tempo nas áreas de vendas, ao contrário do que se observa em outras áreas, em especial na área de produção.

Feita a descrição resumida das características do estudo e dos materiais utilizados pelos autores, a seguir serão apresentados com detalhes o processo de implementação do programa e os resultados obtidos em 2016, ano de sua implementação na empresa estudada.

4 RESULTADOS

A primeira parte dos resultados apresenta uma descrição das motivações da implementação do programa por parte da diretoria da empresa e qual o método adotado para sua implementação. Em seguida são apresentados os resultados do programa, no que se refere ao cumprimento das metas de vendas da empresa e da realização dos processos-chave. Finalmente, é avaliada a percepção dos colaboradores que participaram do programa.

4.1 Motivações e método de implementação

A organização estudada entrou no Brasil abrindo os seus primeiros clientes através de representantes comerciais autônomos e distribuidores credenciados. Cada representante ou distribuidor era responsável por uma área geográfica específica. Como explica um dos diretores da indústria: “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”.

Essa forma de trabalhar atendeu os objetivos propostos, porém, em 2012, o modelo já havia atingido o seu limite, visto que não aumentava o número de clientes e as vendas naqueles já abertos não apresentavam crescimento. Em 2013, foi contratado um 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. Porém, o novo modelo, segundo o diretor comercial, poderia 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 a 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.

Foi contratado um consultor externo, que possuía experiência pregressa no desenvolvimento e implementação de programas de GQT em vendas em uma indústria de bebidas e também em uma indústria de alimentos. Após quarenta e cinco 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.

Os processos-chave eram:

4.1.1 Planejamento do mês

Desdobramento das metas, por colaborador, entre cada um dos clientes da região atendida pelo referido colaborador e elaboração de uma agenda de visitas mensal a cada um dos clientes de sua carteira. Esse planejamento deveria ser feito em uma planilha previamente fornecida e enviado para o analista responsável pela gestão do programa no primeiro dia útil do mês.

4.1.2 Visitas a clientes e pontos de venda

Realização das visitas planejadas, de forma a que todas as centrais de compras dos clientes da empresa e as principais lojas de cada cliente fossem visitadas e corretamente abastecidas com os produtos. Cada visita deveria ser comprovada com um relatório em PowerPoint, com fotos dos pontos de venda visitados, expondo-se a senha do mês na foto, para assegurar a sua validade, e enviada no primeiro dia útil do mês seguinte.

4.1.3 Expansão da distribuição

Abertura de clientes de acordo com uma lista previamente construída com os clientes potenciais de cada setor. As metas eram mensais e sua realização era apurada através do sistema de faturamento da empresa, no primeiro dia útil do mês subsequente.

4.1.4 Redução da ruptura

A ruptura de produto acontece quando a loja do varejista se encontra sem os produtos da organização. É mensurada através de relatórios emitidos por empresas especializadas, que recebem os dados brutos do próprio varejista. No caso dessa empresa, a fornecedora de informação era a BIS. Cada vendedor ou promotor tinha uma meta de ruptura máxima a ser tolerada nas lojas pelas quais era responsável, que era verificada a partir da análise do relatório mensal de informações disponibilizado pela BIS.

4.1.5 Cumprimento da política comercial

Como cumprimento da política comercial, deve-se entender que os vendedores comercializem seus produtos para os varejistas ao preço estipulado pela empresa e que esses varejistas comercializem os produtos adquiridos para os consumidores finais pelos preços sugeridos. Esses preços eram verificados pela pesquisa de preços realizada no décimo quinto dia útil do mês.

4.1.6 Execução de pontos extras

Para aumentar a compra por impulso dos produtos, foi estabelecida uma meta de pontos extras para cada um dos vendedores e promotores. O ponto extra é a exposição do produto em um local da loja que não seja a gôndola onde a categoria do produto é naturalmente exposta. Assim como a visita a clientes, cada ponto extra deveria ser comprovado com um relatório em PowerPoint, com a foto correspondente, expondo-se a senha do mês na foto, para assegurar a sua validade, e enviada no primeiro dia útil do mês seguinte.

