

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO PARA CAPTURAR, COMPARTILHAR E IMPLEMENTAR MELHORES PRÁTICAS INTERNAS NUMA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL B2B

Marcelo Eduardo Xavier - FIA

Edson Ricardo Barbero - FECAP

Resumo

Este artigo apresenta um método utilizado na reorganização comercial de uma empresa industrial global do segmento B2B. A empresa passava por um desafio comercial, com quedas nas vendas e baixa eficiência comercial. O artigo narra como se deu a construção de um modelo de gestão comercial adaptado da ferramenta QFD (Quality Function Deployment), a fim de diagnosticar, nos processos de vendas desta organização comercial, seus pontos fortes, necessidades de melhoria e melhores práticas. Esse modelo de trabalho permitiu identificar, comunicar e facilitar a implementação de melhores práticas comerciais internas. O projeto envolveu entrevistar mais de 125 executivos de 21 diferentes unidades de negócio em 19 países. Como resultado destacamos a identificação de insights relevantes, aumentando a eficiência da força de vendas e a colaboração entre departamentos, regiões e unidades de negócio. O método escolhido para desenvolver este artigo foi baseado na pesquisa-ação conduzida por um dos autores como líder do projeto na empresa estudada, desde a fase de entrevistas até a fase de implementação, culminando com a elaboração do presente estudo. Acreditamos que este artigo mostre como obter melhorias e resultados práticos que possam ser adotados futuramente em outras organizações com necessidades semelhantes.

Artigo Aplicado

Estruturação de um modelo para capturar, compartilhar e implementar melhores práticas internas numa organização comercial B2B

RESUMO

Este artigo apresenta um método utilizado na reorganização comercial de uma empresa industrial global do segmento B2B. A empresa passava por um desafio comercial, com quedas nas vendas e baixa eficiência comercial. O artigo narra como se deu a construção de um modelo de gestão comercial adaptado da ferramenta QFD (*Quality Function Deployment*), a fim de diagnosticar, nos processos de vendas desta organização comercial, seus pontos fortes, necessidades de melhoria e melhores práticas. Esse modelo de trabalho permitiu identificar, comunicar e facilitar a implementação de melhores práticas comerciais internas. O projeto envolveu entrevistar mais de 125 executivos de 21 diferentes unidades de negócio em 19 países. Como resultado destacamos a identificação de *insights* relevantes, aumentando a eficiência da força de vendas e a colaboração entre departamentos, regiões e unidades de negócio. O método escolhido para desenvolver este artigo foi baseado na pesquisa-ação conduzida por um dos autores como líder do projeto na empresa estudada, desde a fase de entrevistas até a fase de implementação, culminando com a elaboração do presente estudo. Acreditamos que este artigo mostre como obter melhorias e resultados práticos que possam ser adotados futuramente em outras organizações com necessidades semelhantes.

Palavras-chave: QFD, B2B, Melhores Práticas Comerciais

ABSTRACT

This article presents a method used in the commercial reorganization of a global industrial B2B company. The company was going through a commercial challenge, with declines in sales and low commercial efficiency. The article tells how the construction of a commercial management model, adapted from the QFD (*Quality Function Deployment*) tool, took place to diagnose, in the sales processes of a commercial organization, its strengths, improvement needs and best practices. This work model allowed to identify, communicate and facilitate the implementation of best internal business practices. The project involved interviewing more than 125 executives from 21 different business units in 19 countries. As a result, we highlight the generation of relevant insights for each of the business units, increasing the efficiency of the sales force and the collaboration between departments, regions and business units. The method for developing the article was based on the action research conducted by one of the authors as the project leader in the studied company, from the interview phase to the implementation phase, culminating in the preparation of this article. We believe this article shows how to obtain improvements and practical results that can be adopted in the future by other organizations in similar situation.

Keywords: QFD, B2B, Commercial Best Practices

1. INTRODUÇÃO

O propósito central deste artigo é descrever um método de reorganização comercial de uma empresa industrial global, do segmento *business-to-business* (B2B), a partir de uma experiência de sucesso. Apresentamos também as principais etapas, desafios e oportunidades para realizar esta reorganização, preservando as particularidades e a confidencialidade dos dados da empresa analisada.

Empresas dos mais distintos segmentos são continuamente desafiadas a aperfeiçoar o desempenho de sua estrutura comercial, enfrentando desafios para atingir e maximizar a eficiência e o desempenho comercial. Segundo Zoltners (2019), a fim de aumentar os retornos sobre os investimentos, executivos tem examinado os processos de vendas do início ao fim, isto é, do gerenciamento, treinamento e desenvolvimento até a efetividade da força de vendas e o acompanhamento do desempenho.

Com este cenário, o objetivo deste relato técnico é mostrar como estruturar um modelo para capturar, compartilhar e implementar melhores práticas internas numa organização comercial de uma empresa multinacional de grande porte, no setor de produtos de metais avançados com diversas aplicações em setores B2B.

Este estudo tem implicações práticas para a força de vendas no âmbito pessoal e no nível gerencial e organizacional. Como citado em Rangarajan (2004), isto implica que novos resultados de desempenho e indicadores-chave precisam ser considerados quando avaliamos o desempenho da força de vendas em ambientes de vendas mais complexas. Implementar ferramentas de estímulo às vendas pode auxiliar a força de vendas a lidar com tomadas de decisão mais complexas, de acordo com Zoltners (2018).

