

Bárbara Inês Mendes Estanislau

MODELO DE DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DIÁRIOS AOS
VENDEDORES EM LOJA
CASO DE ESTUDO DA WORTEN

Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias

Professor Auxiliar ISCTE *Business School*, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Junho 2015

Modelo de Definição de Objetivos Diários aos Vendedores em Loja

Bárbara Inês Mendes Estanislau

- Lombada -

"Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive."

Ricardo Reis

RESUMO

O presente projeto tem por principal objetivo a criação de um modelo de definição de objetivos diários aos vendedores das lojas da Worten. Empresa portuguesa que desenvolve as suas atividades no mercado do retalho especializado em eletrodomésticos e eletrónica de consumo.

Com o intuito de compreender o funcionamento da organização no que diz respeito à definição de objetivos aos vendedores e na tentativa de analisar as variáveis que poderão influenciar o modelo, realizaram-se entrevistas com diversos informadores dentro da organização bem como, recolheram-se dados quantitativos de Setembro a Dezembro de 2014, na Loja de Cascais, para posterior análise dos mesmos.

Com este projeto e através da monitorização do cumprimento dos objetivos de vendas criados pelo modelo foi possível reconhecer os melhores vendedores dentro da loja em estudo. Por outro lado, caracterizou-se a força de vendas da loja de Cascais quanto às suas Habilitações Literárias e carga horária, através da monitorização do cumprimento dos objetivos de vendas. O presente estudo, permitiu também o cálculo da proporção de venda assistida média de cada unidade de negócio de forma a ser inserida no modelo.

Ainda, a criação de objetivos diários permitiu aumentar o foco nas vendas, uma vez que, dirigem a atenção dos vendedores para aquilo que têm de atingir diariamente.

Este estudo culminou com a elaboração de uma proposta de um Modelo de definição de objetivos diários aos vendedores, adaptado à realidade e às características da empresa em estudo. O presente projeto dirige-se, assim, a todos os que se interessam pela área do retalho e da gestão da força de vendas, bem como, àqueles que estudam a temática da definição de objetivos.

Palavras Chave: Gestão da Força de Vendas, Objetivos, Retalho

Classificação JEL: L 81 - Services, Retail and Wholesale

M 12 - Personnel Management. Executives. Executive Compensation

ABSTRACT

The main goal of this project is the creation of a model of daily goals to sellers in Worten's stores. Worten is a Portuguese company specialized in home appliances and consumers electronics.

In order to understand the organization's functioning in regard to the definition of goals to sellers and to analyze the variables that may influence the model interviews with several informants were made and quantitative data from September to December of 2014 were collected, in store of Cascais.

With this project and by monitoring the fulfillment of sales goals set by the model, it was possible to recognize the best sellers in the store under study.

On the other hand, this project characterized the sales force in the Cascais store concerning their educational Qualifications and workload. This was done by monitoring the fulfillment of sales goals. This study also allowed the calculation of the average proportion of assisted sales of each business unit in order to be inserted in the model.

Still, the creation of daily goals made the growth of the sales focus possible, since it turn sellers attention to what they need to accomplish on a daily basis.

This study led to the development of a proposal of a model for setting daily goals to sellers, adapted to the reality and characteristics of the company studied. This project is aimed at the people who are interested in the retail industry and in the sales force management, as well as to those who study the issue of setting goals.

Keywords: Salesforce Management, Goals, Retail

JEL Classification: L81 - Services, Retail and Wholesale

M12-Personnel Management. Executives. Executive Compensation

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, por toda a disponibilidade e apoio com que acompanhou a elaboração deste estudo.

Agradeço a toda a equipa da Direção de Desenvolvimento de Operações da Worten pela sua preciosa ajuda no desenvolvimento deste projeto. Especialmente:

- À Carla Costa - Obrigada pelo profissionalismo e amizade. Por tudo o que me ensinaste, todo o tempo que dispensaste a ajudar-me na recolha dos dados. Se concluí esta etapa foi, em grande parte, devido à tua ajuda.
- À Rita Figueirinha, ao João Rodrigues, ao Nuno Rodrigues e ao Rui Jacinto. Obrigada por serem a melhor equipa com quem poderia ter começado a trabalhar.
- Ao Pedro Giro, o meu companheiro nesta aventura, obrigada.

A todos os meus amigos, obrigada por acreditarem em mim, principalmente nos momentos em que eu mesma duvidei.

Por fim, obrigada aos meus pais, Idílio e Clara. Cada palavra deste projeto é-vos dedicada. Espero que consigam ver aqui espelhado todo o investimento e sacrifício que fizeram ao longo dos (quase) 23 anos da minha vida. Muito obrigada pelo vosso apoio incondicional!

Índice

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
2.1. O Papel e a gestão da força de vendas.....	3
2.2. Teorias acerca do controlo da força de vendas.....	4
2.3. Abordagens ao Estudo dos Objetivos.....	12
3. METODOLOGIA	25
3.1. Design do Caso de Estudo e recolha dos dados	26
3.2. Análise dos dados e reporting	28
4. WORTEN.....	29
4.1. Breve história da marca.....	29
4.2. Definição dos Objetivos em Loja - Política Existente na Organização.....	32
5. MODELO DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DIÁRIOS	35
5.1. Enquadramento e fundamentação do modelo	35
5.2. Pressupostos e esquematização do modelo	37
6. RESULTADOS	41
6.1. Análise às vendas	41
6.2. Monitorização dos Objetivos de Vendas.....	47
7. DISCUSSÃO.....	52
8. CONCLUSÃO	62
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS.....	68

Índice de Quadros

Quadro 1 Principais diferenças entre o Sistema de controlo Formal e Informal	5
Quadro 2 Características do sistema de controlo baseado nos resultados e do sistema de controlo baseado na performance.....	7
Quadro 3 Vantagens e Desvantagens dos Sistemas de Controlo baseado em resultados e baseado em comportamentos	9
Quadro 4 Número e Dimensão das Lojas Worten	29
Quadro 5 Unidades de Negócio da Worten FONTE: Elaboração Própria.....	30
Quadro 6 Descrição dos produtos que constituem cada unidade de negócio	31
Quadro 7 Tipologia de Colaborador e Objetivos de Vendas	39
Quadro 8 Quadro Síntese da proporção de Venda assistida encontrada para cada unidade de negócio	47

Índice de Figuras

Figura 1 Etapas principais da gestão da força de vendas	3
Figura 2 Causas e Consequências para o Controlo da Força de Vendas.....	4
Figura 3 Controlo e suas Consequências na perspetiva dos Sistema de Controlo Formal e Informal.....	7
Figura 4 Relação entre a dificuldade dos objetivos e o comportamento Working Hard por parte dos vendedores	16
Figura 5 Profundidade do uso e extensão da aplicação do controlo nas Quotas de Vendas	22
Figura 6 Representação do Design do Caso de Estudo - Holístico.....	26
Figura 7 Tipologia de Colaboradores da Worten, em loja	32
Figura 8 Representação Esquemática do Modelo de Definição de Objetivos Diários.....	40

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Representação do Modelo de Produtividade da Worten	33
Gráfico 2 Representação do Modelo Piloto da Worten para o estabelecimento de objetivos em loja.....	34
Gráfico 3 Representação do Modelo de definição de objetivos diários	38
Gráfico 4 Distribuição da proporção de vendas assistidas dos colaboradores do entretenimento nas cinco unidades de negócio existentes na organização	41
Gráfico 5 Distribuição da proporção de vendas assistidas dos colaboradores do telecomunicações nas cinco unidades de negócio existentes na organização	42
Gráfico 6 Distribuição da proporção de vendas efetuadas na loja de Cascais ao fim de semana e dias úteis.....	43
Gráfico 7 Impacto da Campanha Nota 20 - vendas nos 4 fins de semana sem campanha e no fim de semana da campanha	44
Gráfico 8 Distribuição da proporção de vendas assistidas na unidade de negócio do entretenimento, na loja de Cascais entre as semanas 36 e 48 de 2014.....	45
Gráfico 9 Distribuição da proporção de vendas assistidas na unidade de negócio das telecomunicações, na loja de Cascais entre as semanas 36 e 48 de 2014.	46
Gráfico 10 Monitorização dos objetivos individuais de um vendedor da unidade de negócio de informática durante todos os dias da primeira semana de Dezembro de 2014, na loja de Cascais.	48
Gráfico 11 Distribuição comparativa da evolução do cumprimento dos objetivos dos colaboradores da unidade de negócio de eletrodomésticos durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, na loja de Cascais.....	49
Gráfico 12 Distribuição dos Objetivos individuais comparativamente com objetivos coletivos de unidade de negócio e de loja na unidade de negócio de informática em Novembro de 2014, loja de Cascais.....	50

Gráfico 13 Monitorização dos objetivos individuais de um dos vendedores de cada uma das unidades de negócio, semana a semana, de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, loja de Cascais.....	51
Gráfico 14 Cumprimento dos objetivos dos colaboradores consoante as suas Habilitações Literárias durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, na loja de Cascais. .	57
Gráfico 15 Cumprimento dos objetivos dos colaboradores consoante a sua Carga Horária durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, na loja de Cascais.....	58

Índice de Anexos

Anexo 1 Quadro Síntese da proporção de Venda Assistida de cada unidade de negócio utilizada atualmente pela empresa	68
Anexo 2 Regras para a atribuição da avaliação dos objetivos de desenvolvimento	68
Anexo 3 Evolução do cumprimento dos objetivos dos colaboradores da unidade de negócio de eletrodomésticos durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, na loja de Cascais.....	69
Anexo 4 Distribuição dos Vendedores, da Loja de Cascais, por Habilitações Literárias	69
Anexo 5 Distribuição dos Vendedores, da Loja de Cascais, por Carga Horária.....	69

Lista de Abreviaturas

R/H: Vendas totais atuais da loja sobre as vendas do histórico (períodos anteriores)

R/O: Vendas registadas Reais sobre Objetivo estipulado

SPV: Serviço Pós Venda

UN: Unidade de Negócio

VA: Venda Assistida

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto é referente à Worten, empresa do grupo SONAE, que atua no mercado de retalho especializado em eletrodomésticos e eletrónica de consumo. Tem por finalidade criar um modelo de definição de objetivos diários de vendas para a força de vendas nas lojas da marca, de forma a controlar de melhor forma o seu trabalho e resultados.