4.1.7 Controle dos investimentos

Para atingir as metas de vendas, cada integrante da equipe de vendas possui um orçamento para desenvolver ações de *trade marketing* com os clientes sob sua responsabilidade. Para assegurar que o orçamento seria cumprido, o colaborador pontuava nesse processo, se não investisse mais do que o valor aprovado pela indústria. Essa apuração era feita pelo sistema interno da companhia, no primeiro dia útil do mês seguinte.

O cumprimento das metas e dos processos-chave deveriam acontecer mensalmente. Dentro do programa, o atingimento das metas dava direito a que o colaborador obtivesse até setenta e cinco pontos e o cumprimento dos processos-chave permitia que ele recebesse até vinte e cinco pontos, em um total, portanto de cem pontos. Se obtivesse uma quantidade de pontos inferior a setenta e cinco pontos no mês de apuração, o colaborador não recebia sua remuneração variável. A partir de setenta e cinco pontos atingidos, o colaborador recebia sua remuneração variável, que poderia chegar até cinquenta por cento do salário-base que constava de sua carteira de trabalho. Além disso, quem cumprisse os setenta e cinco pontos ou mais, em oito meses do ano, era elegível ao bônus anual, que poderia chegar até dez salários adicionais. Como explicou o diretor comercial:

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 vendas, com as necessidades da empresa.

Para envolver a equipe, o tema escolhido para o programa foram as artes marciais. Todo o material de apresentação e treinamento foi construído com metáforas sobre as artes marciais. E ao atingir os setenta e cinco pontos mensais, além da remuneração variável, o colaborador recebia também um diploma com a faixa que ele passava a ser. Todos os participantes começavam como faixas brancas em vendas, que é a faixa inicial da maioria das artes marciais, e o objetivo de todos era chegar à faixa preta, o que só seria possível se obtivesse a pontuação necessária por doze meses. Um dos participantes do programa avaliou da seguinte forma a utilização do paralelo com 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 tornarem faixas pretas em vendas e merchandising.

Para auxiliar a gestão do programa, além do suporte da consultoria, um analista de administração de vendas foi alocado para dar o apoio necessário. Foi também desenvolvido um portal na internet dedicado a receber as informações das metas e dos processos e apurar os resultados por participantes. A consultoria também recomendou 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 selecionar e treinar o analista, desenvolver o portal e formatar o processo de auditoria foram necessários mais quarenta e cinco dias. Com isso, o tempo total para desenvolvimento do programa, desde a ideia até estar pronto para ser lançado, foi três meses.

4.2 Resultados: atingimento de metas e cumprimento de processos-chave

Para avaliar o impacto do programa de gestão da qualidade total da área comercial na empresa que é objeto deste estudo foram utilizadas duas bases de informação. A primeira delas foi a “apresentação de resultados da empresa”, feita mensalmente pela diretoria para o conselho de administração. A segunda base de informações foi uma pesquisa realizada com a equipe comercial (apenas os colaboradores que participaram do programa e os diretores), com aplicação de um questionário respondido pelos colaboradores com suas impressões sobre o programa, de forma discursiva ou através de perguntas objetivas. Essa base foi denominada pelos autores de “pesquisa com os colaboradores”. Primeiramente, serão apresentados os resultados extraídos da apresentação de resultados. Para compreender como os resultados foram atingidos, eles são complementados com depoimentos extraídos da pesquisa feita com a equipe.

4.2.1 Atingimento das metas de receita líquida

Esse é o indicador que mostra a evolução do faturamento em R\$ para os clientes, é a receita da companhia. Cada participante do programa possuía uma meta de faturamento estabelecida mês a mês, constituindo-se em um dos principais indicadores medidos pelo programa. Pode-se observar pela Tabela 1 que a empresa, no primeiro ano do programa, conseguiu crescer a sua receita, enquanto as vendas de bens de consumo não duráveis apresentaram queda e as categorias nas quais a organização atua apresentaram um crescimento inferior.

