

Elementos de Administração 4

**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

4

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 4 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-177-0

DOI 10.22533/at.ed.770191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este quarto volume, composto por doze capítulos, contempla trabalhos com foco na gestão estratégica de organizações e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre estratégia empresarial e desempenho organizacional, possibilitando que o leitor obtenha uma ampla visão sobre a temática, por meio da leitura de estudos sobre estratégia, competitividade, desempenho e gestão de riscos. Na segunda parte deste volume, são apresentados três capítulos que contemplam pesquisas sobre gestão estratégica em empresas familiares, englobando estudos desenvolvidos com o intuito de compreender alguns fenômenos como ambidestria organizacional, processo de internacionalização e tomada de decisão em empresas familiares. A terceira parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre gestão estratégica da qualidade, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre o tema, que compreende estudos sobre a aplicação de ferramentas da qualidade, programa 5S, qualidade em serviços e utilização do método PDCA (Plan, Do, Check e Act).

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em gestão estratégica de organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1 1

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

Adilson Aderito da Siva
Beatriz Koike Dantas
Joelma de Souza Santos
Laura Padovan Passos
Leandro Neco Teixeira
Stephanie Couri de Godoy

DOI 10.22533/at.ed.7701913031

CAPÍTULO 2 19

EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

Gustavo Rodrigues Pilatti
André Luís de Castro Moura Duarte

DOI 10.22533/at.ed.7701913032

CAPÍTULO 3 32

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

Marcelo Oleskovicz
Fábio Lotti Oliva
Marcelo Caldeira Pedroso

DOI 10.22533/at.ed.7701913033

CAPÍTULO 4 49

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

Filipe Mello Dorneles
Bibiana Giudice da Silva Cezar
Marina Valim Bandeira

DOI 10.22533/at.ed.7701913034

PARTE II – GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FAMILIARES

CAPÍTULO 5 56

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

Fernando Vicente Dias de Carvalho
Rogeane Moraes Ribeiro
Maria do Socorro Silva Mesquita
Alcineide Aguiar Pimenta

DOI 10.22533/at.ed.7701913035

CAPÍTULO 6 72

INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Diara Andréia Tiecher Colle

Ieda Margarete Oro

Carlos Eduardo Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.7701913036

CAPÍTULO 7 88

TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UTILIZAÇÃO DE MULTICRITÉRIOS EM CENÁRIOS EMPRESARIAIS COMPLEXOS

Artur Angelo Ramos Lamenha

Cleydner Marques de Magalhães Maurício

Adriana Lins de Gusmão Vila Nova

Karla Cristina Cavalcanti Chaves de Gusmão

Eliaquim Ramos do Nascimento Silva

Hayane Hechely Vasconcelos

DOI 10.22533/at.ed.7701913037

PARTE III – GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

CAPÍTULO 8 111

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DE UMA MERCEARIA

Franciele Bonatto

Vanessa Gomes da Silva

Vanessa Grazielle Pontarollo

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913038

CAPÍTULO 9 121

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

Franciele Bonatto

Kaluán Zanco Moreira

Lucas Caetano Teixeira

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913039

CAPÍTULO 10 133

AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

Cristiane Sonia Arroyo

Marcio Mattos Borges de Oliveira

Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Reginaldo Jose de Paula

DOI 10.22533/at.ed.77019130310

CAPÍTULO 11 149

QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE FISIOTERAPIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Patsy Geraldine Balconi Mandelli

Fernanda dos Santos Koehler

Patricia de Sá Freire

Lia Caetano Bastos

DOI 10.22533/at.ed.77019130311

CAPÍTULO 12 168

O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Patricia Guimarães Rocha de Saboya

Tamara Almeida Damasceno

Fernando Antonio Colares Palácios

DOI 10.22533/at.ed.77019130312

SOBRE O ORGANIZADOR..... 179

EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

Gustavo Rodrigues Pilatti

Inspere

São Paulo - SP

André Luís de Castro Moura Duarte

Inspere

São Paulo - SP

RESUMO: O objetivo deste capítulo é verificar os impactos da implantação de um sistema de monitoramento, baseado em indicadores de resultado e de comportamento, no desempenho de equipes de vendas. O contexto teórico traz elementos da Teoria da Agência, constatando empiricamente que o monitoramento impacta positivamente os indicadores operacionais das equipes de vendas, aumentando a previsibilidade do sistema. A pesquisa coletou dados da área de financiamento automotivo de 78 gerências comerciais de uma empresa privada do setor financeiro com atuação em todo território brasileiro. No total 47 meses de informações dos 6 principais controles do sistema de monitoramento foram analisados quantitativamente, por meio de regressão e análise da variância de séries temporais múltiplas. A contribuição está na confirmação, para o conjunto de dados obtido, de que o monitoramento de indicadores de resultado contribui positivamente para