Por razões de proteção de informação privilegiada, os dados da empresa foram alterados de modo a proteger a informação confidencial.

Em Portugal, uma economia ainda muito fragilizada devido à crise económica, com um crescimento lento, uma elevada taxa de desemprego e fortes medidas de austeridade, vieram erodir o poder de compra dos consumidores. Por isso, a indústria do retalho enfrenta grandes desafios! No que diz respeito ao retalho especializado em eletrodomésticos e eletrónica de consumo, defronta dificuldades com categorias em declínio e mercados cada vez mais saturados (*Delloitte Top 250 Retailers 2015: 23*).

O ritmo da mudança está a acelerar! O futuro do retalho é indissociável das tendências tecnológicas que invadem o nosso dia-a-dia. Os retalhistas têm de se adaptar e procurar uma forma de incorporar estas mudanças na sua cadeia de valor, de forma a criar vantagens competitivas.

É imperativo para as empresas tirar o melhor partido possível dos seus recursos, inovar e adequar os seus objetivos e a sua estratégia às exigências atuais. No mercado do retalho, é de elevada importância ouvir e cativar tanto os consumidores como os trabalhadores, uma vez que, a força motriz, o primeiro contacto e o elo de ligação entre a empresa com os seus consumidores é a força de vendas, através das suas lojas.

O presente projeto foi proposto pela Direção de Desenvolvimento de Operações da Worten, através do programa *Call For Solutions*¹, com o intuito de criar uma métrica de controlo da força de vendas- os objetivos- que tivesse, por um lado, um papel motivacional e dinamizador e, por outro lado, potenciar a melhoria de resultados financeiros e operacionais na Worten. Principalmente o foco nas vendas.

Através deste projeto, possibilita-se a supervisão dos vendedores, em loja, através de objetivos diários de vendas, tanto individuais como de equipa.

¹ Programa de estágios curriculares destinado a finalistas de Mestrado que vem aproximar a empresa da comunidade académica, propondo aos estagiários encontrar respostas inovadoras a desafios reais da organização.

Neste sentido, procurar-se-á, com o desenvolvimento deste projeto, criar um modelo de definição de objetivos diários para os vendedores, em loja, capaz de ser aplicado, com relativa facilidade, ao universo de lojas físicas da marca em Portugal. A questão de investigação que se pretende responder é, então, a seguinte: Como definir, através de um modelo, objetivos de vendas diários, individuais e coletivos, aos vendedores da Worten?

Surgem, ainda, como objetivos específicos:

- I. Analisar a venda assistida de todas as unidades de negócio da loja de Cascais com o intuito de calcular a venda assistida média de cada uma das seções, para posterior inserção no modelo.
- II. Criar um método para reconhecer os melhores vendedores (aqueles com melhor desempenho), através do modelo de definição de objetivos diários;
- III. Monitorizar o cumprimento dos objetivos determinados pelo modelo de definição de objetivos diários, dos vendedores da loja de Cascais, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014;

A motivação que levou ao desenvolvimento da presente tese partiu do gosto pessoal pela indústria do retalho, pelo seu ambiente desafiante e em permanente mudança que necessita de respostas rápidas e eficientes assim que algo novo surge. A dinâmica das vendas em loja também sempre me despertou curiosidade. Analisar as formas de pensar e de agir dos vendedores na perspetiva da organização e não, apenas, como um cliente.

O caso de estudo particular da Worten significa um desafio extra. Como se materializa a estratégia desta empresa no quotidiano dos vendedores, nos seus objetivos de vendas? É necessário incorporar no modelo de definição de objetivos as limitações contextuais encontradas na empresa e as suas especificações que terão impacto na forma como se pretende controlar e medir o desempenho da força de vendas, através do estabelecimento de objetivos de vendas diários.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. O Papel e a gestão da força de vendas

Kotler (2008) define vendedor como "um indivíduo que, em representação de uma empresa perante os clientes, desempenha uma ou mais das seguintes atividades: prospeção, comunicação, venda, prestação de serviços, recolha de informação e construção de uma relação". Pode, assim, inferir-se que um vendedor tem múltiplas funções numa organização. Servem como elo de ligação entre a empresa e os seus clientes.

Apresentam os produtos e os serviços da empresa aos clientes, ouvem-nos, respondem às suas dúvidas e objeções, angariando novos clientes e estabelecem relações duradouras com os já existentes. Por outro lado, também, conhecem melhor as necessidades dos clientes e redirecionam as suas questões para as diferentes áreas de competência dentro da organização (Kotler, P., *et al.* 2008: 780)

Hoje em dia, o papel dos vendedores não é apenas efetuar vendas passa, igualmente, por analisar indicadores de gestão, medir o potencial de mercado e desenvolver estratégias para melhorar o desempenho da organização.

Nesse sentido, devem estar, cada vez mais, orientados para o consumidor e para o mercado. Preocupando-se, não só com as vendas mas, também, com a satisfação do cliente e em acrescentar valor ao negócio. A qualidade de um vendedor pode fazer a diferença entre manter um cliente satisfeito e fidelizá-lo à marca da organização.

Assim, devido aos papéis fulcrais que desempenham na estrutura da empresa, a gestão da força de vendas deve ser bem planeada e executada. Pode-se definir gestão da força de vendas como a análise, o planeamento, o controlo e a implementação das atividades quotidianas da força de vendas (Kotler, P., *et al.* 2008: 780)

Na figura abaixo estão identificadas as principais etapas da gestão da força de vendas.

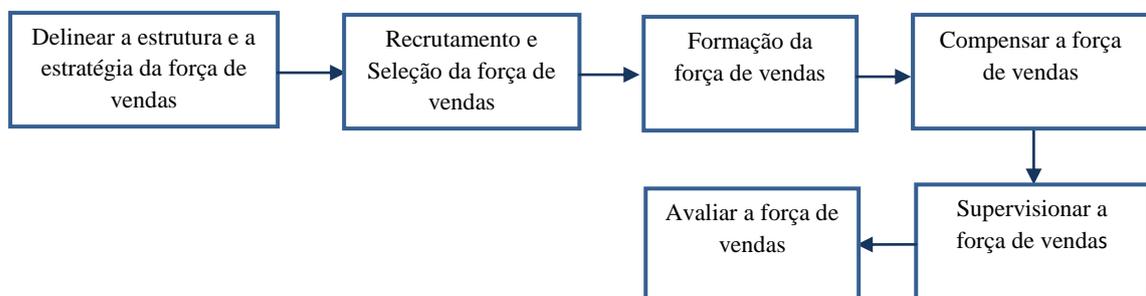


Figura 1 Etapas principais da gestão da força de vendas
 FONTE: Kotler (2008) *Principles of marketing*: 782

O presente estudo irá focar-se em apenas duas das etapas descritas anteriormente, o controlo e supervisão da força de vendas.

2.2. Teorias acerca do controlo da força de vendas

Um sistema de controlo consiste no conjunto de procedimentos que uma organização dispõe com o intuito de monitorizar, dirigir, avaliar e compensar os seus trabalhadores (Anderson & Olivier, 1987: 76).

Na figura seguinte é possível visualizar as causas e consequências do controlo da força de vendas.

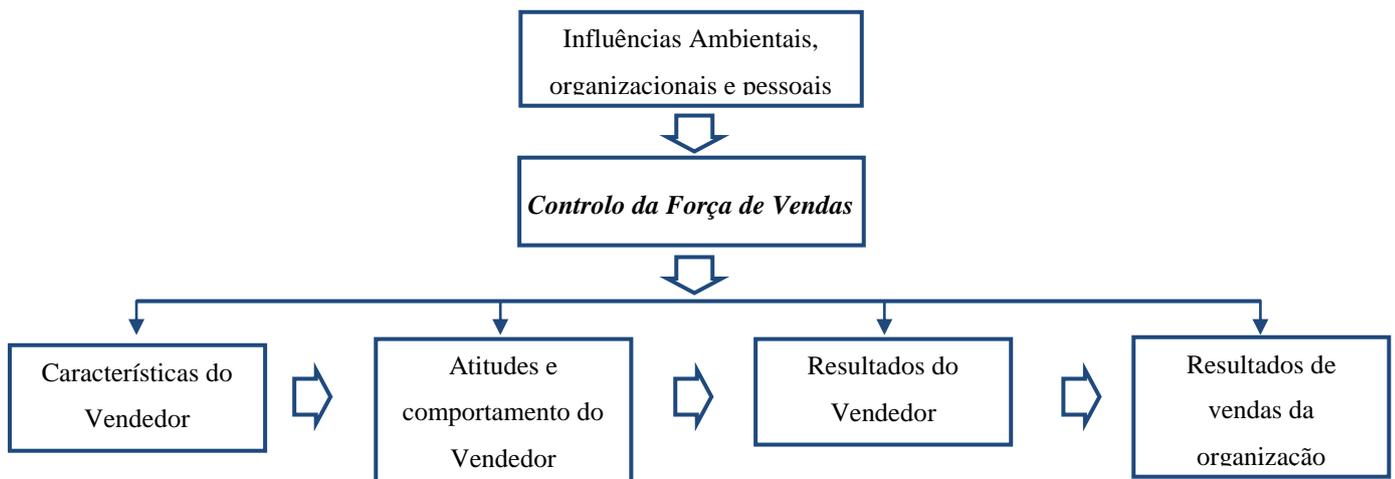


Figura 2 Causas e Consequências para o Controlo da Força de Vendas

FONTE: Baldauf, A; Cravens, D & Piercy, N; Sales Management Control Research - Synthesis and an agenda for future research, pág 11 (2005)

As causas do controlo da força de vendas dividem-se em três grandes grupos: ambientais, organizacionais e pessoais. No que diz respeito às causas ambientais evidenciam-se a intensidade concorrencial e a incerteza latente ao mercado onde a empresa se move. Quanto às causas organizacionais e pessoais salientam-se as características das tarefas (complexidade, conhecimento dos procedimentos), complexidade do produto, características específicas das diferentes unidades de negócio, a calendarização das tarefas, a dimensão da empresa e a sua cultura organizacional.