Tabela 1 - 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: elaborado pelos autores

Segundo a avaliação dos seus executivos, as categorias em que a empresa estudada atua não foram tão afetadas pela situação econômica do país, uma vez que se trata de produtos de maior valor agregado, consumidos pelas classes A e B, que não foram tão afetadas quanto as demais. Além disso, suas marcas são fortes e contribuíram para o crescimento das vendas nesse cenário econômico adverso. Mesmo assim, houve momentos na história da empresa, como os anos de 2012 e 2015, nos quais os objetivos desejados não foram atingidos e mudanças na forma de operar se fizeram necessárias, sendo que o programa de GQT 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”.

4.2.2 Realização dos processos-chave

Para compreender com maior profundidade a contribuição do programa para o resultado obtido, a seguir serão apresentados os resultados atingidos por todos os processos-chave. O primeiro desses processos é o planejamento mensal. Segundo o gerente de vendas responsável pelas contas-chave, o principal benefício foi a possibilidade de desdobrar seu plano por cliente e, 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 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 do Rio de Janeiro:

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 para a prospecção de novos clientes e se concentrava em aumentar as vendas na carteira atual de clientes. A partir do momento que passaram a focar também na conquista de novos clientes, a carteira de clientes atendidos pela organização cresceu em 48%. Com a abertura desses clientes, o número de lojas que comercializam o produto cresceu 102%, uma vez que clientes, em especial os supermercadistas, possuem várias lojas. Como explica o gerente de vendas de Minas Gerais:

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 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 atenção a vender para os varejistas do que a fazer com que os varejistas vendessem para os consumidores. Dessa forma, o índice de ruptura dos produtos nas lojas era cinquenta por cento 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 2 apresenta os resultados da queda da ruptura conquistados pelo programa.

Tabela 2 – Redução da ruptura

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

Fonte: elaborado pelos autores

Um dos promotores da empresa, responsável pelo abastecimento de lojas no Rio de Janeiro, relatou o esforço que foi feito para reduzir a 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 isto resolvido”*.

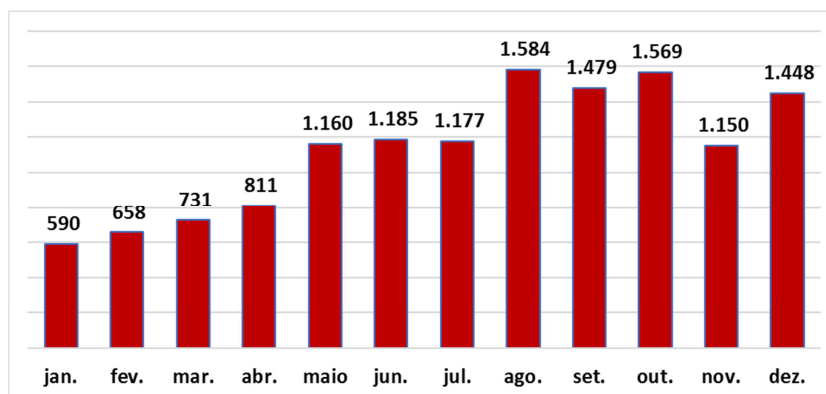
Uma vez que a organização estudada trabalhava com produtos voltados para a classe com maior poder aquisitivo, os varejistas que comercializavam o produto frequentemente utilizavam *mark ups* mais altos do que os praticados em produtos mais populares das mesmas categorias. Antes da implementação do programa, ainda que a empresa tivesse conhecimento disso, nenhum direcionamento mais incisivo era dado para combater a situação e 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 fosse um problema que não havia sido solucionado por completo, apenas 34% dos preços praticados estavam acima do que a indústria considerava como ideal. *“Muitos consumidores me comentavam nas lojas que nossos produtos estavam mais acessíveis, que tínhamos abaixado o preço”*, relatou um promotor de Curitiba.