o desempenho. Porém, não foi observado efeito do monitoramento de indicadores de comportamento no desempenho da área de vendas.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho, Controles Operacionais, Comportamento Organizacional, Equipes de Vendas.

SUMMARY: The main goal of this research is to verify the impacts of the monitoring system implementation, based on results and behavior indicators, on the performance of sales teams. The theoretical context brings elements of the Agency Theory, stating empirically that the monitoring positively impacts the operational indicators of the sales teams, increasing the system predictability. The survey collected data from the automotive loan selling area of 78 commercial management of a major private financial sector company operating throughout Brazil. In total, 47 months of information from the 6 main controls of the monitoring system were analyzed quantitatively, through regression and analysis of the variance of multiple time series. The contribution is in the confirmation, for the obtained data, that the monitoring of results indicators contributes positively to the performance. However, no effect of the behavior indicators monitoring on the performance of the sales area was observed.

KEYWORDS: Performance, Operational

1 | INTRODUÇÃO

As empresas se baseiam numa série de elementos para desdobrar internamente sua missão, visão, valores e estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000). Sistemas gerenciais de monitoramento orientam a busca por resultados e influenciam no comportamento dos colaboradores (ANDERSON; OLIVER, 1987; OLIVER; ANDERSON; OLIVER, 1994; PANAGOPOULOS; JOHNSON; MOTHERSBAUGH, 2015). Conforme a Teoria da Agência há uma contínua interação entre os atores que estabelecem tais desdobramentos (gestores, que constituem o “principal”) e os que o seguem (colaboradores, que constituem os “agentes”), resultando em divergências que são trabalhadas por meio de diferentes incentivos e propensões de cada parte à tomada de risco (KASHYAP; ANTIA; FRAZIER, 2012). Via de regra o “principal” estabelece seu controle sobre a empresa, fazendo os acertos necessários para atingir os objetivos traçados, estabelecendo sistemas que pela geração, acompanhamento e ação sobre os dados da operação buscam reduzir a assimetria de informações e o oportunismo dos “agentes” (EISENHARDT, 1989).

A proposição de que sistemas de monitoramento podem ser um diferencial para as empresas não é recente (PIERCY; CRAVENS; MORGAN, 1999), ganhando força no início deste século com o movimento de gestão baseada em evidências para melhor tomada de decisão (PFEFFER; SUTTON, 2006; ROUSSEAU, 2006). Tais sistemas representam o ponto de partida para a melhoria organizacional, uma vez que a mensuração é condição necessária para maior eficácia do gerenciamento.

Neste contexto, há uma lacuna teórica na explicação de como o uso de monitoramento altera as decisões e comportamentos dos envolvidos à luz da Teoria da Agência. O objetivo desta pesquisa é verificar os impactos da implantação de um sistema de monitoramento no desempenho de uma organização financeira, delimitada em sua equipe de vendas da área de financiamento automotivo. A proposição testada é se a utilização de um sistema de monitoramento, controlando variáveis de resultado e de comportamento, alavancam positivamente o desempenho (SIMONS, 2000). Para tanto foi realizada uma análise quantitativa, com regressões pelo método dos mínimos quadrados ordinários (MQO) e análise da variância de múltiplas séries temporais (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O período estudado, de 47 meses, captura uma mudança organizacional significativa nas áreas de suporte (responsáveis pelos sistemas de monitoramento), ao mesmo tempo que há a preservação da estrutura responsável pelas vendas. A mudança envolveu uma maior ênfase na geração de dados e o aumento do monitoramento da equipe de vendas, sem alterações nos seus principais incentivos (e.g. remuneração por metas). As informações referem-se a uma instituição financeira brasileira com abrangência nacional e os 6 principais controles do sistema de