Por outro lado, as consequências de um sistema de controlo de força de vendas dividem-se em quatro grupos: características do vendedor, atitudes e comportamento do vendedor, resultados do vendedor e resultados de vendas da organização. Quanto aos primeiros três grupos, relacionados com a figura do vendedor, salientam-se várias consequências do sistema de controlo tais como, stress, motivação,

comprometimento com a organização e satisfação com o trabalho. Por fim, quanto aos resultados de vendas da organização refere-se como consequências a satisfação do consumidor, eficácia financeira e eficácia da força de vendas (Baldauf, A *et al*, 2005:11, 18-20).

Seguidamente apresentam-se várias teorias que tentam encontrar resposta para a problemática dos sistemas de controlo da força de vendas.

Sistema de Controlo Formal e Informal

Jaworski define controlo "como as tentativas dos gestores e de outros *stakeholders* de influenciar, dentro de uma unidade de negócio, o comportamento e as atividades dos vendedores de forma a atingir resultados" (Baldauf, A *et al*, 2005: 8).

Distinguem-se duas formas de controlo: a formal e a informal. Enquanto, o controlo formal diz respeito aos resultados e aos processos, o controlo informal abrange controlos social, culturais e autocontrolos (Baldauf, A *et al*, 2005: 8). O controlo formal é escrito, consistindo em procedimentos da chefia que tendem a impulsionar comportamentos da força de venda, alinhados com os objetivos da organização. O controlo informal não está escrito e é da iniciativa dos próprios trabalhadores que pretendem influenciar o comportamento dos vendedores. Estes controlos não estão obrigatoriamente ligados aos objetivos da organização (Jaworski, 1988: 26).

As principais diferenças entre o Sistema de Controlo Formal e Informal estão sintetizadas no quadro abaixo.

Sistema de Controlo Formal	Sistema de Controlo Informal
Escrito	Não escrito
Objetivos Individuais não coincidem com a estratégia da organização	Objetivos individuais podem ou não coincidir com a estratégia da organização
Iniciativa da chefia	Iniciativa dos trabalhadores
Responsabilidade e Gestão por parte da chefia	Responsabilidade e Gestão por parte dos trabalhadores

Quadro 1 Principais diferenças entre o Sistema de controlo Formal e Informal

FONTE: Elaboração Própria baseado em Jaworski, Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences, pág 26 (1988)

São exemplos de controles formais, os orçamentos, os regulamentos e as quotas. Por outro lado, as normas de grupo e a cultura organizacional são consideradas controles informais (Jaworski, 1988: 26).

Quanto ao sistema de controlo formal, é subdividido em três mecanismos que se distinguem pelo momento de intervenção da chefia. Assim, a chefia pode estimular os seus trabalhadores através de: (1) *inputs*, ou seja, atividades que decorrem antes da implementação de uma atividade (recrutamento, formação, planos estratégicos); (2) processos, isto é, manipular os meios para atingir os fins pretendidos, a forma como é realizada a ação e (3) *outputs*, nas situações em que os objetivos de performance são estabelecidos, monitorizados e posteriormente, avaliados (Jaworski, 1988: 27).

Quanto ao sistema de controlo informal subdivide-se, também, em três estruturas cuja distinção está associada ao número de pessoas envolvidas: o auto controlo, o controlo social e o controlo cultural. No caso do auto controlo, o individuo estabelece objetivos para si próprio e monitoriza o seu cumprimento. Este tipo de controlo informal pode potenciar a satisfação do individuo mas o desempenho pode vir a ser penalizado. O controlo social é estabelecido quando existem objetivos comuns a um grupo de indivíduos e o controlo é realizado quando existem desvios sociais a esses objetivos. O controlo é feito de formas subtis, tais como, o humor e a brincadeira. Contudo, quando as normas são violadas repetidamente, o individuo infrator pode vir a ser ostracizado pelo grupo. Por último, o controlo cultural, diz respeito a um departamento inteiro, ou até, a organização como um todo. Neste caso, o controlo cultural é realizado através da gradual aglomeração de rituais, histórias e normas da interação uns com os outros dentro da organização.

Seguidamente, ir-se-ão explorar as consequências dos dois tipos de controlo em análise: o Formal e o Informal. Estas consequências podem ser subdivididas em dois grupos: individuais e da unidade de negócio. As consequências individuais podem ser distinguidas entre: (1) psicológicas (por exemplo, tensão no trabalho e stress); (2) relacionadas com o papel desempenhado (por exemplo, conflitos, ambiguidade, excesso de trabalho) e por fim, (3) desempenho. Quanto às consequências para a unidade de negócio, estão relacionadas com o desempenho financeiro mas também a outras medidas de produtividade.

No quadro abaixo estão sintetizadas esses sistemas de controlo e as consequências que daí advêm.

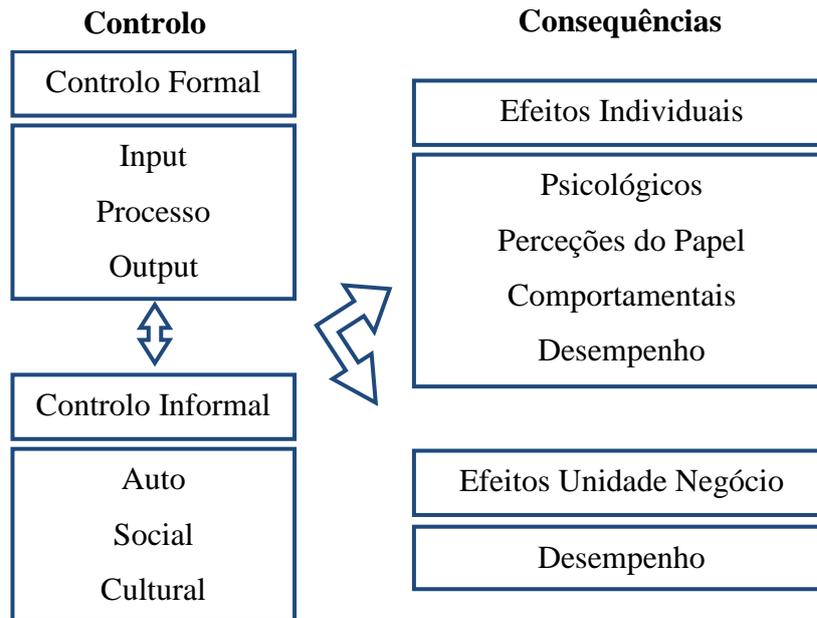


Figura 3 Controlo e suas Consequências na perspetiva dos Sistema de Controlo Formal e Informal
 FONTE: Adaptado de Jaworski, Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences, pág 25 (1988)

Sistema de Controlo baseado nos Resultados vs Sistema de controlo baseado nos Comportamentos

As teorias existentes acerca do controlo da força de vendas foram desencadeadas por dois conceitos distintos. Um baseado no controlo baseado nos resultados (*outcome-based control*) e outro assente no controlo baseado nos comportamentos (*behavior-based control*) (Anderson & Olivier, 1987:76). No quadro abaixo são visíveis algumas características de cada um dos sistemas de controlo mencionados.

Sistema de controlo baseado em resultados	Sistema de controlo baseado em comportamentos
Pouca monitorização por parte da chefia	Grande monitorização das atividades da força de vendas
Simplicidade e objetividade na medição dos resultados	Métodos mais complexos e subjetivos na avaliação e compensação
Pouca intenção e esforço em direcionar a força de vendas	Elevada intervenção da chefia nas atividades da força de vendas

Quadro 2 Características do sistema de controlo baseado nos resultados e do sistema de controlo baseado na performance
 FONTE: Elaboração Própria baseado em Anderson & Olivier, Perspectives on Behavior-Based vs Outcome-Based Salesforce Control Systems, pág 76 (1987)

Quanto ao sistema de controlo baseado em resultados (*outcome-based control*), os vendedores são responsabilizados por alcançar os resultados pelos seus próprios métodos, ou seja, o risco é transferido para eles. Para determinar a sua performance são utilizados indicadores como, por exemplo, a margem bruta, a margem líquida, o rácio das vendas, custo com as vendas e a rentabilidade.

Os vendedores sob este sistema de controlo são recompensados, primeiramente, através de pagamentos variáveis anexados à performance, tais como, bónus e comissões.

No que diz respeito ao sistema de controlo baseado em comportamentos (*behavior-based control*), as chefias têm um papel ativo nas atividades do dia-a-dia, pois têm uma ideia bem definida da forma como a força de vendas deve desempenhar o seu trabalho. Assim, a monitorização é ativa. Neste sistema os vendedores são avaliados tendo em conta critérios como o conhecimento do produto, a habilidade para "fechar vendas", o desempenho na prestação de serviços e dias trabalhados.

Os vendedores sob este sistema de controlo são recompensados através de uma elevada proporção de pagamento fixo, isto é, salário (Anderson & Olivier, 1987:76).

No quadro abaixo estão descritas algumas vantagens e desvantagens dos sistemas de controlo baseado em resultados e baseado em comportamentos.