Nos baseamos no conceito de QFD – *Quality Function Deployment*, desenvolvido pelos professores Akao e Mizuno, como arcabouço teórico para a construção do modelo de trabalho. Segundo Akao (1996), as origens do QFD estão na abordagem da relação entre causa e efeito para definir pontos críticos de controle do processo de produção, porém o autor visualiza o QFD como uma possível ferramenta de suporte para as tomadas de decisões em marketing. Para que tenhamos resultados eficientes e eficazes, utilizando melhor os recursos existentes na própria organização, é necessário considerar todo o ambiente interno e externo de vendas, ou seja, identificando áreas-chave que contribuam para o sucesso do gerenciamento do desempenho de vendas (estratégia/marketing/processos; gestão e organização; ferramentas; pessoas). Desta forma, a partir do fundamento do QFD, foi estruturado um modelo de trabalho com o qual pudemos atingir os objetivos de capturar, compartilhar e implementar melhores práticas internas da organização comercial analisada.

O caso analisado neste artigo foi desenvolvido numa empresa de transformação de metais com sede na Europa e atuação global, que será tratada como empresa Alfa, para fins de confidencialidade de dados. **A questão principal do trabalho é a seguinte: Que metodologia**

pode ser utilizada para identificar e compartilhar melhores práticas comerciais. Como acompanhar a implementação destas melhores práticas para fins de melhoria dos processos comerciais?

Entretanto, ainda não se encontra um número significativo de casos que descrevam uma estrutura teórica baseada em como uma organização comercial B2B deve se organizar para dar suporte à sua força de vendas, quais recursos os profissionais de vendas devem usar e como devem adaptar suas atividades a cada situação, baseado no compartilhamento do conhecimento e das melhores práticas comerciais internas. Empiricamente observamos que aspectos internos e melhores práticas (já testadas, aderentes à cultura da empresa, com histórico de sucesso e baixo custo de replicação) muitas vezes, não são devidamente compartilhadas na organização. Para cobrir esta defasagem, o presente artigo se baseia numa pesquisa qualitativa para entender como as organizações comerciais analisadas tratam situações diferentes e compartilham conhecimento comercial internamente.

Como detalhado no artigo, foram realizadas diversas entrevistas (baseados em exemplos de situações concretas) e grupos de foco para levantamento de dados, validação dos resultados e definição de implementação. Almejamos que este trabalho possa servir de referência para futuros projetos em que se deseje implementar melhorias nas organizações comerciais em empresas no segmento B2B. Empresas que enfrentem desafios semelhantes de reorganização comercial podem utilizar o detalhamento metodológico aqui exposto para facilitar seu processo de formulação estratégica comercial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A relevância do aprimoramento nas vendas B2B

A contribuição deste artigo evidencia-se também pela significativa importância das vendas como fator determinante numa organização. Como mencionado por Zoltners (2010), não existe força de vendas que não possa prejudicar gravemente a lucratividade de uma empresa e não há força de vendas que não possa melhorar significativamente a posição da empresa. Para Bommaraju (2018), a força de vendas é parte integral do produto e do valor que a empresa entrega aos seus clientes. De acordo com Baldauf (2001), vendedores não podem mais se especializar em um tipo específico de vendas e acreditar que funcionará para qualquer cliente. Para Viio (2016), não somente os clientes são diferentes, e mudam constantemente, mas também as oportunidades em cada cliente podem ser bastante diversas das oportunidades passadas e futuras.

De acordo com os lados acadêmico e empírico, como para Rangarajan (2018), é esperado que a força de vendas gere valor para eles mesmos, para o cliente e para a empresa que os emprega. Como em Fatima (2017), vemos que o pessoal de vendas precisa utilizar uma grande variedade de conhecimentos (recursos de vendas, produto/mercado/concorrência, recursos internos...) para desenvolver as oportunidades potenciais de criação de valor mútuo. Aumenta então a importância

de um conhecimento holístico em relação ao processo de vendas e desempenho requerido, resultando em potencial vantagem competitiva. Como para Le Meunier-Fitzhugh (2019), o vendedor de sucesso é aquele que identifica cada situação específica e a relaciona com uma visão holística do cliente, adaptando seu discurso de vendas. Em Zoltners (2018) vimos que com os devidos avanços em tecnologia, fazendo com que os clientes estejam cada vez mais bem informados e demandantes, a corrida é para garantir que os vendedores possam agregar valor em cada possível interação com os clientes. Isto requer que a força de vendas tenha à sua disposição os recursos necessários – tanto a nível pessoal como organizacional – para serem capazes de diversificar suas abordagens com os clientes. Para Kotler e Armstrong (2011), o momento da verdade ocorre quando o vendedor aborda o cliente de maneira a superar as suas expectativas, ou seja, demonstrando conhecimento além do esperado.

Nas vendas B2B, a jornada de compras é complexa e o contato entre vendedor e comprador é tipicamente direto (Kim and Kumar, 2018). Ao contrário das vendas B2C (*business-to-consumer*), o B2B é guiado por uma avaliação formal do vendedor e por contratos definidos (Bowman, 2012). As compras no B2B são menores em volume quando comparadas com o B2C, porém possuem geralmente maior valor agregado, possibilitando maior relacionamento entre comprador e vendedor, aumentando também a relação de lealdade (Wiersema, 2013).

2.2 Capturar e organizar o conhecimento comercial interno com auxílio do QFD

Definir claramente o problema é o primeiro passo para aumentar vendas, e a melhor maneira de uma empresa aprender a vender mais é se comparando com ela mesma, de acordo com Zoltners (2010). Porém, os processos, recursos, idéias e conhecimento estão dispersos nas próprias organizações, em diferentes áreas de negócio, regiões, filiais, canais etc. Desta forma, algumas perguntas são de particular relevância, como visto em Leigh (2001): Porque uma área/unidade vende mais que outras? Por que determinados vendedores são mais motivados? Por que determinado canal/filial é mais eficiente? Como a estratégia, cultura e conhecimento do mercado atuante interagem e determinam os resultados da empresa?

