

# Aplicação do SCRUM na gestão de uma equipe de vendas

Moacir Aguiar<sup>1</sup>

## Resumo

As organizações postais passam por grandes desafios atualmente por conta das significativas mudanças no mercado em que atuam. Para manterem-se sustentáveis, é preciso utilizar formas de trabalho inovadoras. Nesse sentido o Scrum – termo com origem na expressão inglesa *scrimmage*, que em tradução literal significa escaramuça – pode ser uma forma de produzir resultados que vão ao encontro desse tipo de demanda das organizações postais. No Scrum, o trabalho é em conjunto e cada membro desempenha um papel específico. Dentre as características do Scrum, destacam-se: a flexibilidade dos prazos, equipes menores, revisões frequentes, colaboração e orientação ao cliente, negócios e resultados. Esta pesquisa avalia a aplicação do Scrum na gestão de equipe de vendas em uma empresa do setor postal em Santa Catarina no trabalho de elaboração de ações de vendas analisando ainda o engajamento da equipe no trabalho. O método usado na pesquisa é a pesquisa-ação. No que diz respeito à abordagem e aos objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa e descritiva. Os instrumentos de coleta de dados serão os registros com as observações do pesquisador no contexto de investigação durante a aplicação do trabalho e um questionário respondido pelos seis participantes. Verifica-se que o *Scrum* possui elementos que contribuem de maneira significativa para as organizações, especialmente pela aplicação dos três pilares que o compõe: adaptação, transparência e inspeção. A partir da aplicação dessa ferramenta obteve-se um plano com 55 ações comerciais elaboradas pela equipe e divididas de acordo com o segmento de negócios a que se destinavam visando ao atingimento dos resultados comerciais almejados pela alta direção da organização.

**Palavras-chave:** SCRUM, Gestão da Força de Vendas, Engajamento.

---

1. Graduado em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina. Gestor de Vendas na Empresa de Correios e Telégrafos em Santa Catarina. E-mail: moaciraguiar@correios.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas houve muitas mudanças no cenário empresarial. Nessa perspectiva, o novo papel assumido pelas empresas tem se efetivado em um cenário de extrema competição ditada pelas regras de um mercado bastante dinâmico, com consumidores cada vez mais bem informados e exigentes requerendo que a atuação da força de vendas também seja repensada.

O papel da força de vendas já vem sofrendo mudanças gradativas, especialmente nas últimas décadas. Para Castro e Neves (2005) já existem estudos em livros e artigos de vendas, além do próprio comportamento empresarial, que têm mostrado um novo posicionamento do vendedor destacando transformações importantes na filosofia de trabalho. Isso porque há alterações em curso também no comportamento dos consumidores, levando-os a um grau de exigência muito maior sobre as empresas. Para fazer frente a isso as organizações que atuam no varejo têm diversificado os próprios canais de comunicação e distribuição disponíveis aos consumidores. Esses fatores levam a área de vendas a uma imperiosa necessidade de repensar as próprias atividades e redefinir o seu papel.

As empresas públicas, sejam elas totalmente estatais ou de economia mista, que possuem o Estado como controlador principal, também são afetadas por esse novo cenário. Especialmente as organizações postais – integrantes do setor público – têm sofrido, nos últimos tempos, mudanças significativas causadas em boa parte pelo avanço tecnológico nas comunicações

trazido principalmente pela internet. A respeito dessas mudanças, Parry (2012, p. 131) assevera:

O papel primordial dos serviços postais, a entrega de cartas, foi, em grande medida, apropriado pelo telégrafo, telefone e, mais recentemente, e-mail. Quase todas as formas de mensagens ou documentos são hoje enviadas de modo mais rápido e barato em formato eletrônico. Entretanto, assim como a internet tira, ela também dá. O crescimento incomensurável do volume de compras pela rede requer um meio de fazer os produtos chegarem a seus compradores.

Outro aspecto no mercado postal que pode ser explorado para fazer frente às ameaças à sustentabilidade dele é a diversificação de receitas. Por meio dela, muitas empresas desse segmento decidiram passaram a atuar como bancos, buscaram parcerias com empresas de telefonia, atuam como apoio do Estado para levar serviços públicos a populações mais distantes, etc. Portanto, a necessidade de buscar novas formas de atuação no mercado torna-se quase uma alternativa imperiosa para a própria sobrevivência, inclusive pensando-se de forma diferente na abordagem que a equipe de vendas dessas empresas fará nos mercados em que opera e naqueles em que pretende atuar.

A gestão da equipe de vendedores normalmente age para dar o direcionamento na busca dos melhores resultados de vendas de uma organização. Para consecução dessa atividade existem várias ferramentas que podem ser aplicadas na gestão de vendas, como o funil de vendas, o mapa de oportunidades, a agenda produtiva, dentre outras. Além disso, tem-se observado que a tendência nos últimos tempos tem sido cada vez mais o “empoderamento” da equipe para a construção participativa das ações e o atingimento dos resultados de metas definidas

nas estratégias apontadas pela alta direção da organização.