Sistema de controlo baseado em resultados		Sistema de controlo baseado em comportamentos	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Vendedores usam os seus próprios métodos para fazer face a heterogeneidade do sector	Falta de um fio condutor pode permitir comportamentos nefastos, por parte dos vendedores, a longo prazo	Redireciona a força de vendas para certos comportamentos alinhados com a estratégia da empresa	Subjetividade e complexidade da avaliação pela dificuldade da chefia em recolher e combinar a informação
Aumenta a motivação individual já que os indivíduos são recompensados pelos resultados alcançados	Foco em atividades com rentabilidade a curto prazo em detrimentos de resultados de longo prazo	Eliminar iniquidades que podem surgir do uso da simples medição de resultados	Modelo construído apenas com base nas ideias da chefia

Quadro 3 Vantagens e Desvantagens dos Sistemas de Controlo baseado em resultados e baseado em comportamentos

FONTE: Elaboração Própria baseado em Anderson & Olivier, Perspectives on Behavior-Based vs Outcome-Based Salesforce Control Systems, pág 77e 78 (1987)

O sistema de controlo baseado nos resultados tem como vantagens o aumento da motivação dos vendedores porque são recompensados pelos resultados dos próprios. Também, surge como vantagem deste sistema de controlo, a possibilidade dos vendedores usarem os seus próprios métodos. Sem a direção ativa das chefias podem ser, assim, responsabilizados pelos seus resultados. Quanto às desvantagens, a falta de vigia por parte das chefias pode permitir que os vendedores prejudiquem a empresa a longo prazo através dos seus comportamentos (por exemplo, falta de cuidado com a satisfação do consumidor).

O sistema de controlo baseado em comportamentos por seu lado, tem como vantagem a capacidade de direção da chefia, que impõem aos vendedores os comportamentos que devem seguir e os resultados que devem alcançar alinhados com a estratégia da organização. Surge, também, como vantagem a eliminação de iniquidades que advém da simples utilização de resultados. Muitas vezes, existem fatores que estão para além da

capacidade de controlo da força de vendas mas que têm influência nos resultados atingidos e que, o sistema de controlo baseado em comportamentos vem colmatar.

Quanto às desvantagens, aparece a subjetividade e complexidade do sistema. Os seus critérios, por vezes, pouco claros, podem introduzir enviesamento, o que descredibiliza todo o sistema de controlo. Ainda, como o sistema de controlo tem por base apenas as ideias da chefia, os vendedores não têm a oportunidade de transformar as suas ideias em resultados e podem antever o sistema como injusto (Anderson & Olivier, 1987:77-78).

Agency Theory (Teoria de Agência)

Esta teoria económica tenta explicar como é que o principal (por exemplo, administrador) pode controlar as atividades dos agentes (por exemplo, vendedores) a quem delega poder de decisão. A presente teoria foi elaborada por Eisenhardt, em 1985, que identificou como principais premissas:

1. O principal e o agente têm objetivos distintos e, por isso, encontram-se em conflito de interesses.
2. O principal e o agente têm atitudes diferentes face ao risco.

Tremblay et al. (2003) afirma que "Na perspectiva do principal, o seu objetivo primordial é a maximização do lucro, enquanto o agente tenta maximizar a sua utilidade".

Num contexto de *design* de um sistema de controlo, a teoria de agência permite realinhar os objetivos do principal e do agente para que o agente não se foque apenas nos seus interesses próprios sem ter em conta a estratégia da empresa (Anderson & Olivier, 1987: 79).

Quanto à problemática da partilha do risco, a organização tem duas hipóteses distintas. Em primeiro lugar, pode recolher informação sobre o comportamento do agente que, posteriormente recompensa. Esta prática tem custos elevados pois, implica que a chefia monitorize constantemente o agente. Ainda, é importante salientar que, as empresas que conhecem os comportamentos da sua força de vendas podem remunerá-la através de um salário fixo de forma a ultrapassar o problema da agência.

Caso contrário, quando não dispõe de informação para determinar os seus comportamentos, pode-se resolver o problema de agência, indexando o salário dos vendedores à sua performance, ou seja, pagando um bónus ou comissão em relação aos

resultados de vendas alcançado. Desta forma, o risco é transferido para o agente, aumentando o seu grau de incerteza.

Assim, pode-se inferir que quanto menor é a ligação entre o esforço do vendedor e os resultados das vendas, maior será a proporção fixa da remuneração atribuída. Quando o esforço do vendedor não se repercute numa relação de causalidade direta com os resultados das vendas, o risco para o agente é maior pois, este pode ser penalizado pelos resultados que não estão dentro do seu controlo (Stuff, P; Reilly, P, 2006: 7-8).

Neste sentido, quando o vendedor tem forte impacto nos resultados das vendas deve receber incentivos (comissões, bónus) para exercer a sua influência. Por outro lado, quando o vendedor não tem grande influência nos resultados, não deve ser penalizado e, por isso, deve receber uma maior proporção de salário fixo (Anderson & Olivier, 1987: 79)

A incerteza tem, assim, um papel decisivo nesta discussão pois é ela que definirá a proporção de ganho fixo (salário) e variável (bónus, comissões) que se irá atribuir aos vendedores.

Teoria dos Custos de Transação

A teoria dos custos de transação é, também, baseada numa teoria económica que assume que os contratos estão incompletos e que, por isso, uma ou ambas as partes envolvidas não irão cumprir com as suas obrigações, por interesse próprio ou por oportunismo (Stuff, P; Reilly, P, 2006: 9).

Um dos fatores fulcrais para esta teoria são os elementos que uma parte detém em seu poder mas de que a outra parte está dependente, são designados como activos de transação específicos ("*transaction-specific assets*"). São exemplos de activos de transação específicos ("*transaction-specific assets*") o conhecimento do produto e da marca, o nível de especialização das tarefas e a importância das tarefas para o sucesso organizacional. Nestas situações, a experiência da força de vendas acrescenta valor para a organização e, por isso, estes sentem-se numa situação de poder em que a podem enganar.

Neste sentido, cabe à organização encontrar métodos para precaver situações onde a força de vendas a pode prejudicar, isto é, minimizar o impacto destes ativos de transação específicos ("*transaction-specific assets*"). Para isso, a empresa incorre num custo de transação para monitorizar a força de vendas e ver se esta está a cumprir

apropriadamente os seus deveres. Só assim, será possível para a empresa diminuir a incerteza quanto à performance dos seus vendedores. (Stuff, P; Reilly, P, 2006: 9)

Quando estamos perante um ambiente de elevada incerteza e os vendedores podem ser rapidamente substituídos, pode-se ultrapassar a problemática dos custos de transação, através de um sistema de controlo baseado nos resultados, com elevadas comissões para compensar o risco que o vendedor tem de suportar. Por outro lado, quando os vendedores não podem ser substituídos rapidamente, pela sua experiência e conhecimento na área, a empresa deve ultrapassar o problema dos custos de transação através de um sistema de controlo baseado nos resultados. (Anderson & Olivier, 1987: 82).

No próximo subcapítulo ir-se-ão estudar dois comportamentos diferentes que a força de vendas pode tomar para realizar o seu trabalho.

2.3. Abordagens ao Estudo dos Objetivos

Neste capítulo serão apresentadas diferentes temáticas referentes ao estudo dos objetivos. Em primeiro lugar, serão estudados duas tipologias de comportamento que a força de vendas pode apresentar: *Working Hard* e *Working Smart*.

De seguida ir-se-ão discutir as diferentes perspetivas de investigação dos objetivos existentes na literatura: uma sobre a orientação dos objetivos e outra sobre o estabelecimento dos objetivos. Estas duas teorias são, no seu âmago, perspetivas opostas da literatura sobre o comportamento organizacional. Posteriormente, serão abordadas as formas de medição da performance. E, por fim, será estudado o caso específico das quotas de vendas como forma de controlo da força de vendas.

Working Hard e Working Smart

Existem, essencialmente, dois tipos de comportamento que a força de vendas pode apresentar quando está sujeita a sistemas de controlo. Seguidamente, ir-se-ão analisar estas duas formas de trabalhar diferentes designadas por *Working Hard* e *Working Smart*.

Working Smart é definido como os comportamentos que desenvolvem o conhecimento sobre as vendas e o uso desses comportamentos *in loco*, em situações de venda ao cliente. Por outro lado, *Working Hard* diz respeito ao esforço e persistência que o vendedor incute ao seu trabalho (Sujan, Barton e Kumar, 1994: 40).

Enquanto, *Working Hard* diz respeito ao período de tempo que o vendedor está focado nas tarefas e a sua tenacidade perante o insucesso, *Working Smart* apresenta duas componentes específicas. Uma relacionada com as atividades desempenhadas (por exemplo, comportamentos para vendas adaptadas a situações diferentes, planeamento das abordagens em ambiente de venda) e outra relacionada com as competências apresentadas pelos vendedores (adaptabilidade para abarcar uma variedade de comportamentos de vendas distintos) (Fang, Evans & Zou, 2005: 1216).

Um elevado controlo das atividades e dos comportamentos da força de vendas (isto é, um sistema de controlo baseado nos comportamentos), desencadeia um comportamento de *Working Smart* por parte dos vendedores. Em oposição, um elevado controlo dos resultados alcançados levará os vendedores a um comportamento de *Working Hard* (Fang, Evans & Zou, 2005: 1216).

No próximo subcapítulo ir-se-ão analisar as diferentes orientações dos objetivos.

Orientação dos Objetivos: Learning Goals vs Performance Goals

A orientação dos objetivos é, normalmente, medida uma predisposição mental para um determinado registo. Explica e prevê não só a forma como os vendedores escolhem realizar as suas tarefas mas também, como estes se comportam perante situações distintas (aprendizagem e aquisição de novas competências vs performance e esforço).

Segundo Sujan, Weitz e Kumar (1994) existem duas orientações diferentes para os objetivos dos vendedores: a aprendizagem e a performance.