O próximo processo-chave era a execução de pontos extras. No ano anterior à implementação do programa, foram montados pela equipe de promotores 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. Como explicou o gerente de vendas responsável pelo Sul do país:

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, um crescimento de 334% em comparação com o período anterior. O Gráfico 1 apresenta a evolução mensal da confecção desses pontos. É possível observar que desde o primeiro mês já houve um número significativo de pontos extras 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: elaborado pelos autores

Finalmente, o processo 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 não só os resultados de receita líquida foram atingidos, como também aqueles de lucratividade. Como explicou o gerente do Rio de Janeiro:

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 indústria 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 por administração de vendas, o departamento de *trade marketing* começou a alinhar os calendários promocionais às prioridades do programa. Por exemplo, para todo o 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. “Com o programa, passamos a trabalhar muito mais alinhados com as áreas de suporte. O sentimento é que estamos jogando todos no mesmo time”, declarou um vendedor do Sul do país.

4.3 Pesquisa com os colaboradores

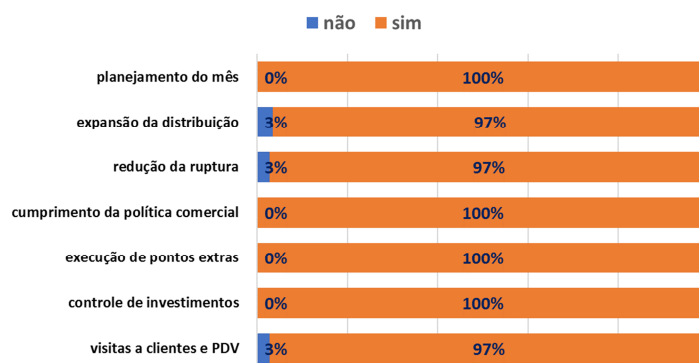
Na pesquisa aplicada aos colaboradores que participaram do programa, foi perguntado se o programa tinha impacto sobre os processos-chave indicados, se esse impacto era relevante para a melhoria do referido

ESTUDO DE CASO COM AS MOTIVAÇÕES, O MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E O IMPACTO DO PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM VENDAS EM UMA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

processo, se os processos-chave continuariam a melhorar no futuro através do programa e qual a avaliação dos colaboradores sobre os treinamentos ministrados para fixar os conceitos do programa. Além das questões fechadas, questões abertas tiveram como objetivo entender mais detalhadamente a percepção dos colaboradores com o programa. Em relação à primeira pergunta, na avaliação dos colaboradores, todos os processos-chave pesquisados foram impactados pelo programa, conforme apresentado no Gráfico 2. 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 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.

Gráfico 2: % dos colaboradores que acreditam que o programa impactou nos resultados por processo-chave



Fonte: elaborado pelos autores

Perguntou-se em seguida qual o grau de importância do lançamento do programa para a melhoria de cada processo-chave. Percebe-se que a equipe reconhece que o programa contribuiu para a melhoria de todos os processos-chave, como está apresentado no Gráfico 3. Pelos depoimentos obtidos, pode-se concluir que o programa contribuiu para alinhar os planos de trabalho dentro da empresa e também dela para com seus clientes, além de constituir-se em um programa claro e formalizado de reconhecimento do desempenho de cada colaborador, o que os motivou a participar e superar suas metas. Não houve depoimentos negativos sobre o programa, mesmo por parte daqueles colaboradores que não deram nota máxima ao mesmo. A seguir, encontram-se alguns depoimentos por meio dos quais ficam explícitas as questões do alinhamento, do reconhecimento e da motivação.

a) Benefícios obtidos com o programa: Alinhamento

“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 de vendas de Minas Gerais).

ESTUDO DE CASO COM AS MOTIVAÇÕES, O MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E O IMPACTO DO PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM VENDAS EM UMA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

“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 de vendas do Rio de Janeiro).