Como já utilizado na empresa Alfa para projetos de Excelência Operacional, aprendemos que o QFD (*Quality Function Deployment*), popularmente conhecido como “Casa da Qualidade”, pode ser utilizado como ferramenta estratégica de marketing nas diversas etapas do processo de vendas, assim como enxerga Dos Santos (2015). Hikage, Spínola e Tonini (2005) veem o QFD como uma ferramenta que capta a voz do cliente e atua identificando e resolvendo problemas relacionados à produção, processos, serviços e estratégias no sentido de satisfazer as necessidades de seus clientes. Neste sentido, a proposta do artigo está relacionada à como o QFD pode ser adaptado para um modelo que ajude as organizações a melhorarem seus processos de vendas com o engajamento da gestão e da equipe comercial, e conseqüentemente, ao final do processo, gerar satisfação para os clientes no que se refere ao valor entregue.

Para Shillito (1994), o QFD abrange um processo multidisciplinar, agindo no planejamento e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, bem como na melhoria dos já existentes, de

forma a: a) focar nos requisitos dos clientes; b) utilizar os potenciais competitivos do mercado para priorizar os objetivos dos projetos; c) utilizar e fortalecer o trabalho em grupos interfuncionais; d) fornecer documentação flexível e de fácil assimilação; e) traduzir os requisitos do cliente em objetivos mensuráveis. A proposta do método QFD é que todas as fases estejam interligadas, ou seja, a saída de uma fase é a entrada da fase subsequente, fornecendo o arcabouço para o projeto de reestruturação comercial na empresa Alfa.

Para Akao (1996), a “Casa da Qualidade” pode ser definida como: a matriz que tem a finalidade de executar o projeto da qualidade, sistematizando as qualidades verdadeiras exigidas pelos clientes, por meio de expressões linguísticas, convertendo-as em características substitutas e mostrando a correlação entre essas características substitutas (características da qualidade) e aquelas qualidades verdadeiras.

Diante da construção da “Casa da Qualidade”, Akao, Ohfujii e Michiteru (1997) acreditam que os pontos chave estão elencados e assim devem ser cruzados com a percepção dos clientes durante as etapas de vendas. Portanto, uma contribuição deste artigo está na adaptação e utilização do QFD para um cenário holístico de estratégia comercial B2B.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O método para a construção do presente trabalho foi fundamentado na participação de um dos autores como executivo líder do projeto de melhoria da organização comercial da empresa Alfa. A atuação se estendeu da fase de entrevistas e formulação da equipe até a fase de implementação, entrevistas com os líderes de projeto, análise dos resultados e culminou com a elaboração do presente artigo. A forma de abordagem desta pesquisa é qualitativa, caracterizada pela imersão do pesquisador no contexto estudado. Segundo Creswell (2007), na pesquisa qualitativa é o pesquisador quem realiza a interpretação dos dados de modo holístico. Ludke (1986) afirma que “o estudo qualitativo é aquele que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Para compreender precisamente a situação, fizemos o uso da capacidade analítica decorrente da extensa prática do autor com ferramentas consultivas e sobretudo dos mais de 15 anos de experiência no ambiente comercial global B2B. Como forma de incorporar elucidaciones teóricas e enriquecer as análises, o conteúdo do presente trabalho foi debatido em reuniões com o professor orientador, no contexto de um curso de pós-graduação.

Como líder do projeto na empresa Alfa, o autor teve acesso aos documentos de planejamento, e formulação do projeto. Ao final, como responsável pela implementação e vivenciando na prática todo o processo, pode extrair os dados e comparar os resultados, analisando analiticamente os ganhos tangíveis e intangíveis para a empresa, tanto globalmente como para cada unidade de negócios.

Para a elaboração deste artigo técnico, o autor também utilizou as informações de cada unidade de negócios no período pós-implementação do modelo. O trabalho teve início com a revisão da teoria e dos dados internos utilizados para a construção do modelo de trabalho, conforme descrito no capítulo 5. Após esta etapa, foi elaborado um roteiro de entrevistas com base nos atributos propostos no modelo (Estratégia/Marketing/Processos; Organização e Gestão; Pessoas; Ferramentas), com a finalidade de aferir quais os principais aspectos facilitadores e dificultadores para o sucesso da implantação do modelo nas respectivas unidades de negócio, assim como o *status* de cada unidade de negócio após a implementação do modelo.

É possível identificarmos na figura 1 um exemplo de como pontuamos, para cada entrevista e unidade de negócio, cada atributo de vendas proposto no modelo de trabalho. Após a pontuação de cada atributo, compilamos os dados e traçamos um gráfico radar (ver figura 2), mostrando o *status* de desenvolvimento para cada unidade de negócio, após a implementação do projeto, de acordo com os atributos de vendas propostos no modelo.

O período de entrevistas foi relativamente extenso, devido à baixa disponibilidade de tempo dos entrevistados, composto por executivos comerciais, supervisores de área e gerentes gerais de cada uma das unidades de negócio, que acumulavam a função de líderes internos para implementação do modelo de trabalho na empresa Alfa. Estes líderes do projeto, em suas respectivas unidades de negócio, eram facilitadores para a implementação do projeto e definidores das prioridades e dos respectivos planos de ação em cada unidade de negócio. Eles também eram os facilitadores dos *workshops* internos e compartilhavam melhores práticas com outras unidades de negócio.

De posse dos dados iniciais do projeto, entrevistas iniciais (conforme descrito no capítulo 5) e das informações relativas à implementação, *workshops*, planos de ação, resultados e entrevistas com os líderes de cada unidade de negócio, o autor pode compilar as informações e analisá-las sob a ótica dos objetivos deste relato técnico.

