

GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL EM VENDAS NO BRASIL: Um estudo fenomenológico

Rodrigo Guimaraes Motta¹
Iara Cristina de Fatima Mola²
Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos³
Alexandre Las Casas⁴
Camila Rodrigues Netto da Costa Rocha⁵
Leandro Pereira de Lacerda⁶

Resumo

Este estudo tem por objetivo compreender a implementação do programa de gestão da qualidade total (GQT) em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. Uma vez empreendida uma coleta de dados com 15 empresas, em vista das motivações para implementar o programa, os resultados alcançados junto às empresas por meio do estudo fenomenológico permitiram identificar três principais: (i) melhoria da receita; (ii) melhoria da rentabilidade; e (iii) necessidade de eleger e avaliar o cumprimento de processos-chave. Em relação ao método de implementação, elencam-se 12 aspectos comuns aos programas. Por fim, quanto aos impactos, os participantes concordaram que a implementação do programa de GQT em vendas contribuiu para melhorar o resultado, a receita e a execução dos processos-chave.

Palavras-chave: bens de consumo; Gestão da Qualidade Total; GQT; programa de GQT em vendas; estratégias de marketing.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SALES IN BRAZIL: A phenomenological study

Abstract

This study aims to analyze the implementation of a total quality management (TQM) program in sales in Brazilian non-durable consumer goods industry. As of data collected from 15 companies, as for motivations for implementing this program, the results achieved at the companies through the phenomenological study allowed us to identify three main ones: (i) revenue improvement; (ii) increased profitability; and (iii) need to determine and assess compliance with key processes. Regarding the implementation method, 12 aspects common to the programs were established. Concerning impacts, participants agreed the implementation of the TQM program in sales contributed to improve results, revenue, and execution of key processes.

Keywords: consumer goods; Total Quality Management; TQM Program in Sales.

1 Introdução

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

² Instituto Presbiteriano Mackenzie

³ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

⁴ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

⁵ Instituto Germinare

⁶ Pontifícia Universidade Católica do Paraná

O programa de gestão da qualidade total (GQT) em vendas se insere em dois contextos: no da evolução da Teoria de Administração e no da própria qualidade total como um dos desdobramentos do avanço dos estudos administrativos.

Em relação 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), 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 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 EUA a elaborar o CQT objetivando atender à necessidade da indústria e 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 então, onde estudiosos se dedicaram ao tema, como Ishikawa (1985).

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

Desde a década de 1980 até hoje, 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 et al., 2002; Joiner, 2007; Powell, 1995).

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 atualmente (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, mais precisamente, para as vendas de empresas da indústria de bens de consumo não duráveis –, estando ou não subordinados a um programa mais abrangente, há somente duas publicações a respeito (Motta et al., 2018; Motta et al., 2020), considerando tanto o universo das publicações nacionais quanto o das internacionais.

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 especialmente na aplicação do modelo de GQT na área de produção.

Ainda, faz-se importante considerar a importância deste estudo frente aos desafios que se impõem mais recentemente às empresas no que tange à venda dos seus produtos, sendo, o mais destacado deles, as mudanças suscitadas pelo avanço tecnológico. Essas influenciam decisivamente não só as mudanças de hábito e de perfil do consumidor, como também a sua relação com a própria figura do vendedor, cuja atuação tem sido repensada.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste estudo consiste 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: 1. investigar o que motiva uma empresa desse segmento a implementar o programa; 2. distinguir qual o método de implementação; e 3. avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa.

Esta pesquisa, portanto, busca preencher uma lacuna acadêmica não só 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.

2 Metodologia

Para compreender 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, realizou-se um 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”.

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, considerando-se que o desafio geral deste artigo, tal como mencionado, consiste em compreender a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis.

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 foram selecionadas 15 empresas do segmento da indústria de bens de consumo não duráveis que atendessem a três requisitos: (i) seus produtos deveriam estar 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 (Abras, 2016); (ii) 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; e (iii) essas empresas deveriam autorizar que os executivos que lideram a gestão do seu programa de GQT em vendas participassem de uma entrevista – isto porque, segundo Creswell e Plano Clark (2013), a elaboração de um estudo fenomenológico deve ser embasada principalmente através da realização de entrevistas.