monitoramento foram diretamente obtidos do banco de dados da instituição, envolvendo 78 gerências comerciais de todo Brasil. Foi constatado que o sistema de monitoramento e controle denominado “híbrido” possui impacto positivo nos indicadores operacionais das equipes de vendas, aumentando a previsibilidade do sistema.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Teoria da Agência propõe que os indivíduos são maximizadores da própria utilidade, “egoístas” no sentido de perseguirem seu próprio interesse (FREY, 1993). Um grande conjunto de situações em ambientes de trabalho podem ser explicadas por esta teoria, onde o gestor (“principal”) e o colaborador (“agente”) têm interesses diferentes (por vezes conflitantes), cada qual buscando maximizar sua utilidade individual e reagindo aos incentivos colocados (EISENHARDT, 1989; DICKINSON; VILLEVAL, 2008). O agente (avesso ao risco) busca o menor nível de esforço necessário para atender a demanda do principal (neutro ao risco), procurando pelo ponto mínimo que ao mesmo tempo não incorra em punição, ou seja, maximizando o próprio benefício. O principal, por sua vez, verifica continuamente se o agente está realizando a tarefa de maneira adequada. Enquanto o agente busca maximizar sua utilidade, o principal busca maximizar seu retorno (geralmente na forma de lucro).

Nesse contexto o monitoramento é uma ferramenta gerencial de alinhamento entre principal e agente, atuando sobre a questão da agência (ANDERSON; OLIVER, 1987). A implantação de sistemas de monitoramento busca levar a informação do agente para o principal, reduzindo (quando bem executado) assimetrias e aprimorando o alinhamento dos objetivos entre os atores (EISENHARDT, 1989). Pela aplicação de um sistema de monitoramento (frequentemente envolvendo o desdobramento de metas) os agentes são continuamente realinhados aos interesses da empresa, resultando numa redução do comportamento oportunista e num melhor desempenho nos resultados. O desempenho pode ser entendido como uma métrica, resultante de uma quantificação da eficiência e da efetividade de um conjunto de ações da empresa (NEELY et al., 1995). Seu controle é estabelecido visando também a redução da variabilidade do resultado da empresa, o que permite o delineamento das condições futuras de forma mais clara (MOOI; GHOSH, 2010).

O controle em geral é monitorado, num processo com o propósito de direcionar, valorar e compensar os colaboradores (ANDERSON; OLIVER, 1987), influenciando o comportamento e o resultado (OUCHI, 1977), garantindo a execução dos planos estratégicos (Anthony, Govindarajan 2008; Nowosielski 2014). E também permite a verificação se a aplicação de decisões passadas foi efetiva, orientando a tomada de decisão futura (COSTA NETO, 2007).

Para o contexto deste estudo, a visão a ser adotada é resumida em uma classificação objetiva, como exposta por Oliver, Anderson e Oliver (1994). Estes autores

utilizam as noções dicotômicas de estratégias de gestão: o controle baseado em resultado, que é objetivo e costumeiramente utilizado como base para compensação da equipe de vendas; e o controle de comportamento, que é menos objetivo, baseado em indicadores de entrada (e não de resultado), atrelados a um risco inerente à empresa (e não ao colaborador). O controle de comportamento, como afirmam Vieira, Silva & Berbert (2015, p.5), “*incentiva os vendedores a serem mais criativos e flexíveis para adaptarem às estratégias de vendas que julgarem mais adequadas e que lhe proporcionem maior prazer ao realizá-las*”.

A primeira hipótese proposta é a de que (*H1*) *Numa equipe de vendas a implantação de um sistema de monitoramento eleva o desempenho*. Para maior precisão na avaliação da hipótese é feita uma separação da análise em momentos diferentes (Figura 1 - Evolução do sistema de monitoramento do negócio avaliado), que ilustram a mudança de uma situação anterior para um novo controle de resultados (Momento 1 e 2, *H1a*), e uma nova mudança onde são inseridos controles de comportamento (Momentos 2 e 3, *H1b*). Enquanto *H1a* captura mudanças com impacto direto na remuneração variável da equipe de vendas, *H1b* captura mudanças que não impactam diretamente essa mesma remuneração.

H1a: Em equipes de vendas, a implementação de um sistema de monitoramento da variável venda (atrelada a um mecanismo de incentivo) aumenta o resultado das vendas.

H1b: Em equipes de vendas, a implementação de um sistema de monitoramento, através do monitoramento de variáveis comportamentais (não atrelada a um mecanismo de incentivo) aumenta o resultado das variáveis comportamentais.