4. Pricing Policy	
<p>4.1 Commercial policy</p> <p>The commercial policy describes the rules in terms of rebates, discounts, payment terms, return of goods sold, etc.</p>	<p>The commercial policy describes the rules in terms of rebates, discounts, payment terms, return of goods sold, etc.</p>
<p>There are documented guidelines per segment and region on rebates, discounts, payment terms, return of goods sold, etc.</p>	3
<p>The document is clear to all sales managers.</p>	3
<p>There are clear owners and responsibilities.</p>	7
<p>The document is updated when needed and shared with all sales managers.</p>	3
<p>There is a process for determining and charging the right price.</p>	<p>Pricing refers to using the right policy (cost plus, value pricing) of setting the right price of each product/service in every targeted segment. The price reflects the position of the offering in the targeted segment relative to the customers' perception of that value and relative to the competitors' offerings.</p>
<p>Guidelines for periodic price changes due to wire rod price evolution (or other) are clearly and timely communicated to the sales people.</p>	7
<p>Value pricing is applied (based on customer needs).</p>	3
<p>Prices (minimum and target) are clearly set by PMMs and/or segment managers.</p>	7
<p>All sales people and managers clearly know the process.</p>	3
<p>All sales people and managers strictly follow the guidelines of the pricing policy.</p>	7
<p>Regional sales directors are responsible for making sure their organization guarantees only 1 price can be given to 1 customer.</p>	7
<p>Sales managers have databases with historical price information.</p>	3

Figura 1: Avaliação, pós-implementação, do item Política de Preços.. Fonte: o autor, baseado em documentos da empresa Alfa.

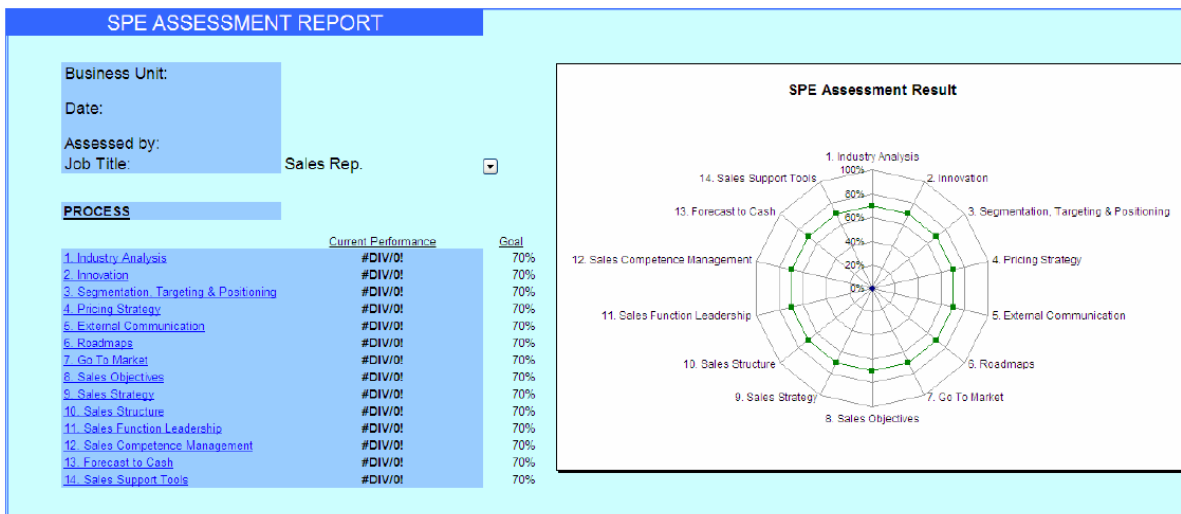


Figura 2: Modelo gráfico do status de uma unidade de negócio. Fonte: o autor, baseado em documentos da empresa Alfa.

4. CONTEXTO E SITUAÇÃO PROBLEMA

Este artigo trata-se de uma pesquisa técnica que descreve uma experiência original numa organização multinacional atuante no setor B2B. Demonstramos as circunstâncias vivenciadas pela empresa Alfa no período em análise. Posteriormente apresentamos as etapas e métodos empreendidos e sintetizamos, ao final, as principais recomendações práticas.

A situação na qual a empresa se encontrava nos remete ao período pós-crise global de 2008, com margens achatadas, queda na demanda e alta rivalidade internacional. Havia uma necessidade premente de se repensar como a empresa poderia melhorar as vendas. Alguns executivos se perguntavam: “O serviço prestado pela força de vendas justifica seu custo? O cliente aceitaria pagar pelos serviços dos vendedores se esse custo fosse separado do produto vendido?”

A empresa possuía extrema eficiência e controle sobre as operações e manufatura, porém contava com histórico de desalinhamento e falta de processos comerciais globais. Globalmente, a empresa sempre esteve em busca de excelência em processos definidos como excelência operacional, excelência em manufatura e excelência em inovação. Faltava a excelência comercial.

A partir dos resultados de exercícios de VOC (*Voice of the Customer*), ficou evidente que as organizações comerciais da empresa Alfa enfrentavam novos desafios no mercado e tinha dificuldades em medir a eficiência dos processos comerciais internos e em satisfazer os clientes. Era claro o impacto nos resultados e nas pesquisas de satisfação. Os resultados ano após ano mostravam globalmente uma nítida piora nos índices medidos. Na Tabela 1 vemos as principais preocupações e necessidades levantadas pela força de vendas, compilados dos exercícios de VOC no ano:

Necessidades dos clientes cada vez mais sofisticadas	Clientes esperando o mesmo nível de serviço para qualquer interação com a empresa
Clientes privilegiando valor a preço	Clientes esperando por atendimento imediato
Clientes mais bem informados e mais experientes em compras	Clientes privilegiando um relacionamento mais personalizado

Tabela1: Compilação exercícios VOC para vendas. **Fonte:** o autor, baseado em documentos da empresa Alfa.