As empresas públicas, com característica de presença em todos os municípios do Brasil e que se utilizam dessa estrutura para incrementar as vendas no segmento do varejo, requerem um grande envolvimento de seus vendedores nas ações de vendas. Para conseguir esse envolvimento, têm surgido tendências de “cocriação” cuja aplicação em organizações públicas dão o tom da importância de se focar em olhares diferentes para buscar melhores resultados dos que os aqueles alcançados até então. Nesse cenário, a aplicação de novas formas de gerenciar as ações de vendas pode ser uma alternativa interessante nessa direção.

As empresas públicas possuem o dever de estar sempre atuando estritamente de acordo com as leis e as regras vigentes. Em razão disso, algumas ações de sucesso empregadas no setor privado podem não se repetir em organizações do setor público.

Apesar desse aspecto, novas ferramentas para gestão de força de vendas como o *Scrum* têm superado as barreiras colocadas, especialmente pelo fato de trabalharem de maneira transparente, adaptável e com inspeção. Nesse sentido, Fokina (2015, p.129) assevera que “[...] esta metodologia já está a ser aplicada com sucesso por outras empresas ao marketing e, conseqüentemente, à Força de Vendas” porque “[...] torna o processo de reestruturação mais dinâmico e de mais fácil integração nos processos e procedimentos já existentes na empresa.” Portanto, a hipótese a ser verificada na pesquisa é a confirmação do sucesso dessa aplicação.

O trabalho abordará a aplicação do *Scrum* na elaboração de ações para o planejamento

comercial dos Correios em Santa Catarina avaliando se isso pode agilizar e facilitar a colocação em prática dessas ações e ainda engajar mais a equipe na busca pelo incremento nos resultados comerciais da empresa nesse estado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 NOVAS ABORDAGENS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os estudos sobre gerenciamento de projetos vêm apontando uma tendência de uso de novas metodologias. Isso implica na discussão desse conceito para se entender a aplicação de suas ferramentas. Martins (2014, p. 10) conceitua o gerenciamento de projetos como “[...]aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.”

Carvalho e Rabechini Jr, - (2009, p. 66) trazem à reflexão algumas abordagens críticas sobre a condução do gerenciamento de projetos:

Algumas abordagens críticas emergiram da atuação de profissionais da área de gerenciamento de projetos que não enxergavam valor na utilização de modelos prescritivos, cuja abordagem de alguma forma engessava os projetos. Uma dessas abordagens foi proposta no contexto de projetos de Tecnologia da Informação (TI), conhecida como Manifesto ágil (BECK et al., 2001), que criticava a burocracia exagerada na condução dos projetos, tanto no que concerne à documentação como no planejamento e controle.

Willians (2005 apud Carvalho e Rabechini Jr. 2009) aponta na direção de que os métodos de gerenciamento de projetos com características ágeis têm se mostrado mais aderentes a projetos com estruturas mais complexas, incertos ou mesmo com limitações de tempo. O *Scrum* é

um exemplo disso por ter características de um método ágil.

## 2.2 SCRUM – ORIGEM E DEFINIÇÃO

O termo *Scrum* tem origem na língua inglesa. De acordo com Meller, (2017), o *Scrum* em si tem gênese na expressão inglesa *scrimmage*, que em tradução literal significa escaramuça. Essa palavra constitui qualquer luta de pequenas proporções ou uma breve luta durante investida militar entre pequenos grupos de soldados. A princípio, a aplicação do *Scrum* foi utilizada no rúgbi. Tratava-se de uma ação organizada pelos desportistas. Ele consistia na construção de uma jogada realizada por meio da aglomeração dos jogadores. Assim, oito jogadores de cada time ficavam frente a frente e faziam um esforço para recuperar a bola que se encontrava no meio dessa aglomeração.

Schwaber e Sutherland (2016), elaboraram um guia do *Scrum* que trouxe aplicação dele para mais finalidades. Isso deu uma abrangência muito maior, rompendo os limites iniciais estabelecidos em sua definição preliminar. A partir disso, Schwaber e Sutherland (2016, p.3) dão à definição do *Scrum* um conceito mais amplo:

*Scrum* é um framework estrutural que está sendo usado para gerenciar o desenvolvimento de produtos complexos desde o início de 1990. *Scrum* não é um processo ou uma técnica para construir produtos; em vez disso, é um framework dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas. O *Scrum* deixa claro a eficácia relativa das práticas de gerenciamento e desenvolvimento de produtos, de modo que você possa melhorá-las... é fundamentado nas teorias empíricas de controle de processo, ou empirismo. O empirismo afirma que o conhecimento vem da experiência e de tomada de decisões baseadas no que é conhecido. O *Scrum* emprega uma abordagem iterativa e incremental para

aperfeiçoar a previsibilidade e o controle de riscos.

Para Schwaber e Sutherland (2016), a abordagem do *Scrum* por meio de framework reestruturou a forma de trabalho dele, apoiado em três pilares de controle de processo empírico: transparência, inspeção e adaptação.

## 2.3 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE SCRUM

A equipe *Scrum* é dividida em três papéis principais. O primeiro deles, o *Product Owner*, segundo Silva (2016, p. 38), “é o responsável pelo produto gerado pelo projeto.” Ele “[...] reúne-se com o cliente e demais partes interessadas para definir o produto e, em seguida, o objetivo e as necessidades de negócio do cliente”.