Composta a amostra, 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.

Para mensurar com maior detalhamento o impacto do programa nas empresas, os autores se detêm em três aspectos do fenômeno: (i) motivações; (ii) método de implementação do programa de GQT em vendas; e (iii) resultados dessa implementação quanto às metas, aos processos-chave e à percepção dos colaboradores apoiadores.

A síntese da organização do percurso metodológico adotado neste artigo pode ser visualizada no quadro 1 por meio das seguintes informações gerais:

Quadro 1 – Síntese do percurso metodológico.

Abordagem	Campo(s) de pesquisa	Amostra	Procedimento(s) principal(is)	Dados coletados de:
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.

Fonte: Os autores, 2022.

3 O Programa de GQT em Vendas nas 15 Empresas da Indústria de Bens de Consumo Não Duráveis: o Estudo Fenomenológico

Com este estudo, observou-se que os programas de GQT em vendas já adotados pelas empresas pesquisadas 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 fosse viabilizada, vale lembrar, 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 um destes pesquisadores. 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.

A seguir, portanto, são abrangidos os resultados relativos às motivações, ao método de implementação do programa de GQT em vendas e aos resultados dessa implementação quanto às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores apoiadores.

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

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 vem demonstrando uma economia instável e algumas vezes com tendência de queda no consumo. Diante disso, a necessidade de atingir as suas metas fez com que essas empresas considerassem 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 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.”

Verificou-se igualmente que, para essas 15 empresas, não bastava vender qualquer produto. O programa, portanto, foi constituído para viabilizar uma receita igual ou superior à esperada e também maior rentabilidade. Em vista disso, estabeleceram-se metas para as vendas totais e para os produtos mais rentáveis, ou, então, estes deveriam ser vendidos com menos descontos que os demais. Um executivo 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 os produtos serem vendidos. Dada essa condição, ocorria, por extensão, uma alta variação entre os resultados obtidos individualmente por esses profissionais. Nesse contexto, 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 suas atividades de forma padronizada em relação aos demais, destacando-se aí a terceira motivação para a implementação do programa.

3.2 O estudo fenomenológico sobre o método de implementação do programa

Quanto 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, a saber: (i) O programa de GQT em vendas foi uma iniciativa da liderança da empresa; (ii) Os temas desses programas visavam a esclarecer a mensagem e a motivar a equipe; (iii) Nos programas de GQT em vendas havia um foco na melhoria da competitividade do negócio; (iv) Foram elaborados indicadores de desempenho para os processos-chave e para as vendas realizadas; (v) O programa de GQT em vendas abrangeu todos os membros da equipe comercial; (vi) Clientes-chave também participaram do programa de GQT em vendas; (vii) O programa devia ter os seus objetivos alinhados com o calendário da empresa que o implementou; (viii) A remuneração da equipe devia ser associada ao programa; (ix) A tecnologia cumpriu um papel relevante no programa de GQT em vendas; (x) O treinamento contínuo foi necessário para o sucesso do programa; (xi) O programa devia ser controlado e auditado permanentemente; e (xii) O programa necessitava de constantes revisões. Na sequência, cada um desses aspectos será apresentado detalhadamente em subitens específicos.

3.2.1 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 modos presencial – tal como nos eventos de lançamento – e virtual – através de e-mails, mensagens, vídeos e/ou outras vias que permitiram que a mensagem desejada chegasse aos seus respectivos interlocutores da maneira mais impactante e efetiva possível.

Numa 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.”

3.2.2 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, através 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.

Segundo 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.”

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

Conforme observado 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, contudo, 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.”

3.2.4 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, realizadas entrevistas com os membros da equipe que obtiveram o melhor resultado a fim de que fosse possível distinguir as melhores práticas, bem como pesquisados os materiais disponíveis em universidades.

Um diretor de vendas que liderou a implementação do programa numa 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.”

3.2.5 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 – dos promotores de vendas (aqueles que abastecem as gôndolas dos supermercados com os produtos) e os vendedores aos 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 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.

Em relação 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.”