Os vendedores orientados para a performance, preocupam-se, primeiramente, em alcançar bons resultados como forma de mostrarem as suas competências e serem recompensados pela sua chefia e reconhecidos pelos seus pares (Kohli, Shervani & Challagalla, 1998: 263). Estes vendedores têm, assim, um forte desejo de impressionar os outros (Seijts *et al*, 2004: 228).

A recolha de informação e o estudo do mercado não são tidos em conta neste tipo de orientação, uma vez que, as competências são tratadas como uma constante. Já que, o esforço e persistência, são os principais motores para alcançar um bom desempenho (Seijts *et al*, 2004: 235). Estes vendedores não se sentem confortáveis em experimentar novas técnicas pois, têm receio que estas se traduzam em maus resultados e, conseqüentemente, em avaliações negativas dos seus pares e chefia. Evitam, assim, situações desafiantes (Sujan, Weitz & Kumar, 1994: 263).

Por outro lado, os vendedores orientados para a aprendizagem, têm um grande desejo de evoluir, melhorar as suas competências e executar com mestria as tarefas que lhes são designadas. Desviam a atenção dos resultados e focam-se, por sua vez, no processo, preocupando-se com a aquisição de conhecimento e com o desenvolvimento de novas competências (Seijts *et al*, 2004: 235).

Estes vendedores preferem situações desafiantes pois, acreditam que estas situações os podem ajudar a desenvolver o seu conhecimento sobre o ambiente de venda.

São curiosos por natureza e estão dispostos a alterar as suas estratégias de venda (Sujan, Barton e Kumar, 1994: 39). Ainda, não desanimam quando cometem erros, pois vêem-nos como algo natural e parte do processo de venda (Seijts *et al*, 2004: 228).

Num estudo desenvolvido por Sujan, Barton e Kumar (1994) descobriu-se que a produtividade dos vendedores depende consideravelmente da orientação para a aprendizagem uma vez que, esta motiva tanto o *Working Hard* como o *Working Smart*. Enquanto que a orientação para a performance motiva apenas o *Hard Work*.

Quanto ao desempenho dos colaboradores, a orientação para a aprendizagem tem uma relação positiva com a performance nas vendas e deve ser preferida quando um vendedor necessita de apreender uma tarefa específica e desafiante, uma vez que, a orientação para a aprendizagem direciona a atenção dos vendedores para a descoberta e implementação de novas estratégias ou procedimentos (Seijts *et al*, 2004: 229). Quando um vendedor já possui a experiência e conhecimento necessário para levar a cabo as suas tarefas na perfeição, a orientação para a aprendizagem pode não ser favorável, pois, foca a atenção do colaborador em descobrir novas estratégias desnecessariamente. Por isso, nestes casos, é preferível salientar a importância de alcançar excelentes resultados e, seguir, uma orientação para a performance (Seijts *et al*, 2004: 229).

Sob o ponto de vista da organização, a orientação para a performance leva a resultados de curto prazo como, por exemplo, um aumento nas vendas. Enquanto que a orientação para a aprendizagem desencadeia resultados de longo prazo, uma vez que, desenvolve competências e características dos vendedores.

É importante salientar que estas duas orientações para o objetivos não devem ser vistas como opostas mas antes, como duas dimensões distintas que se complementam, uma vez que, os vendedores podem ter como objetivo aprender a melhorar o seu trabalho e, ao mesmo tempo, demonstrar à sua chefia as suas competências. Assim, os vendedores podem ter, simultaneamente, uma grande orientação para a aprendizagem e elevado foco em atingir elevado desempenho (Kohli, Shervani e Challagalla, 1998: 263).

Uma intervenção por parte da gestão de forma a fomentar a orientação para a aprendizagem dos seus vendedores não irá danificar a orientação para a performance já existente na organização. Assim, uma orientação para a aprendizagem aliada a uma orientação para os resultados irá potenciar a eficácia dos vendedores.

Este estudo também analisou o impacto do *feedback* da chefia na orientação dos objetivos dos colaboradores. Conclui-se que a orientação para a aprendizagem é fomentada tanto por *feedback* positivo como por *feedback* negativo por parte da chefia. Por outro lado, a orientação para a performance não é afetada pelo *feedback* positivo, ou seja, "depende apenas de um ambiente negativo e não de um positivo para o seu desenvolvimento" (Sujan, Barton e Kumar, 1994: 44).

Mudar o foco da organização para objetivos de aprendizagem pode ser uma alternativa mais proveitosa do que avaliar a força de vendas apenas pelo seu desempenho ao nível dos resultados. O cerne deve estar, por isso, no processo que desencadeia um determinado resultado em vez de estar no resultado em si (Seijts *et al.*, 2004: 228). Torna-se imperativo avaliar, também, a motivação, ânsia de aprender e melhorar da força de vendas (Sujan, Barton & Kumar, 1994: 46).

Este papel cabe aos gestores e restante chefia, que devem impulsionar as ferramentas de que os vendedores necessitam para realizarem vendas adaptadas a cada situação e ambiente, isto é, devem fornecer à força de vendas informação sobre o mercado onde operam e envolver os vendedores mais experientes na formação dos seus colegas. Estas iniciativas tornarão o processo de venda mais agradável e podem ser benéficas para a orientação para a aprendizagem dos vendedores e *Working Smart* bem como a satisfação com o seu trabalho (Sujan, Barton & Kumar, 1994: 46).

Em seguida, no próximo subcapítulo, estudar-se-á a teoria de definição de objetivos.

Teoria de Definição de Objetivos (Goal Setting Theory)

Esta teoria vê os objetivos como os resultados almejados pelos indivíduos, ou seja, como o nível de desempenho que estes desejam alcançar (Dweck, 1992: 165). Baseia-se em dois princípios fundamentais (Kleingeld & Arends, 2011: 1290):

- Objetivos específicos e de elevada dificuldade desencadeiam uma maior performance do que objetivos não específicos ("faz o teu melhor");
- Objetivos específicos e de elevada dificuldade desencadeiam uma maior performance do que objetivos específicos mas com baixa dificuldade;

Existem três características básicas utilizadas na literatura para descrever os objetivos: a dificuldade, a especificidade e a participação.

A dificuldade dos objetivos diz respeito ao grau no qual os objetivos designados pela chefia são atingíveis. Quando um objetivo de desempenho (*Performance Goal*) é facilmente alcançado, não é necessário grande esforço por parte do vendedor para o ultrapassar. À medida que a dificuldade dos objetivos aumenta, os vendedores esforçam-se mais e, assim, há um aumento do esforço. Por outro lado, quando o objetivo é extremamente difícil, os vendedores sentem-se desmotivados e pensam que não conseguirão atingir o objetivo apesar de todo o seu esforço.

Na figura seguinte está representada a relação entre a dificuldade dos objetivos e o comportamento *Working Hard* sob a forma de um "U" invertido tal como explicitado anteriormente.

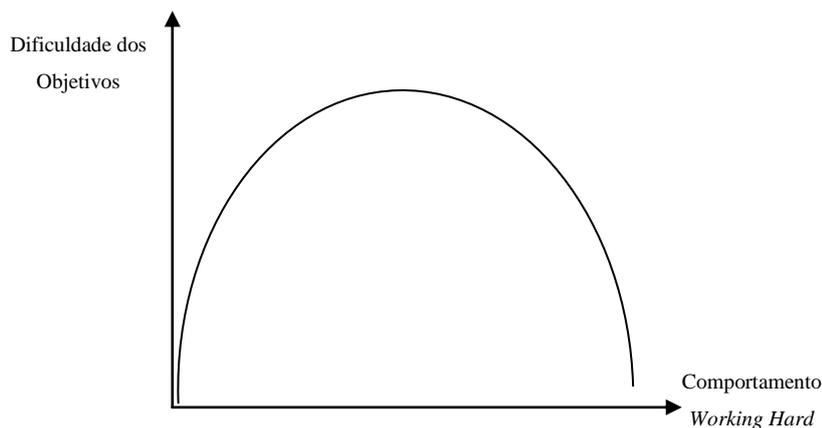


Figura 4 Relação entre a dificuldade dos objetivos e o comportamento Working Hard por parte dos vendedores

FONTE: Elaboração Própria baseado em Fang, Kenneth e Zou, The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems- job performance relationship, pág 1216 (2005)

Assim, quando os objetivos têm uma dificuldade moderada, a força de vendas irá esforçar-se mais do que numa situação em que os objetivos são ou muito fáceis ou extremamente difíceis.

Ainda, quando os objetivos têm uma dificuldade elevada, o vendedor dá primazia ao esforço em detrimento do desenvolvimento de novas estratégias e formas de agir. Neste sentido, este fenómeno pode reduzir o comportamento *Working Smart* (Fang, Evans & Zou, 2005: 1216).

Quanto ao tempo definido para o cumprimento dos objetivos, serve como uma ferramenta de controlo do tempo e aumenta o efeito motivador dos objetivos. O tempo disponível para concretizar um objetivo tem uma relação negativa com a rapidez do trabalho realizado, até ao determinado ponto em que esta relação se inverte, uma vez que, prazos de cumprimento muito pequenos reduzem o desempenho dos vendedores. Assim, prevê-se que os vendedores usem o tempo como forma de atingir objetivos sequenciais, que diferem no seu nível de dificuldade. A força de vendas até pode esforçar-se no cumprimento de objetivos mais fáceis, se vir esses objetivos como um passo necessário para atingir objetivos mais difíceis e desafiantes no futuro (Fried & Slowik, 2004: 408).

Outra característica dos objetivos é a especificidade. Esta refere-se à clareza na definição dos objetivos pela chefia. Objetivos não específicos podem levar à existência de pontos de vista variados sobre os objetivos na organização. Esta abertura a novas perspectivas acerca dos objetivos potencia a criatividade e a aprendizagem pois, os vendedores sentem-se mais autónomos e desenvolvem novas competências e formas diferentes de vender (Fang, Evans & Zou, 2005: 1217).