Podemos citar ainda que 73% dos clientes entrevistados diziam estar dispostos a migrar para um concorrente caso a empresa não apresentasse níveis consistentes de qualidade de serviços. Globalmente, 60% da força de vendas acreditava que sua produtividade havia aumentado em pelo menos 25% quando utilizavam um processo de venda colaborativo, integrando outros departamentos, como marketing, serviços, atendimento e vendas internas, ao processo comercial.

A situação exigia uma solução que deveria ser criada partindo de princípios teóricos e que fosse adaptável à cultura organizacional da empresa para fins de aderência e facilidade na implementação dos novos conceitos.

Era necessário desenvolver um modelo no qual fosse possível criar, captar e comunicar valor, partindo das melhores práticas internas da empresa e da colaboração entre diversos departamentos. Para ter sucesso constante, os melhores gestores precisam entender não somente sobre a gestão de pessoas, assim como da gestão das capacidades e deficiências da organização como um todo, segundo Christensen (2000).

5. ANÁLISE DA INTERVENÇÃO

5.1 Macroetapas

A primeira fase do projeto ocorreu com a formação da equipe de trabalho, seguido de coleta de informações e organização das informações, construção do modelo teórico, validação do modelo proposto com as unidades de negócio participantes e implementação do modelo final. No total foram 10 meses de projeto, entre o início das entrevistas e as primeiras implementações deste modelo.

O objetivo final foi a construção de um modelo prático o suficiente para que as diversas unidades de negócio pudessem realizar uma autoavaliação das suas melhores práticas de vendas, identificar suas deficiências e pontos fortes, e trocar experiências com outras unidades de negócio de forma estruturada.

O modelo final serviria como base para uma mudança radical na gestão comercial de cada unidade de negócio, afetando positivamente a relação com os clientes e possibilitando ganhos de eficiência nos processos comerciais.

5.2 Formação da equipe de trabalho

A empresa Alfa preferiu realizar este trabalho internamente, sem a ajuda externa de consultorias internacionais, dado a complexidade da empresa, que é um conglomerado multinacional, e à necessidade de manutenção da confidencialidade. Optou-se por usar apenas um membro externo à empresa, um experiente professor de um renomado curso de MBA com foco em Vendas.

O grupo de trabalho formado para o planejamento, entrevistas, coleta de informações e validação do modelo era composto por um Diretor de Projeto (cargo ocupado pelo autor deste artigo) e outros executivos de alta gerência (Marketing e RH corporativos, assim como gerentes comerciais e gestores de cada unidade de negócio analisada), funcionando como um Comitê de Coordenação para refinamento do projeto, o que agregou poder político, credibilidade e acesso a pessoas/informações facilitando o andamento do cronograma de trabalho e o engajamento nesta iniciativa.

5.3 Coleta e organização das informações

Construiu-se um roteiro de entrevistas com base em diversos atributos de um ambiente de vendas, especificamente ligados a Estratégia/Marketing/Processos; Organização e Gestão; Pessoas; Ferramentas. As entrevistas procuraram contemplar a multiplicidade de fontes de informação e permitir a triangulação dos dados coletados. O esforço de coleta de dados foi realizado através de entrevistas individuais semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. Como instrumento de coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com 125 executivos envolvidos no processo, de 21 diferentes unidades de negócio e 19 países integrantes do quadro funcional da organização. Para garantir a aderência de cada unidade de negócio participante do projeto, foi fundamental ir a campo para ouvir todas as partes interessadas. Essa abordagem nos permitiu identificar fatores culturais e traços regionais, além de diferentes percepções. As entrevistas tiveram duração média de 90 minutos, foram gravadas e posteriormente, transcritas para então serem analisadas. Como entrevistados tivemos profissionais de diversas áreas, o que contribuiu para que cada etapa do processo pudesse ser analisada de diferentes perspectivas. Foram entrevistados todos os diretores de cada unidade de negócio, os responsáveis comerciais, gerentes internos, vendedores, representantes de vendas e também profissionais de fábrica e alguns clientes. Incorporamos também uma revisão da teoria e consultamos dados secundários do setor de atuação, dados internos da empresa e clientes.

Utilizamos um questionário semiestruturado, com perguntas abertas de forma que não influenciassem as respostas dos entrevistados. Após a realização das entrevistas já foi possível identificar algumas tendências de comportamento das equipes de vendas, assim como deficiências e pontos fortes.

O instrumento de coleta direcionou os respondentes a explorar como a força de vendas, holisticamente, abordava diferentes situações de vendas. O primeiro passo foi identificar os principais processos que precisaríamos abordar nas entrevistas, sempre nos detendo à

Estratégia/Marketing/Processos; Organização e Gestão; Pessoas; Ferramentas. Para garantir que as informações coletadas fossem realmente relevantes ao projeto, foi preciso selecionar o grupo de entrevistados para que este fosse suficientemente conhecedor do processo de vendas.

5.4 Construção do modelo teórico

Durante as entrevistas foi ratificada a necessidade de se aprimorar as estratégias comerciais baseadas no conhecimento já existente dentro da organização, porém dispersos em diversas unidades de negócio. Encontramos soluções para deficiências de algumas unidades de negócio em outras unidades. Era necessário cruzar informações de maneira organizada.

A construção prévia de um modelo foi o fator chave para gerar maior engajamento e motivação. O modelo foi sendo adaptado e melhorado com o transcorrer do tempo.

Optamos por construir o modelo teórico de modo incremental, sendo a versão inicial, que partiu de uma adaptação da Casa da Qualidade, lapidada nas demais etapas, conforme visto na Figura 3, incorporando aspectos do processo de vendas e evoluindo para versão apresentada na Figura 4.