A segunda hipótese proposta é a de que (*H2*) *em uma equipe de vendas a implantação de um sistema de monitoramento reduz a variabilidade dos indicadores monitorados*. De acordo com Neely et al. (1995), a mensuração de indicadores de desempenho faz com que os gestores busquem a redução da volatilidade, ou variabilidade (variância), deste indicador. Também desdobrando a hipótese:

H2a: Em equipes de vendas, a implementação de um sistema de monitoramento da variável venda (atrelada a um mecanismo de incentivo) reduz a variabilidade de vendas.

H2b: Em equipes de vendas, a implementação de um sistema de monitoramento, através do monitoramento de variáveis comportamentais (não atrelada a um mecanismo de incentivo) reduz a variabilidade dessas variáveis.

Para facilitar a aplicação dos conceitos, o desempenho de vendas atrelado aos

indicadores de processo será chamado de “performance meio” e o desempenho de vendas atrelado aos indicadores de resultado será chamado de “performance fim”. Esta separação é necessária para que seja possível a análise dos efeitos dos controles sobre o desempenho da equipe de vendas.

	Momento 1	Momento 2	Momento 3
Hipóteses	H1A, H2A	H1A, H1B, H2A, H2B	H1B, H1C, H2B, H2C
Situação equipe de vendas	<ul style="list-style-type: none"> •Necessidade de aumento de eficácia e eficiência comercial •Operando com prejuízo 	<ul style="list-style-type: none"> •Reestruturação comercial •Estruturação primeiro controle •Turn around 	<ul style="list-style-type: none"> •Busca por novo patamar •Benchmark operação bancos americanos
Controles de resultado	<ul style="list-style-type: none"> •Ausentes 	<ul style="list-style-type: none"> •Valor vendas 	<ul style="list-style-type: none"> •Valor vendas
Controles de comportamento	<ul style="list-style-type: none"> •Ausentes 	<ul style="list-style-type: none"> •Ausentes 	<ul style="list-style-type: none"> •Operadores com venda no dia •Venda de consórcio •Venda direta em canal impróprio •Hora Extra da equipe de vendas •% comerciais com CPF duplicado

controles

Centralização gestão informação
◆

Figura 1 - Evolução do sistema de monitoramento do negócio avaliado

Fonte: elaboração do autor.

3 | MÉTODO DE PESQUISA

A questão de pesquisa é sobre o efeito de um sistema de monitoramento no desempenho de equipes de vendas. Para verificar empiricamente as hipóteses levantadas é feita uma análise quantitativa com dados de um único grande banco brasileiro, cujos “*indivíduos não foram distribuídos ao acaso nos grupos nem emparelhados, mas tais grupos já estavam formados antes do experimento: são grupos intactos*” (Sampieri, Collado, and Lucio 2006, p.214). Ou seja, não há um cenário de experimento controlado, sendo os dados coletados de uma fonte secundária de informação. A situação representa uma equipe de vendas de financiamento de veículos para o varejo (pessoa física e jurídica), diretamente em *dealers* comerciais (lojas multimarcas, concessionárias, revendas), em todo território brasileiro. Esta dispersão permite que qualquer viés geográfico e de perfil da equipe de vendas seja mitigado. As equipes de vendas também podem vender produtos agregados ou complementares ao financiamento de veículos, como seguros ou consórcio.

No primeiro trimestre de 2013, os gestores iniciaram um plano de criação do sistema de monitoramento das equipes de vendas, com divulgação diária de controles de resultado (parte dos indicadores que compõem a remuneração variável). Até então, o envio das informações para a equipe comercial era mensal e efetuado após o fechamento de período, ou seja, havia a contabilização das variáveis de períodos passados, com a introdução de viés na análise, uma vez que a divulgação do indicador acontecia após seu resultado já ser conhecido pelos informantes de maneira não-oficial, o chamado “*recall*” retrospectivo das informações. Em julho de 2013, devido a uma mudança organizacional na empresa, a operação de suporte à venda de crédito varejo da instituição financeira em questão começou a consolidar-se, na busca de sinergias. Nesta época, foi criada uma área centralizada para monitoramento de indicadores disponíveis para a operação (operacionais ou financeiros), consolidando as bases de dados, a geração de controles e de direcionamento de novas oportunidades de negócio para as equipes de vendas. Isso representou uma melhoria para a prática de implantação de um sistema de monitoramento, uma vez que, anteriormente, haviam diferentes áreas produzindo indicadores dispersos e com informações divergentes, sem envio tempestivo e com baixa credibilidade. É válido ressaltar a inexistência de ações de marketing neste segmento para a empresa durante o período de análise, por se tratar de uma época onde houve forte redução de custos, incluindo cancelamento de novas ações publicitárias. Assim, minimiza-se o efeito de instrumentos de comunicação adicionais à operação no desempenho de vendas.

O indicador de vendas é um controle de resultado por estar atrelado à compensação variável da equipe de vendas, por ser observado diretamente na operação (pouco estruturado), por não necessitar de um monitoramento constante do gestor, dado que os colaboradores possuem uma meta clara para ele, e por não atribuir risco direto à instituição. Os demais controles, classificados como comportamentais, não possuem meta clara e não interferem na remuneração variável da equipe comercial, necessitando de supervisão próxima dos gestores para que sejam entendidos e constantemente lembrados, possuem cálculos mais complexos, que mesmo os gestores não conseguem observar diretamente na operação, além de representarem risco ao banco (custos, operacional ou regulatório) (ANDERSON; OLIVER, 1987; VIEIRA; SILVA; BERBERT, 2015).

Para cada indicador que teve um controle implantado, foi criada uma variável *dummy* para sinalizar a ausência ou presença de controle. Essa ação é necessária pois a disponibilização da informação em *data marts* não significa que ela está sendo acessada ou controlada pela equipe de vendas. Após a disponibilização para a equipe que faz a gestão da informação, os controles são criados, através de fluxos de comunicação constantes com a equipe de vendas e seus gestores. As variáveis incluem indicadores de resultado e comportamento dos colaboradores da instituição, que passaram a ser incorporados paulatinamente ao sistema de monitoramento, de forma evolutiva, e controlados ao longo do tempo, desde 2013, conforme afirmado

anteriormente, aumentando, assim, o nível de controle.

Utilizando a abordagem de performance definida em Venkatraman e Ramanujam (1986), com foco principal em variáveis de performance financeira e operacional, e utilizando a classificação de controles de resultado e de comportamento sugerida por Anderson e Oliver (1987), serão utilizados seis variáveis dependentes: uma variável financeira para teste de controle de resultado (performance fim), duas variáveis financeiras para controle de comportamento (performance meio) e três variáveis operacionais de comportamento (as quatro com foco em performance meio), conforme os Quadro 1 - Lista de variáveis dependentes e 2.

Variável	Tipo de controle	Data início	Data fim	Descrição
Financiamento	Resultado / Financeira (fim)	jan/12	nov/15	Soma dos valores dos contratos de financiamento de veículos vendidos
Vendas com desconto	Comportamento / Financeira (meio)	jan/14	nov/15	Soma dos valores dos contratos de financiamento por "Venda Direta"
Hora Extra	Comportamento / Operacional (meio)	abr/14	nov/15	Somas das horas extras realizadas por cada colaborador ativo
Cross-sell	Resultado / Financeira (fim)	jan/14	nov/15	Soma do valor das cotas de consórcio vendidas pela equipe de vendas de financiamento de veículos, em R\$, por colaborador ativo
% comerciais c/ venda	Comportamento / Operacional (meio)	jan/13	nov/15	Percentual de colaboradores da equipe de vendas que realizaram venda de financiamento de veículos (operadores com vendas / operadores ativos)
Problemas certificação	Comportamento / Operacional (meio)	dez/14	nov/15	Percentual de propostas de crédito recebidas pela área de crédito

Quadro 1 - Lista de variáveis dependentes

Fonte: elaboração do autor.

Nome variável	Qualificador do gestor/ operação?	Tipo de controle / performance	Data início	Data fim	Descrição
Idade	Gestor	-	jan/12	nov/15	Idade do gestor da equipe comercial (gerente de plataforma)
Tempo de casa	Gestor	-	jan/12	nov/15	Tempo de casa do gestor da equipe comercial (gerente de plataforma)
Tamanho equipe	Operação	-	jan/12	nov/15	Quantidade de operadores ativos
Qtd controles	Operação/ Gestor	-	jan/12	nov/15	Quantidade de controles na operação comercial (de 1 a 6)

Mercado	Operação	Resultado / Financeira	jan/12	nov/15	Quantidade de veículos financiados no mercado, em unidades, por colaborador ativo
Mercado por vendedor	Operação	Resultado / Financeira	jan/12	nov/15	Quantidade de veículos financiados pelo banco, em unidades, por colaborador ativo

Quadro 2 - Lista de variáveis independentes de controle

Fonte: elaboração do autor.

4 | ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Como etapa inicial para a análise dos dados, foi realizada a análise descritiva das variáveis dependentes e independentes. Na análise de correlação foi estimado o coeficiente de correlação de Pearson entre quaisquer duas variáveis da base de dados. Este coeficiente varia entre -1 e 1, quantificando tanto a direção quanto a força da associação linear entre o par de variáveis. A matriz de correlação foi construída e, em resumo, indicou uma alta associação linear positiva entre as variáveis de mercado (*mercado* e *mercado por vendedor*), vendas (*vendas por comercial*) e o envio de propostas de financiamento de veículos para o crédito (*qtd propostas*). Conforme esperado, estes indicadores possuem correlação natural, por possuírem uma característica em comum: aptidão de crédito do mercado. Por outro lado, há correlação negativa entre as métricas citadas acima e a quantidade de operadores ativos na equipe de vendas (*tamanho equipe*), podendo indicar uma falta de eficiência de gestão em equipes maiores. Tais correlações significativas e sinais eram esperados, dadas as características da operação.

Inicialmente, buscou-se entender qual modelo melhor se adequaria às informações disponíveis. Descartou-se a possibilidade de uso de regressões estruturais nos cálculos, pois são utilizados dados de três momentos diferentes na solução das hipóteses (ausência de monitoramento, monitoramento somente de resultado, monitoramento de resultado e comportamento, conforme Figura 1 - Evolução do sistema de monitoramento do negócio avaliado). Com a adoção de regressão linear simples, MQO, posteriormente, houve a tipificação dos modelos, excluindo variáveis onde ocorreria colinearidade, prezando pela parcimônia. Os dados coletados foram centralizados para facilitar a interpretação dos resultados e a comparabilidade entre eles, mantendo o sigilo da instituição financeira. Com o objetivo de mitigar problemas de falta de especificação, evitando problemas de heterocedasticidade ou correlação serial, as regressões utilizadas foram especificadas para serem robustas para essas possibilidades (BALTAGI; JUNG; SONG, 2010). Para as hipóteses do grupo 2, foi utilizado o teste de Levene, cujo principal objetivo é verificar se as diferentes

amostras possuem a mesma variância. Este teste é robusto para a não normalidade da distribuição (BAUM, 2006). Brown e Forsythe (1974) propuseram uma formulação alternativa ao teste de Levene através da introdução de estimadores de tendência central mais robustos, sem perder o poder do teste. Assim, para o testes das hipóteses deste estudo, foi considerada a estatística , cujo estimador substitui a média do cálculo de Levene pela mediana.

Os dados permitem corroborar a hipótese 1A, a um grau de significância de 5%. Tal resultado era esperado, como foi verificado na literatura internacional, pois a aplicação de um controle na equipe comercial permite a redução da assimetria de informação, empodera o agente de conhecimento e provê direcionamento para sua atuação (Tabela 1). A hipótese 1B também é suportada a um nível de significância de 5%, ou menor. Tal resultado era esperado, uma vez que a literatura pesquisada afirma que a informação ajuda os colaboradores no planejamento, controle e coordenação da operação (ANTHONY; DEARDEN, 1976), além da tomada de decisão baseada em dados ser de melhor qualidade (PFEFFER; SUTTON, 2006; ROUSSEAU, 2006), e possuir maior clareza, impactando o desempenho (SCHULTZ et al., 2013).

	Variáveis resposta (dependente)					
	(1) Financiamento	(2) Vendas desconto	(3) Hora Extra	(4) Cross- sell	(5) % comerciais c/ venda	(6) Problemas certificação
Controle Vendas	0.04*					
Controle vendas com desconto		-0.23*				
Controle Hora Extra			-0.28***			
Controle cross-sell				0.23***		
Controle comerciais					0.09*	
Controle certificação						-0.28***
Idade	1.80***	0.00		0.00	0.90***	-2.85***
Tempo de casa	-1.00***	-2.88***	-1.05***	-0.09	-0.56***	0.47***
Tamanho equipe	0.09***	0.06	-0.07	0.02	0.01	-0.02
Mercado	0.01	1.18	0.52	0.05	-0.04	0.14
Mercado por vendedor	0.83***	0.05	0.72	-0.01	0.09**	0.13
Qtd propostas		-0.25	-1.18	0.00	0.07	-0.23
Qtd controles		-0.01	-0.02			0.66***

Vendas por comercial		-0.28	0.38*	0.03	-0.08*	-0.09
Vendas cross-sell			0.75		-0.05**	0.10***
Constante	-0.10***	1.37***	0.86*	-0.08**	-0.09	-0.13
N	2028	728	624	1794	1709	936
R-sq	86,4%	23,3%	13,0%	6,4%	2,5%	12,6%

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

Tabela 1 - Resultado das regressões (dados centralizados)

Fonte: elaboração do autor. Utilizado software estatístico STATA 13.

Ainda sobre o controle de resultado, não é notado impacto com significância diferente para diferentes tamanhos de equipe. Sobre controle de comportamento, é possível inferir que nem todo indicador controlado possui efeito significativo sobre as vendas (performance fim). Somente o primeiro e o quarto controles de comportamento têm efeitos positivos e significantes sobre vendas. Também é possível afirmar que o tamanho da equipe não influencia o impacto do monitoramento de um indicador de comportamento, muitas vezes controlados pela operação por determinação legal (caso do indicador de *Controle problemas de certificação*, Resolução CMN 3.954, de 2011) ou um *enforcement* elevado feito diretamente pelo principal (caso do indicador *Controle Hora Extra*). A hipótese 2A afirma que a implantação do controle de vendas diminui a variabilidade do indicador não é suportada, pois podemos notar um aumento do desvio padrão da amostra após a implantação do controle. Porém, também não é possível afirmar que o aumento da variabilidade foi causado pela implantação do controle, dado que a variável de vendas pode sofrer influência de outros fatores exógenos. A hipótese 2B afirma que a implantação do controle de performance meio diminui a variabilidade dos indicadores controlados é suportada parcialmente, para indicadores financeiros de comportamento. Os controles que provocaram variação negativa e significativa são de indicadores de comportamento: consórcio (*cross-sell*) e vendas com desconto (*vendas com desconto*). Indicadores operacionais de comportamento ou apresentaram crescimento da variabilidade (*problemas de certificação*) ou uma queda não significativa (*% comerciais c/ venda e hora extra*) (Tabela 2).

Hipótese	Indicador	Sem controle	Com controle	Teste Levene	Hipótese aceita ou não
H2A	Vendas financiamento	1,226,086	2,178,537	Sim	
H2B	Cross-sell	444,073	207,206	Sim	
H2B	% comerciais c/ venda	0.32%	0.31%	Não	
H2B	Hora Extra	798.3	730.0	Não	
H2B	Vendas com desconto	0.32	0.19	Sim	

H2B	Problemas de certificação	0.22	0.25	Sim	
-----	---------------------------	------	------	-----	--

Tabela 2 - Variabilidade antes e depois da inclusão de controle na variável (em nível)

Fonte: elaboração do autor. Utilizado software estatístico STATA 13.

5 | CONCLUSÕES

Esta pesquisa constata o efeito da implantação de controles sobre equipes de vendas no Brasil e no mercado financeiro. Com a confirmação da hipótese 1, é possível inferir que a inserção de controle na operação aumentou a performance fim dos agentes (equipe comercial). Em linha com Besanko et al. (2012) e o *framework* da Teoria de Agência apresentado, o aumento do nível de monitoramento e controle da operação eleva a probabilidade do agente ser pego evitando o trabalho duro. Assim, o custo do agente ser demitido aumenta, sem que haja mudança no valor do salário (fixo ou variável), criando eficiência na operação de vendas. Infere-se que há perda de efetividade do controle de resultado ao longo do tempo. Foi percebido, também, que a implantação de controles de comportamento que impactem as vendas são mais relevantes em equipes maiores, provavelmente por causa da complexidade que os gestores enfrentam no gerenciamento de equipes grandes. Finalmente, controles que possuem maior *enforcement* ou que atendam demanda legal têm efeito mais constante entre as equipes de vendas, independentemente de seu tamanho.

De maneira complementar, na validação da hipótese 2A, foi notado um crescimento da variabilidade do indicador de vendas concomitante com a inserção de controle de resultado, através de um sistema de monitoramento na equipe comercial. Por esta análise ser referente a um longo período de tempo, onde muitas variáveis exógenas fora de controle interferiram no indicador de vendas, é necessário aprofundamento para se entender os fatores que afetam a variabilidade do indicador, o que foge do escopo desta pesquisa. Já para os controles de comportamento (hipótese 2B), que sofrem menos com a ação de variáveis exógenas, foi notado queda significativa da variabilidade para os indicadores classificados como financeiros. Esta regra não é válida para os controles de indicadores operacionais, que tiveram uma queda não significativa ou um aumento em sua variabilidade. Apesar da necessidade de cautela para esta afirmação, é possível inferir que a inclusão de controles de comportamento tenha efeito significativo sobre as vendas, levando-a uma menor variabilidade.

Por fim, um estudo semelhante a este pode ser replicado utilizando-se metodologia de experimento, separando grupo piloto e controle com mesmas características, inclusive com uma quantidade de elementos menor que a estudada aqui. Outro aprofundamento possível nesta linha de pesquisa é a busca de características não mensuráveis (qualitativas) dos gestores e das equipes comerciais, através de entrevistas, questionários e análise qualitativa.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 76–88, 1987. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251249>>.
- ANTHONY, R. N.; DEARDEN, J. **Management control systems**. 3. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1976.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BALTAGI, B. H.; JUNG, B. C.; SONG, S. H. **Testing for heteroskedasticity and serial correlation in a random effects panel data model**. [s.l.: s.n.]v. 154
- BAUM, C. F. Stata tip 38: Testing for groupwise heteroskedasticity. **Stata Journal**, v. 6, n. 4, p. 590–592, 2006. Disponível em: <http://www.stata-journal.com/article.html?article=snp15_6>.
- COSTA NETO, P. L. O. (coordenador). **Qualidade e competência nas decisões**. 1. ed. São Paulo: Editora Blücher, 2007.
- DICKINSON, D.; VILLEVAL, M. C. Does monitoring decrease work effort? The complementarity between agency and crowding-out theories. **Games and Economic Behavior**, v. 63, n. 1222, p. 56–76, 2008. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=46d17bec-2c33-4bfe-a57d-4567966c8b06%40sessionmgr110&hid=118&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=31675210&db=aph>>. Acesso em: 5 out. 2015.
- EISENHARDT, M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258191>>.
- FREY, B. S. Does Monitoring Increase Work Effort. **Economic Inquiry**, v. XXXI, p. 663–670, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167–176, 2000.
- KASHYAP, V.; ANTIA, K. D.; FRAZIER, G. L. Contracts, Extracontractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 49, n. 2, p. 260–276, 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=74279097&site=ehost-live>>.
- MOOI, E. a; GHOSH, M. Contract Specificity and Its Performance Implications. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 105–120, 2010.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K.; FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A.;
- GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A Literature Review and Research Agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.
- OLIVER, R. L.; ANDERSON, E.; OLIVER, L. An empirical test of the consequences of Behavior and Outcome-based sales control systems. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 53–67, 1994.
- OUCHI, W. G. The relationship between organizational structure and organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 95–113, 1977. Disponível em: <<http://eserv.uum.edu.my/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4021455&site=ehost-live&scope=site>>.

PANAGOPOULOS, N. G.; JOHNSON, C. M.; MOTHERSBAUGH, D. L. Does choice of sales control conceptualization matter? An empirical comparison of existing conceptualizations and directions for future research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 35, n. 3, p. 221–244, 2015.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management**. [s.l.: s.n.]

PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W.; MORGAN, N. a. Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness. **British Journal of Management**, v. 10, n. 2, p. 95–111, 1999. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8551.00113>>.

ROUSSEAU, D. M. Is there such a thing as “evidence-based management”? **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 256–269, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHULTZ, C.; SALOMO, S.; DE BRENTANI, U.; KLEINSCHMIDT, E. J. How Formal Control Influences Decision-Making Clarity and Innovation Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 3, p. 430–447, 2013. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/jpim.12009>>.

SIMONS, R. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. 1. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

VIEIRA, V. A.; SILVA, J. D.; BERBERT, S. C. Impacto do Sistema de Controle sobre a Venda de Novos Produtos. **RAC**, v. 19, n. 2, p. 221–244, 2015.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-177-0