O segundo papel é o time de desenvolvimento. Schwaber e Sutherland (2016), afirmam que se trata de uma equipe de profissionais responsáveis pela entrega de uma versão que possa ser usada como produto potencialmente pronto no final de cada *sprint*. É delegada somente ao time de desenvolvimento a possibilidade de inclusão de incrementos ao produto criado.

Já o terceiro papel da equipe *Scrum* é o *Scrum Master* que, segundo Silva (2016 p.43), é o “responsável por garantir que as práticas, regras e teorias do *framework SCRUM* sejam seguidas e aplicadas no transcorrer do projeto. Ele deve agir como um facilitador do processo.”

## 2.4 FASES DO SCRUM

A realização de um projeto no *Scrum* requer o cumprimento de alguns eventos (fases). Eles acontecem para criar uma rotina e minimizar a necessidade de reuniões não definidas no *Scrum*. Todos eles são eventos *time-boxed*, ou seja, acontecem com uma duração máxima. Por exemplo, quando um ciclo de trabalho começa, a duração dele é fixada e não pode ser reduzida

ou aumentada. Os eventos seguintes podem acabar quando o propósito do anterior é alcançado, possibilitando uma quantidade adequada de tempo e não permitindo perdas no processo. Para Schwaber e Sutherland (2016), no *Scrum* cada fase é uma oportunidade de inspeções e adaptações de algo. Isso favorece que ocorram averiguações e transparência de maneira criteriosa. Quando não se realiza qualquer uma das fases, há uma perda significativa no processo favorecendo a redução da transparência e a perda de oportunidade para inspecionar e adaptar.

#### 2.4.1 SPRINT

A *sprint* é definida como cada ciclo de trabalho para desenvolvimento de um produto. Segundo Silva (2016), ela é composta por uma reunião de planejamento, reuniões diárias, o trabalho de desenvolvimento, uma revisão da *sprint* e a retrospectiva dela.

Para Hicks e Foster (2015), em cada início de *sprint* do projeto deve ser realizada uma reunião de planejamento desta, na qual é programada toda atividade a ser desenvolvida durante o período definido. Nesse momento, o *Product Owner* informa à equipe de desenvolvimento quais os itens do *Product Backlog* deverão ser entregues durante a *sprint*. Após definidos os itens, a equipe de desenvolvimento trabalhará na estimativa do recurso (esforço) necessário para realizar cada um deles, fazendo uso da unidade de medida conhecida por *Story Points*, que são uma forma de mensurar o esforço necessário para implementar uma atividade. A partir da média de *Story Points* entregues nas últimas *sprints* e na quantidade de pontos atribuídos aos itens atuais, chega-se então à conclusão de quais itens poderão ser entregues dentro do período determinado de tempo da *Sprint*. Após

essa fase, é a equipe que passa a deliberar sobre um plano de execução dos itens. Assim que as tarefas são definidas, elas podem ser representadas e organizadas em uma *Sprint Backlog*.

No final de cada *sprint* é feita uma reunião de revisão para inspecionar o incremento e adaptar o *Backlog* do Produto se necessário. De acordo com Schwaber e Sutherland (2016), durante essa reunião, o time *Scrum* e as partes interessadas colaboram sobre o que foi feito na *sprint*. Com base nisso, os participantes contribuem com as próximas atividades para otimizar valor. É uma reunião informal e destina-se principalmente a promover a colaboração.

Por fim é realizada a reunião de retrospectiva. Nela, Silva (2016 p. 40) manifesta que é “a oportunidade de os membros apontarem aspectos positivos e negativos no desenvolvimento de uma *sprint*. Em seguida, é criado um plano para implementar possíveis melhorias para as *sprints* futuras.”

#### 2.5 ARTEFATOS DO SCRUM

Os artefatos do *Scrum* dizem respeito ao trabalho ou ao valor para se chegar à transparência e às oportunidades para inspeção e adaptação. Segundo Schwaber e Sutherland (2016), eles são projetados com o objetivo de dar maior transparência dos pontos chave de modo que fique claro para todos a compreensão de todos os artefatos.

##### 2.5.1 BACKLOG DO PRODUTO

O *Backlog* do Produto nada mais é do que uma relação disposta de forma ordenada daquilo que deve estar presente no produto. Sabbagh (2013, p. 190) define:

O *Product Backlog* é uma lista de tudo que se acredita que será desenvolvido pelo Time de

Desenvolvimento no decorrer do projeto. Em cada momento, essa lista é atualizada, ordenada de acordo com a importância para os clientes do projeto e possui apenas o nível de detalhes que é possível de se ter.

O *Product Backlog* contém as necessidades ou objetivos de negócios dos clientes do projeto e demais partes interessadas e podem conter melhorias a serem realizadas no produto, correções de problemas, questões técnicas, pesquisas que forem necessárias etc. Assim, tudo o que pode vir a ser desenvolvido para se alcançar a Visão do Produto é adicionado como um item do *Product Backlog*.

Na composição dos itens do *Backlog* do Produto, os que estão no topo da lista precisam ser mais claros e com muito mais detalhes do que aqueles de ordem mais baixa. Segundo Schwaber e Sutherland (2016), os itens do *Backlog* do Produto que ocuparão o desenvolvimento na próxima *Sprint* são mais definidos, fazendo com que todos possam estar acabados dentro do *time-boxed* da *sprint*. Com isso, eles já estariam preparados para seleção no planejamento da *sprint*, de maneira que esses itens do *Backlog* do Produto passariam a adquirir um grau de transparência por meio de atividades de refinamento.

### 2.5.2 BACKLOG DA SPRINT

O *Backlog* da *Sprint* é um conjunto de itens do *Backlog* do Produto selecionados para a *sprint*. Sabbagh (2013), define esse conjunto como aquele escolhido pelo time de desenvolvimento com anuência e conforme ordenamento do *Product Owner*. Ele é uma previsão daquilo que os membros do time de desenvolvimento podem entregar naquela *sprint*.

### 2.6 SCRUM EM VENDAS

A aplicação do *Scrum* em áreas diversas de projetos é recente e apesar de ter nascido na indústria de desenvolvimento de software conforme já apontado, pode ser aplicado em outras áreas nas quais um grupo de pessoas necessite trabalhar juntas para atingir um objetivo comum, de maneira incremental, interativa, simples e adaptável.

Na área de vendas vem sendo experimentado como uma forma de tornar parte do processo de vendas ou até mesmo a totalidade dele com uma estrutura de projeto. Fokina (2015) manifesta que o *Scrum* é uma ferramenta desenvolvida para utilização na gestão dinâmica de projetos e no desenvolvimento de softwares ágeis. Ele surge da necessidade de uma abordagem mais fundamentada na realidade humana e na realidade do desenvolvimento de um produto. Aponta ainda que a aplicação do *Scrum* tem apresentado bons resultados por levar a uma melhora na comunicação, ao aumento da transparência, à capacidade de adaptação a fatores externos inesperados, entre outros.

De acordo com Salema (2015), a aplicação da metodologia *Scrum* facilita a organização dos objetivos e, principalmente, o cumprimento dos prazos. Por conta disso ajuda a tratar mudanças de forma natural. Em vendas, normalmente as metas são definidas com base no que se consegue enxergar analisando fatores externos e internos para uma empresa.

### 2.7 O PAPEL DA FORÇA DE VENDAS

Nos últimos anos vêm ocorrendo mudanças no papel da força de vendas e isso tem interferido no contexto da necessidade que as organizações possuem para tornarem-se sustentáveis.

De acordo com Kotler (2002, apud Fokina 2015 p. 131):

...a antiga ideia da Força de Vendas baseava-se na convicção de que o sucesso passava pela tarefa repetitiva e exausta de «vender, vender e vender». O foco principal incidia sobre o produto e sobre as quantidades vendidas (cf. Kotler, 2002: 301). Mais tarde, e devido ao aumento significativo de oferta e da concorrência, a estratégia mudou de foco e passou a ser orientada para o cliente, e não para o produto (cf. *ibid.*: 301). A Força de Vendas serve de elo de ligação [sic] entre a empresa e o cliente absorvendo as informações fundamentais sobre clientes, mercados e concorrentes (cf. *ibid.*: 300). Neste sentido, a Força de Vendas pode revestir-se de uma importância fundamental não só para a angariação de novos clientes, mas também para a sua fidelização e concomitante aumento de competitividade no mercado.

Como forma de ratificar a importância da força de vendas, é fundamental deixar claro para ela qual é o papel dela e o que ela representa para a organização. Nesse sentido, Spiro *et al*, (2009, p. 235) asseveram que:

A importância da força de vendas saber o que se espera dela e de saber enfrentar diferentes situações vai além da melhoria no desempenho. Pesquisas tem demonstrado [sic] que, quando vendedores têm um entendimento claro de seus papéis, não são apenas seus desempenhos que aumentam; a satisfação do trabalho aumenta à medida que a propensão para deixá-lo [sic] diminui.

O entendimento do novo papel da força de vendas evidencia uma forte relação com um dos pilares do *Scrum* que é a transparência, na qual aspectos relevantes do processo devem estar visíveis aos responsáveis pelos resultados. Para Schwaber e Sutherland (2016), a transparência requer, necessariamente, aspectos definidos por um padrão comum para que os

observadores compartilhem um mesmo entendimento do que está sendo visto.

Além da transparência, a presente pesquisa utilizou o *Scrum* devido a outro importante pilar, a adaptação. Levou-se em conta ainda outros dois fatores: o primeiro foi a aplicação em um trabalho de construção e execução de ações de vendas e o segundo, foi justamente a incipiente aplicação desse *framework* na área de vendas.

### 3 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A definição da metodologia na fase da investigação é importante, pois por meio dela é que se decide como será realizado o processo investigativo de um problema e a identificação de métodos e de tipos de pesquisa mais adequados para a situação.

Moresi (2003) ensina que a pesquisa é um conjunto de ações colocadas para se chegar à solução de um problema, e que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Gil (1999, apud MORESI 2003, p. 8) a conceitua como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Diante desses conceitos, a presente investigação caracteriza-se, quanto à natureza, como pesquisa aplicada, pois tem a finalidade de gerar soluções a um problema concreto, sendo a pesquisa-ação método utilizado. Thiollent (1985, apud GIL, 2002 p.55) diz que pesquisa-ação é:

[...]um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da

situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada em qualitativa e quantitativa. Conforme Zanella (2009), a pesquisa qualitativa é aquela que se fundamenta principalmente em análises qualitativas. Já a pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. O estudo em questão caracteriza-se como qualitativo por buscar verificar se a aplicação do *Scrum* no desdobramento das ações do planejamento comercial dos Correios em Santa Catarina pode agilizar e facilitar a colocação em prática dessas ações e por consequência aumentar os resultados comerciais da empresa nesse estado.

Já em relação aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em: exploratórias, descritivas e explicativas. Para esse estudo adotou-se a descritiva.

Os instrumentos de coleta de dados precisam estar diretamente vinculados aos objetivos que a pesquisa pretende alcançar. De acordo com Moresi (2003), os mais utilizados são a observação, a entrevista, o questionário e o formulário. Neste trabalho científico os instrumentos de coleta de dados foram um questionário respondido pelos participantes e a observação do processo de desdobramento das ações do planejamento comercial registradas pelo pesquisador durante as interações no contexto de investigação.

A aplicação da pesquisa foi realizada tendo por base 14 direcionadores definidos pelo departamento de vendas no plano de vendas da empresa para 2018 e que deveriam nortear as ações da área comercial. Como as diretrizes

desses direcionadores eram bastante amplas, pois eles deveriam ser aplicados em âmbito nacional, optou-se por reunir a força de vendas, apresentando os direcionadores e propondo à equipe a elaboração de ideias sobre como abordar os clientes alvo de acordo com cada direcionador, levando-se em conta os recursos disponíveis pela equipe aplicando a metodologia ágil *Scrum*.

A partir daí foi composta a equipe *Scrum*. O *Product Owner*, que foi um colaborador da área de planejamento de vendas, ficou responsável por explicar à equipe aquilo que deveria ser entregue, ou seja, um plano com ações comerciais para o ano de 2018. O time de desenvolvimento foi composto pelos seis integrantes da equipe de vendas. Já o *Scrum Master* foi um dos componentes da equipe de gestão de vendas, cuja função foi identificar junto aos demais se havia obstáculos durante as *sprints*, buscando superá-los. Além disso, ficou decidido que o *Backlog* do produto deveria ser formado pelo conjunto das ações comerciais para cada direcionador presente no plano de vendas e dali em diante seria realizada a *sprint*.

Durante as reuniões de planejamento da *sprint* ficou definido com o *Product Owner* que cada reunião diária abordaria um direcionador na qual cada integrante da equipe poderia contribuir com uma ou mais ideias para implementação de ações comerciais relativas àquele direcionador junto aos clientes alvo e no final elas seriam consolidadas. Além disso, ficou delineado pela equipe que o trabalho seria realizado em um único ciclo. O *Backlog* da *Sprint* era formado pelas tarefas de construção das ações para cada direcionador e estruturadas no formato de resposta às perguntas: o que fazer, por quê, onde, por quem, quando, como



fazer e quanto custaria, todas dispostas em um *framework*. No final da *sprint*, foi realizada uma *sprint review* na qual todas as ideias do grupo eram consolidadas pelo *Scrum Master* e analisado com a equipe aquilo que daria certo e, o que poderia ser melhorado, obedecendo ao critério de aplicabilidade durante o período definido pelo departamento de vendas em que a ação deveria ser colocada em prática. Os aspectos positivos e negativos do trabalho e as percepções a respeito da importância deste e de sua participação no processo de definição de ações de vendas seriam medidos com a aplicação de um questionário de oito perguntas em reuniões de retrospectiva com a equipe. Eles também foram instados a avaliar o uso do *Scrum*. O pesquisador era agente participante ativo pois também contribuía com ideias e fazia observações sobre o andamento dos trabalhos de acordo com a proposta da metodologia.

No final da consolidação, foi construído um plano de ação com as ideias da equipe para aplicar o plano de vendas junto à carteira de clientes de cada integrante da força de vendas.

O universo desta pesquisa foi limitado à equipe de vendedores Assistentes Comerciais III, que atendem clientes pessoas jurídicas de uma empresa do setor postal em Santa Catarina, classificados como Bronze e Empresarial, de acordo com a política comercial vigente da empresa. A definição da amostra nesta pesquisa foi de caráter não-probabilístico intencional, por entender que a escolha dos sujeitos constitui fontes precisas de informação, devido às características definidas pelo pesquisador.

#### 4 RESULTADOS

A primeira parte da pesquisa versou sobre as observações do pesquisador durante a aplicação do *Scrum* junto à equipe de vendedores. O

trabalho do grupo consistiu na elaboração de um plano de ação para aplicação dos direcionadores comerciais definidos no plano de vendas da Empresa utilizando o *Scrum*.

Um aspecto inicial que foi demonstrado pela equipe de maneira generalizada foi o quase total desconhecimento da metodologia *Scrum*. Observou-se que o grupo de vendedores não sabia quais eram as etapas de trabalho e como elas seriam desenvolvidas. Com isso, foi necessário fazer uma abordagem inicial trazendo as definições do *Scrum* e os métodos que seriam usados a partir dos preceitos dele na realização dos trabalhos.

Outro ponto observado nessa primeira abordagem foi que a equipe demonstrou certo entusiasmo ao saber que faria parte da construção daquele trabalho e também muita curiosidade de saber como o *Scrum* seria aplicado. Em certa medida, esses fatores favoreceram o rápido entendimento de como se daria o funcionamento do *Scrum* durante a realização das tarefas.

Verificou-se um outro elemento nessa primeira parte dos trabalhos que poderia comprometer a realização da pesquisa. Alguns integrantes da equipe manifestaram resistência à aplicação do *Scrum* para realização do trabalho proposto, com alegação de que não havia tempo para participação nas reuniões programadas. Para usar o tempo de maneira mais racional possível, as reuniões diárias começaram a ser realizadas na parte da manhã. Contudo, algumas reuniões tiveram que ser realizadas à tarde por conta da adequação de agendas e observou-se que, apesar de serem realizadas cumprindo o tempo estabelecido, os resultados não foram satisfatórios porque a produtividade ficou abaixo do rendimento das reuniões realizadas pela manhã fazendo com que fosse retomado o

horário da manhã para a continuidade das reuniões. Com isso não só houve ganho no tempo final de todo trabalho, mas a qualidade também evoluiu. A equipe a cada dia de aplicação conseguia realizar os trabalhos definidos para o período com um foco cada vez maior na proposta de trabalho. Nesse momento foi importante também a participação do *Scrum Master* ouvindo as sugestões do grupo e adaptando o trabalho na direção mais assertiva. Observou-se um foco maior da equipe na elaboração das ações comerciais previstas para cada reunião.

Por meio da aplicação do *Scrum*, dos 14 direcionadores comerciais definidos pelo plano de vendas, a equipe de vendedores gerou 55 ações comerciais para serem implementadas no decorrer do ano de 2018 de acordo com o cronograma definido no planejamento de cada ação.

O acompanhamento das ações previstas para serem implementadas durante o primeiro semestre de 2018 apontou que, 95% delas foram colocadas em prática pela equipe. Mesmo assim, isso permitiu atender a 100% dos direcionadores comerciais do plano de vendas da empresa no período avaliado.

Na segunda parte da pesquisa, foi aplicado um questionário à equipe, por meio do qual buscou-se evidenciar a percepção deles em relação aos seguintes aspectos: participação da equipe de vendas na elaboração de um plano de ações comerciais, uso de abordagens inovadoras na atividade de vendas, conhecimento do *Scrum*, aderência do *Scrum* à atividade de vendas e a respectiva aplicação deste. O questionário foi elaborado tendo um total de oito perguntas fechadas e de múltipla escolha com a seguinte escala de respostas:

- Muito pouco

- Pouco
- Médio
- Alto
- Muito alto

No tocante à primeira questão que abordou sobre a participação da força de vendas no planejamento das ações comerciais, todos os respondentes manifestaram posicionamento a favor de que os integrantes da força de vendas participem das ações de planejamento.

Os participantes da pesquisa também foram questionados sobre a relevância de utilizar novas abordagens no desenvolvimento da atividade de vendas. Nesta questão, 83% dos respondentes apontaram muito alta a relevância de usar novas formas de trabalho como o *Scrum* na atividade de vendas e 17% consideraram alto nível de relevância.

Gráfico 1 – Questão 2. Relevância do uso de novas abordagens em vendas - Correios



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Em relação ao grau de conhecimento da equipe sobre metodologias ágeis como o *Scrum*, o resultado confirmou a observação da primeira parte da pesquisa, ou seja, 67% responderam

que tinha muito pouco conhecimento do *Scrum* e 33% informaram ter pouco conhecimento.

**Gráfico 2** – Questão 3. Avaliação do grau de conhecimento da equipe sobre metodologias ágeis



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Outra avaliação requerida junto aos participantes foi sobre a aplicação da metodologia ágil *Scrum* na atividade de vendas. Nas respostas dos vendedores verificou-se que 17% responderam que a aplicação dessa metodologia em vendas seria média. Já para 50% ela seria alta, enquanto 33% entendiam ser muito alta.

**Gráfico 3** – Questão 4. Aplicação da metodologia ágil *SCRUM* em vendas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

A equipe de vendedores foi questionada sobre a aderência da metodologia ágil *Scrum* à realidade comercial de uma empresa pública. Para esse tema, 17% responderam que ela é pouco aderente, 50% disseram que a aderência é alta e 33% que é muito alta.

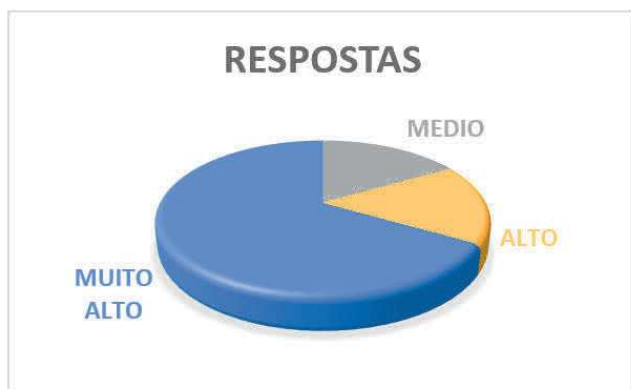
**Gráfico 4** – Questão 5. Aderência da metodologia ágil *SCRUM* à realidade comercial nos Correios



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

O uso do *Scrum* na elaboração de um plano de ação para aplicação do plano de vendas definido pelo departamento gestor foi levado para avaliação dos participantes. Nesse quesito, 17% manifestaram que a aplicação é mediana, 17% responderam que é alta e 66% informaram que a aplicação do *Scrum* é muito alta.

**Gráfico 5** – Questão 6. Aplicação do *Scrum* na elaboração do plano de ação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Outra questão levada para consulta foi se a aplicação da metodologia ágil *Scrum* promove a geração de ideias inovadoras. Para 50% dos respondentes a geração de ideias inovadoras seria muito alta, 33% manifestaram ser alta e 17% responderam que a produção de ideias inovadoras com o uso do *Scrum* seria média.

**Gráfico 6** – Questão 7. Aplicação do *Scrum* na geração de ideias inovadoras



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

A última pergunta levada aos vendedores foi se a aplicação do *Scrum* promoveria novas ações que facilitariam o atingimento das metas previstas no plano de vendas. Para 17% dos

respondentes, o *Scrum* pouco contribuiria na promoção de novas ações para o atingimento das metas, 17% disseram que a contribuição seria mediana, 17% responderam que seria alta e 49% muito alta.

**Gráfico 7** – Questão 8. Aplicação do *Scrum* na promoção de novas ações para o atingimento das metas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da primeira parte da pesquisa evidenciaram a aceitação da equipe em relação à participação na elaboração de um plano de ação para colocar em prática os direcionadores do plano de vendas. Na medida em que a empresa inclui sua força de vendas no trabalho de definição do planejamento das vendas, definições de ações comerciais entre outros papéis, dá a ela a possibilidade de criar, de estar mais atenta ao que acontece no mercado e como os clientes podem ser abordados. Com isso, a possibilidade de produção de melhores resultados de vendas é maior e a chance de que haja o alcance das metas estipuladas pela organização aumenta de maneira significativa, pois a equipe se sente mais engajada dentro de todo o processo de vendas.

Outro resultado observado na primeira parte foi a duração da aplicação do *Scrum*. Mesmo com

o relato de alguns integrantes de que o tempo em sua aplicação, especialmente nas fases das *sprints*, poderia ser um obstáculo para se fazer os trabalhos, constatou-se que a elaboração de todo plano de ação se deu no prazo previsto inicialmente. Esse fator ocorreu por conta do exercício da adaptação das atividades previstas de acordo com as características de tempo da equipe, conforme apontado no item anterior. Com isso, foi possível mitigar possíveis efeitos de perda no prazo na realização das tarefas e obter resultados mais qualificados em cada *sprint*. Ficou corroborado nessa situação que um dos pilares do *Scrum* definido por Schwaber e Sutherland (2016), a adaptação, funcionou adequadamente e não só evitou a perda de tempo, como também proporcionou melhores resultados (ações elaboradas) por conta da escolha de horário mais adequado para as *sprints*. Outra evidência disso foi o resultado do acompanhamento realizado de implementação do plano de ações elaborado por meio do trabalho usando o *Scrum*. No primeiro semestre de 2018, o acompanhamento apontou um índice de 95% de ações implementadas, fator que confirma não somente a qualidade das ações elaboradas, mas também que elas foram factíveis e aderentes à prática do trabalho da força de vendas.

Em relação às respostas dadas no questionário aplicado à equipe de vendedores, ficou evidenciado na primeira parte que a força de vendas está bem alinhada às tendências de aplicação de abordagens inovadoras na construção das ações comerciais que ela deve executar, especialmente naquelas que possibilitam uma maior participação dos vendedores no planejamento dessas ações. Isso demonstra também que a equipe está atualizada em relação à abordagem de Kotler (2002, apud Fokina 2015), que aponta o novo papel que a força de vendas

deve exercer diante de um mercado que coloca, cada vez mais, o cliente como agente principal dentro do processo de vendas, no qual o papel da força de vendas pode ser um diferencial importante na tomada de decisão do cliente. Por outro lado, há pouco conhecimento por parte da força de vendas sobre como as novas metodologias que trazem inovação ao processo de vendas são aplicadas.

No tocante ao aspecto de execução da atividade de vendas com a aplicação do *Scrum*, a equipe de vendedores considerou em sua maioria que ela ajuda no processo, mesmo que ele aconteça em um ambiente carregado de burocracia como no caso de uma empresa pública. Nesse sentido ficou ratificada a aplicabilidade do *Scrum*.

No que diz respeito ao cumprimento das ações previstas no plano, a maioria dos integrantes da equipe considerou que o uso do *Scrum* ajudaria esse atingimento por meio da aplicação dele na construção do plano de ação. Após findada a apuração do resultado de implementação das ações comerciais do primeiro semestre de 2018, verificou-se que 95% das ações previstas haviam sido realizadas, sendo que 5% não foram implementadas porque necessitavam de uma verba orçamentária que não foi liberada por conta de contingenciamento feito pela área financeira.

## 6 CONCLUSÃO

O estudo sobre a aplicação do *Scrum* no desdobramento das ações do planejamento comercial de uma empresa do setor postal em Santa Catarina produziu resultados atinentes às perspectivas da proposta dessa metodologia ágil, concluindo que isso pode agilizar e facilitar a colocação em prática dessas ações e ainda engajar mais a equipe na busca por acréscimo

dos resultados comerciais da empresa nesse estado.

Cumpramos ressaltar que a utilização do *Scrum* em áreas diversas àquela para a qual foi criado e experimentado inicialmente vem ganhando força e apresentando resultados interessantes. Isso se explica pela capacidade que essa metodologia possui de poder ser utilizada de maneira simples e prática e pela condição de fácil adaptabilidade ao campo no qual é aplicada. A pesquisa apresentada confirma o aspecto ora exposto, e vai um pouco mais além. Os resultados demonstraram que é possível utilizá-la também em um universo em que estão situadas as organizações públicas do setor postal aplicando esta metodologia na área de negócios e gerando ganhos no planejamento das ações comerciais e na implementação delas.

Houve outro aspecto que também merece destaque: a participação da equipe de vendedores na aplicação da metodologia gerou estímulos por estarem, pela primeira vez, tendo a oportunidade de poderem contribuir na criação das ações de vendas. Essa constatação ficou mais evidenciada pelo uso da metodologia *Scrum* que permitiu mais liberdade para a equipe definir de que forma as ações que eles criaram seriam postas em prática, sempre pautadas pelos pilares do *Scrum*: adaptação, inspeção e transparência.

Cumpramos salientar que há ainda poucas pesquisas publicadas, especialmente na área da gestão de vendas, que tratam da aplicação do *Scrum* em campos diversos ao ambiente de planejamento e de gestão de projetos na área de tecnologia onde ele foi criado e aplicado inicialmente. Por isso, torna-se importante que haja mais pesquisas em mais áreas sobre o tema que

possam experimentar o uso dessa metodologia de trabalho.

## 7 REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. **RAI Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.6, n.3, 2009. Disponível em < <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79149/83221> > Acesso em 15 mar. 2018.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- FOKINA, Alla. Metodologia Scrum e Força de Vendas no setor do Turismo: um projeto desenvolvido na Ubiwhere. **Revista da Universidade de Aveiro**. Aveiro: n.º 4 (II. série), 2015. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/rual2/article/viewFile/4254/3876>> Acesso em 18 mar. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- HICKS, Michael; FOSTER, Jeffrey. S. **Adapting Scrum to Managing a Research Group**. Department of Science, University of Maryland, 2015. Disponível em: <<http://www.cs.umd.edu/~mwh/papers/score.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- MARTINS, Carlos Eduardo. **Gerência de Projetos – Teoria e Prática**. Brasília: ENAP, 2014.
- MELLER, William. **A origem do nome Scrum**. São Paulo, 2017. Disponível em <<https://sitecampus.com.br/origem-do-nome-Scrum/>>. Acesso em 14 out. 2017.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa.**

Brasília, 2003. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/889693-Metodologia-da-pesquisa.html>>. Acesso em 4 abr. 2017.

PARRY, Roger. **A ascensão da mídia:** a história dos meios de comunicação de Gilgamesh ao Google. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SCHWABER, Ken, SUTHERLAND, Jeff. **Um guia definitivo para o Scrum:** As regras do jogo.

Boydton, 2016. Disponível em: <<https://www.Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>>. Acesso em 15 de nov. 2017.

SABBAGH R. **Scrum:** Gestão Ágil para Projetos de Sucesso. São Paulo: Casa do Código, 2013.

SALEMA, Alexandre. **Vendas ágeis** - Uso do SCRUM em vendas. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://alexandresalema.wordpress.com/2015/05/21/vendas-ageis-uso-do-Scrum-em-vendas/>>. Acesso em 9 set. 2017.

SILVA, Eduardo Coutinho da. Metodologia Scrum: Projetos, Interação e Valor aos Clientes. **Revista de Administração Geral.** Macapá: v.2, n.1, 2016. Disponível em < [https://www.researchgate.net/publication/318987918\\_METODOLOGIA\\_SCRUM\\_PROJETOS\\_INTERACAO\\_E\\_VALOR\\_AOS\\_CLIENTES](https://www.researchgate.net/publication/318987918_METODOLOGIA_SCRUM_PROJETOS_INTERACAO_E_VALOR_AOS_CLIENTES)>. Acesso em 9 nov. 2017

SPIRO, Rosann L., RICH Gregory A., STANTON, William J. **Gestão da Força de Vendas.** São Paulo: Mc Graw Hill, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.**

Florianópolis: UFSC, Departamento de Ciências da Administração. Brasília: CAPES, UAB, 2009.