Objetivos difíceis e específicos levam ao aumento do desempenho dos vendedores porque direcionam o foco destes para um fim específico e aumentam o esforço e a persistência através do desenvolvimento de novas estratégias. Assim, objetivos difíceis e específicos são tidos como uma melhor escolha do que objetivos difíceis e não específicos para as tarefas dos vendedores (Kleingeld & Arends, 2011: 1290).

Segundo Kleingeld & Arends (2011), "a especificidade dos objetivos está mais associada à variabilidade da performance do que à performance absoluta".

Por fim, a participação reporta-se ao grau de envolvimento da força de vendas na definição dos objetivos (Fang, Evans & Zou, 2005: 1215). O envolvimento dos vendedores no processo de definição dos objetivos pode ajudar no esclarecimento da tarefa em mãos, de forma a direcionar os seus esforços no caminho certo. O benefício mais importante que advém da participação da força de vendas no processo de definição dos objetivos é o efeito cognitivo, isto é, o desenvolvimento de estratégias para a execução das tarefas e, não, um efeito motivador. Por este motivo, a participação irá potenciar o comportamento *Working Smart* da força de vendas (Fang, Evans & Zou, 2005: 1217).

As características apresentadas para os objetivos tornam-se de fulcral importância pois, sem ter em consideração a sua influência, a eficácia dos sistemas de controlo torna-se

difícil de medir. Assim, aquando da utilização de sistemas de controlo, os gestores devem ter em consideração o impacto de um sistema de definição de objetivos adequado nos seus objetivos de performance (Fang, Evans & Zou, 2005: 1220).

Seguidamente apresenta-se a forma de definição de objetivos coletivos para a força de vendas.

Definição de Objetivos Coletivos - de Equipa

Hoje em dia, cada vez há uma maior tendência para o trabalho em equipa nas organizações. E, por isso, torna-se necessário inferir se os pressupostos e conclusões acerca da teoria de definição de objetivos também são adequadas para grupos de indivíduos. Nahrgang *et al* (2013), referem que a interação entre os membros da equipa pode tornar o mecanismo motivacional associado à definição de objetivos diferente daquele previsto ao nível individual.

Estudos anteriores reportam que existe um efeito positivo dos objetivos de equipa sobre o desempenho da equipa. Este efeito foi encontrado através da comparação de objetivos de equipa com situações em que não existiam objetivos ou que estes eram muito baixos (Kleingeld e Arends, 2011:1289).

Os dois pressupostos principais da Teoria de definição de objetivos já referidos, podem ser levados para o nível coletivo. Ou seja, objetivos difíceis e específicos aumentam o desempenho da equipa e objetivos difíceis e específicos levam a uma maior performance do que objetivos específicos mas com baixa dificuldade (Kleingeld e Arends, 2011: 1294). Ainda, efeitos negativos provenientes da definição de objetivos de grupo "são raros". "Apenas um estudo identificou objetivos negativos que foram atribuídos a tarefas específicas, isto é, pressão de tempo e risco." (Kleingeld e Arends, 2011: 1294).

O desempenho dos vendedores pode aumentar nas situações em que os objetivos individuais e coletivos são compatíveis e diminuir quando existem conflitos entre estes (Good & Schwepker Jr, 2012: 442).

Uma das vantagens mais importantes para a definição de objetivos de equipa deriva da multiplicidade de opiniões que se podem encontrar para um determinado problema, possibilitando a descoberta de novas estratégias e o alcance de maior desempenho em tarefas de grupo com elevada complexidade (Kleingeld e Arends, 2011: 1295).

Quanto à orientação dos objetivos, espera-se que as equipas com uma orientação para a aprendizagem desenvolvam uma maior coordenação no grupo de forma a atingir os seus

objetivos e encontrar novas estratégias para a realização das tarefas. Este aumento da coordenação na equipa permite que individualmente os vendedores aperfeiçoem as tarefas a seu cargo e, assim, aumentar o desempenho geral do grupo (Nahrgang *et al*, 2013: 13).

A elevada especificidade de um objetivo aliada a uma orientação para a aprendizagem, pode levar a equipa a descurar alguns aspetos particulares do processo de aprendizagem das tarefas e, em consequência, limitar a coordenação entre a equipa (Nahrgang *et al*, 2013: 12). Cada indivíduo foca-se em aprender o mesmo conjunto de objetivos específicos, inclusive, não partilha as suas descobertas com os outros colegas de equipa. Por outro lado, objetivos específicos de aprendizagem aumentam a perceção da equipa para a pressão do tempo (*deadlines*), o que leva a que se foquem num leque restrito de tarefas relevantes para o cumprimento do objetivo e diminuam o tempo que despendem a auxiliar os colegas de equipa na persecução das suas tarefas (Nahrgang *et al*, 2013: 13).

Quanto aos objetivos específicos orientados para a performance, também estes diminuem a atenção dos vendedores para cumprir as normas específicas do desempenho coletivo. Diminuem, também, a coordenação na equipa (Nahrgang *et al*, 2013: 13).

No próximo subcapítulo, abordar-se-á a dicotomia entre objetivos de curto e longo prazo, bem como o timing de medição da performance dos vendedores.

Objetivos de Curto e Longo Prazo e o *timing* de medida da performance

"Os gestores têm à sua disposição vários instrumentos de controlo que podem escolher de forma a atingir objetivos específicos" (Darmon & Martin, 2005: 2). As organizações têm objetivos de longo prazo através dos quais constroem relações de confiança com os seus clientes ao longo do tempo. Ou, pelo contrário, têm objetivos de curto prazo onde inculcem pressão para cumprir certos resultados no mercado. Consoante o impacto dos objetivos de longo prazo e de curto prazo numa organização, as ferramentas usadas no sistema de controlo serão diferentes na forma e na intensidade (Darmon & Martin, 2005: 2).

A performance de curto prazo de um vendedor está relacionada com o cumprimento dos seus objetivos de curto prazo, ou seja, num período de tempo menor ou igual a um ano (por exemplo: vendas, lucro, quota de mercado, número de clientes atendidos). Quanto à performance de longo prazo de um vendedor, está associada ao cumprimento dos seus objetivos de longo prazo, isto é, num período de tempo maior que um ano. Existem

quatro indicadores para medir o desempenho de longo prazo da força de vendas. São eles: (1) competências dos vendedores; (2) nível de satisfação do consumidor com o vendedor; (3) taxa de retenção dos clientes e (4) desempenho do vendedor em atividades de longo prazo (Darmon & Martin, 2005: 6).

Para além da distinção entre objetivos de curto e longo prazo, há ainda outras variáveis que podem influenciar a performance dos vendedores. Uma delas é o timing de medição do desempenho dos vendedores, isto é, o momento no tempo em que os resultados das vendas são medidos, pode ter um impacto na posição relativa do vendedor comparativamente com os seus colegas (Chonko *et al*, 2000: 24).

Um estudo realizado por Chonko *et al* (2000) vem trazer alguma luz acerca desta temática. Estes autores propunham-se estudar se os vendedores são classificados de forma díspar, ao nível do seu desempenho, consoante o ponto no tempo em que o desempenho é medido e o seu tipo de medição.

Inferiu-se que, num período de seis meses, o desempenho relativo de 70% dos vendedores na amostra foi alterado, utilizando a mesma medida de performance. A comparação de uma medida de desempenho com ela própria, em dois períodos de medição consecutivos originou diferenças colossais na posição relativa da força de venda da amostra. Assim, conclui-se que o timing de medição da performance faz a diferença (Chonko *et al*, 2000: 31).

Ainda, este estudo descobriu que a percentagem de vendedores que mantém a sua posição relativa através do uso de duas variáveis diferentes para medir o seu desempenho varia entre 30% e 50%. Isto é, pelo menos 50% da amostra é avaliada de forma diferente dependendo do timing da medição do seu desempenho ou do tipo de variável usada para medi-lo. Conclui-se, por isso, que a posição relativa de um vendedor pode variar quando avaliado por duas variáveis de medição de performance, mesmo quando são registadas ao mesmo tempo (Chonko *et al*, 2000: 31).

Estas conclusões trazem implicações para a gestão pois tornam fulcral que se selecione uma medida de desempenho que "capture a essência das vendas levadas a cabo pela força de vendas" (Chonko *et al*, 2000: 33). Por outro lado, devem também definir o que é o sucesso nas vendas dentro da sua organização, isto é, listar as atividades que se traduzem em sucesso (Chonko *et al*, 2000: 33).

No próximo subcapítulo será abordado o caso específico das quotas de vendas como mecanismo de controlo da força de vendas.

O caso específico das quotas de vendas

Seguidamente, passa-se à análise de uma tipologia de controlo baseada no desempenho designada por quotas de vendas. As quotas de vendas são usualmente utilizadas para avaliar os vendedores e como um tipo de controlo mas, também, têm um papel motivacional, isto é, podem afetar positivamente o desempenho da força de vendas (Good & Schwepker Jr, 2001: 32). Uma vez que, as quotas se focam nos resultados, cria-se a expectativa de alcançar objetivos de curto prazo em detrimento de objetivos de longo prazo (Good & Schwepker Jr, 2012: 439). As quotas de vendas são estabelecidas como um volume de vendas que a força de vendas deve atingir, que se pode traduzir em número de produtos ou valores monetários. Através das quotas de vendas, a força de vendas pode ser comparativamente avaliada com base na percentagem de quota que atingiram, independentemente da sua localização, produtos vendidos e experiência do vendedor (Good & Schwepker Jr, 2001: 33).

Quanto ao nível de intensidade do controlo utilizado neste tipo de mecanismo pode subdividir-se em duas componentes: (1) profundidade de uso (respeitante ao grau de dificuldade das quotas, podem nem designar quotas- zero- ou estabelecer quotas muito pormenorizadas) e (2) extensão da aplicação do controlo (as quotas podem ser meros guias de ação sem consequências para os vendedores ou podem ter graves consequências para aqueles que não cumprem os objetivos) (Darmon & Martin, 2005: 5).

Na figura abaixo podem ser encontradas as combinações possíveis entre estas duas variáveis.

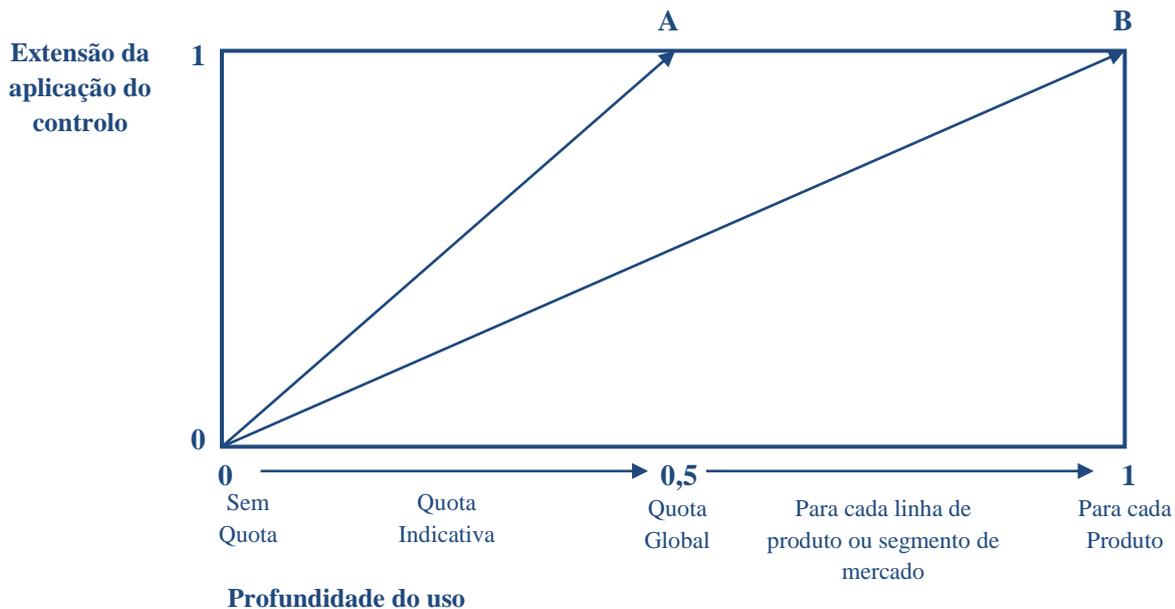


Figura 5 Profundidade do uso e extensão da aplicação do controlo nas Quotas de Vendas

FONTE: Darmon e Martin, *Impacts of Short and Long Term Managerial Objectives on Sales Force Control Systems and Salespeople's Performance*, pág 5 (2005)

Por outro lado, é também importante referir um outro factor que tem um efeito positivo sobre a performance: a venda orientada para o consumidor. A venda orientada para o consumidor pode ser definida como "o grau no qual o vendedor pratica o conceito de marketing, ajudando os clientes a tomar decisões que satisfarão as suas necessidades" (Good & Schwepker Jr, 2012: 439). Neste sentido, a venda orientada para o consumidor pretende aumentar a satisfação do cliente a longo prazo e nunca sobrepor uma venda imediata à satisfação das necessidades do consumidor. Em situações de pressão para cumprir uma quota de vendas difícil, a orientação da venda para o consumidor irá diminuir pois o foco da força de vendas será realizar o maior número de vendas possível. Assim, quanto maior for a perceção da dificuldade da quota de vendas, menor será o desempenho dos vendedores tanto orientados para a performance como para os comportamentos. Ainda, verifica-se uma relação positiva entre as vendas orientadas para o consumidor e a performance (tanto nos sistemas orientados para a performance como os orientados para os comportamentos), ou seja, quanto maior for a orientação para o consumidor, maior será o desempenho do vendedor (Good & Schwepker Jr, 2012: 447). Vendedores que pratiquem uma estratégia de forma a entender as necessidades dos clientes e ajudá-lo no cumprimento dos seus objetivos podem ver os seus esforços recompensados através de melhorias de desempenho que trarão, também, benefícios para a organização (Good & Schwepker Jr, 2012: 448).

Com o intuito de saber a partir de que proporção do cumprimento da quota de vendas um indivíduo se torna um mau, médio ou bom vendedor, Good & Schwegker Jr (2001) procederam à elaboração de um estudo cujos principais resultados são descritos de seguida.

28% da amostra revela que um vendedor para alcançar um desempenho médio deve atingir entre 71% e 80% da sua quota de vendas. Por outro lado, 23,8% da amostra de vendedores afirma que, para um vendedor ter um desempenho médio deve cumprir a sua quota na totalidade, ou seja, atingir 100% da quota de vendas.

No que diz respeito a um bom vendedor, 41,4% da amostra afirma que um vendedor só poderá ser assim designado se ultrapassar 100% da sua quota de vendas. Por outro lado, 42,1% afirma que um bom vendedor é aquele que cumpre 100% da sua quota de vendas.

Por fim, um mau vendedor, deve ser assim considerado apenas se atingir menos de 50% da quota de vendas que lhe foi atribuída, segundo a opinião de 57,8% da amostra em estudo (Good & Schwegker Jr, 2001: 34). O estudo levado a cabo por Good & Schwegker Jr (2001) também inquiriu que tipo de ações deveriam ser tomadas pela chefia quando se deparam com indivíduos na sua força de vendas com uma má performance. Assim, 30,6% dos vendedores na amostra concordaram ou concordaram fortemente que a chefia não deve desencadear qualquer ação contra um vendedor que não conseguiu atingir a sua quota de vendas. Por outro lado, 55,7% dos vendedores da amostra concordam ou concordam fortemente que deve existir uma repreensão informal por parte da chefia nos casos em que os vendedores não conseguem alcançar a quota que lhes foi estipulada (Good & Schwegker Jr, 2001: 34). Ainda, 68% da amostra indicou que nos casos de não cumprimento da quota de vendas o vendedor deve trabalhar de forma mais próxima com a sua chefia de modo a corrigir o seu desempenho.

No próximo subcapítulo ir-se-á explorar o "reverso da medalha", ou seja, o lado negativo dos objetivos.

O estabelecimento de objetivos e o comportamento antiético

Neste ponto é colocada a questão: será que os objetivos facilitam o comportamento antiético da força de vendas? Qual será o comportamento dos vendedores perante a oportunidade de desrespeitar as regras para atingir os seus objetivos de vendas mais facilmente?

Barsky (2008), define de forma abrangente comportamento antiético como "qualquer ação inaceitável (ilegal ou imoralmente) para uma comunidade". Nas organizações, existem fatores situacionais que podem criar pressão e fomentar comportamentos antiéticos nos indivíduos (Welsh, Ordóñez, 2014: 87). Assim, acredita-se que a maioria dos indivíduos que fazem algo de errado não são intrinsecamente maus. Os comportamentos antiéticos podem ser resultado de um colapso no seu discernimento moral (Barsky, 2008: 66).

Os objetivos podem inibir a capacidade de decisão ética dos indivíduos, uma vez que, tornam mais difícil o reconhecimento das questões éticas que estão em causa e tornam mais fácil racionalizar os comportamentos antiéticos (Ordóñez *et al*, 2009: 12). Os objetivos de performance redirecionam a atenção dos indivíduos para o seu cumprimento, diminuindo a proporção de atenção que seria dada à avaliação da moralidade dos comportamentos relacionados diretamente com os seu trabalho. Por outro lado, objetivos desafiantes que têm recompensas associadas aos resultados alcançados perturbam a ligação entre a conduta moral interna e social o que pode facilitar a racionalização de comportamentos antiéticos. Os vendedores que têm de cumprir objetivos de performance podem estar menos disponíveis para agir eticamente pois vêm que estas ações nefastas podem valer a pena (Barsky, 2008: 65)

O estabelecimento de objetivos pode promover dois tipos de comportamentos desonestos: (1) os indivíduos podem utilizar métodos antiéticos para atingir os objetivos ou (2) os indivíduos podem reportar que completaram o objetivo apesar de, na realidade, não se ter verificado (Ordóñez *et al*, 2009: 11).

Os gestores podem estar a aumentar involuntariamente o comportamento antiético das suas equipas através do uso excessivo de objetivos de elevada performance ao longo do tempo (Welsh, Ordóñez, 2014: 87). Uma vez que, o estabelecimento de objetivos desafiantes ao longo do tempo diminui a capacidade de autorregulação e, por esse motivo, aumenta o comportamento antiético (Welsh, Ordóñez, 2014: 87).

Chefias e organizações que dão maior relevância aos resultados em detrimento dos meios utilizados para os atingir, podem estar a criar um ambiente de permissividade ética (Barsky, 2008: 65). Assim, os vendedores podem sentir que os seus comportamentos antiéticos são justificados, uma vez que, o estão a fazer com o melhor interesse e com o apoio da organização (Barsky, 2008: 65).

De seguida, apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração do presente estudo.

3. METODOLOGIA

O presente projeto, em termos de método de pesquisa, é considerado um caso de estudo, uma vez que, pretende "investigar um fenômeno contemporâneo no seu contexto" (Runeson & Höst, 2009: 134). Um caso de estudo tem em conta a importância das condições contextuais, nas situações em que a fronteira entre o fenômeno em si e o seu contexto não são muito claras. É importante evidenciar que neste tipo de método de pesquisa são recolhidos dados de várias entidades (pessoas, grupos ou organizações) e que não existe controlo experimental. Os casos de estudo são levados a cabo em contextos reais e, por isso, têm um elevado grau de realismo contudo, o grau de controlo sai deteriorado desta situação (Runeson & Höst, 2009: 134). Um dos pontos fortes da utilização de casos de estudo é a justaposição de realidades em conflito, que leva ao desbloqueamento do pensamento, potenciando a diminuição do enviesamento no estudo provocado pelo investigador (Eisenhardt, 1989: 546).