“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 do Rio Grande do Sul).

b) Benefícios obtidos com o programa: Reconhecimento

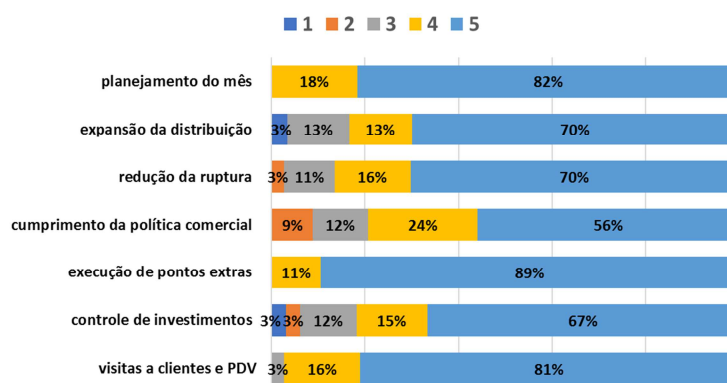
“Minha impressão é que o programa consiste em reunir conceitos e ferramentas necessárias para uma melhor performance, crescimento e resultados positivos. Eu os pratiquei e obtive melhores resultados em minha vida profissional e pessoal” (vendedor Minas Gerais).

“O programa é excelente para o crescimento e desenvolvimento da empresa e para ampliar a visão e as competências do colaborador” (promotor de vendas de São Paulo).

c) Benefícios obtidos com o programa: Motivação

“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 vendas do interior de São Paulo).

Gráfico 3 - Avaliação do grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave, sendo 1 (pouco importante) até 5 (muito importante)

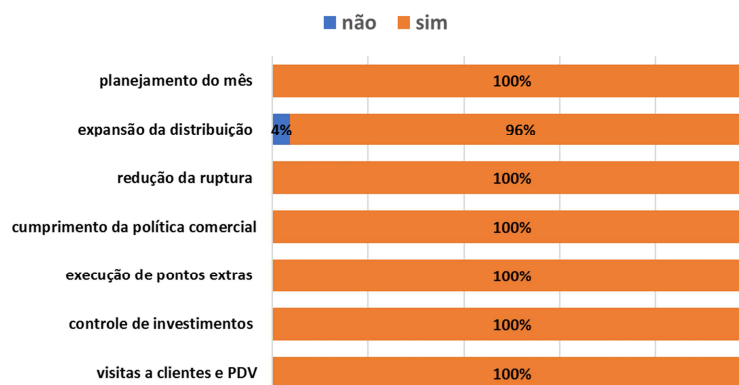


Fonte: elaborado pelos autores

Em seguida, perguntou-se aos colaboradores se os processos-chave continuariam a progredir no próximo ano. Na visão deles, as perspectivas de melhoria obtidas com a realização dos processos-chave iriam continuar a progredir, pois ainda que houvessem muitas melhoras já conquistadas, ao analisar cada setor e cada processo-chave, não só havia muito trabalho para manter os resultados obtidos, como oportunidades a serem exploradas. As respostas obtidas por processo-chave encontram-se no Gráfico 4. Como relatou um vendedor do Rio de Janeiro, “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”.

ESTUDO DE CASO COM AS MOTIVAÇÕES, O MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E O IMPACTO DO PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM VENDAS EM UMA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

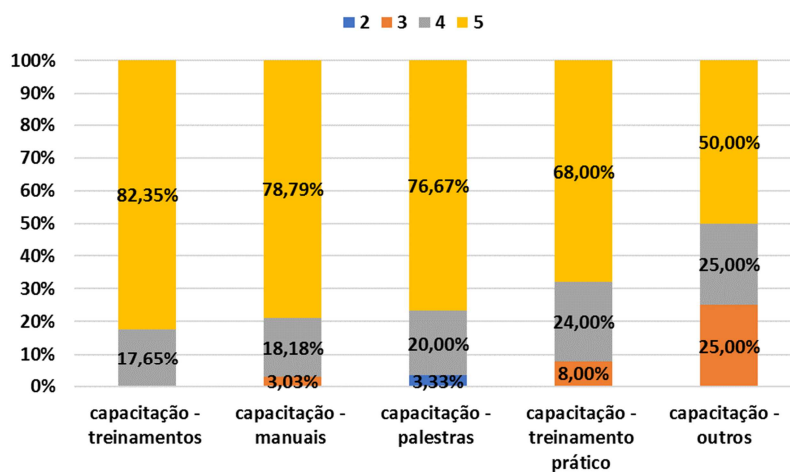
Gráfico 4 - % dos colaboradores que acreditam que o processo-chave continuará a melhorar com o programa