3.2.6 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 o consumidor final), a inclusão dos clientes mais relevantes do canal indireto foi uma prática frequente nos programas de GQT em vendas aqui analisados.

Em termos mais específicos, 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 eles participaram, tanto o seu desempenho quanto o do canal como um todo obtiveram melhora, o que se explica devido ao alinhamento e à capacitação 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.”

3.2.7 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 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. Numa 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. Para 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.”

3.2.8 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 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 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 sucessivamente.

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.”

3.2.9 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.

Ademais, 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, fazendo com que se configurassem como um repositório de informação e contribuição à inteligência do programa e 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.”

3.2.10 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 ao referir-se 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.”

3.2.11 O programa devia ser controlado e auditado permanentemente

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 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 seu caráter punitivo. 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.”

3.2.12 O programa necessitava 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.”

3.3 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]) 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. Para 22 entrevistados (48,9%), o programa contribuiu excepcionalmente para os resultados da empresa. Para 17 (37,8%), contribuiu muito. Entre os demais, 4 consideraram que o programa contribuiu (8,9%) e 2 consideraram que contribuiu discretamente (4,4%).

Assim, 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.

Abrindo-se 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:

“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 das metas de receita e rentabilidade e dos processos-chave, foi necessário mais do que a sua elaboração e do que o treinamento e o 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, observou-se 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:

“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.

4 Considerações Finais

Para ampliar o entendimento sobre as contribuições da GQT em vendas, optou-se pela pesquisa qualitativa, envolvendo 15 empresas, que adotou a abordagem do estudo fenomenológico, para o qual foram providenciadas 45 entrevistas e 45 observações de campo com seus respectivos executivos, entre os quais se encontravam presidentes, diretores, gerentes e consultores que apoiaram a elaboração e a implementação do programa.

No que se refere à nomenclatura do programa de GQT em vendas dessas empresas, verificou-se que, embora todos 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”, etc.

Em relação 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) melhoria da receita; (ii) melhoria da rentabilidade; e (iii) 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; e 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, essas 12 prescrições 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 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) apoio da direção; (ii) atingimento e cumprimento de metas e processos-chave; (iii) disciplina na execução; (iv) padronização na realização dos processos-chave; (v) descentralização da realização dos processos-chave; e (vi) motivação e remuneração.

Mediante as entrevistas empreendidas, obteve-se a composição de um conjunto de apreciações sucinto, mas bastante revelador quanto 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. Um próximo passo para tornar o entendimento da GQT em vendas mais denso pode ser validar as conclusões obtidas através tanto de pesquisas quantitativas como também de outras abordagens qualitativas.

Referências

- Abras – Associação Brasileira de Supermercados. (2016). Ranking Abras 2016: o maior estudo sobre o autosserviço. *SuperHiper*, 42(478). Recuperado de <http://www.abras.com.br/edicoes-anteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=201>.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., & Urdhwareshe, R. (2003). *Total quality management*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Brah, S. A., Lee, S. L., & Rao, B. M. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(4), 356-379.
- Carpinetti, L. C. R. (2017). *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas* (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Carpinetti, L. C. R., & Gerolamo, M. C. (2007). *Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015*. São Paulo: Atlas.
- Correa, C. (2017). *O que importa é o resultado*. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa – escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2013). *Pesquisa de métodos mistos* (2a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Fayol, H. (1965). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, W. A. (2011). *O movimento da qualidade no Brasil*. São Paulo: Essential.
- Ishikawa, K. (1985). *What's total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance – the role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Juran, J. M. (1980). *Quality control handbook*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- Motta, R. G., & Corá, M. A. J. (2017). Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. In *Anais do XXXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)*. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

- Motta, R. G., Lacerda, L. P., Mola, I. C. F., & Santos, N. M. B. F. (2020). Programa de GQT em vendas: motivações, método de implementação e resultados. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 59-72.
- Motta, R. G., Lacerda, L. P., & Santos, N. M. B. F. (2018). Estudo de Caso com as motivações, o método de implementação, e o impacto do programa de gestão de qualidade total em vendas em uma indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. *Gestão & Planejamento*, 19, 208-226.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company, Inc.
- Taylor, F. W. (1965). *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas.