UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ELIANA CÁSSIA DE SOUZA PINHEIRO

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS COMO FERRAMENTA DE SUCESSO AO PROCESSO DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

MANAUS
2016

ELIANA CÁSSIA DE SOUZA PINHEIRO

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS COMO FERRAMENTA DE SUCESSO AO PROCESSO DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte de requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

ORIENTADOR: PROF. DR. CLÁUDIO DANTAS FROTA

MANAUS
2016

ELIANA CÁSSIA DE SOUZA PINHEIRO

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS COMO FERRAMENTA DE SUCESSO AO PROCESSO DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 31 de agosto de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.
Universidade do Federal do Amazonas

Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. RAIMUNDO KENNEDY VIEIRA, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. MANUEL AUGUSTO PINTO CARDOSO, Presidente.
Universidade do Federal do Amazonas

DEDICO à minha filha, Marcela de Souza Lobo, minha eterna fonte de inspiração.

AGRADEÇO

A Deus, por me guiar e transmitir paz e perseverança em todos os dias da minha vida.

Aos colegas da turma de mestrado, pelos conhecimentos compartilhados.

A todos os professores do programa de mestrado profissional em engenharia de produção pela valiosa contribuição.

Especialmente, ao professor orientador, Dr. Cláudio Dantas Frota, pela dedicação e comprometimento em suas orientações.

À Universidade Federal do Amazonas pela oportunidade ímpar em me acolher e proporcionar meu aprimoramento profissional.

''A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original''.

Albert Einstein

RESUMO

Os estudos que correlacionam o desempenho organizacional e as técnicas de vendas vêm evidenciando a importância da estruturação da atividade de vendas em processo com etapas definidas a fim de aumentar lucratividade dando vazão à quantidade produzida. É nesse contexto que a gestão estratégica perfaz a própria tática dos negócios da empresa, tornando a eficiência e a eficácia dos processos de produção perenes dentro das organizações. Partindo desse princípio, este trabalho tem o objetivo principal propor a implantação da gestão estratégica de vendas com o fim à redução de estoques e maximizar as vendas, utilizando o *coaching* para promover a mudança organizacional e comportamental necessária aos envolvidos no processo.

Importante salientar que para se alcançar a principal finalidade, fez-se necessário relatar o processo de vendas como ferramenta para se obter vantagem competitiva no mercado e deste modo, contribuir para o melhor desempenho organizacional, inclusive com redução significativa de estoques. Assim, inopinadamente este estudo de caso voltado para o processo de vendas aconteceu dentro da Amazon Aço Indústria e Comércio LTDA com a finalidade de demonstrar que a aplicação de técnicas de *coaching* podem agregar valores e melhores resultados, geralmente contribuindo com 20% no acréscimo das vendas.

O estudo ainda abordou a conceituação das ações de vendas em relação às estratégias para atingir clientes enfatizando a importância da identificação do cliente ideal e os recursos disponíveis, especialmente de *coaching* para aprimorar habilidades e competências comportamentais para o trabalho necessárias à criação de uma nova cultura. No que concerne aos resultados efetivos, o desempenho e a lucratividade da Amazon Aço alcançou um aumento de 29% das vendas e com redução significativa de estoques.

Palavras-chave: Amazon Aço Indústria e Comércio LTDA. *Coaching*. Ferramenta Estratégica. Processo de vendas.

ABSTRACT

The studies regarding organizational performance and sales techniques are focus the importance of structuring the process in sales activity with defined steps to increase profitability giving vent to the quantity produced. In this context, the strategic management makes up the very tactics of the business, making the efficiency and effectiveness of perennial production processes within organizations. Based on this, this work has the main objective to propose the implementation of strategic sales management in order to reduce inventory and maximize sales using coaching to promote organizational and behavioral change needed to involved.

Important to note that to achieve the main purpose, it became necessary to report the sales process as a tool to gain competitive advantage in the market and thereby contribute to better organizational performance, including significant reduction of inventories. So suddenly this case study focused on the sales process happened within the Amazon Steel Industry in order to demonstrate that the application of coaching techniques can add value and better results, generally contributing 20% sales increase.

The study also addressed the concept of sales of shares in relation to strategies to achieve clients emphasizing the importance of the ideal customer identification and the resources available, especially coaching to improve skills and behavioral skills for the work needed to create a new culture. Regarding the actual results, performance and profitability of steel Amazon achieved a 29% increase in sales and a significant reduction of inventories.

Key-words: Amazon Steel Industry. Coaching. Sales process. Strategic tool.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ECLA - *Executive Coaching in Latin America*

CPT - *Coaching* Pós-Treinamento

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBCA - *International Business Coach Association*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IOC – *Institute of Coaching*

IHV - Indicador de Habilidades em Vendas

NBR ISO – Norma Brasileira - *International Organization for Standardization*

NMV – Novo Modelo de Vendas

PIB – Produto Interno Bruto

PIM – Polo Industrial de Manaus

PPC - Personal & Professional *Coaching*

SBC – Sociedade Brasileira de *Coaching*

SBEI - Sociedade Brasileira de Educação e Integração

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

USP – *Unique Selling Proposition*

ZFM – Zona Franca de Manaus

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01. Produção mundial e nacional de aço 16
Figura 02. Estrutura da pesquisa 19
Figura 03. Integração entre processo de vendas e marketing 20
Figura 04. Quatro premissas básicas de conhecimento e qualificação para internalização do processo de vendas 22
Figura 05. Desejáveis atributos de líderes em base de *coaching* 25
Figura 06. Técnicas positivas direcionadas para a abordagem de *coaching* 26
Figura 07. Elementos necessários para a realização contínua dos treinamentos 29
Figura 08. Modelo triângulo de treinamento de *coaching* 32
Figura 09. Hipóteses da ação do *coaching* 34
Figura 10. Fluxograma da consolidação do processo de *coaching* 35
Figura 11. Desenvolvimento organizacional – Amazon Aço 37
Figura 12. Etapas da pesquisa 42
Figura 13. Etapas do treinamento 44
Figura 14. Etapas da abordagem de *coaching* – Ciclo Contínuo para resultados 47
Figura 15. Implantação do Novo Modelo de Vendas 48
Figura 16. Principais características de clientes potenciais 49
Figura 17. Funil de Vendas 50
Figura 18. Exemplo de apresentação do Produto/Serviço 53

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Perfil temporaral individual de vendedor – Amazon Aço. 45
Quadro 02. Resultados apresentado antes da pesquisa.....54
Quadro 03. Resultados esperados na pesquisa.....55
Quadro 04. Resultados alcançados após a pesquisa 56
Quadro 05. Resultados alcançados após a pesquisa por vendedor - Evolução Mensal.....54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 Contextualização 15
1.2 Objetivos: Geral e Específicos 17
1.3 Justificativa 18
1.4 Estrutura do trabalho 20

2. REVISÃO DA LITERATURA 20
2.1. Os fundamentos do processo de vendas 20
2.2. A aplicabilidade da abordagem do *coaching* na implantação do processo de vendas 24
2.3 A eficácia da abordagem do *coaching* na aprendizagem e desempenho organizacional 28
2.4 *Coaching*: mudança e cultura organizacional 31

3. METODOLOGIA DA PESQUISA 36
3.1 A apresentação da Amazon Aço Indústria e Comércio Ltda – O estudo de caso da pesquisa 36
3.1.2 Missão 37
3.1.3 Visão 37
3.1.4 Valores 37
3.1.5 Politica de qualidade 38
3.1.6 Evolução tecnológica 38
3.2 Fundamentação 39
3.3 Procedimentos das etapas da pesquisa 40
3.3.1 Delimitação do estudo 41

4. RESULTADOS 44
4.1 Proposta do Novo Modelo de Vendas - Treinamento 44
4.1.1 Etapa 1 – Diagnóstico 45
4.1.2 Etapa 2 – *Coaching* e mudança 46
4.1.3 Etapa 3 – Aplicação 51
4.1.4 Etapa 4 – Melhoria e manutenção 52

4.2 Resultados alcançados 54

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.. 59

5.1 Limitações e sugestões de novas pesquisas 62

REFERÊNCIAS 63

APÊNDICE A - PARTICIPAÇÃO % DO PIB DOS SEIS MAIORES MUNICÍPIOS DO BRASIL 71

APÊNDICE B - TABELA DE POSIÇÃO DOS SEIS MAIORES MUNICÍPIOS EM RELAÇÃO AO PRODUTO INTERNO BRUTO E PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO PRODUTO INTERNO BRUTO E DA POPULAÇÃO 73

APÊNDICE C - PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO PIB DOS MUNICÍPIOS DAS CAPITAIS, NO PAÍS, POR GRANDES REGIÕES - 1999-2012 75

1. INTRODUÇÃO

A concorrência mundial faz incidir constantemente uma determinada pressão no mercado mundial. Assim Ali et. Al (2010) relata em que as organizações voltadas para a busca da melhoria contínua em razão de resultados operacionais seguem em desempenhar as suas atividades com total, controle da qualidade de seus produtos e serviços. Tais atividades incluem a formulação de uma política de qualidade com objetivos que atinjam desde a produção até à entrega do produto e ou serviço ao cliente final.

Haug (2011) afirma que a fiel consecução das metas conduz à melhoria da competitividade, da eficácia e da flexibilidade de uma empresa. Certamamente, esta é uma das razões pelas quais o tema tornou-se um assunto relavante de pesquisa para a indústria e para a comunidade científica nos últimos anos. Ademais, é importante realçar que a integração de áreas fundamentais de uma organização, como manufatura, finanças, e particularmente, gestão de pessoas a atuação dos recursos humanos no processo de vendas, área amplamente referendada como um dos meios para se ganhar vantagem competitiva no mercado.

Portanto, para O'Broin e Palmer (2010) é possível afirmar que um dos benefícios de toda essa integração não se resume somente à redução de custos operacionais. A premissa básica desta pesquisa é evidenciar como a gestão estratégica do processo de vendas pode tornar-se uma ferramenta de sucesso e de lucratividade para as organizações, e assim identificar os desafios de implementar ações e técnicas eficazes para a realização da venda, bem como evidenciar as abordagens que as organizações podem usar para realizá-la da melhor forma.

Apesar dos resultados dependerem da estreita simbiose do desenvolvimento de produtos a serem lançados no mercado com o meio onde a empresa está inserida, acentua-se que o desempenho da empresa depende do alinhamento entre a estratégia, a estrutura operacional e o meio ambiente, sendo este o ponto de partida para o entendimento das técnicas a serem empregadas para a sucessibilidade de todo o processo (WELMAN e BACHKIROVA, 2010).

Nesse sentido, em um contexto mais nacional, Cobra (1992) afirma que o sucesso da venda de quaisquer produtos ou serviços está correlacionado diretamente com o preço aplicado, e em segundo plano estão os custos de produção, logística, e a própria competição. Toda essa sistemática ainda é baseada na plataforma de uma aplicabilidade de um cenário de *marketing* baseado na frequência do mercado e adaptabilidade desses produtos e serviços, pautando pela melhoria da qualidade de vida dos clientes.

No entanto, todas as ações inerentes à coordenação dentro da área de vendas são premissas básicas para a comunicação e para a execução das ações de vendas, melhorarando a eficácia das atividades realizadas pelas áreas funcionais de uma determinada organização (BOZER et. al, 2013). Neste ponto, faz-se mister pontuar que diante de um processo de vendas bem estruturado, a produção organizacional também é beneficida, com escoamento dos produtos e redução significativa de estoques.

1.1 Contextualização

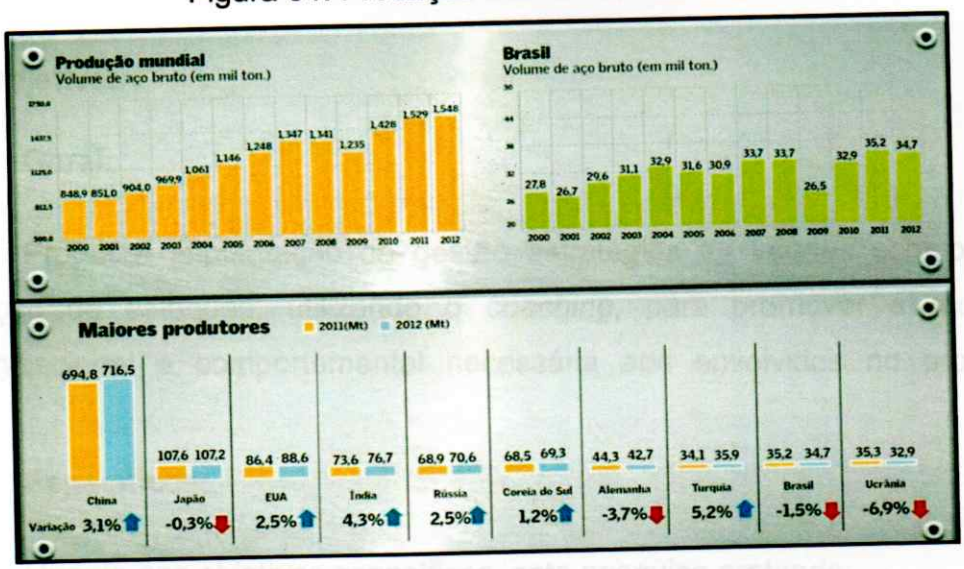
Kotler e Kotler (2013) afirmam que o conceito de *marketing* evoluiu. A fase inicial a qual o circunscreveu era voltada até então pela transação e pela efetivação tão somente das vendas dos produtos e ou serviços. Na segunda fase, o marketing baseou-se exclusivamente no relacionamento interpessoal e fidelidade, ou seja, na garantia que o cliente retornasse e adquirisse ainda mais os produtos. Logo depois, a terceira fase, traz convicções e conceitos de participação dos próprios consumidores no desenvolvimento de produtos em busca pelo estreitamento da comunicação e relação.

Assim, é notável que a identificação da estratégia assertiva para suportar a sucessibilidade de vendas é um dos fatores determinantes em longo prazo, corroborando para a promoção adequada do produto/serviço e do processo de marketing no qual está inserido. Nesse sentido, quaisquer incongruências podem afetar seriamente as relações que as empresas têm com os seus clientes, e é com esse contexto que o processo de vendas, entendido como uma ferramenta de gestão estratégica visando à lucratividade e a sucessibilidade pode ser uma perspectiva assente para uma perenização e desenvolvimento de qualquer organização.

Isto é verdade, especialmente dentro da Amazon Aço Indústria e Comércio Ltda. Esta empresa é o objeto de estudo desta pesquisa, ela está estrategicamente está localizada no Polo Industrial de Manaus. Cidade esta, que se destaca como modelo econômico industrial responsável pela participação no PIB brasileiro em torno de 1,3% ocupando o 6º lugar nacional, conforme apêndices A, B e C.

Insta-se salientar e contextualizar que o consumo de aço no Amazonas totalizou no ano de 2014, 3% do total produzido no Brasil, ou seja, aproximadamente 700 mil toneladas conforme é possível verificar maiores detalhes na Figura 01. Vale salientar que a Amazon Aço produz 10 mil toneladas/mês, tendo capacidade de produção de 20 mil toneladas/mês. Isto significa afirmar que este valor produzido está abaixo da quantidade consumida no estado do Amazonas, em torno de 700 mil toneladas/mês, conforme dito anteriormente.

Figura 01. Produção mundial e nacional de aço



Fonte: *WorldSteel Association* (2012).

É entedido que a intensificação das questões relacionadas ao processo de vendas, como processo foco desse trabalho, está se tornando também uma estratégia voltada às organizações que buscam liderar o mercado e aumentar competitividade e a lucratividade. Essa nova possibilidade faz estender a pulverização de investimentos não convencionais e que, diante de instabilidades econômicas das organizações, contribui para o resgate da

resolução dos problemas e alcance dos objetivos organizacionais, mas especificamente com foco para as organizações da Zona Franca de Manaus.

Significativamente, os estudos apontam de acordo com essa pesquisa, que a gestão estratégica de vendas pode contribuir de modo benéfico para as empresas, caso, exista procedimentos e estruturas voltadas para sua sedimentação. Em vista disso, surgem as perguntas desta pesquisa, as quais indagam acerca dos pontos principais deste estudo, e assim correlacionar criteriosamente os tópicos:

a) Quais os benefícios alcançados pela implementação de uma gestão estratégica do processo de vendas como ferramenta de sucesso para as organizações?
b) Qual a importância de se investir em ferramentas que desenvolvem habilidades e competências para o sucesso organizacional?
c) Como ampliar a contribuição da Amazon Aço dentro da ZFM e sua participação no modelo econômico da região?

1.2 Objetivos

Geral:

Propor a implantação da gestão estratégica de vendas com o fim à redução de estoques, utilizando o *coaching*, para promover a mudança organizacional e comportamental necessária aos envolvidos no processo.

Específicos:

Quanto aos objetivos específicos, esta pesquisa pretende:

- Levantar o conjunto de ações de vendas atuantes na literatura e, assim relatá-los e avaliá-los identificando oportunidades de melhorias.
- Integrar o processo produtivo com a gestão estratégia de vendas visando à redução de estoques.

- Estruturar o processo de vendas em etapas estratégicas com aplicabilidade em empresas de produtos e ou serviços.

- Apresentar um modelo metodológico de implantação do processo de vendas como ferramenta estratégica de sucesso utilizando o *coaching*, para promoção da mudança comportamental necessário do processo.

- Demonstrar possíveis mudanças e melhorias organizacionais alcançadas, após a implantação do processo de vendas utilizando a abordagem do *coaching*.

1.3 Justificativa

A capacidade de negociar, comunicar, influenciar e persuadir o outro é o conjunto de atributos imprescedíveis e indispensáveis para quaisquer realizações na vida pessoal e profissional. Independentemente de gênero, classe ou raça. Homens e mulheres eficazes são aqueles que podem de forma competente organizar a cooperação e a assistência para outras pessoas visando realizar metas e objetivos.

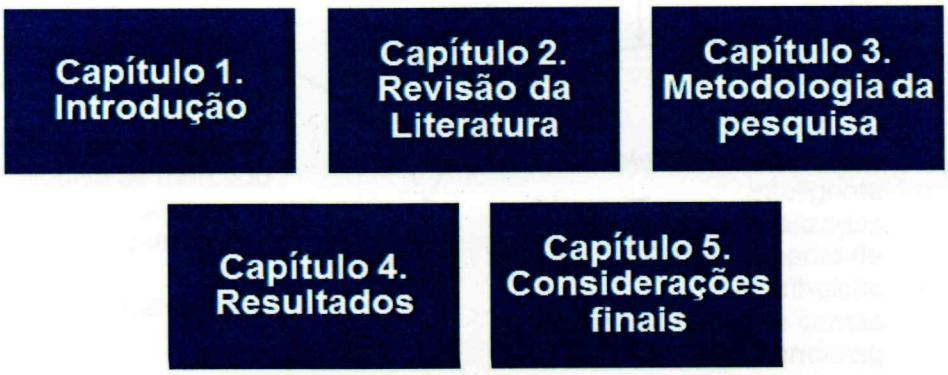
Assim, o presente estudo justifica-se pelo fato de relatar a importância de se ter implantado na organização um processo de vendas definido e estruturado para ser aplicável para as vendas dos diversos produtos e serviços, que possa dar vazão à produção, construindo uma nova cultura focada em resultados, vendas e lucratividade. Para isso, utilizando na implantação do processo estratégico de vendas a abordagem do *coaching* capaz de promover a mudança comportamental necessária para a utilização efetiva e eficaz de técnicas e ferramentas inovadoras.

Repisa-se ainda em demonstrar a correlação direta com redução de estoque, evidenciando que diante de um processo de vendas estruturado e produtivo, além do aumento da lucratividade, a organização pode dar escoamento de sua produção, dando margens aos processos enxutos, ou *lean skills*, além da significativa redução de estoques as quais podem ser alcançadas por meio de uma equipe de vendas altamente voltada para a capacidade de escoamento dos produtos, com previsão mais assertiva de *forecast* dos produtos.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa adota a estruturação metodológica dividida em 4 capítulos, objetivando uma sequência teórica que se inicia com a introdução do assunto do estudo para que, em seguida, abordou-se a revisão da literatura e, adiante, inferiu-se sobre a metodologia adotada na condução da pesquisa. Realçam-se ainda os resultados alcançados com destaque para as referências utilizadas como parâmetros disponíveis na literatura, preferencialmente publicações em artigos nacionais e internacionais dos últimos cinco anos, respeitando regulamentos e NBR da ABNT e UFAM. A estrutura principal da pesquisa com as abordagens para cada capítulo está relacionada de acordo com a Figura 02.

Figura 02. Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaboração autora (2016).

O capítulo 1 apresenta a introdução com os objetivos do estudo, a importância da contextualização, assim como a justificativa do tema com a delimitação do estudo. O capítulo 2 relata a revisão teórica e a sua correlação direta com o *coaching* e a Zona Franca de Manaus dentro do próprio objeto de estudo desta pesquisa, a Amazon Aço. Salienta-se uma extensa revisão de literatura referente aos últimos cinco anos para a sedimentação coerente e mais assertiva do bojo deste estudo. Quanto ao capítulo 3, há a explanação da metodologia da pesquisa com destaque para o desencandeamento de um novo modelo de vendas e o seu desempenho com o uso do *coaching* e a exposição dos resultados alcançados, e por fim as considerações finais no capítulo 6.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Os fundamentos do processo de vendas

O envolvimento direto com a função da comercialização com a entrada de vendas refere-se exclusivamente às ações de marketing. E em consonância, as atividades no círculo de interseção referem-se às vendas as quais são realizadas como apoio das ações de marketing de forma eficaz por meio de colaboração entre o processo de vendas e o marketing, com diferenciação entre a posição do ponto de partida de vendas, conforme é possível verificar a Figura 03.

Figura 03. Integração entre processo de vendas e *marketing*



Fonte: Adaptado de BOZER et. al, (2013).

Gan e Chong (2015) relatam acerca de profissionais atuantes e líderes nos segmentos de vendas e marketing afirmam que a integração entre essas áreas funcionais trata-se de uma mudança organizacional que atinge o ápice no crescimento e desempenho de vendas, pois, ainda é um dos mais importantes problemas enfrentados por gestores desse setor.

Assim, os estudos de fato apontam cada vez mais que o processo de vendas quando suportado por ferramentas imprescindíveis à sucessibilidade, é capaz de determinar sua aplicabilidade para diversos produtos/serviços, especialmente quando implantado com o auxilio do *coaching*, pois, Liu et. al, (2012) afirmam que o coaching pode alavancar a produtividade, a aprendizagem organizacional, além da satisfação no trabalho com consequente mudança de comportamento por meio do alinhamento do foco para resultados e atingimento de metas.

Jitpaiboon et. al, (2013) relatam que o processo de vendas vem sendo realizado por meio de padrões estabelecidas por décadas e baseados em casos de sucesso, com redirecionamento generalizado nos métodos operacionais, com o objetivo de adaptar e flexibilizar os procedimentos das organizações, visando a adequação às mudanças da sociedade, da economia e das tecnologias que regem a sistemática da operacionalização e da estratégia do processo em si.

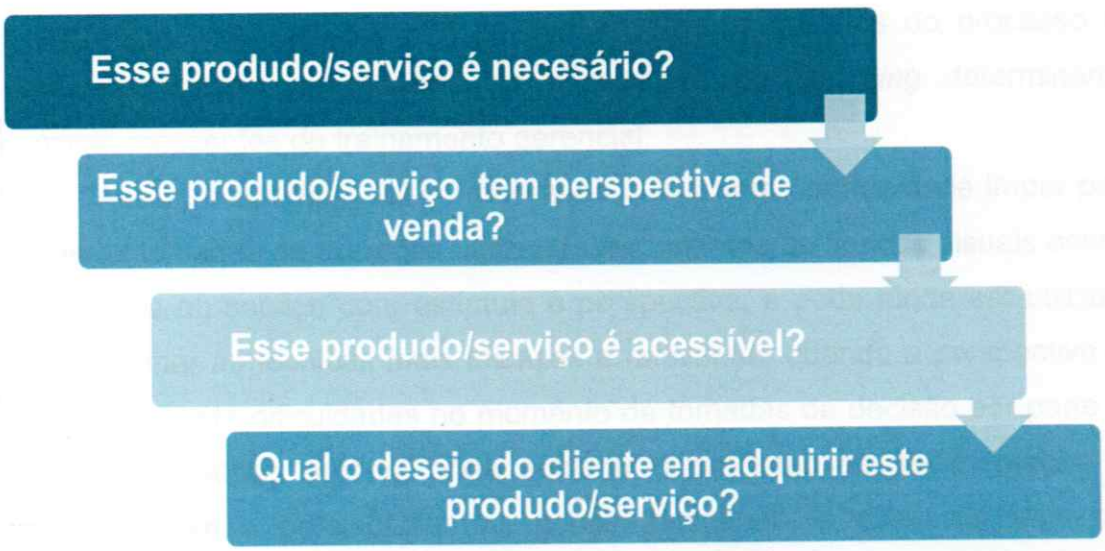
Desta forma, a concentração dos esforços no capital humano, entendido aqui como recursos humanos, é uma das melhorias necessárias, além de permitir e identificar clientes potenciais, pois reduzem e inibem a resistência do comprador às ofertas no processo de vendas, e subsidiraimente situa-se no caminho do aprendizado e crescimento contínuos (De SNOO et. al, 2011).

Para Wong e Boon-Itt (2011), a formação do processo de vendas é um conjunto sistemático de técnicas de psicologia visando a garantia do sucesso. Estima-se que na venda média, mais de 80 % das vendas são fechadas após a quinta tentativa de contato entre o comprador e o cliente. Entretanto, a maioria dos vendedores desiste antes mesmo da terceira tentativa. Esse cenário reforça a teoria que apenas 10% desses mesmos vendedores conhecem e dominam as técnicas essenciais e suficientes para seguir com persistência e confiança, superando as objeções que surgem no processo.

Nesse mesmo sentido, Sagawa e Nagana (2014) afirmam categoricamente que a prática leva à perfeição, e quanto mais técnicas de finalização de vendas o profissional contempla em seu portifólio, certamente alcançará mais êxitos durante a execução do processo de vendas e suas etapas. Entende-se que atualmente vender é uma habilidade, e assim pode-se concluir que o processo de vendas de sucesso é fabricado por meio de estratégias e ferramentas, como exemplos IHV e USP, consolidadas com aprendizado e práticas essenciais de venda, inclusive as habilidades de vendas e as fases do pós-vendas.

Yu et. al, (2014) apontam um passo primordial anterior para a formação do processo de vendas, identificado como os fatores de antecedência psicológica. O primeiro requisito, correspondente ao entusiasmo aplicado ao produto ou serviço. Para alguns especialistas, a melhor definição de vendas está na transferência de entusiasmo, ou seja, quando o vendedor transfere com êxito seu entusiasmo sobre o seu produto ou serviço o qual prospecta, as chances de sucessibilidade são reais. É nesse sentido, que a Figura 04 ilustra as quatro premissas básicas de conhecimento e de qualificação que o processo de vendas apresenta visado a assimilação dos processos e ações para o alcance do sucesso profissional e organizacional.

Figura 04. Quatro premissas básicas de conhecimento e qualificação para internalização do processo de vendas



Fonte: Yu et. al, (2014).

Subsidiriamente, Grozaa et. al, (2016) afirmam que a crença no que se vende é essencial atributo para que o processo de vendas consiga transferir o entusiasmo suficiente para o poder de decisão do cliente. Isto significa em termos práticos que as vendas são mais eficazes quando os vendedores conhecem, acreditam e admiram seu produto, inclusive usam esses produtos. Sem esta profunda crença na confiança no produto da venda, o nível de entusiasmo estará aquém de qualquer perspectiva de fazer os clientes adquirir a oferta.

O segundo requisito baseia-se na expectativa de confiança. Hohenschwerta e Geiger (2015) relatam que durante o processo de vendas, é imprescendível acreditar que o cliente irá aceitar a proposta e efetivar a compra o mais rápido possível, tornando-se assim um desafio para as organizações. Embora possa ser algo desafiador a ser realizado constantemente, é imprescendível o comprometimento e foco no estabelecimento de metas com o papel gerencial de definir expectativas claras. Da mesma forma, os gestores devem ser atentos às necessidades internas e os valores de seus vendedores, colaborando assim para a motivação, aspiração, compartilhamento dos valores mentais da organização e compromisso com a mudança comportamental, principal cerne da abordagem do *coaching*.

Insta salientar que Hawkins (2011) define que *coaching* é claramente uma característica dos locais de trabalho do futuro sob o aspecto profissional. No entanto, grande parte da implementação relacionada com as suas técnicas são direcionadas para o treinamento de executivos individuais. Sendo assim, a importância deste estudo está na exploração dos desafios do processo de vendas utilizando as técnicas de abordagem de *coaching* determinando práticas crescentes de treinamento gerencial.

Assim, o *coaching* vai corroborando que é uma oportunidade ímpar para todas as tomadas de decisões utilizando ferramentas de vendas visuais acerca do produto ou serviço com estímulo e perspectiva, e pode ainda ser utilizado para detalhar as técnicas mais eficazes e relevantes quando a perspectiva de vendas enfrenta dificuldades no momento de tomadas de decisão por parte do comprador. Nesse sentido, pode acelerar o processo de sedimentação do processo com a perspicácia das ações, buscando, a sucessibilidade das etapas e a sua aplicabilidade dentro do processo.

2.2 A aplicabilidade da abordagem do *coaching* na implantação do processo de vendas

É inegável que a partir do final da década de 1990 a popularidade do tema *coaching* aumentou consideravelmente em todo o mundo, especificamente nos campos da indústria e da academia, com plena divulgação de sua metodologia na América Latina com destaque para países com economia em ascenção e emergente, como o Brasil e China (BRESSER, 2013).

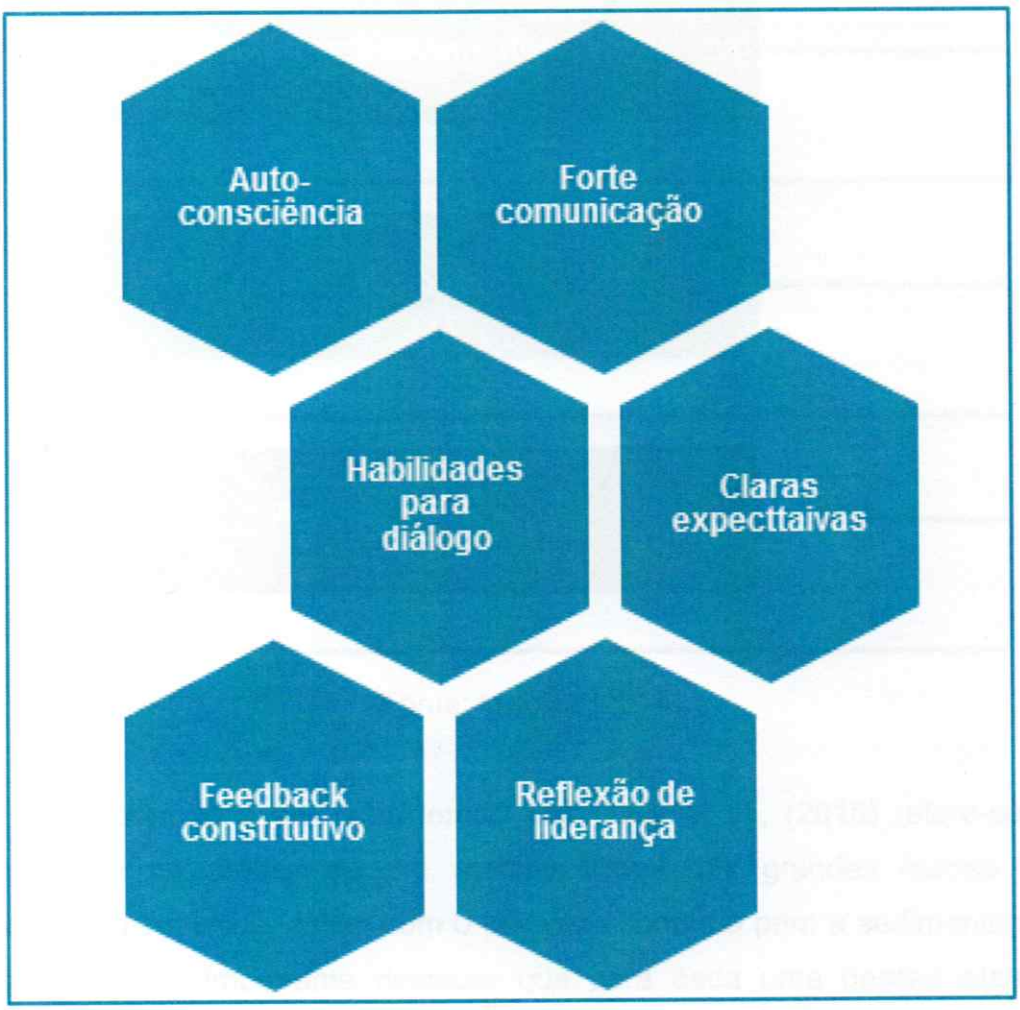
Nesse contexto, é mister afirmar e trazer os muitos e diferentes conceitos de *coaching* explanados no mercado por seus formadores, pois assim, pode-se ter uma visão holística para atingir a definição clara e máster. Para a IBCA (2007) e IOC (2016), trata-se de um processo que envolve certa comunicação significativa com os colaboradores que atuam nas suas organizações, sejam elas públicas ou privadas, objetivando a promoção do sucesso em todos os níveis da empresa, afetando diretamente as ações e os resultados.

Seguindo essa tendência, Jones et. al, (2015) afirmam que o *coaching* é uma ferramenta sistêmica a qual envolve gestores altamente treinados para compartilhar suas habilidades aos seus membros da equipe direcionada em um contexto de trabalho operacional, pois, é uma ferramenta extremamente eficiente e útil para gerenciar desempenho e resultados com o suporte de reflexão e aprendizagem.

Para Baron et. al, (2011), esta técnica incentiva subordinados de uma determinda organização ao desenvolvimento e envolvimento dentro de suas competências, por meio de realização de sessões de treinamento formais e diárias. É imprescindível o acompanhamento pelos gestores das etapas concernentes ao processo com eficácia e eficiência, apoiados por habilidades que lhes permitem prestar apoios operacional e estratégico a todos os participantes. Bresser (2013) traz uma visão paralela quanto à aplicabilidade do *coaching* como parte do estilo de liderança do gestor, o qual afirma que o dever de se comportar de modo natural na implementação de um estilo na capacitação da liderança, sob o argumento que não há espaço para formalidades no momento da execução de suas técnicas.

Em sentindo contrário, Baker-Finch (2011) conceitua que o maior entrave para a consolidação do *coaching* concentra-se em um momento posterior, ou seja, na aplicabilidade e na multiplicação das técnicas, pois a responsabilidade de satisfação é interligada com o desempenho individual e organizacional das metas. Para Huang e Hsieh (2015) o *coaching* apresenta-se como uma faceta correlacionada à liderança, pois, existe uma interface direta entre a gestão eficaz de comportamento e a conduta com a qual os gestores implementarão as teorias concernentes às tomadas de decisões. Nesse sentido a Figura 05 ilustra desejáveis atributos os quais líderes atuantes nas técnicas de *coaching* precisam desempenhar a fim de atingir resultados densos no momento da aplicação.

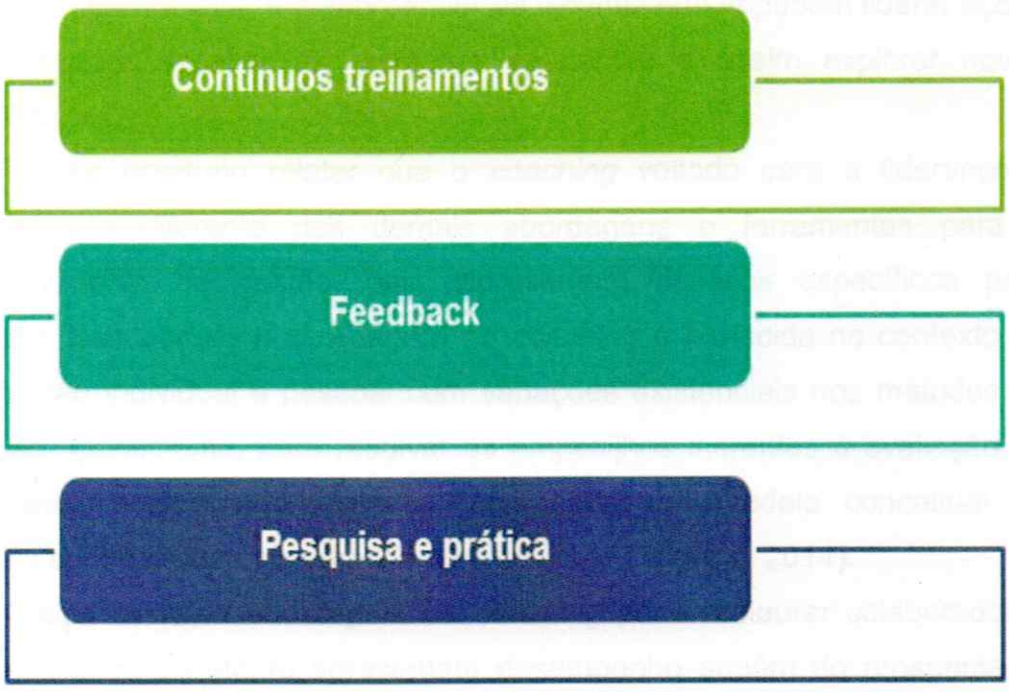
Figura 05. Desejáveis atributos de líderes em base de *coaching*



Fonte: Hawkins (2011).

Mackie (2014) relata que existem diversas pesquisas acerca da eficácia da abordagem do coaching no ambiente de trabalho sob a alegação de aplicar treinamentos para a equipe de colaboradores, e após isso, os resultados potenciais advindos dentro das organizações são mensuráveis a partir de uma análise criteriosa. As técnicas positivas observadas para se chegar a essa conclusão baseiam-se além na moderação por uma série de práticas de treinamentos, a intercorrência de *feedback* e o contínuo suporte às implicações para a pesquisa e prática da consolidação desta abordagem. Deste modo, a Figura 06 ilustra a simbiose dessas técnicas positivas direcionadas para a abordagem de *coaching*.

Figura 06. Técnicas positivas direcionadas para a abordagem de *coaching*



Fonte: Mackie (2014).

Outro aspecto a ser considerado por Tracy et al., (2016) refere-se à representação na prática de um modelo visual das grandes etapas da abordagem do *coaching*, assim com o seu ciclo contínuo para a sedimentação dos resultados. É importante destacar que para cada uma dessas etapas descritas na Figura 06, trata-se de ferramentas e técnicas comprovadas

cientificamente, estruturadas em sessões de aplicabilidade e linguagem compreensível.

Pode-se entender que o ponto de partida é a definição de uma direção com plano composto por uma rota de etapas, estratégias de recursos e objetivos bem formulados, com adição dos recursos necessários para conquistar as metas e eliminar possíveis obstáculos ou limitações. Em seguida, analisam-se as congruências e os aspectos éticos com alaiação de impactos e riscos.

Um dos pontos diferenciados da abordagem do coaching está na avaliação prática do desenvolvimento da liderança, pois, torna-se imperativo a análise dos resultados buscando a melhoria com implementação. Assim Grant (2011) define diante da Figura 07 que há uma relação direta entre o cliente e um treinador, facilitando-o para se tornar um líder mais eficaz. Nesse caso, colabora-se para avaliar e compreender as lacunas que impedem liderar ações e tarefas para desafiar as restrições existentes e assim explorar novas possibilidades.

Faz-se oportuno relatar que o *coaching* voltado para a liderança é extremamente diferente das demais abordagens e ferramentas para o desenvolvimento da gestão, pois, apresentam desafios específicos para avaliação. Isso porque a abordagem do *coaching* é fornecida no contexto de uma relação individual e pessoal com variações existenciais nos métodos de avaliação. Geralmente, para resolver os empecilhos inerentes à avaliação de treinamento, a abordagem precisa apresentar um modelo conceitual de liderança com estrutura sistemática para avaliá-lo (TRACY, 2014).

Nessa seara, a abordagem de *coaching* pode restaurar colaboradores talentosos que, entretanto apresentam desempenho aquém do prospectado. Além disso, é imprescendível munir a equipe com meios, conhecimentos e oportunidades que os colaboradores precisam para se tornarem mais eficazes. Assim, pode-se inferir por meio da motivação, orientação, comunicação e influência a administração da organização por meio de pessoas voltadas para a sedimentação dos resultados na cultura do *coaching*. Para Curtis e Humbarger (2011), o gestor treinado poderá com bem mais domínio abranger a relação de colaboração dentro das empresas com a finalidade de alcançar resultados focados com os ditames organizacionais.

2.3 A eficácia da abordagem de *coaching* na aprendizagem e desempenho organizacional

Theeboom et al., (2014) questionam de fato se a aplicação de treinamentos dentro das organizações é eficaz em termos de entrega de aprendizagem individual e desenvolvimento de melhorias no desempenho dos resultados para as empresas. Apesar do enorme crescimento no uso da abordagem do *coaching* como uma estratégia para a aprendizagem e desenvolvimento, observa-se escassez de evidências científicas visando sedimentar e comprovar os seus benefícios para as empresas, principalmente para o processo de vendas.

Voltado para o local de trabalho, a abordagem do *coaching* executivo é descrita por Joo et al., (2012) como uma relação de colaboração e reflexão focada no objetivo para alcançar os resultados profissionais que são valorizados nas atividades de potencialidade e desenvolvimento de toda uma equipe, não tão somente limitadas aos gerentes e executivos da alta direção. Nesse sentido, essa relação é fortalecida por meio da aplicação dos elementos necessários para a realização contínua dos treinamentos conforme Figura 07.

Relata-se ainda o estabelecimento de um acordo formalmente definido entre as partes, a fixação de objetivos pessoais, a realização das metas planejadas por meio de um processo de desenvolvimento com foco em questões interpessoais e intrapessoais e ainda o esforço para o crescimento e fortalecimento das ferramentas, habilidades e oportunidades eficazes.

Outro item importante está voltado para o empoderamento, ou seja, o gestor tem influência direta no reconhecimento e nas oportunidades de seus membros da equipe de vendas, e, portanto, a abordagem de *coaching* traz uma proposta de igualdade. Assim, o relacionamento de *coaching* vai apresentando sua finalidade específica para cumprir os objetivos de desenvolvimento e se diferenciando das demais abordagens relativamente constantes no mercado, como consultorias, tutoriais e *mentoring*. Conceitualmente, cada uma dessas abordagens é verdadeiramente distinta, sob os mais diferentes aspectos conceituais e de aplicação na conjuntura do próprio desenvolvimento organizacional (BROCKBANK e McGILL, 2012).

Figura 07. Elementos necessários para a realização contínua dos treinamentos



Fonte: Brockbank e McGill (2012).

De Haan et al., (2011) afirmam que a manutenção constante de treinamentos oferece vantagens potenciais para as demais outras relações de gerenciamento de desempenho organizacional e desenvolvimento que relatam a natureza relacional da abordagem do *coaching* para um indivíduo, pois, há uma sensação personalizada para o momento do treinamento baseada com técncas de *feedback* ressaltando a privacidade, a perspectiva de anti-julgamento e a confidencialidade da própria sessão de *coaching*, proporcionando um ambiente seguro para os liderados e líderes.

A relação entre a abordagem do *coaching* e suas sessões são frequentemente complementadas com a discussão de ferramentas e técnicas sugeridas para ajudar e agregar ao *coachee* (termo em inglês para treinado) a desenvolver e melhorar o conteúdo de aprendizagem. Destaca-se ainda que, no entanto, que a abordagem do *coaching* geralmente evita fornecer soluções de instrução ou prescritivas, porque, não se trata de uma ferramenta com

especialidade técnica de área ocupacional, mas sim de fato, um auxílio organizacional para gerenciar uma série de funções vitais visando o alcance para a sucessibilidade.

Para Carroll (2014) no que concerne ao contexto da gestão de recursos humanos, a abordagem do *coaching* representa uma espécie de aprendizagem aos colaboradores diante do treinamento e desenvolvimento, embora ainda exista uma falta de consenso sobre os principais processos de procedimentaçao do *coaching* como uma intervenção de melhorias.

Em primeiro lugar, Augustijnen et al., (2011) relatam que a abordagem de *coaching* tradicional aplica uma meta bem estabelecida como uma técnica de melhoria de desempenho. Em segundo lugar, é importante deixar assente que essas metas geralmente apresentam atividades desenvolvidas, promovendo formas experimentais de prática e de aprendizagem, e relacionado a isso, em terceiro lugar, incentiva-se a aprendizagem por meio da prática dentro das organizações com treinos intensos aplicados à aprendizagem comportamental.

A este respeito, o perfil da abordagem de *coaching* personalizado é um benefício para desencadear uma forma de alto desempenho da aprendizagem no ambiente das empresas, pois, a eficácia é conquistada pelos treinamentos intensivos (CAREY et al., 2011). Salienta-se ainda, a melhoria para o relacionamento entre o gestor e a sua equipe, neste caso desta pesquisa, entre o gerente de vendas e o seu time de vendas, sugerindo mais confiança e autenticidade. Observa-se ainda a importância da liderança, a qual é uma característica essencial para envolver as ferramentas necessárias para o foco no engajamento. É importante também priorizar o planejamento dos treinamentos de comunicação, incluindo a concepção original de discussões.

Ressalta-se também que a definição clara do papel gerencial é decisiva para explorar todas as metas e objetivos relacionados ao processo de vendas e *coaching.* Oportuna-se que os gestores das metas precisam atentar das demandas internas, externas e os valores dos membros da sua equipe. Na prática, no entanto, as características de motivação, de aspirações e de compromisso são norteadoras para auxiliar os objetivos organizacionais, visualizando o compromisso com abordagem focada na solução para treinamentos.

2.4 *Coaching*: mudança e cultura organizacional

As técnicas de *coaching* vêm sendo reconhecidas como um fator essencial de sucesso na promoção para a inovação e flexibilidade gerencial (BADRINARAYANAN et al., 2015). É nesse contexto que a intensificação dos treinamentos pode fornecer uma clara ligação entre as metas individuais dos treinados e os seus objetivos estratégicos desenvolvidos dentro da organização. Homburg et al. (2011) definem as sessões de treinamento como uma habilidade direcionada para a criação de condições em que as pessoas possam desenvolver suas habilidades de modo bem mais efetivo por meio da promoção do desempenho organizacional da equipe em aprender, crescer e desenvolver.

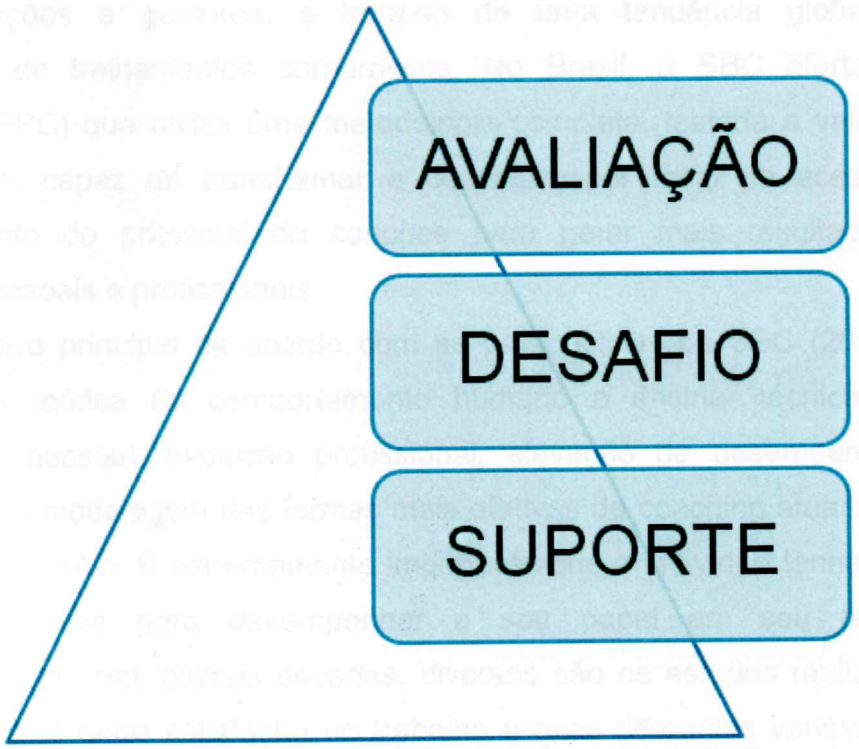
A literatura indica que o treinamento é fundamental para as técnicas do *coaching* com aplicabilidade e extensão à melhoria do desempenho dos gestores e liderados (PHILLIPS, 2011). Assemelham-se que embora as pesquisas sobre o *coaching* ou treinamento gerencial estão tomando proporções complexas em relação aos estudos, os resultados ainda apresentados são excessivamente teóricos e prescritivos. Para tanto sabe-se que existem poucos estudos empíricos acerca da efetiva mudança comportamental advinda pelos treinamentos, porém, nos últimos anos, diversas são as pesquisas que iniciaram a realização desses estudos empíricos para analisar de fato a concretização de alternância no comportamento gerencial.

Powers et al. (2010) vem realizando intensas pesquisas sobre treinamentos gerenciais para examinar a eficácia ou ineficácia dos comportamentos diante das técnicas de *coaching*. Especificamente, são constatados estudos acerca de indicadores comportamentais de mensuração na ineficácia da gestão sob a tutela do *coaching*. Em suma, os itens de facilitação e capacitação se apresentam relevantes para atuação comportamental, facilitando o desenvolvimento profissional e desafiador para os colaboradores que dentro da organização passam por esse processo.

Sendo assim, a atuação do *coaching* é amplamente aplicável em várias segmentações, e nesse sentido, é preciso examinar com detalhes o desempenho de uma organização voltada para a logística. Foi perceptível o

denvolvimento entre as atividades dos colaboradores do armazém e o nível gerencial no departamento. Após a aplicação do *coaching* foi possível identificar uma significativa melhoria na supervisão, satisfação no trabalho e liderança dentro da empresa. Essa transformação é possível, pois, de acordo com Tracy (2014) existe um modelo de treinamento de *coaching* balizador o qual pode se ilustrar na Figura 08.

Figura 08. Modelo triângulo de treinamento de *coaching*



Fonte: Tracy (2014).

Esse modelo baseia-se especificamente em três componentes comportamentais que são em consonância com os critérios fundamentais para cada dimensão. O elemento suporte indica a criação de um contexto interpessoal do colaborador que está sendo treinado, facilitando confiança, transparência, respeito e compreensão. Quanto ao aspecto desafio significa o constante estímulo que o treinandos, ou do inglês, *coachees,* estão recebendo para enfrentar obstáculos, reconceitualizar e recontextualizar questões indefinidas, para posterior, dar sequência aos próximos passos com autossuficiência e confiança. Quanto ao item avaliação, trata-se da observação

estrita dos processos analíticos que levam à definição de medição e objetivo, e se possível, com coleta de dados, análise de lacunas, estabelecimento de metas, medição e aufiração de ferramentas, como o *feedback*, do termo em inglês, que trata-se uma ferramenta eficaz e indispensável para o crescimento pessoal e profissional. Nesse sentido, afirma-se que a metodologia dos intensos treinamentos demonstra razoável aplicabilidade nos comportamentos gerenciais e nas suas relações com a satisfação pessoal e profissional.

É essa satisfação profissional que vem sendo discutida intensamente plas organizações e gestores, e trata-se de uma tendência global na segmentação de treinamentos corporativos. No Brasil, a SBC oferta um treinamento (PPC) que utiliza uma metodologia completa, testada e validada cientificamente, capaz de transformar e descobrir, por meio de acesso e desenvolvimento do potencial do *coachee* para gerar mais resultados e realizações pessoais e profissionais.

O objetivo principal de acordo com as perspectivas da SBC (2016) é oferecer base teórica do comportamento humano e ensinar técnicas de transformação pessoal, evolução profissional, elevação de desempenho e liderança com a modelagem das formas mais efetivas de coaching atualmente disponíveis no mundo. É extremamente importante que o indivíduo tenha uma orientação assertiva para desempenhar o seu papel em seu âmbito profissional. Assim, nas últimas décadas, diversos são os estudos realizados sobre as relações entre satisfação no trabalho e suas diferentes variáveis, e consequenetemnte a durabilidade de seus efeitos.

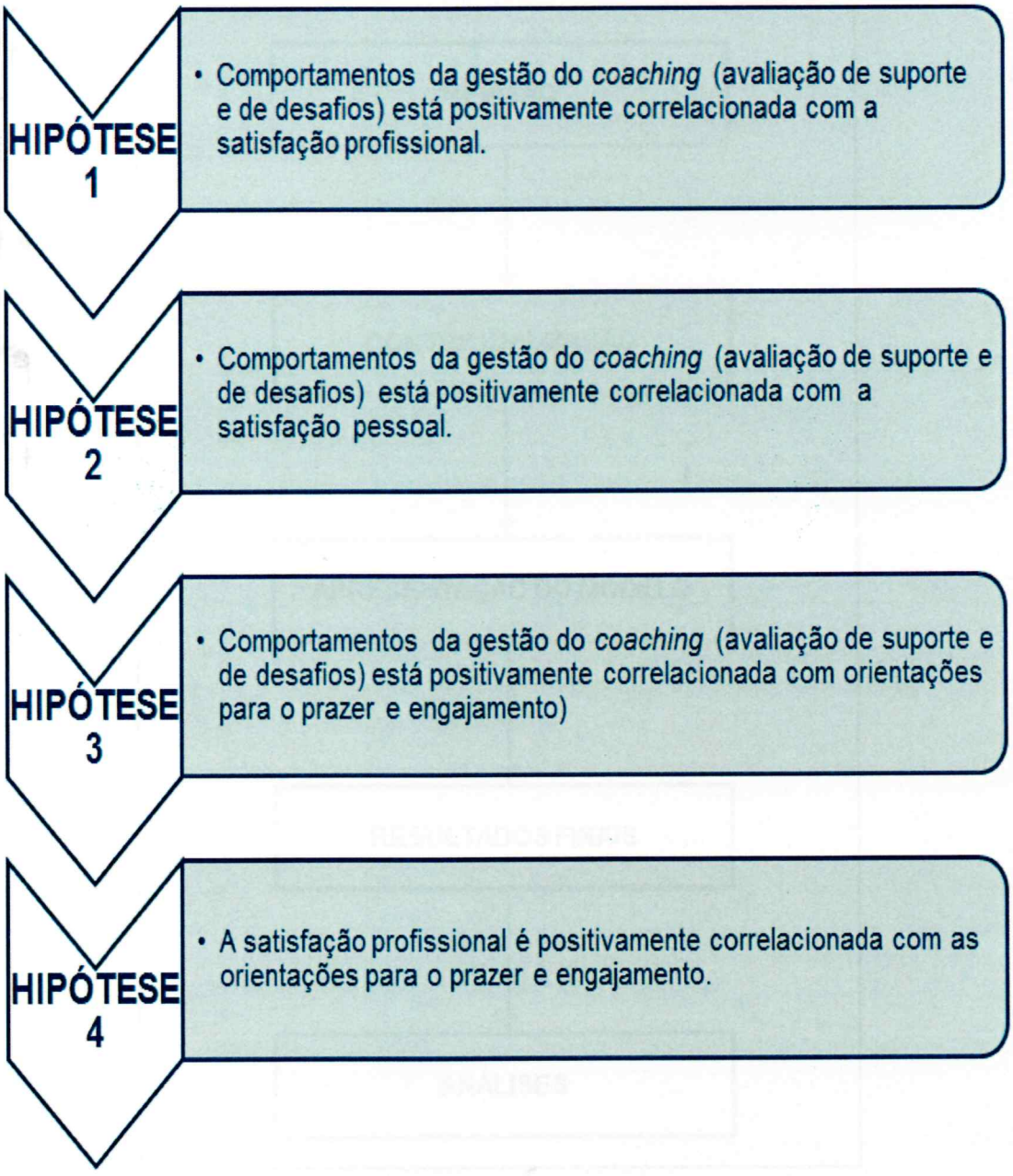
Para Benjamin (2010), os resultados indicaram que a força das relações entre desempenho e satisfação variou em diferentes níveis de emprego com relações mais fortes entre os funcionários que desempenhavam ocupações mais elevadas. Um dos itens discutíveis, é que as sessões de treinamento do *coaching* intensificam a auto-realização, independência e satisfação plena como agentes que influenciam o ambiente de trabalho.

Deste modo, os comportamentos moldados pelo *coaching* de gestão e suas relações com a satisfação no trabalho, estão baseados na satisfação com o trabalho e as orientações pessoais, pois, a abordagem do *coaching* tem sido associada com a produção de aprendizagem por longa duração, contribuindo para níveis mais elevados nas áreas de motivação, de desempenho

profissional, fortalecendo a relação de trabalho com a satisfação pessoal e o comprometimento organizacional.

Diante desse cenário, alguns estudos apresentam a revelação que o *coaching* age diretamente na supervisão comportamental do colaborador, com associação na satisfação profissional e no desempenho, e para isso, quatro são as hipóteses levantadas e apresentadas para se chegar a essa conclusão conforme a Figura 09.

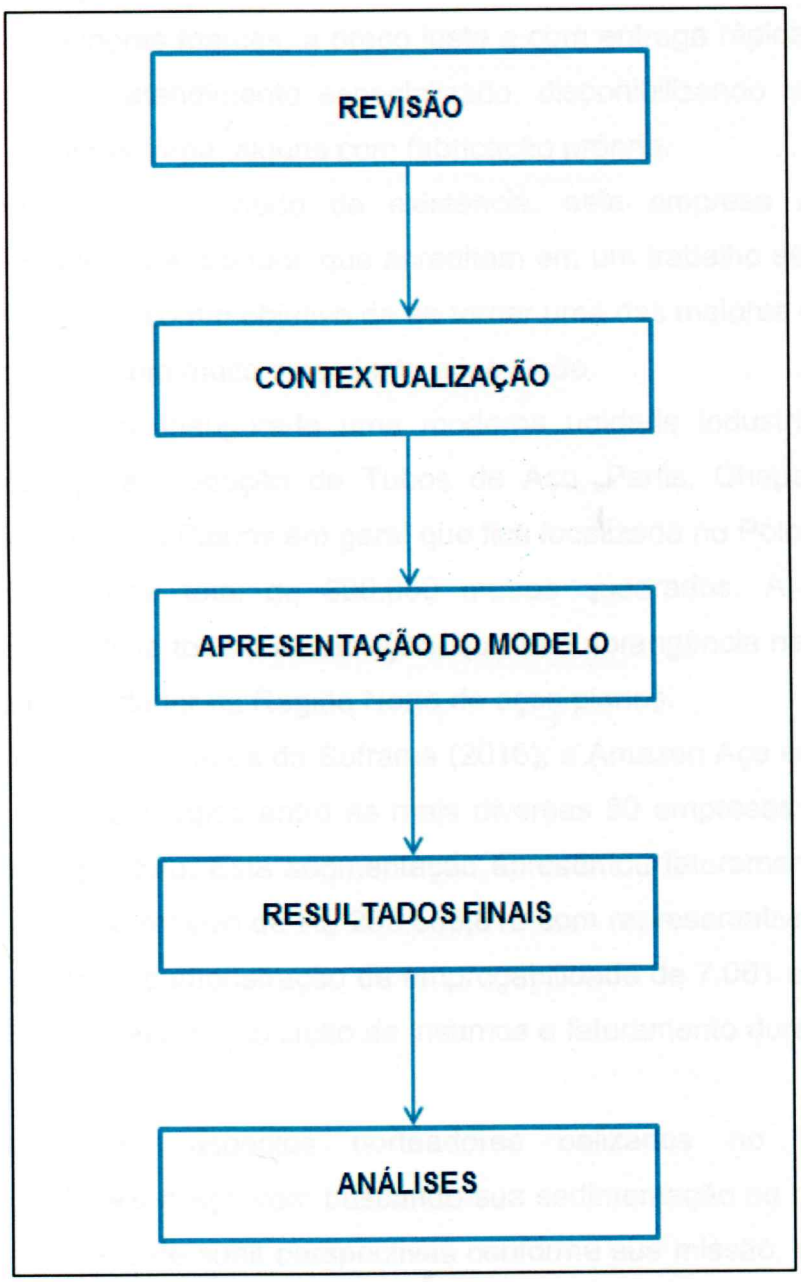
Figura 09. Hipóteses da ação do *coaching*



Fonte: Wright (2016).

Posto isso, a consolidação do processo de *coaching* obedece uma sequência de etapas quando relacionadas à mudança e cultura organizacional. Sugere-se com a inicialização com a revisão dos procedimentos, salientando as indicações adequadas para atingir o resultado. Após isso, a explanação da contextualização do tema, para assim, se chegar até a apreentação do modelo ideal, prospectando resultados e análises advindas da conjuntura.

Figura 10. Fluxograma da consolidação do processo de *coaching*



Fonte: Elaboração autora (2016).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 A apresentação da Amazon Aço indústria e comércio ltda – o estudo de caso da pesquisa

Desde março de 2003, a Amazon Aço vem crescendo e mudando o conceito de como vender produtos de ferro e aço no mercado de Manaus e região diante de sua implantação. Com muito trabalho, a empresa logo conseguiu espaço e reconhecimento por vender produtos de qualidade, com garantia das melhores marcas, a preço justo e com entrega rápida. Diferencia-se, também, pelo atendimento especializado, disponibilizando toda linha de produtos a pronta entrega, alguns com fabricação própria.

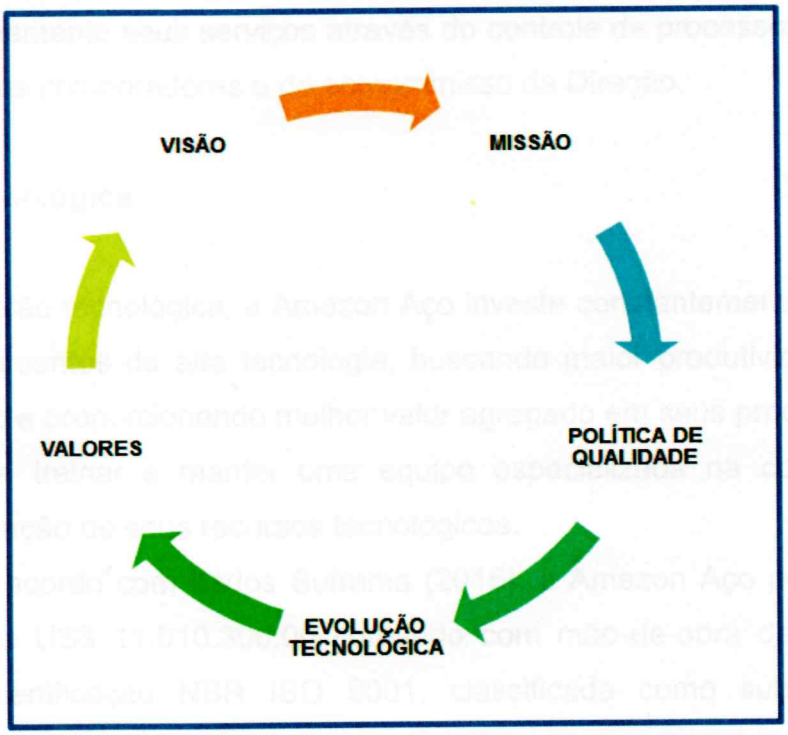
Neste pequeno período de existência, esta empresa alcançou no mercado, o respeito de clientes, que acreditam em um trabalho sério na busca da satisfação total e com o objetivo de se tornar uma das maiores empresas do segmento do aço, com muito dinamismo e inovação.

Em 2008, foi inaugurada uma moderna unidade industrial, única da Região Norte, para produção de Tubos de Aço, Perfis, Chapas, Slitters e Conformados de Aços Planos em geral que fica localizada no Pólo Industrial de Manaus, numa área total de 300.000 metros quadrados. A partir dessa estrutura física é feita toda a distribuição, que tem abrangência nacional sendo hoje, o maior importador da Região Norte de aços planos.

De acordo com dados da Suframa (2016), a Amazon Aço está sublotada no 7° subsetor metalúrgico entre as mais diversas 50 empresas direcionadas neste ramo de produto. Esta segmentação apresentou faturamento até o ano de 2015 o valor expressivo de R$ 253.563,618 com representatividade do total no PIM de 5,71% e demonstração de empregabilidade de 7.061 colaboradores diretos. Para os quesitos aquisição de insumos e faturamento durante o ano de 2015.

Tendo como aspectos norteadores balizados no planejamento estratégico, a Amazon Aço vem buscando sua sedimentação no mercado local e nacional por meio de suas perspectivas conforme sua missão, visão, valores e política de qualidade conforme é possível verificar na Figura 11.

Figura 11. Desenvolvimento Organizacional – Amazon Aço



Fonte: Amazon Aço (2016).

3.1.2 Missão

Apresenta como missão, fornecer produtos de ferro e aço, bem como prestar serviços diferenciados, atendendo as necessidades e expectativas do cliente.

3.1.3 Visão

Quanto à visão, busca ser uma organização reconhecida como a empresa de referência do setor na região Norte.

3.1.4 Valores

A Amazon Aço foca no cliente com trabalho em equipe, valorização das pessoas, comprometimento, responsabilidade e inovação pautados no conhecimento e experiência na área.

3.1.5 Política de qualidade

A Amazon Aço tem como política de qualidade prover produtos e serviços dentro do prazo estabelecido, de alta qualidade, buscando aumentar

os níveis de satisfação de seus clientes. Comprometendo-se ainda a estar melhorando continuamente seus serviços através do controle de processos, da capacitação dos seus colaboradores e do compromisso da Direção.

3.1.6 Evolução tecnológica

Para a evolução tecnológica, a Amazon Aço investe constantemente em máquinas e equipamentos de alta tecnologia, buscando maior produtividade, melhor acabamento e proporcionando melhor valor agregado em seus produtos e serviço, além de treinar e manter uma equipe especializada na correta operação e manutenção de seus recursos tecnológicos.

A saber, de acordo com dados Suframa (2016), a Amazon Aço possui um investimento de US$ 11.010.300,00 contando com mão-de-obra de 224 colaboradores e certificação NBR ISO 9001, classificada como subsetor metalúrgico.

Faz-se oportuno relatar que a SBEI com 45 anos de existência e o PRÊMIO QUALITY realizam pesquisa de mercado apurando dados e informações a respeito das empresas, e instituições, no que tange à gestão da qualidade, onde são indicados através de Chanceleres, Comendadores, Empresas Homenageadas, Autoridades e Empresários que fazem parte da casa, além de indicações de clientes e fornecedores (AMAZON AÇO, 2016).

Todas as empresas indicadas são sujeitas a uma análise do Supremo Conselho Federal de Honrarias e Méritos da SBEI da qual é encaminhada a divisão de qualidade, dentre as tantas que são indicadas através do crivo de apuração, onde apenas 03 (três) empresas (instituições) no segmento a cada ano são qualificadas para receber o prêmio e ostentar o SELO QUALITY BRASIL, sempre privando pela ética e sigilo dos homenageados e indicadores.

O PRÊMIO QUALITY BRASIL – 2014 habilita e qualifica para receber, buscando reconhecer, valorizar e incentivar as iniciativas da empresa, que com grande responsabilidade promovem o desenvolvimento sustentável, econômico e de qualidade, priorizando assim a consolidação dos resultados, o trabalho baseado com a ajuda e envolvimento do time, com efetividade e eficácia dos procedimentos.

3.2 Fundamentação

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa caracterizou-se por ser um "estudo de caso". Para Miguel (2010) qualquer pesquisa que apresente características de uma investigação acerca de um determinado recente fenômeno acontecido dentro de um cenário diário, e com o objetivo principal de reproduzí-lo, é estudo de caso concreto. É nesse cenário que a Amazon Aço está inserida, pois se relata a especificidade do estado da arte atual acerca das vendas e o *coaching* irá agregar valor na implantação de um NMV, permitindo a aprendizagem acelerada e a motivação humana para assim reforçar sue caráter replicável e seus resultados efetivos.

Quanto ao ponto de vista de sua natureza, este estudo é caracterizado por ser de cunho aplicativo, pois, cria conhecimentos para uma prática dirigida à solução de problemas específicos, pois, além de abrigar verdades, contempla interesses locais. Quanto ao ponto de vista de seus objetvos, caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gil (2004), é o método mais indicado para estudos que ainda apresentam certas lacunas por apresentarem características abrangentes e complexas, pois, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, em geral, assumindo as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Sabem-se as ações de vendas para as fábricas localizadas na ZFM é relativamente neófito, uma vez que as atividades são estritamente operacionais, e com oportunidades mais voltadas para empresas com perfl de "comércio".

Deu-se ênfase, no presente estudo, aos aspectos quantitativo e qualitativo, pois ainda no entendimento de Miguel (2008), existe uma correlação direta entre as mensurações e as interpretações dos dados do estudo. Os aspectos quantitativos relacionam-se à capacidade de medir e expressar em números o conteúdo da pesquisa, enquanto os aspectos qualitativos baseiam-se na interpretação e captação dos indivíduos acerca das perspectivas do estudo diante da sistemática e do problema.

É dentro desse contexto ainda que este estudo demonstra quantitativa e quantitativamente os benefícios advindos pelo processo de vendas, como um novo modelo, para o aumento de produtividade e de resultados operacionais

dentro da empresa que é o estudo de caso em si. É importante demonstrar a relevância do assunto frente às expectativas do crescimento para o mercado da cidade de Manaus diante da concorrência e demais percalços enfrentados pelo PIM.

A escolha do objeto deste estudo, a Amazon Aço teve duas são as principais razões:

a) É líder no segmento na produção de Tubos de Aço, Perfis, Chapas, Slitters e Conformados de Aços Planos na Região Norte e;
b) Apresenta um perfil inovador frente aos desafios do mercado local e nacional, uma vez que suas vendas são atuantes e representam sua geração de investimento e capacidade financeira. Além de ter como valor organizacional que a qualificação de seus colaboradores é um ponto-chave para seu dinamismo e sustentabilide no mercado.
c) Apresenta uma capacidade ociosa que permite o crescimento de vendas.

3.3 Procedimentos das etapas da pesquisa

Faz oportuno destacar a importância dos procedimentos para este estudo, pois, quando se tratam das etapas, o *coaching* demanda um gerenciamento de tempo assertivo, em razão das suas diferentes aplicações dentro da implementação do modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Além da definição de objetivos, a delegação de tarefas, acompanhamento e o *feedback* de vendas por meio de apropriadas abordagens estritamente lineares no processo de execução e implantação do novo modelo, com ênfase na formação de profissionais de venda.

Frisa-se que os treinamentos voltados para o melhor desempenho das vendas baseiam-se na sedimentação e na reflexão comportamental que atendam o desenvolvimento de habilidades e complexidades que esta área necessita. Subsidiariamente, o planejamento durante essa etapa é primordial, pois, além de atuar no desenvolvimento operacional comum na própria organização deste estudo, pode com o *coaching* acrescentar na formação das

competências voltadas para a inteligência emocional. A esquematização desse estudo deu-se de acordo com a Figura 12, com indicação de formulação e proposta do modelo de vendas, revisões complementares, acompanhamento e tabulação, e antes triagem e fichamento, e entre outras etapas.

Destaca-se ainda a atenção voltada para a definição do tema, levantamento das referências disponíveis na literatura nacional e internacional, com pesquisa e identificação do estado da arte do *coaching*.

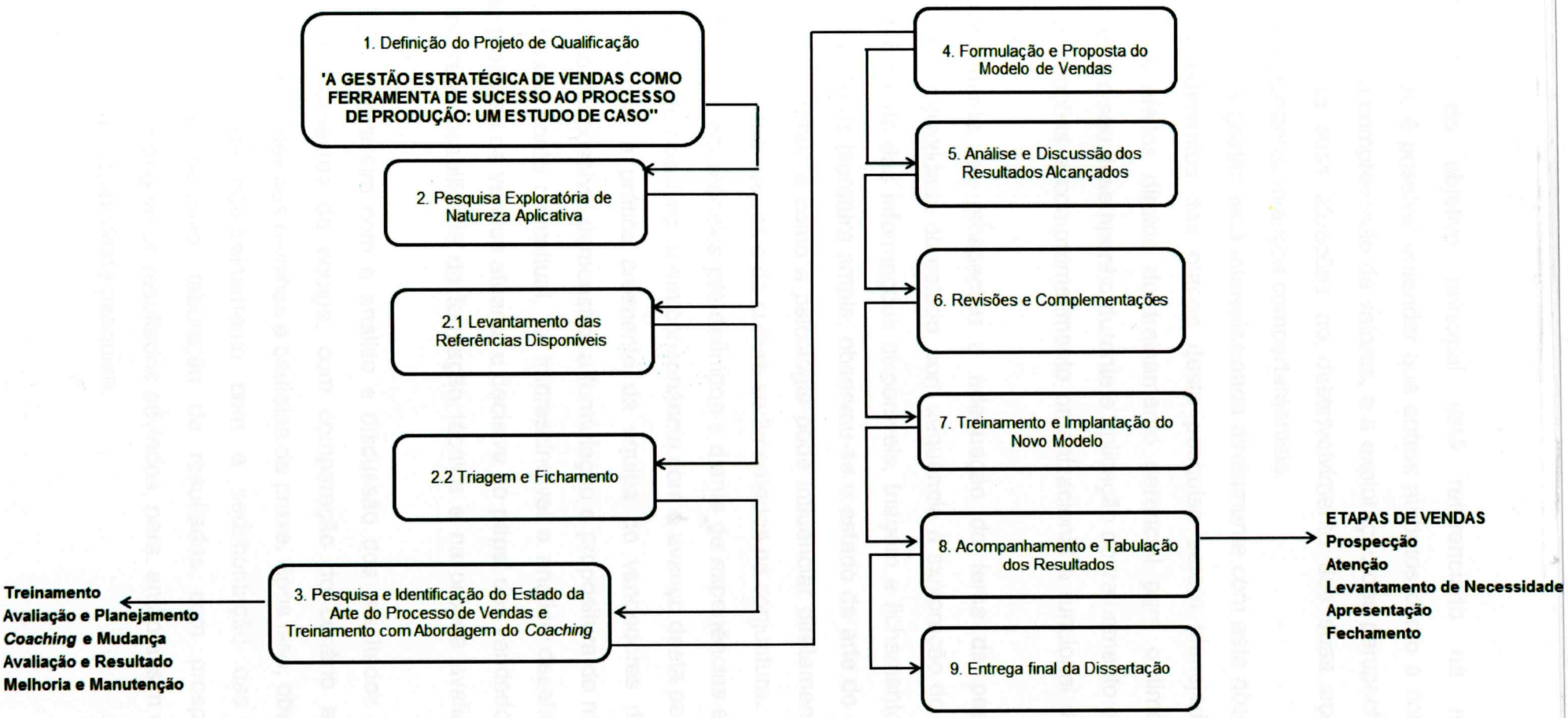
3.3.1 Delimitação do estudo

As pesquisas concernentes ao estudo de *coaching* nas organizações, mais especificamente o ECLA (2010), apontam que mais de 80% empresas localizadas na América Latina já utilizam a metodologia do *coaching* por meio de técnicas especiais aplicadas aos objetivos estratégicos traçados.

Sendo assim, salienta-se definir que a aplicação desta pesquisa se restringe qualitativamente e quantitativamente à revisão da literatura no Brasil em contrapartida com as referências internacionais, e especialmente sua aplicabilidade efetiva nas empresas localizadas no Polo Industrial de Manaus. Ressalta-se que conforme Gil (2004) esta presente pesquisa é social e eminentemente empírica por adotar o critério espacial nas limitações geográficas na cidade de Manaus, mas especificamente, da empresa Amazon Aço Indústria e Comércio Ltda e demais circunscrições do PIM.

Caracteriza-se ainda pelo critério temporal em relatar e mensurar o desempenho do 1º trimestre de 2016 após a utilização e aplicação direta do treinamento utilizando a abordagem do *coaching* na implantação do processo de vendas da Amazon Aço Indústria e Comércio e assim servir de referência para as demais fábricas do Polo Industrial de Manaus. Nos últimos anos, com descréscimo da produção industrial e desaceleração da economia nacional e conseguinte diminuição da quantidade de vendas. Essas informações são de acordo com FGV 2016 as quais apontam que a recessão brasileira pode ser a mais longa e a mais intensa da história do país. Segundo projeções, o PIB deve encolher em todos os trimestres de 2016, na comparação com o ano passado, logo, a aplicação de métodos e práticas voltadas para a sucessibilidade as quais precisam ser advindas.

Figura 12. Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração autora (2016).

Apesar do objetivo principal está referenciado na mudança comportamental, é possível entender que outros atributos como a construção da confiança, a compreensão de valores, e a exploração das perspectivas dos vendedores nas suas atuações no desenvolvimento das suas ações, faz consolidar importantes avanços comportamentais.

O fato da gestão está interrelacioada diretamente com esta abordagem, fez os procedimentos das etapas desta pesquisa serem planejados para examinar os efeitos diretos do treinamento gerencial para o time de 17 vendedores e o seu desempenho durante a aplicação do treinamento e os seus efeitos, percepções e comprometimento organizacional e funcional dentro da Amazon Aço.

Inicialmente, se prospectou a adequação do tema da pesquisa à realidade e complexidade do estudo, com sequência à exploração do assunto, com levantamento das informações disponíveis, triagem e fichamento. Diante de uma revisão da literatura ampla, observou-se o estado da arte do cerne do processo de vendas, e como a psicologia pode influenciar diretamente nesse processo diante dos valores e da cultura sedimentados na conjuntura.

Baseados em modelos pré-definidos e diante de experiências empíricas da abordagem do *coaching,* e em consonância com o avanço desta pesquisa, e em paralelo com a prática crescente da equipe de vendedores dentro da Amazon Aço, foi possível demonstrar a formulação e propositura do modelo de vendas. Nesse ponto conceitual, foi imprescindível a análise desafiadora da força do processo de vendas atuante e decisiva no papel dos vendedores, com ênfase na responsabilidade da formação técnica e na própria avaliação dos treinamento.

Seguiu-se assim com a análise e discussão dos resultados advindos após os treinamentos da equipe, com comparação do cenário anterior e posterior, com as devidas revisões e cautelas de praxe. Após isso, observou-se a necessidade de pós-treinamento com a sedimentação das técnicas comportamentais, inclusive, tabulação de resultados com prospecção e atenção para se averiguar os resultados advindos, para, então assim estruturar concretamente as etapas desta pesquisa.

4. RESULTADOS

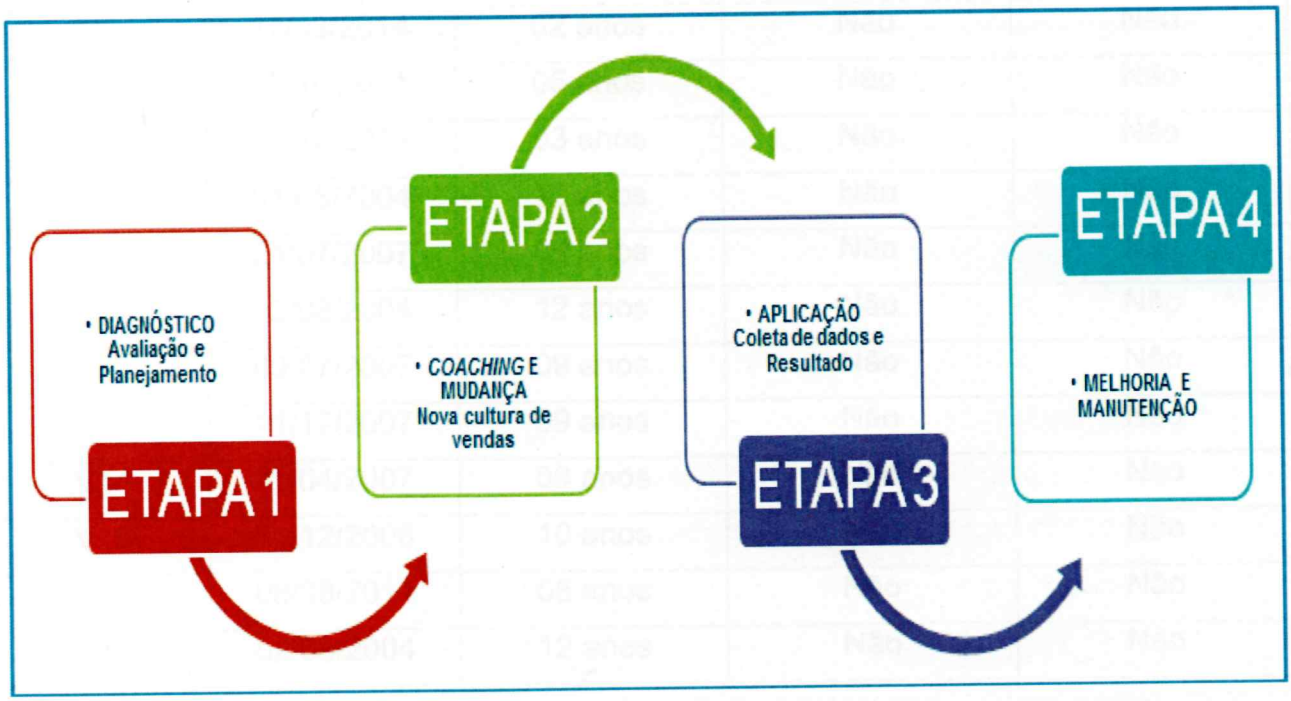
4.1 Proposta do Novo Modelo de Vendas - Treinamento

Buscando a otimização das ações de vendas e a própria apresentação do novo modelo de vendas para a Amazon Aço, o treinamento foi escolhido como instrumento hábil para a aplicabilidade dessa abordagem. Essa capacitação foi realizada para uma equipe de 17 vendedores da Amazon Aço durante 08 horas presenciais seguida de 04 sessões de coaching pós-treinamento com duração de 04 horas cada.

No contexto desse treinamento vários foram os assuntos tratados voltados especificamente para a elevação de competência das vendas dos produtos do portifólio da empresa, além do desenvolvimento da percepção da eficácia na formação e implementação na mudança comportamental, com sugestões para a criação de um contexto organizacional propício à aprendizagem e definição do principal papel dos treinamentos constantes para os colaboradores.

As etapas do treinamentoo da equipe da Amazon Aço estão descritas criteriosamente conforme Figura 13.

Figura 13. Etapas do treinamento



Fonte: Adaptação de Tracy (2014).

4.1.1 Etapa 1 – Diagnóstico

Nesta etapa do treinamento, priorizou-se o diagnóstico da situação atual dentro da Amazon Aço, dando-se pelo contato direto com a equipe formada por 17 vendedores em abordagens diretas junto à equipe acerca de questões relevantes, como tempo de trabalho desses vendedores na empresa. Foi importante observar que para este ponto específico, identificou-se que esse aspecto temporal dos vendedores está em média de 8,5 anos, variando individualmente de 01 – 12 anos conforme demonstrado no Quadro 01.

Quadro 01. Perfil temporaral individual de vendedor – Amazon Aço

Vendedor	Data de Admissão	Tempo de Serviço	Utilização roteiro de formal para venda	Treinamento Curso na área
V1	23/08/2013	03 anos	Não	Não
V2	01/02/2007	09 anos	Não	Não
V3	24/02/2012	04 anos	Não	Não
V4	20/06/2012	04 anos	Não	Não
V5	08/09/2015	01 ano	Não	Não
V6	17/03/2014	02 anos	Não	Não
V7	05/10/2011	05 anos	Não	Não
V8	27/12/2013	03 anos	Não	Não
V9	01/08/2004	12 anos	Não	Não
V10	24/07/2007	09 anos	Não	Não
V11	12/08/2004	12 anos	Não	Não
V12	09/07/2007	09 anos	Não	Não
V13	11/12/2007	09 anos	Não	Não
V14	11/04/2007	09 anos	Não	Não
V15	01/12/2006	10 anos	Não	Não
V16	08/08/2011	05 anos	Não	Não
V17	02/08/2004	12 anos	Não	Não

Fonte: Departamento de Recursos Humanos – Amazon Aço (2016).

Em relação às práticas de vendas desenvolvidas por essa equipe, foi relatado por unanimidade não haver um roteiro predefinido. Os vendedores relataram ainda que as atividades na prática são desenvolvidas no que se pode identificar da técnica do "erro e acerto", ou seja, os vendedores não seguam um protocolo de vendas, cada um estabelecia suas ações e seu próprio planejamento, evidenciando claramente a ausência de um modelo de vendas a ser seguido.

A partir desta constatação, planejou-se durante o treinamento a construção de um modelo de vendas com etapas claramente definidas que se convencionou a ser identificado de o Novo Modelo de Vendas, o qual foi elaborado e construído durante o treinamento.

4.1.2 Etapa 2 – *Coaching* e Mudança

Nesta etapa o treinamento seguiu a metodologia do *coaching,* obedecendo as etapas desta abordagem como mostra a Figura 14, permitindo a promoção da mudança necessária à implantação do NMV, estabelecendo-se assim uma nova cultura de vendas que fosse capaz de alavancar as próprias vendas e aperfeiçoar os resultados. Destaca-se que este modelo pode ser também extensivo à fundamentação desta pesquisa, uma vez que apresenta certa similaridade com a pretensão e objetivo desta etapa. O treinamento realizado proporcionou aos 17 vendedores a reflexão para o autoconhecimento e para auto-responsabilidade, estimulando uma cultura orientada para resultados, seguindo cada uma das etapas abaixo relacionadas:

1) Responsabilidade: estimulou-se o comprometimento de cada vendedor para o desenvolvimento de ações necessárias para se atingir as metas de vendas (HAAN et al., 2011).

2) Avaliações: a partir das auto-avaliações propostas pela abordagem do *coaching*, foi possível cada vendedor atingir o autoconhecimento e identificação nas suas próprias atuações, os pontos de melhorias para a alta performance em vendas (NOE et al., 2012).

3) Planejamento: cada vendedor nesta estapa estabeleceu o seu foco, ou seja, desenhou seu planejamento para atingir suas metas (Team FME, 2013).

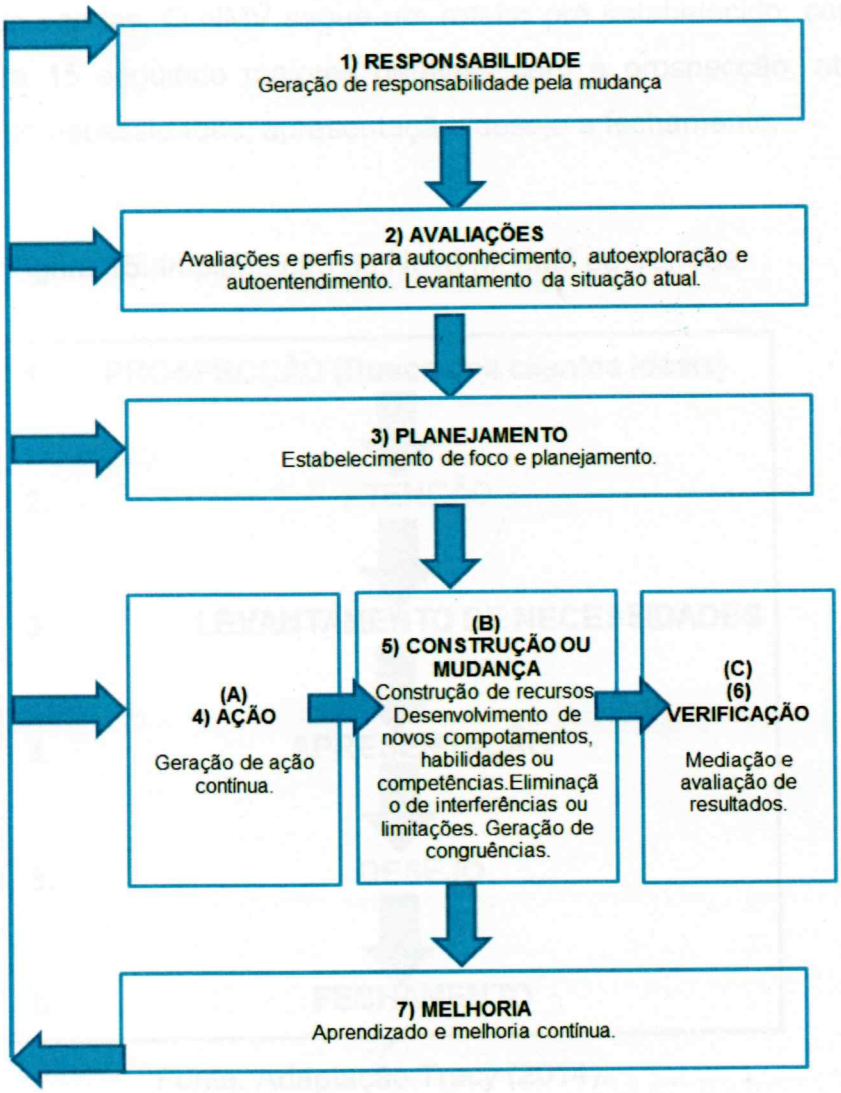
4) Ação: nesta etapa cada vendedor passou a seguir rigorosamente o NMV proposto (TRACY, 2014).

5) Construção ou mudança: nesta etapa, ou seja, quando o NMV foi colocado em prática e seguido, cada vendedor da Amazon Aço evidenciou a mudança necessária a realizar para a implantação de uma nova postura totalmente orientada para resultados (TRACY, 2014).

6) Verificação: os resultados alcançados foram monitorados.

7) Melhoria: a cada medição identificaram-se as melhorias e alinhamentos necessários e novos, para assim alinhar as ações em direção ao atingimento das metas.

Figura 14. Etapas da abordagem de *coaching* – Ciclo Contínuo para resultados



Fonte: Tracy et al., (2014).

Após o treinamento, foi possível identificar na equipe de 17 vendedores, a ocorrência da mudança comportamental necessária à implantação do novo modelo de vendas.

Salienta-se que o fechamento da venda é a parte mais estressante da conversação dentro da conjuntura do processo de vendas, tanto para o vendedor quanto para o cliente. Para Gül e Özcan (2011), um dos maiores receios está baseado no fracasso, constituindo 80% das razões pelas quais o cliente se recusa a tomar uma decisão de compra.

O NMV constitui-se por um processo a ser seguido desde a prospecção até fechamento da venda. Neste sentido, o modelo aqui apresentado neste trabalho, permite com etapas bem definidas, aumentar o número de sucesso no fechamento de vendas. Repisa-se ainda que é capaz de estabelecer confiança, para o vendedor. A confiança representa 40% da conversão dentro do processo de vendas. O NMV segue um roteiro pré estabelecido, conforme ilustra a Figura 15 seguindo maiores detalhes com a prospecção, atenção, levantamento de necessidades, apresentação, desejo e fechamento.

Figura 15. Implantação do Novo Modelo de Vendas



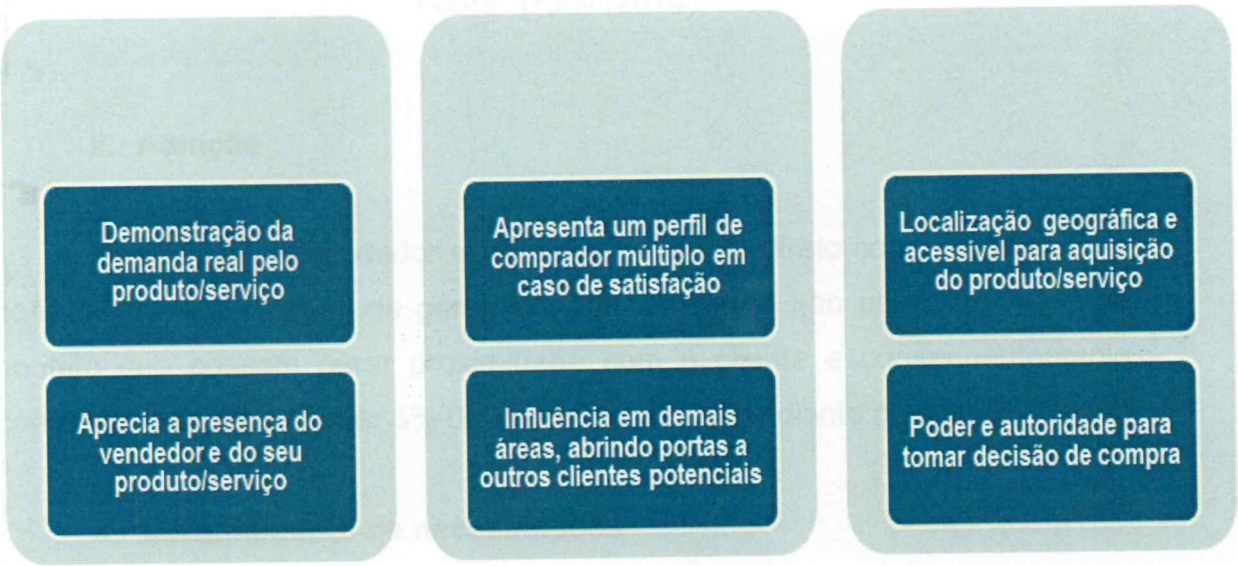
Fonte: Adaptação Tracy (2014).

1. **Prospecção:**

A conquita de clientes potenciais é parte primordial no processo. A base está no questionamento de onde virá a próxima venda. Os 10% dos melhores vendedores abrem 80% das novas contas. Existem clientes potenciais em todos os lugares, mas nem todos eles poderão ser clientes potenciais.

Assim de acordo com Yilmaz e Daly (2016), um novo cliente potencial tem características definidas e determinantes as quais podem ser observadas visando mais assertividade no momento de oferta do produto ou serviço como mostra a Figura 16.

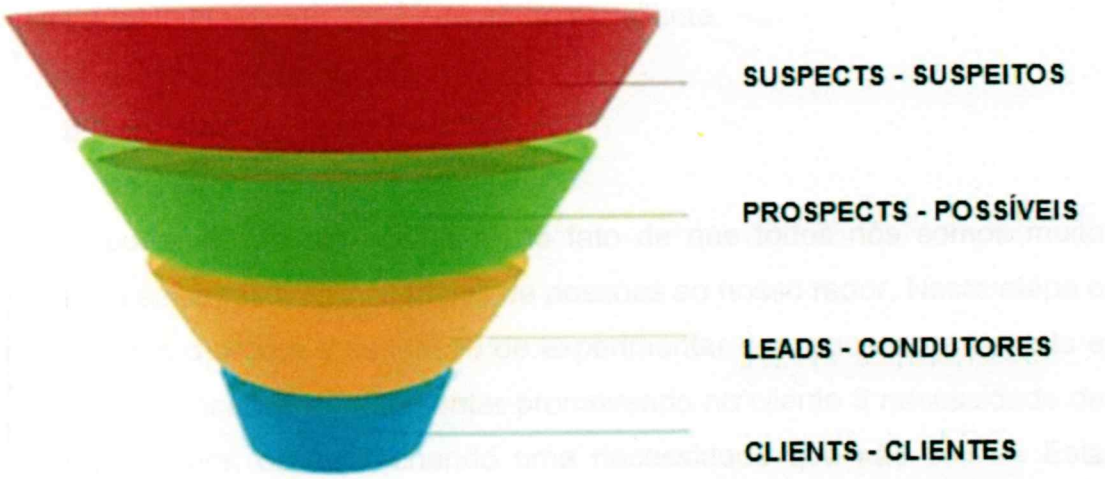
Figura 16. Principais características de clientes potenciais



Fonte: Yilmaz e Daly (2016).

Na etapa de prospecção se constrói um conceito importante a ser seguido por cada vendedor: o funil de vendas. É por meio desse funil que é possível avaliar a taxa de conversão de suspeitos para prospectos, de prospectos para condutores, e de condutores para clientes. Desse modo, a Figura 17 traz um panorama identificando a sequência das etapas de conversão identificadas no processo de vendas.

Figura 17. Funil de Vendas



Fonte: Tracy (2014).

2. Atenção

Na atenção, o vendedor estabelece o contato direto com o cliente. Este contrato deve ser capaz de gerar empátia, para isso são utilizadas fases de contato que possam gerar proximidade com o cliente e consequentemente confiança. Ela deve ocupar 5% do tempo do vendedor diante do cliente.

3. Levantamento de necessidades

O sucesso no fechamento das vendas está na habilidade do vendedor em levantar as necessidades do cliente para que no momento oportuno se possa apresentar o produto ou serviço. Encaixando perfeitamente nas lacunas e necessidades apresentadas pelo cliente. Esta etapa por sua importância deve ocupar 50% do tempo total de vendas.

4. Apresentação

É a etapa onde o vendedor após ter levantado todas as necessidades do cliente apresenta o produto e ou serviço propriamente dito. O ideal é que

apresente o produto e ou serviço e as suas características que possam atender as expectativas do cliente. O tempo ideal para a duração desta fase é de 30% do tempo total do contato do vendedor com o cliente.

5. Desejo

O poder do desejo baseia-se no fato de que todos nós somos muito suscetíveis às sugestivas influências de pessoas ao nosso redor. Nesta etapa o vendedor leva o cliente à sensação de experimentar com sucesso o produto e ou serviço que acabou de apresentar promovendo no cliente a necessidade de realizar a compra, ou seja, criando uma necessidade que não existia. Esta etapa não deve ultrapassar 10% do tempo de venda.

6. Fechamento

A etapa do fechamento de venda é a última proposta pelo NMV. O fechamento pode ser processo ou de pedido. Nesta fase pode ser avaliada todas as técnicas anteriores empregadas e se foram foram efetivas e eficazes para chegar ao objetivo maior: o fechamento de venda, o que se dá nos 5% do tempo final da venda. Durante as seis etapas do NMV, o vendedor enfrentará objeções, e para isso no treinamento se construiu respostas eficazes para combater as objeções aumentando a possibilidade de sucesso no fechamento.

4.1.3 Etapa 3 - Aplicação

Miguel (2008) afirma que o processo de condução do teste piloto nas pesquisas que envolvem estudo de caso é primordial para a confiabilidade do método, entretanto, não se trata de um procedimento usual dos pesquisadores no país. Para esta pesquisa, não houve a aplicação do teste piloto, apesar da importância e aprimoramento que a técnica traz à pesquisa.

Após a definição do novo modelo de vendas a ser utilizado pelos vendedores da Amazon Aço, iniciou-se imediatamente sua aplicação pela equipe de vendedores. Cada um dos 17 vendedores passou a seguir rigorosamente as etapas propostas desenvolvendo as habilidades necessárias

ao desenvolvimento do roteiro proposto, passando pela prospecção, atenção, levantamento das necessidades, apresentação e fechamento. E iniciou-se o monitoramento de cada vendedor e dos resultados.

Para esta fase, Miguel (2008) assegurou-se que existem diversas maneiras para agrupar e reunir os dados de qualquer pesquisa, diante de um planejamento adequado. Esta pesquisa contou com o acesso aos dados do cenário anterior e posterior ao treinamento realziado, bem como o acompanhamento posterior da atuação da equipe de vendas da Amazon Aço acerca dos modi operandi vivenciados durante a aplicação da pesquisa. Assim, toda a coleta de dados foi embasada na gestão estratégica do processo de vendas como ferramenta de sucesso.

Esta etapa foi aplicada de acordo a crítica dos dados como fonte de evidência para a adequada formulação e organização das informações pertinentes deste estudo. Contextualizando, este estudo é permeado por análises de resultados e mensuração de desempenho diante de técnicas aplicáveis com definição temporal, além de priorizar alguns assuntos como motivação, produtividade e habilidades.

Assim, cada dado o qual está mostrado neste estudo corresponde a um tópico a ser abordado e discutido na literatura, buscando desencadear cada assunto para os devidos desdobramentos, e após o mapeamento do painel, se tem a análise dos dados como uma síntese das evidências desenvolvidas na pesquisa. Assim o problema é introduzido e diante de algumas definições apanhadas durante a formulação do assunto, compreendem-se as divergências e convergências das soluções.

4.1.4 Etapa 4 – Melhoria e manutenção

Após a aplicação do Novo Modelo de Vendas, iniciou-se a etapa 4 com o monitoramento dos resultados, buscando evidênciar o possível ganho de produtividade dos vendedores da Amazon Aço. A observação dos resultados aconteceu durante o 1° Trimestre de 2016, e a medição dos resultados alcançados deu-se mês a mês, ou seja, nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2016. A cada verificação os resultados foram registrados

individualmente e por equipe, construindo um painel de controle onde foi possível evidenciar por vendedor, em qual fase do NMV o vendedor deveria corrigir suas ações para alcançar os melhores resultados a partir da identificação da causalidade (MIGUEL, 2008).

Essa identificação foi possível porque os clientes aceitam as vendas e as efetivam pelas razões próprias, e a tática mais importante a ser utilizada é a descoberta dos verdadeiros problemas ou necessidadesdo cliente potencial. O produto ou serviço deve estar pronto para resolver ou satisfazer as necessidades dos clientes, e assim os melhores vendedores têm um conjunto de habilidades que podem ser usadas para estabelecer níveis mais altos de relacionamento e para separar clientes potenciais de suspeitos (SAGAWA e NAGANO, 2014). Extratificando a fórmula, a Figura 18 traz a apresentação desse produto e serviço.

Para garantir a confiabilidade dos resultados, o instrumento o qual mensurou a validade é baseado em uma abordagem comparativa aplicada antes e depois da aplicabilidade do treinamento pela a equipe de vendas. A ferramenta mais apropriada para a avaliação estatística dos resultados se deu por meio do programa de computador, *software* (inglês) Microsoft Excel®, versão 11.6.5 de acordo com os métodos descritos por Akrofi et. al, (2011).

Figura 18. Exemplo de apresentação do Produto/Serviço



Fonte: SAGAWA e NAGANO (2014).

4.2. Resultados alcançados

McGuffin e Obonyo (2010) afirmam que os benefícios alcançados pelas organizações que apoiam uma gestão voltada para a abordagem do *coaching* apresentam partilha de ideias e de abordagens mais confiantes no mercado. E assim, ao desenvolver uma cultura do *coaching*, o impacto é considerável no desenvolvimento de confiança, consciência e responsabilidade em aprender e, engajar os desempenhos operacional e estratégico.

É assim que as empresas estão cada vez mais se voltando para o *coaching* como uma estratégia-chave para crescentes incertezas, mudanças e complexidades dos negócios. A aplicação de treinamentos externos e internos especiais para apoiar a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores, principalmente aqueles lotados na área de vendas vem ganhando proporções significativas.

A capacidade técnica também é desenvolvida visando preprará-los para os mais diversos desafios de múltiplas funções, uma vez que com pressões organizacionais para reduções e minimizaçõe de despesas, ampliar a gama de responsabilidades para incluir facilitadores da aprendizagem e desenvolvimento são ações benéficas e lucrativas para os empregadores. Neste sentido, nos Quadros 02 e 03 apresentam-se os resultados refletidos pela Amazon Aço antes e depois desta pesquisa.

Quadro 02. Resultados apresentado antes da pesquisa

PRODUÇÃO		
CAPACIDADE/MÊS (T)	**PRODUÇÃO REALIZADA/MÊS (T)**	**PRODUÇÃO AQÚEM DA CAPACIDADE MÁXIMA (%)**
20	10	-50%
VENDAS		
META DE VENDA PLANEJADA/MÊS (T)	**VENDA REALIZADA/MÊS (T)**	**GAP NA META**
10	7.5	-25%

Fonte: Elaboração autora (2016).

À guisa de entendimento, a Amazon Aço possui um parque de máquinas e equipamentos que a permite produzir até 20 toneladas/mês. Porém, devido aos recursos limitados em razão de alguns fatores, principalmente com alocação de mão-de-obra, ociosidade e desempenho de vendas aquém da capacidade, a produção industrial poderia atingir a escala de até 10 toneladas/mês, entretanto, a produção mensal efetiva atinge sua capacidade máxima de 7,5 toneladas/mês, as quais são todas vendidas, ou seja, refletindo diretamente um *gap* mensal de 25% nas suas vendas.

Quadro 03. Resultados esperados na pesquisa

PRODUÇÃO		
CAPACIDADE/MÊS (T)	**PRODUÇÃO REALIZADA/MÊS (T)**	**PRODUÇÃO AQÚEM DA CAPACIDADE MÁXIMA (%)**
20	10	-50%
VENDAS		
META DE VENDA PLANEJADA/MÊS (T)	**VENDA REALIZADA/MÊS (T)**	**GAP NA META**
10	9.4	-6%

Fonte: Elaboração autora (2016).

Com a implantação do Novo Modelo de Vendas a ser praticado, esperou-se no trabalho o aumento da quantidade vendida gerando consequentemente a possibilidade da Amazon Aço operar 94% de sua capacidade de produção com os recursos que possui. Isto significa que a abordagem de *coaching* na equipe de vendas, poderia alcançar um acréscimo de 25% nas vendas, isto é, de 7,5 toneladas/mês, o cenário de produção e consequentemente de vendas teria chance de almejar a quantidade de 9,4 toneladas mês (acréscimo de 1,875 toneladas), reduzindo provavelmente o *gap* de 25% para 6%.

Assim, o time de vendedores foi aprimorando suas técnicas baseadas nos treinamentos e sessão de pós-treinamento, com mudança comportamental paulativamente e aprimoramento de abordagens com seus clientes.

Quadro 04. Resultados alcançados após a pesquisa

PRODUÇÃO		
CAPACIDADE/MÊS (T)	PRODUÇÃO REALIZADA/MÊS (T)	PRODUÇÃO AQÚEM DA CAPACIDADE MÁXIMA (%)
20	10	-50%
VENDAS		
META DE VENDA PLANEJADA/MÊS (T)	VENDA REALIZADA/MÊS (T)	GAP NA META
10.000	9,9	-1,3%

Fonte: Elaboração autora (2016).

Após a implantação do Novo Modelo de Vendas, foi possível averiguar efetivamente os resultados alcançados. De fato, três desempenhos foram frutíferos e superaram as expecttaivas: a) atingiu-se o valor vendido de 9,9 toneladas/mês, b) a fábrica alcançou 98,7% de sua capacidade fabril e c) mais redução no *gap*, ou do ingles lacuna, registrando 1,3%. Estes resultados foram bem superiores ao resultado esperado durante toda a pesquisa conforme Quadro 04.

Quadro 05. Resultados alcançados após a pesquisa por vendedor - Evolução Mensal*

Time de Vendas	Venda anterior a pesquisa (Kg)	Venda realizada no 1º mês após a pesquisa (Kg)	Venda realizada no 2º mês após a pesquisa (Kg)	Venda realizada no 3º mês após a pesquisa (Kg)	Evolução desempenho individual de cada vendedor em % após 03 meses
V1	400	430	480	550	38%
V2	370	390	410	490	32%
V3	250	270	320	420	68%
V4	410	450	470	550	34%
V5	505	555	600	630	25%
V6	420	430	460	520	24%
V7	480	500	530	600	25%
V8	380	430	480	550	45%
V9	460	500	540	600	30%
V10	430	450	480	560	30%
V11	490	540	590	620	27%
V12	380	450	490	570	50%
V13	350	400	430	490	40%
V14	610	695	630	690	13%
V15	755	770	810	850	13%
V16	310	350	440	510	65%
V17	500	550	620	670	34%
TOTAL Toneladas	7,5	8,16	8,78	9,87	

Fonte: Elaboração autora (2016).

Observou-se na pesquisa a evolução mensal de cada vendedor e também o avanço do conjunto após a implantação do novo modelo de vendas. Os vendedores estão identificados simbolicamente em V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16 e V17. Entende-se a identificação "V" como vendedor.

Observou-se também no 1º mês o aumento da quantidade vendida individualmente e pela equipe. Notou-se o empenho dos vendedores para seguir com rigor o roteiro do NMV. De 7,5 toneladas vendidas/mês após o 1º mês de aplicação do NMV, registrou-se a venda de 8,16 toneladas, ou seja, um acréscimo de quase 10% (real 8,8%). Foi perceptível o entusiasmo e confiança da equipe, que além de apresentar mudança comportamental, passou a exteriorizar um comportamento positivo e confiante ao tratar com o cliente, pois, a existência de um roteiro trouxe segurança à equipe. Os vendedores passaram a apresentar uma linguagem mais assertiva, o que permitiu influenciar a tomada de decisão de compra dos clientes. Passaram a atender as necessidades dos clientes, evidenciando os benefícios dos produtos vendidos, alinhando as necessidades do cliente às características dos produtos vendidos, aumentando consequentemente o fechamento de venda. Após os resultados obtidos no 1º mês, foi realizada a 1ª sessão de *coaching* pós-treinamento, onde a equipe avaliou individualmente em qual fase do NVM estavam os pontos de melhorias e traçaram os planos de ação para o 2º mês de aplicação do NMV.

No 2º mês, a aplicação das fases do roteiro do modelo de vendas foi aperfeiçoada. Houve aumento da quantidade vendida de 8,16 toneladas/mês para 8,78 toneladas/mês, representando aumento de 8% em relação ao 1º mês e de quase 18% (real 17,06%) em relação ao 2º mês. Outra qualidade desenvolvida após a abordagem do *coaching* foi o atributo da coragem para o fechamento da venda, o qual é desenvolvido por meio da prática e faz reduzir o medo do fechamento apresentado por 80% dos vendedores.

No 3º mês foi possível observar pelos resultados alcançados a existência de uma nova cultura presente na equipe de vendas (heterogênea e concisa), com perspectiva real de crescimento contínuo da quantidade de vendas nos próximos meses. A Amazon Aço antes da aplicação do treinamento com a metodologia do *coaching* apresentava uma quantidade vendida de 7,5

toneladas/mês, que representava 75% do total produzido, deixando um *gap* (lacuna) mensal em torno de 25% em relação à quantidade produzida. Após o treinamento apresentou um aumento que elevou a quantidade vendida para 9.870 toneladas, reduzindo o *gap* mensal de 25% para 1,3%.

Pôde-se ainda verificar ainda que no Quadro 05, todos os vendedores seguiram com o acréscimo de vendas mensalmente, isto se infere que o treinamento e abordagem do *coaching* foram ferramentas diretas e aplicáveis que influenciaram nos resultados. A coluna "evolução desempenho individual de cada vendedor em % após 03 meses" representa progressivamente a evolução mínima entre 13% e máxima de 68%. Em nenhum mês houve estagnação dos resultados, e sim aumento em relação ao mês anterior.

Quando houve a comparação em percentual em relação ao montande total, o desempenho individual consolidado foi de quse 35%, representando uma mudança radical e benéfica no departamento de vendas.

Nesse ponto, pode observar que de acodo com Covey (2016), a importância da transformação do hábito pode trazer benefícios imensuráveis às organizações, corroborando e explicando as mudanças ocorridas dentro da Amazon Aço diante do aumento de vendas e transformação comportamental da equipe. Novos hábitos foram adquiridos como proatividade, eficácia, compreensão e criação de sinergia e principalmente uma cultura organizacional focada em resultados. Ressalta-se ainda que o *coaching* promoveu melhorias incrementais, ou seja, esta equipe continuará aumentando vendas, possibilitando que a fábrica possa no futuro colocar todo seu parque industrial em produção máxima.

Perceptível também que o desenvolvimento do time de vendedores da Amazon Aço foi uma resposta às questões complexas do processo de gestão da empresa. Adicionando habilidades de *coaching* foi possível requer múltiplas metas passíveis de alcance diante de atributos de eficácia com treinamento gerencial, com capacidade real de criar um ambiente de aprendizagem e de suporte, fornecendo empatia, apoio, incentivo, tranquilidade e genuína preocupação com as pessoas e clientes, ampliando assim as perspectivas da organização mais comunicativa, positiva, humanista e motivadora. É certo que os benefícios além de operacionais, também são extensivos aos aspectos funcionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste estudo, pode-se entender e descobrir que houve uma diferença significativa no comportamento apresentado por de cada vendedor após o treinamento realizado. Os resultados indicam que há na equipe mais disponibilidade de enfrentar desafios e que existe ainda um comportamento positivo que influencia positivamente a cultura organizacional.

É perceptível também que a equipe apresentou após o treinamento uma melhor compreensão do papel do vendedor no Amazon Aço, e um maior comprometimento com a carreira de vendedor. Por muitos anos, a Amazon Aço seguiu um ritmo de vendas conservador, sem acompanhar as tendências globais e até nacionais, entretanto, com a aplicação das melhores técnicas de fechamento de vendas, é essencial que o time de vendas possa dominar com maestria o processo de vendas por meio do estudo e da prática diária. Importante deixar assente o desenvolvimento das habilidades de cada vendedor com atributos do entusiamo e persistência.

Além disso, o cenário de acordo com os resultados mostrou-se favorável para aumentar as vendas e consequentemente a lucratividade, pois, durante todo o processo planejou-se uma execução de tarefas específicas reduzindo a ambiguidade das responsabilidades da equipe, aumentando oportunidade para que os vendedores pudessem desenvolver demais habilidades inerentes ao processo de vendas, como o pós-vendas.

O resultado também conclui que as técnicas de *coaching* podem melhorar a confiança nas relações entre vendedor e cliente e destes com a própria Amazon Aço, e também pode reforçar a coerência das ações e a ética dentro da equipe de vendas, sendo está uma premissa imprescindível no ambiente de trabalho. Evidenciou também que o *coaching* produz resultados frutíferos para os negócios e para a capacitação de equipes nas organizações.

Mais do que nunca, pode-se inferir que as equipes de vendas estão focadas muito mais com metas de vendas ao invés de oportunidades. Cada vez mais, as empresas líderes estão se voltando para o processo de *coaching* como uma solução, ainda mais quando o assunto é concernente aos treinamentos de gerentes buscando a eficácia por grandes resultados. Entretanto, a cautela ainda organizacional perfaz quanto à abordagem durante

os treinamentos de vendas, pois, a limitação temporal e a indisponibilidade de acesso às ferramentas são as principais dificuldades identificadas pelos vendedores atuantes neste estudo.

Sendo assim, a definição de treinadores de vendas ajudou a equipe na consolidação de metas e de estratégias, expondo propósito e levantamento de energia maximizada nas vendas, com foco e compromisso. Outra questão está relacionada diretamente aos objetivos e desejo de alcançá-los, e esse propósito foi auxiliado na determinação do pleno potencial, pois, quando um treinador de vendas foi capaz de identificar a motivação de um vendedor, o treinamento tornou-se dedicado aos planos de ação, perseverando em face de obstáculos e cumprimento de metas.

Quanto à característica de execução esteve relacionada diretamente ao desenvolvimento de novos hábitos que permitiu o alcance dos objetivos, a obtenção do máximo tempo e a manutenção de planos de ação. Para o desenvolvimento e mudança de hábitos, por vezes, por meio desta pesquisa, pôde-se entender que se requer esforço sobre-humano, e esta foi uma razão essencial, frequencial e regular de observância durante o treinamento.

Destaca-se ainda que os treinadores de vendas também puderam auxiliar os vendedores a desenhar conexões entre ações e metas em planos estratégicos. Estes planos definiram o guia operacional dos vendedores permitindo que o treinamento possa ser mais eficaz e visando o alcance de melhores resultados. Operacionalmente, o treinamento dentro da Amazon Aço tornou-se mais produtivo quando realizou perguntas exploratórias e permitindo aos vendedores encontrar suas próprias respostas, e, estimulando-os acerca de oportunidades específicas correlatadas na área de vendas.

Nesse momento, a assertividade mais direta ou indireta também foi um norteador imprescendível para conduzir ao alto desempenho, pois, influenciou diretamente na abordagem no momento de oferta do produto ou serviço. Para o desenvolvimento do treinamento em si, a avaliação de necessidades, de habilidades, de conhecimento e de atribuição de cada integrante da equipe foi um diferencial para compreensão do estado atual de suas capacidades e suas possíveis lacunas ou pontos fortes, os quais se tornaram evidentes e prejudiciais em certos momentos, e capazes de recomendar uma formação complementar visando potencialidades.

Em contrapartida, quando o treinamento de vendas se concentrou muitas vezes sobre a eficácia de vendas imediatas, é importante salientar que a mudança não aconteceu de forma rápida, e sim, paulativamente, exigindo esforço e desenvolvimento em longo prazo. Quanto ao item motivação, a equipe precisou compreender as ações subjacentes de cada vendedor e tomar medidas para maximizá-las. Alguns líderes de vendas acreditam que uma parcela e plano de compensação são suficientes para motivar seus vendedores, mas isso simplesmente não é verdade, e de fato, não acontecu dentro do estudo de caso presente. Os vendedores treinados foram motivados por vários e diferentes fatores, e dos muitas vezes não financeiros.

Durante toda a realização do treinamento foi possível observar que o time se desafiava em seguir com êxito, pois, os vendedores muitas das vezes demonstravam cansaço mental e pouca concentração de esforços para as vendas e os resultados, entretanto, com o suporte do material didático e motivacional, a mudança comportamental foi sofrendo mudanças e tornando-se capaz de sustentar altos níveis de energia e de ação durante longos períodos de tempo. Não se pode olvidar de relatar a questão voltada para o aspecto mais fascinante na gestão de vendas, como o centro de eficiência na organização de vendas.

À guisa de entendimento, foi notório a importância da maneira como as atividades e os resultados foram rastreados e direcionados, bem como a contextualização das informações e a comunicação dos planos de ação para maximização da produtividade. A análise de desempenho nas vendas é normalmente um processo complexo. Não é nenhuma tarefa fácil para descobrir como melhorar, alterar ou criar uma estratégia de vendas, mas, para que os líderes de vendas decidam tomar uma visão em longo prazo voltada para otimização de desempenho de vendas, uma coerente análise de desempenho é um precursor necessário para alcançar a competitividade.

Nesse contexto, a Amazon Aço tomou uma aposição inovadora com seu time de vendas, e ainda liderando na ZFM uma visão direcionada para a inovação e técnicas do processo de *coaching* demonstrando que a organização estratégica é aliada com otimização de ações e técnicas que possam focar nas mudanças organizacionais e benefícios advindos para as empresas.

5.1 Limitações e sugestões de novas pesquisas

O time de vendas da Amazon Aço desde o início mostrou-se aberto e receptivo para a implantação de novas técnicas de aprendizagem da abordagem do *coaching*. Os resultados mostram que há oportunidades reais de aumentar quantidade de vendas uma vez que a capacidade de produção é relativamente significativa. Neste sentido, recomenda-se como forma de maior eficácia que o treinamento da abordagem de *coaching* possa ser estendido aos demais departamentos, e níveis intermediários de gerência, os quais têm poder de decisão e influência direta na liderança dos vendedores.

Além disso, seria interessante investigar se Amazon Aço poderia implementar uma capacitação técnica de seus colaboradores de modo contínuo, visando aperfeiçoamento e uma forma de repensar em outras formas de alavancar as suas vendas, a fim de que se torne um complemento útil e eficaz. Outra sugestão plausível seria a implantação do emponderamento para os vendedores, mais especificamente no momento de fechamento da venda, pois, seria possível a flexibilização dos preços diretamente com os clientes, reduzindo o tempo a ser tomado em obediência à hierarquia, e ainda aumentando o fator confiança depositado no vendedor pela organização.

Nesta simbiose, é possível ainda apontar como demais direções para o futuro à pesquisa sobre treinamento de vendas para outras fábricas instaladas no PIM. Com cerca de 500 empresas operacionalizadas na região, existe um potencial efetivo para que demais organizações possam ter essa experiência de aperfeiçoamento das técnicas de vendas. Em termos de conteúdo, a cultura de vendas ainda enfrenta obstáculos quanto às questões comportamentais por executivos mais influentes e eficazes.

Dado o ritmo desenfreado de consumo frente ao avanço da tecnologia, a formação futura de vendas precisa ser condicionada aos efeitos de mídias sociais, ainda mais a interação entre os meios de comunicação nas habilidades de vendas, e os seus efeitos diretos nos vendedores. Não se pode olvidar ainda das ações de recursos humanos sobre os resultados do negócio, pois, está assente a importância da psicologia dentro da arte de vender, balizando a função primordial do vendedor dentro da organização, além das questões de diversidade cultural e os desafios sustentáveis.

REFERÊNCIAS

AKROFI, S.; CLARKE, N.; VERNON, G. **Validation of a comprehensive executive learning and development measure.** International Journal of Training and Development. Southampton, v. 15, n. 3, p. 184–209, set. 2011. Disponível em: <10.1111/j.1468-2419.2011.00378.x>. Acesso em: 08 mar. 2016.

ALI, Y.; LEWIS, N.; MCADAMS, K.C. **Case study: building an internal coaching capacity at the American Cancer Society coach cadre model.** Industrial and Commercial Training. Georgia, v. 42, n. 5, p. 240-246, jun. 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/00197851011057528>. Acesso em: 21 mar. 2016.

AUGUSTIJNEN, M. T.; SCHNITZER, G.; VAN ESBROECK, R. **A model of executive coaching: A qualitative study.** International Coaching Psychology Review, 2011, 6 (2), 150–164. Disponível em: < http://in.bgu.ac.il/aranne/Pages/default.aspx>. Acesso em: 15 ago. 2016.

BADRINARAYANAN, V.; DIXON, A.; WEST, V.; ZANK, G. Professional sales coaching: an integrative review and research agenda. European Journal of Marketing. Texas, v. 1, n. 1, p. 7-8. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-06-2014-0368>. Acesso em: 14 ago. 2016.

BAKER-FINCH, S. **Does training in coaching skills develop coaching managers?** Business Coaching Unpublished Research Report. Sydney, Sydney Business School, 2011, University of Wollongong.

BARON, B.; MORIN, L.; MORIN, D. **Executive coaching.** Journal of Management Development. v. 30, n. 9, p.: 847-864, 2011. Disponível em: < http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12119/abstract18319>. Acesso em: 14 mar. 2016.

BENJAMIN, J. **Tue ich oder wird mir angetan? Ein intersubjektives Triangulierungskonzept.** In M. Altmeyer & H. (Eds.), Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse (pp. 65- 107, 2010). Stuttgart: Klett-Cotta. Acesso em: 19 ago. 2016.

BOZER, G.; SARROS, J.C; SANTORA, J.C. The role of coachee **characteristics in executive coaching for effective sustainability.** Journal of Management Development. Sderot, v. 32, n. 3, p. 277-294, mar. 2013. Disponível em: < http://dx.doi.org/10.1108/02621711311318319>. Acesso em: 26 fev. 2016.

BRESSER, F. **The Global Business Guide for the Successful Use of Coaching in Organizations.** Ed.: Frank Bresser Publishing – Cologne, 2013.

BROCKBANK, A.; MCGIL, I. **Facilitating Reflective Learning: Coaching, Mentoring & Supervision.** Ed. London: Kogan Page, 2012.

CAREY, W.; PHILIPPON, D. J.; CUMMINGS, G. G. **Coaching models for leadership development: An integrative review.** Journal of Leadership Studies, 2011, 5(1), 51–69. doi:10.1002/jls.20204. Acesso em: 15 ago. 2016.

CARROLL, R. **Silicon Valley's culture of failure and "the walking dead" it leaves behind.** The Guardian, jun, 2014. http://www.theguardian.com/technology/2014/jun/28/silicon-valley-startupfailure-culture-success-myth. Acesso em: 15 ago. 2016.

CHEN, G.; AI, J.; YOU, Y. **Managerial Coaching Behaviours and Their Relations to Job Satisfaction, Life Satisfaction and Orientations to Happiness.** Journal of Human Resource and Sustainability Studies. Guangzhou v. 02, p. 147-156, set. 2014. Disponível em: <http://file.scirp. org/ pdf/JHRSS_2014081911253318.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COVEY, F. **Os hábitos das pessoas altamente eficazes.** 2016.

CURTIS, R.R., HUMBARGER, J.A., & MANN, T.E. **Ten Tips of Coaching Adults, An Emotionally Healthy Approach.** Young Children; jan 2011; v. 66, n. 1; Pro Quest Education Journals, pg. 50. Acesso em: 15 ago. 2016.

De HAAN, E,; CULPIN, V.; CURD, J. **Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching?** Personnel Review, 2011, v. 40, n. 1, p. 24–44. Acesso em: 15 ago. 2016.

De SNOO C.; VANWEZELW, JORNA, R.J. **An empirical investigation of scheduling performance criteria.** J Oper Manag, 201, v. 29, n. 3, p. 181–193. Acesso em: 15 ago. 2016.

ELY, K., BOYCE, L. A., NELSON, J. K., ZACCARO, S. J., HERNEZ-BROOME, G., & WHYMAND, W. **Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework.** The Leadership Quarterly, v. 21, n. 4, p. 585–599. 2010.

EXECUTIVE COACHING IN LATIN AMERICA: 2010. Acesso em: 15 ago. 2016.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Ciclo de retração pode se prolongar até 2017 e superar recorde de 11 trimestres.** Disponível em: <http://portal.fgv.br/temas-dos-periodicos>. Acesso em: 15 ago. 2016.

GAN, G.C; CHONG, C.W. **Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study.** Journal of Management Development. Cyberjaya, v. 34, n. 4, p. 476-493, fev. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/02621711311318319>. Acesso em: 14 fev. 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANT, A.M. **Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures.** The International Journal of Coaching Psychologist, 2011. Acesso em: 15 ago. 2016.

GROZAA, M.D.; LOCANDERB, D.A.; HOWLETTC, C.A. **Linking thinking styles to sales performance: The importance of creativity and subjective knowledge.** Journal of Business Research, 2016. Disponível em: < doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.006>. Acesso em: 15 ago. 2016.

GÜL, H. ve ÖZCAN, N. **Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, Kahramanmaraş Sütçü İmam.** Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, v. 1-2, p. 107-135, 2011. Acesso em: 15 ago. 2016.

HAWKINS, P. **Leadership Team Coaching.** Routledge, London, 2011.

HAUG, M. **What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness?** International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vaihingen/Enz, v. 5, n. 5, p. 89-101, jun. 2011. Disponível em: < http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring>. Acesso em: 11 jan. 2016.

HOHENSCHWERTA, L.; GEIGER, S. **Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value.** Industrial Marketing Management, 2015, v. 49, p. 139–150. Disponível em: <doi:10.1016/j.indmarman.2015.05.027>. . Acesso em: 15 ago. 2016.

HOMBURG, C., MULLER, M., & KLARMANN, M. **When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters.** Journal of Marketing, v. 75, n. 2, p.55–74, 2011. Acesso em: 15 ago. 2016.

HUANG, J. T.; HSIEH, H. H. **Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors.**

The International Journal of Human Resource Management, 2015, v. 2, n. 1, p. 42–58. Dispnível em: < 10.1080/09585192.2014.940993>. Acesso em: 08 ago. 2016.

International Business Coach Association: 2007.

JITPAIBOON, T.; DOBRZYKOWSKI, D.D.; RAGU-NATHAN, T.S.; VONDEREMBSE, M.A. **Unpacking IT use and integration for mass customisation: a service-dominant logic view.** Journal of the International Foundation for Production Research, 2013, n. 51, v. 8, p. 2527–2547. Acesso em: 08 ago. 2016.

JONES, R.J.; WOODS, S.A.; GUILLAUME, Y.R.F. **The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching.** Journal of Occupational and Organizational Psychology n/a. Worcester, v. 01, n. 01, p. 01-56, abr. 2015. Disponível em: < http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12119/abstract18319>. Acesso em: 14 fev. 2016.

JOO, B.-K., SUSHKO, J. S., & MCLEAN, G. N. **Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring.** Organization Development Journal, 2012, v. 30, n 1, p. 19–38. Acesso em: 09 mar. 2016.

KOTLER, PHILIP.; KOTLER, M. **Marketing de Crescimento - 8 Estratégias para Conquistar Mercados.** Ed.: Elsevier-Campus, 2013.

LIU G.; SHAH R.; SCHROEDER, R.G. **The relationships among functional integration, mass customisation, and firm performance.** Journal of the International Foundation for Production Research, 2012, v. 50, n. 3, p. 677–690. Acesso em: 08 ago. 2016.

MACKIE, D. **The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study.**

Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2014, v. 66, n. 2, p. 118–137. Disponível em: <10.1037/cpb0000005>. Acesso em: 08 mar. 2016.

McCOMB, C. **Developing coaching culture: are your coaching relationships healthy?** Industrial and Commercial Training. Callaghan, v. 44, n. 4, p. 232-235, jan. 2012. Disponível em:< http://dx.doi.org/10.1108/00197851211231504>. Acesso em: 06 abr. 2016.

McGUFFIN, A.A.; OBONYO, E. **Enhancing performance: a case study of the effects of employee coaching in construction practice.** Construction Management and Economics. Gainesville, v. 28, n. 2, p. 141-149, mar. 2010. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190903466 0672>. Acesso em: 08 mar. 2016.

MIGUEL, A. C. **Implementação da gestão de portfolio de novos produtos: um estudo de caso Produção.** Artigos e Materiais de Revistas Científicas - EP/PRO/EPUSP - Universidade de São Paulo, v.18, n.2, p. 388-404, mai./ago. 2008. Disponível em: <http://producao.usp.br/handle/BDPI/4491>. Acesso em: 18 fev. 2016.

MIGUEL, P. A. C.(organizador). **Metodologia da pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

NOE, R. A., HOLLENBECK, J., GERHART, B., & WRIGHT, P. **Human resource management: Gaining a competitive advantage** (8th ed.). New York, 2012, NY: McGraw-Hill.

O'BROIN, A.; PALMER, S. **Introducing an interpersonal perspective on the coaching relationship. The Coaching Relationship: putting people first.** Routledge Hove, v. 1, n.1, p. 9-33, jan. 2010. Disponível em:<www.eBookstore.tandf.co.uk>. Acesso em: 03 mar. 2016.

POWERS, T. L., DECARLO, T. E., & GUPTE, G. **An update on the status of salesmanagement training.** Journal of Personal Selling & Sales Management, 30(4),319–326, 2010.

PHILLIPS, T .Creating a coaching culture across a global sales force. Microsoft Advertising, London, UK, v. 10, n. 4, p. 5 – 10. Disponível em:< http://dx.doi.org/10.1108/14754391111140945>. Acesso em: 03 mar. 2016.

SAGAWA, J.K.; NAGANO, M.S. **Integration, uncertainty, information quality, and performance: a review of empirical Research.** International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 2014. Disponível em: <DOI 10.1007/s00170-015-6836-5>.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SUFRAMA. **Perfil das empresas com projetos aprovados ou "em implantação" até Maio de 2016.** Disponível em: < http://site.suframa.gov.br/assuntos/modelo-zona-franca-de-manaus/polo-industrial>.

Team FME. (2013). **Principles of coaching: Coaching skills.** Retrieved from http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-coachingprinciples. Pdf.

THEEBOOM, T.; BEERSMA, B.; VAN VIANEN, A. E. D**oes coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context.** The Journal of Positive Psychology, 2014, v. 9, n. 1, p. 1–18.

TRACY, B.; Da MATTA, V.; VICTORIA, F. **Estratégias avançadas de vendas.** Ed.: Novo Século, 2014.

THORNTON, C. **Group and Team Coaching.** Routledge: Hove Editora, 2010.

WELMAN, P.; BACHKIROVA, T. **Power in the coaching relationship. The Coaching Relationship: Putting people first.** Routledge Hove, v. 1, n.1, p. 139-158, dez. 2010. Disponível em:<www.eBookstore.tandf.co.uk>. Acesso em: 16 abr. 2016.

WONG, C.Y.; BOON-ITT, S. **The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance.** Journal Operations Managment, 2011, v. 29, n. 6, p. 604–615.

WorldSteel Association. (2012).

WRIGHT, J. **Stress in the workplace: A coaching approach.** Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation (2007).

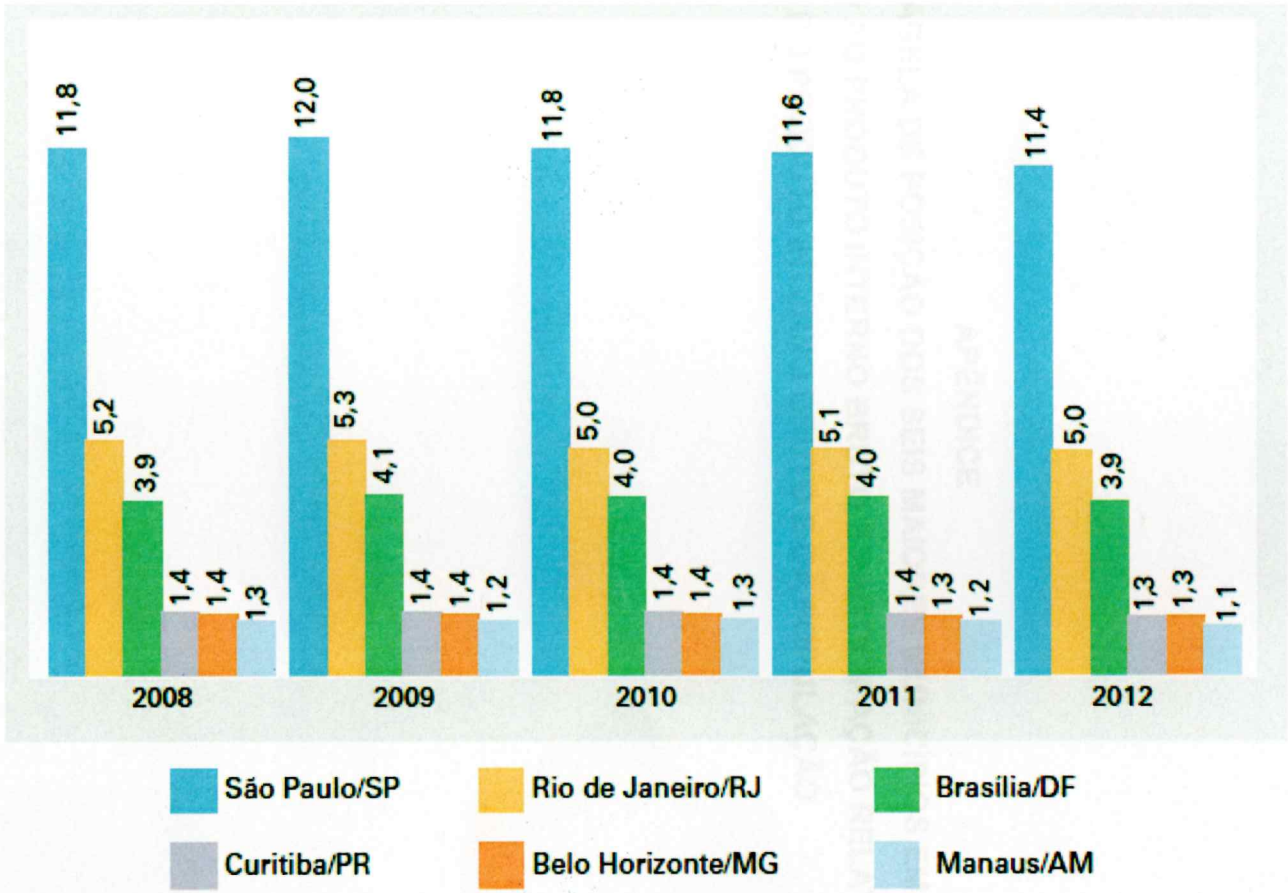
Yilmaz, S., & Daly, S. R. (2016). Feedback in concept development: Comparing design disciplines. Design Studies, 45(PA), 137 - 158.

YU, W.; RAMANATHAN, R. NATH, P. **The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective.** Industrial Marketing Management, 2014, v. 43, n. 1, p. 25–31. >. Acesso em: 16 ago. 2016.

APÊNDICE

A – PARTICIPAÇÃO % DO PIB DOS SEIS MAIORES MUNICÍPIOS DO BRASIL

APÊNDICE A – Participação % do PIB dos seis maiores municípios do Brasil



Fonte: IBGE (2012).

APÊNDICE

B – TABELA DE POSIÇÃO DOS SEIS MAIORES MUNICÍPIOS EM RELAÇÃO AO PRODUTO INTERNO BRUTO E PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO PRODUTO INTERNO BRUTO E DA POPULAÇÃO

APÊNDICE B – Tabela de posição dos seis maiores municípios em relação ao Produto Interno Bruto e participação relativa do Produto Interno Bruto e da população

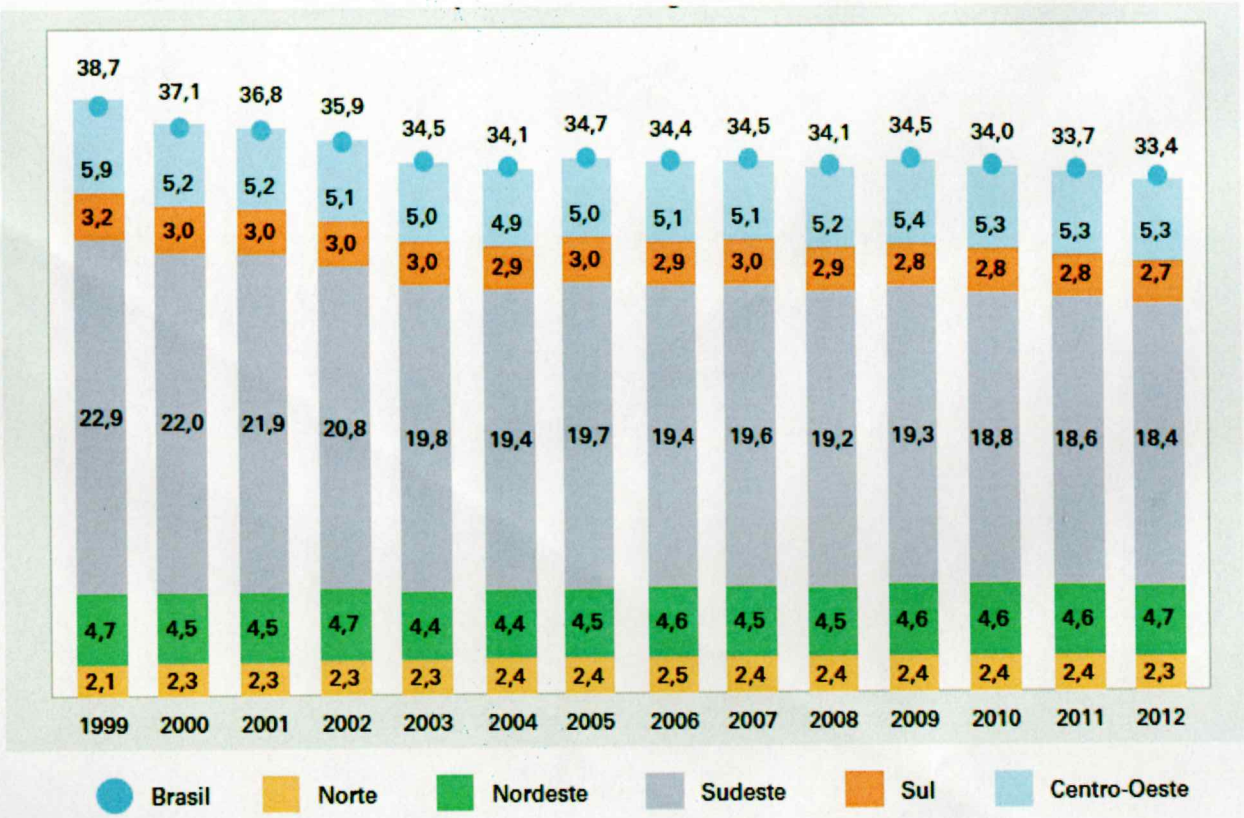
Municípios e respectivas Unidades da Federação, em ordem de posição de 2012	Posição dos seis maiores municípios em relação ao Produto Interno Bruto					Participação relativa em 2012 (%)	
	2008	2009	2010	2011	2012	Produto Interno Bruto	População (1)
São Paulo/SP	1º	1º	1º	1º	1º	11,4	5,9
Rio de Janeiro/RJ	2º	2º	2º	2º	2º	5,0	3,3
Brasília/DF	3º	3º	3º	3º	3º	3,9	1,4
Curitiba/PR	4º	4º	4º	4º	4º	1,3	0,9
Belo Horizonte/MG	5º	5º	5º	5º	5º	1,3	1,2
Manaus/AM	6º	6º	6º	6º	6º	1,1	1,0

Fonte: IBGE (2012).

APÊNDICE

C – PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO PIB DOS MUNICÍPIOS DAS CAPITAIS, NO PAÍS POR GRANDES REGIÕES: 1999 - 2012

APÊNDICE C – Participação relativa do PIB dos municípios das capitais, no país, por grandes regiões - 1999-2012



Fonte: IBGE (2012).

DEDICO à minha filha, Marcela de Souza Lobo, minha eterna fonte de inspiração.