Fonte: elaborado pelos autores

Finalmente, perguntou-se aos colaboradores o que haviam 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. Todas as iniciativas foram consideradas muito importantes para o sucesso do programa, como pode ser observado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Grau de importância para a capacitação dos funcionários para as formas de capacitação oferecidas, sendo a nota 1 (pouco importante) até 5 (muito importante)



Fonte: elaborado pelos autores

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, mas para outras esferas da vida do colaborador, além do trabalho. Como descreveu um vendedor de Minas Gerais: “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”. Outro vendedor, de São Paulo, declarou que “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 o vendedor do Rio de Janeiro concordou com os outros, ao afirmar que “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”.

4 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho era entender quais as motivações, como é estruturado e qual a contribuição que o programa de GQT em vendas traz para o desempenho de uma empresa de bens de consumo não duráveis. Para começar a entender a questão, foi realizado um estudo de caso com uma empresa que produz e comercializa alimentos e bebidas, no qual foram estudadas as motivações para a implementação do programa e o método utilizado para isso. Foi mensurado o resultado da receita líquida antes e depois do lançamento do programa e também avaliado o cumprimento dos processos-chave. Além da avaliação quantitativa, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores que atuam no departamento comercial para entender melhor a avaliação feita. No estudo efetuado, percebeu-se que a motivação do programa era a superação de metas de vendas a partir da prática padronizada de processos-chave para o desempenho. Uma vez que a empresa não participava de nenhum programa de GQT, foi contratado um consultor para apoiar seu desenvolvimento específico para a área de vendas. Após estudar a empresa e suas características, o consultor propôs que as metas da equipe fossem de receita líquida e elegeu sete processos para integrar o programa. O atingimento das metas e o cumprimento dos processos selecionados foi vinculado à remuneração variável da equipe e para ter uma motivação complementar, o programa teve como tema as artes marciais, que serviram como metáfora para as atividades que se esperava que a equipe desempenhasse. Foram realizados treinamentos ao longo de todo o ano do programa.

Os resultados foram o crescimento da receita da empresa, superior ao que aconteceu com as categorias em que ela atuava, enquanto o mercado de bens de consumo não duráveis decresceu no período. Os colaboradores, cujo anonimato foi preservado na pesquisa efetuada, declararam que os principais fatores que contribuíram para o sucesso do programa, na sua perspectiva, foi o alinhamento maior que tiveram com as outras áreas, uma forma de reconhecimento bem formatada para aqueles que atingissem as metas e cumprissem os processos-chave, e também maior motivação para a realização do seu trabalho após a implementação do programa. Contribuíram muito para o sucesso os treinamentos desenvolvidos, que foram reconhecidos como sendo úteis para o cumprimento de suas tarefas e para os próximos passos em suas carreiras. Outro ponto de destaque é que o programa de GQT em vendas, mesmo quando desenvolvido em uma empresa que não tenha experiência pregressa em programas de qualidade, influencia outras áreas que são necessárias para o atingimento dos objetivos comerciais da empresa. Na empresa estudada, atividades, estruturas e processos relacionados foram revistos para se alinhar com as necessidades que surgiram para o cumprimento metódico e consistente do programa.

Para complementar este estudo de caso, recomenda-se a realização de novos estudos quantitativos e qualitativos, que aprofundem o entendimento das motivações da implementação de programas de gestão da qualidade total em vendas em indústrias de bens de consumo não duráveis e também em outros segmentos da economia. Cabe, ainda, compreender com mais profundidade os métodos de implementação para que se obtenha uma metodologia que seja replicável. Em outras empresas, é possível que as metas e processos-chave não sejam os mesmos, então é relevante entender o impacto nas possíveis novas metas, como, por exemplo, margem de contribuição e também de outros processos. Na organização estudada, após o sucesso do primeiro ano, pode-se entender qual foi o resultado obtido nos anos seguintes para compreender a sustentabilidade do programa.

Artigo submetido para avaliação em 14/07/2017 e aceito para publicação em 10/05/2018

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. et al. Trade marketing no setor de lojas de conveniência. **RAE**, São Paulo, v. 5, n. 6, p. 643-656, 2012.
- ALVAREZ, Francisco Javier S. Mendizabal. **Trade marketing**. A conquista do consumidor no ponto de venda. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BACHA, Edmar. **A crise fiscal e monetária brasileira**. São Paulo: Civilização Brasileira, 2017.
- BOLLE, Mônica Baumgarten de. **Como matar a borboleta azul**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.
- BESTERFIELD, Dale H. et al. Total quality management. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003.
- CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código Y – decifrando a geração que está mudando o Brasil**. São Paulo, Évora, 2012.
- COLTRO, A. A Gestão Da Qualidade Total E Suas Influencias Na Competitividade Empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 106–107, 1996.
- COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2013.
- CORDEIRO, J. V. B. D. 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, Cristiane. **O que importa é o resultado**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.
- CRESWELL, John. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa**. Método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEMING, W. Edwards. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- FALCONI, Vicente. **Qualidade total**: padronização de empresas. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.
- FALCONI, Vicente. **TQC**: Controle da qualidade total no estilo japonês. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.
- FERNANDES, Waldir Agarte. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essencial, 2011.

ESTUDO DE CASO COM AS MOTIVAÇÕES, O MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E O IMPACTO DO PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM VENDAS EM UMA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

GODOI, Alexandre; LAS CASAS, Alexandre; MOTTA, Alfredo. 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**, Londres, v. 5, n.1, p. 97-112, jun. 2015.

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, Kaoru. **What's total quality control? The Japanese way**. Englewoods Cliffs: 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.

JURAN, Joseph M. **Quality control handbook**. New York: McGraw Hill Book Company, 1980.

KUMAR, Nirmalaya. **Marketing como estratégia**. São Paulo: Campus, 2004.

MORICCI, Ricardo. **Marketing no Brasil**. São Paulo: Campus, 2013.

MOTTA, Alfredo Guimarães. **A utilização do marketing de conteúdo e do storytelling como ferramentas para construção de marcas na pós-modernidade**. São Paulo, 2015. Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; CORÁ, Maria Amélia Jundurian. Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. In: ENANPAD., 41., 2017, São Paulo. **Anais..** São Paulo, 2017.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; TURRA, Francisco José; MOTTA, Alfredo Guimarães. Trade marketing: uma análise a partir da “Estrutura das revoluções científicas”. **Sodebrás**, Guaratinguetá, v. 12, n. 133, p. 76-82, 2017.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade marketing – teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. São Paulo: Campus, 2008.

MOTTA, Rodrigo Guimarães e SILVA, Antônio Vitorino. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v. 5, p. 101-1008, 2006.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgar. **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, Michael. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Nova York: Collier Macmillan, 1989.

PULIZZI, Joe. **Epic content marketing – how to tell a different story, break through clutter, and win more customers by marketing less**. Nova York: McGraw Hill, 2014.

SHEWHART, Walter A. **Economic control of quality of manufactured product**. Nova York: D. Van Nostrand Company, Inc., 1931.

SALTO, Felipe; ALMEIDA, MANSUETO. **Finanças públicas**. Rio de Janeiro: Record, 2016.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage. 1995.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.