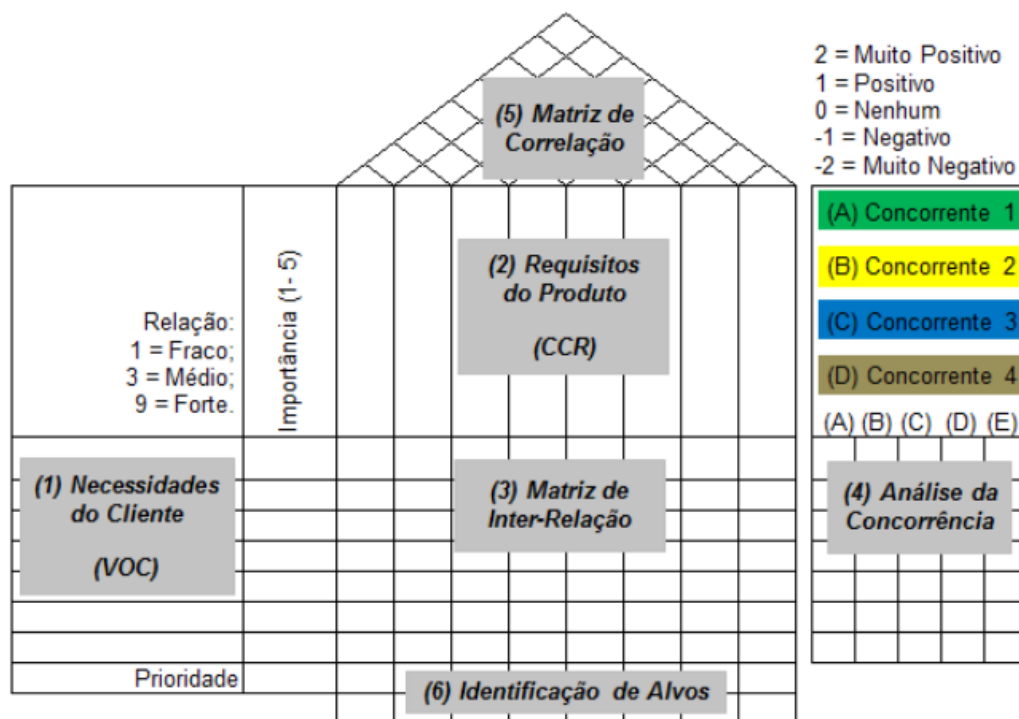


Figura 3: Esboço da Casa da Qualidade. Fonte: Adaptada de Martins e Laugeni (2005).

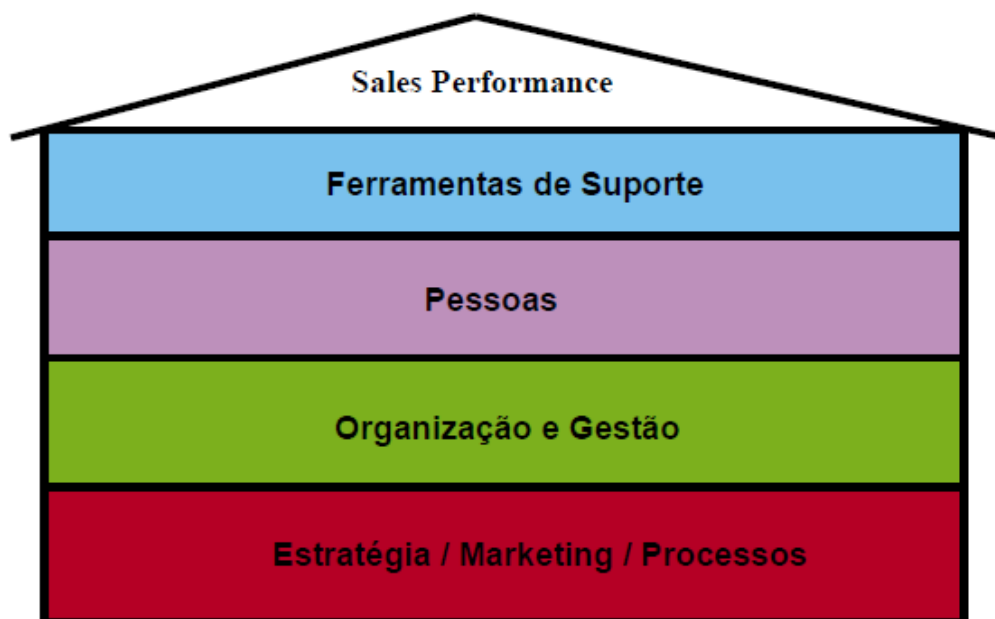


Figura 4: Modelo da Casa da Qualidade para o ambiente de vendas. Fonte: o autor, baseado em documentos da empresa Alfa.

5.5 Avaliação do modelo proposto

Avaliamos os resultados das entrevistas de uma perspectiva qualitativa e posteriormente buscamos quantificar cada item, sua relevância e grau de eficiência para cada unidade comercial avaliada. A análise do conteúdo gerou um modelo e um relatório para cada unidade de negócio, assim como um catálogo de melhores práticas comerciais, onde cada unidade poderia encontrar suas melhores práticas, deficiências e onde encontrar internamente um exemplo de melhor prática interna para suprir suas deficiências, transformando os achados em atributos de comparação. Em alguns casos não tínhamos uma melhor prática interna para uma deficiência apresentada. Neste caso recorremos a benchmarks externos (empresas reconhecidas por serem de excelência em algum tipo de processo semelhante ao analisado).

Após as entrevistas e compilação das informações, populamos o modelo teórico e realizamos um primeiro *workshop* com cada unidade de negócio, objetivando aprofundar e validar os atributos gerais do modelo, assim como avaliar a confiabilidade das informações obtidas. Outras rodadas de discussão foram realizadas para se verificar a viabilidade das oportunidades de melhoria resultantes do modelo.

O ponto mais sensível da análise foi a dosimetria. Como qualificar o *status* da organização comercial analisada com relação a cada atributo e em relação ao restante da amostra? Devido à sensibilidade dos participantes e a fim de não estabelecer competição ou desnecessária discussão sobre a quantificação definida, adequamos uma escala em cores de acordo com a percepção dos entrevistadores.

Posteriormente realizamos um *workshop* geral, com executivos da alta gerência da empresa para apresentar o projeto finalizado, resultados gerais e debater sobre a implementação e compartilhamento de melhores práticas encontradas para cada unidade de negócio participante.

5.6 Implementação do modelo proposto

Com os relatórios em mãos, organizamos uma série de *workshops* com cada unidade de negócios para traçar planos de ação de acordo com a estratégia de cada unidade, impacto de cada item versus a necessidade de melhoria, possíveis *trade-offs* e como esta unidade poderia se organizar para compartilhar suas melhores práticas com outras unidades.

Para cada unidade de negócio participante do projeto foi designado um líder interno, com as requeridas qualificações de liderança para gerir a implementação do projeto e com a necessária influência perante os demais colaboradores. Não necessariamente estes líderes ocupavam posições de alta gerência na estrutura organizacional, o que funcionou como elemento de motivação. Gerentes de área, coordenadores e supervisores foram designados para a função.

No nível organizacional global foi constituído um Grupo de Validação, formado por diretores e vice-presidentes, para aprovar as soluções propostas pela equipe do projeto e para facilitar o acesso a pessoas-chave para a implementação do projeto.

5.7 Resultados Atingidos

Por questão de sigilo aos dados confidenciais da empresa Alfa não demonstramos os resultados numéricos dos modelos. Contudo, podemos descrever os resultados posteriores à apresentação final do projeto e início de sua implementação nas unidades de negócio.

Uma área específica reportando ao Marketing Corporativo, global, foi criada e passou a liderar e facilitar a implementação do processo e dos respectivos planos de ação em cada unidade de negócios. Foram gerados *insights* relevantes a cada uma das unidades de negócio, aumentando a eficiência da força de vendas após a execução dos primeiros planos de ação. O modelo desenvolvido passou a fazer parte dos planejamentos estratégicos X+1 das unidades de negócio.

O comprometimento das unidades de negócio em relação ao processo de melhoria contínua também foi um ponto a ser ressaltado. De acordo com um gerente de unidade de negócios: “Os colaboradores se sentiram como parte do processo de melhoria e ativamente participavam da disseminação e auxílio na implementação das suas melhores práticas em outras unidades de negócio.”

Em conferências comerciais globais, realizadas 2 vezes ao ano, cada unidade de negócio pode compartilhar seus pontos de ação e melhorias. Na tabela 2 podemos ver os pontos de melhoria, planos de ação e subprojetos mais relevantes e resultantes desta implementação:

Revisões estratégicas de segmentos-chave	Pesquisa interna com vendedores para aferição do nível de conhecimento do segmento atendido.
Melhoria nas ferramentas de vendas	Projeto de melhoria na comunicação interna (vendas X marketing)
<i>Workshops</i> para identificação de melhores práticas nas unidades de negócio	Plano de segmentação de mercado para novas unidades
Projeto de melhoria na aquisição e retenção de clientes	Ferramenta para autoavaliação das unidades de negócio e determinação de prioridades

Tabela 2: Compilação exercícios VOC para vendas. **Fonte:** o autor, baseado em documentos da empresa Alfa.

A falha em não se abordar este tema aqui sugerido resultaria em organizações comerciais focando seus esforços em situações erradas, levando a quedas em eficiência de vendas e reduzindo as perspectivas de crescimento de receita devido à perda de oportunidades e falta de compartilhamento de melhores práticas.

6. CONCLUSÃO

O principal objetivo deste relato técnico foi descrever o processo de construção de um modelo de gestão comercial adaptado do QFD, a fim de diagnosticar, nos processos de vendas de uma organização comercial, seus pontos fortes, necessidades de melhoria e melhores práticas, possibilitando compartilhar estas melhores práticas com outras organizações comerciais avaliadas dentro da mesma empresa. Indicamos ainda as etapas necessárias para a realização de um projeto similar em empresas B2B e os resultados atingidos.

Durante os *workshops* de implementação, compilamos então as opiniões de todas as unidades de negócio envolvidas, listando nas tabelas 3 e 4 os mais relevantes aspectos facilitadores e dificultadores para o sucesso da implementação, citados pelos líderes de projeto.

A tabela 3 mostra alguns métodos e etapas considerados bem-sucedidos:

Prévia preparação dos entrevistadores com conhecimento teórico e estudo das organizações a serem entrevistadas, para condução e aproveitamento das entrevistas.
Representatividade das entrevistas, com a escolha do público adequado.
As entrevistas e o trabalho de compilação dos dados foram realizados pela mesma equipe que posteriormente seria responsável pela implementação do projeto, garantindo coerência na análise e sigilo.
Elaboração do modelo teórico final de maneira incremental, possibilitando focar em itens de real relevância às organizações analisadas, quantificando e racionalizando a interpretação das entrevistas, evitando potencial excesso de ancoragem no modelo inicial.
Adoção de métodos estruturados de debates e aprovação dos modelos através de <i>workshops</i> com profissionais que iriam participar da implementação do projeto em cada unidade de

negócio participante do projeto.

Tabela 3: Aspectos facilitadores. **Fonte:** o autor, baseado em documentos da empresa Alfa.

Outros aspectos importantes devem ser destacados como dificultadores para o sucesso do projeto e que servem como ponto de atenção para estudos futuros, são mostrados na tabela 4.

Alto custo inicial do projeto (tempo e recursos financeiros) devido aos deslocamentos para diferentes regiões, para a realização de entrevistas face a face, gerando um sentimento de responsabilidade e comprometimento com os entrevistados.
--

Incorrência de subjetividade da definição dos atributos e na sua dosimetria.
--

A coleta de informações primárias de forma exaustiva e multidisciplinar gerou um custo elevado para as entrevistas e requereu um tempo maior de realização.

Tabela 4: Aspectos dificultadores. **Fonte:** o autor, baseado em documentos da empresa Alfa.

O principal ganho para a empresa, globalmente, foi um significativo compartilhamento dos desafios empresariais da empresa Alfa. A aproximação entre as diferentes unidades de negócio propiciou elevados ganhos em solução de problemas e compartilhamento de oportunidades. Este modelo de trabalho promoveu as mudanças organizacionais comerciais necessárias e internalizadas através de um modelo de comum entendimento e compartilhado pelos colaboradores.

Como ressalva, temos pleno conhecimento de que o presente artigo possui limites e especificidades que tornam a transferência de seus achados não relativamente ilimitada.

Estas descobertas aqui relatadas contribuem para a literatura e oferecem caminhos para futuros estudos por sugerir que organizações comerciais necessitem ampliar seu conhecimento holístico do ambiente de vendas. Um estudo de continuação do presente artigo poderia ser sobre a adequação dos vários tipos de profissionais de vendas com o modelo aqui descrito. Outras possibilidades de estudo seriam uma comparação entre empresas reconhecidamente *benchmarks* nos processos de vendas semelhantes analisados, utilizando o presente modelo, ou até mesmo como se daria a expansão deste modelo para o ambiente de vendas B2C (*business-to-consumer*), como sugerido por DOTZEL (2019).

Referências Bibliográficas

AKAO, Y. (1996). *Introdução ao Desdobramento da Qualidade* (Vol. 1). Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni.

AKAO, Y., OHFUJI, T. & MICHITERU, O. (1997). *Método de desdobramento da qualidade: elaboração e exercício da matriz da qualidade*. In. *Manual de aplicação do desdobramento da função da qualidade* (Vol. 1, cap. 1). Belo Horizonte, UFMG.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. (2001). *Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 21, n. 2, p. 109, 2001

BOMMARAJU, R.; HOHENBERG. (2018). *S. Self-Selected Sales Incentives: Evidence of their Effectiveness, Persistence, Durability, and Underlying Mechanisms*. *Journal of Marketing*, v. 82, n. 5, Sep 2018

BOWMAN, Doug (2012), *Evolution of Buyer-Seller Relationships*, in *Handbook on Business to Business Marketing*. Gary Lilien and Rajdeep Grewal, eds. Northampton, MA. Elgar.

CHRISTENSEN, Clayton, OVERDORF, Michael. *Meeting the Challenge of Disruptive Change*. *Harvard Business Review* 78, no. 2 (March–April 2000)

CRESWELL, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Mist* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

DOS SANTOS, R. A. et al. *Quality Function Deployment - Qfd Como Ferramenta Estratégica De Marketing*. REMark: Revista Brasileira de Marketing, No1. Jan/Mar 2015.

DOTZEL, T.; SHANKAR, V. (2019) *The Relative Effects of Business-to-Business (vs. Business-to-Consumer) Service Innovations on Firm Value and Firm Risk: An Empirical Analysis*. *Journal of Marketing* 2019. Vol.183. American Marketing Association.

FATIMA, Z. (2017). *Impact of Sales Territory Design and Salesforce Performance on Sales Organization Effectiveness: A Review of Studies*. *Amity Global Business Review*, v.12, Feb 2017.

HIKAGE, O. K., SPÍNOLA, M. M. & TONINI, A.C. (2005). *O uso do Quality Function Deployment (QFD) como ferramenta de auxílio na implantação de Balance Scorecard*. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre, RS, Brasil.

KIM, Kihyun and KUMAR, V. (2018), *Relative Influence of Economic and Relational Direct Marketing Communications on Buying Behavior in B2B Market*, *Journal of Marketing Research*, 45(I).

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. (2014). *Principles of Marketing*. 15^a. ed. New Jersey: Pearson Education.

LE MEUNIER-FITZHUGH, K.; MASSEY, G. R. (2019) *Improving relationships between sales and marketing: the relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms*. *Journal of Marketing Management*, [s. l.], v. 35, n. 13/14, Oct 2019.

LEIGH, T. W.; MARSHALL, G. W. (2001). *Research Priorities in Sales Strategy and Performance*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, [s. l.], v. 21, n. 2.

LUDKE, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas* (Temas básicos de educação e ensino). São Paulo: EPU.

MARTINS, P. G. & LAUGENI, F. P. (2005). *Administração da Produção* (2a ed.) São Paulo

RANGARAJAN, D. et al. (2004). *Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research*. *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 4, p. 289, 2004.

RANGARAJAN, Deva et al. (2018). *Aligning sales and operations management: an agenda for inquiry*. Article in *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Apr 2018

SHILLITO, M. L. (1994). *Advanced QFD: linking technology to market and customer needs*. NYC: John Wiley and Sons Inc.

VIIIO, P.; GRÖNROOS, C. (2016). *How buyer–seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process*. *Industrial Marketing Management*, v. 52, p. 37–46, 2016.

WIERSEMA, Fred (2013), *The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead*, *Industrial Marketing Management*.42 (4), 470-88.

ZOLTNERS, A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G. (2010). *The complete guide to accelerating sales force performance*, AMACOM, New York.

ZOLTNERS, A.; SINHA, P. K.; LORIMER, S. E. (2018). *Using Analytics to Align Sales and Marketing Teams* (2018). *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 1–4.

ZOLTNERS, A.; SINHA, P.; LORIMER, S. E. (2019). *Why New Sales Managers Need More Training*. *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 2–5, 2019