Um caso de estudo não irá emitir conclusões com significância estatística. É através da interação entre diferentes tipos de dados, figuras, documentos e afirmações que é possível construir conclusões fortes e relevantes (Runeson & Höst, 2009: 137).

Quanto à metodologia de pesquisa utilizada nesta dissertação define-se como **exploratória** pois, pretende-se descobrir o que se passa nas lojas da Worten no que diz respeito ao controlo da força de vendas e à definição de objetivos de vendas aos colaboradores em loja. Pretende-se, ainda, procurar novos dados e conhecimentos que permitam impulsionar investigações futuras sobre esta temática.

Por outro lado, baseado nos três tipos de casos de estudo descritos por Runeson e Höst (2009), o presente estudo insere-se no **paradigma interpretativo** porque, é através do decorrer da observação e análise dos dados que vão surgindo os novos dados necessários à investigação. O conhecimento e compreensão do fenômeno em estudo é feito através da visão de quem investiga e da interpretação dos participantes que vivem o contexto do problema. Só com o decorrer da investigação pode surgir a necessidade de recolher novos dados e até alterar os métodos de recolha dos dados.

No que diz respeito aos dados recolhidos aquando da realização de um caso de estudo, estes podem ser quantitativos ou qualitativos. Os primeiros referem-se a números e classes e utilizam análise estatística. Enquanto os segundos, envolvem palavras, diagramas, imagens e são analisados com recursos a categorização e triagem (Runeson & Höst, 2009: 136). No presente estudo serão usados *mixed methods*, ou seja, uma combinação de dados quantitativos e qualitativos de forma a conseguir compreender

melhor o fenómeno em estudo (Runeson & Höst, 2009: 136). São utilizados dados quantitativos para analisar as vendas assistidas, o impacto das campanhas promocionais e a monitorização do cumprimento dos objetivos propostos. Os dados qualitativos são utilizados para compreender os procedimentos da empresa no que diz respeito ao controlo da força de vendas e ao estabelecimento dos objetivos aos colaboradores bem como, perceber a sua estratégia corporativa no que respeita a este tema.

Ainda, o processo de pesquisa usado nesta dissertação de mestrado é **flexível**, isto é, ao contrário do que acontece no processo fixo, as variáveis chave podem ser alteradas ao longo do processo de estudo caso haja necessidade. Por exemplo, se não forem recolhidos dados suficientes para proceder à análise, é sempre possível recolher mais dados (Runeson & Höst, 2009: 138).

Como foi mencionado anteriormente na introdução, o projeto tem por objetivo a definição de um modelo de definição de objetivos diários aos vendedores em loja. Com este propósito em mente, o método de pesquisa do presente caso de estudo tem em conta cinco etapas principais (Runeson & Höst, 2009: 137): (1) *Design* do Caso de Estudo, (2) Preparação da recolha de dados, (3) Recolha de dados, (4) Análise dos dados recolhidos, (5) Apresentação da informação.

3.1. Design do Caso de Estudo e recolha dos dados

Quanto ao *design* do caso de estudo é usado um design **Holístico**, isto é, estuda-se a natureza global de um projeto e o caso é visto como um todo (Yin, 2003: 42). Abaixo é possível visualizar uma representação esquemática do caso de estudo holístico em estudo.

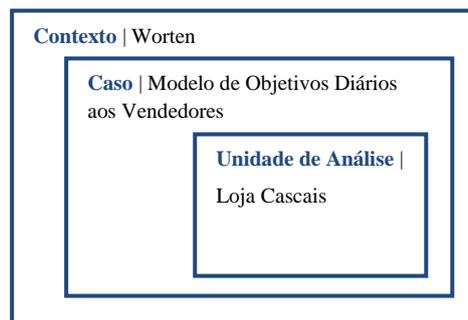


Figura 6 Representação do Design do Caso de Estudo - Holístico

FONTE: Elaboração Própria baseado em Runeson, Per e Höst, Martin, Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering, pág 139 (2009)

Seguidamente ir-se-ão abordar os métodos para a recolha de dados. Aquando da utilização de casos de estudo é importante utilizar diferentes fontes de dados de forma a limitar os efeitos da interpretação de uma única fonte de informação (Runeson & Höst, 2009: 144). Através da análise de diferentes fontes, é possível abarcar diferentes pontos de vista e informações o que leva retirar conclusões mais robustas. Neste projeto foram utilizadas vários métodos de recolha de dados: entrevistas, observação, documentos de arquivo e métricas.

- **Entrevistas:** É através de entrevistas que o investigador faz várias perguntas sobre áreas de interesse para o caso de estudo. No que diz respeito ao presente caso de estudo, as entrevistas efetuadas foram desestruturadas (*unstructured*), ou seja, as questões foram formuladas como interesses ou preocupações gerais do investigador. As questões não foram planeadas *à priori* e o diálogo entre os intervenientes flui consoante os interesses do investigador sobre o tema em discussão (Runeson & Höst, 2009: 145). É possível que o interlocutor sugira outras pessoas para serem entrevistadas bem como outras fontes de dados (Yin, 2003: 90). Quando um interlocutor tem sistematicamente este tipo de intervenção passa a ser um informador. No presente caso de estudo, a grande maioria das entrevistas realizadas foram efetuadas com informadores e não meros interlocutores.
- **Observação:** A observação pode ser utilizada para descobrir como uma determinada tarefa é realizada ou para entender melhor o fenómeno em estudo. Neste projeto utilizou-se a observação para entender os procedimentos e funções dos vendedores em loja bem como, para perceber o funcionamento da plataforma de registo das vendas pelos colaboradores. A observação também foi fundamental nas reuniões de projeto a que fui convidada a assistir. Onde, através da interação dos intervenientes na reunião, foi possível gerar informação sobre o tema.
- **Documentos de Arquivo:** Este método diz respeito a atas de reuniões, documentos sobre as diferentes fases do projeto, organogramas da empresa, lista de funcionários e mapas e gráficos acerca das lojas em estudo.
- **Métricas:** Os dados quantitativos também são importantes para a realização do presente caso de estudo. Os dados quantitativos presentes neste estudo já estavam disponíveis na base de dados da organização. Neste sentido, o investigador não tem controlo nem acesso à qualidade dos dados, uma vez que, foram recolhidos com outro propósito (Runeson & Höst, 2009: 149).

Os dados qualitativos foram recolhidos junto de colaboradores da Worten no escritório central da organização e da loja de Cascais. Os dados quantitativos recolhidos referem-se à loja de Cascais (*Mega Store*) durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014. A loja de Cascais foi escolhida como loja de referência para o projeto pelos seus bons resultados na utilização da plataforma informática de introdução de vendas pelos vendedores. Para além disso, a proximidade geográfica potenciava o acompanhamento *in loco* ao longo do desenvolvimento do projeto. Na análise à venda assistida, o período de recolha de dados foi diferente. Estudou-se a venda assistida, na loja de Cascais, de 1 de Setembro a 30 de Novembro de 2014, com o intuito de compreender a evolução da venda assistida ao longo deste período.

3.2. Análise dos dados e reporting

Para a análise de dados o grande objetivo era alcançar conclusões relevantes através dos dados recolhidos, mantendo a preocupação de o leitor conseguir acompanhar o raciocínio desde os resultados até às conclusões. A monitorização do cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo modelo foi efetuada aos cerca de 30 vendedores da Loja de Cascais durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014. Como referido por Runeson e Höst (2009), como se está a utilizar um processo de pesquisa flexível, as análises decorreram simultaneamente com a recolha dos dados. Sempre que o investigador achou necessário, novos dados foram recolhidos para tornar os resultados mais robustos.

Outro especto importante na construção de um caso de estudo são as considerações éticas. No caso específico deste projeto, uma vez que o objeto de estudo é uma organização específica (Worten), deve existir o consentimento da organização em participar no estudo. Para colmatar esta necessidade, procedeu-se à assinatura de um protocolo de estágio no qual se permitia ao investigador estagiar durante cerca de 5 meses na organização. O estágio tinha como principal objetivo desenvolver o presente projeto nas instalações da empresa e ter acesso a todos os documentos necessários à sua execução.

Quanto a questões de confidencialidade respeitantes a este estudo, também se encontram reguladas através de um acordo de confidencialidade celebrado entre o investigador, a empresa e o orientador da universidade. Com vista à publicação do presente estudo, os dados recolhidos foram alterados de forma a manter a sua

anonimidade. Ainda, os nomes de todos os colaboradores da empresa que colaboraram no presente estudo não serão divulgados de forma a proteger a sua identidade.

É importante salientar que todas as análises e resultados alcançados foram divulgados e discutidos com a organização de forma a manter a confiança no projeto.

Agora, será apresentada a organização em estudo bem como a política de definição de objetivos utilizada atualmente.

4. WORTEN

4.1. Breve história da marca

A Worten é a marca líder de mercado, em Portugal, nas áreas dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. A marca pauta por valores de dinamismo, inovação e uma forte interação e proximidade com os clientes.

A primeira loja Worten foi inaugurada em Março de 1996, em Chaves. A partir daí, a Worten apostou na expansão da marca com a abertura progressiva de lojas por todo o país. Apostou, ainda, numa estratégia de internacionalização com a aquisição da cadeia de lojas Boulanger, em 2008, e das lojas PC City, em 2011, possuindo, assim, já mais de 40 lojas, em Espanha.

	Lojas	Total '000 m ²	Média m ² /loja
Portugal	185	123	666
Espanha	43	68	1583

Quadro 4 Número e Dimensão das Lojas Worten

FONTE: Elaboração Própria baseado em SONAE, SONAE Investor presentation - Maio 2015: 28

A Worten distingue-se pela variedade, oferecendo uma gama diversificada de produtos e marcas. Pretende ser, também, uma marca competitiva através do preço. O seu slogan "o nosso forte é o preço", forja um compromisso de oferecer a melhor relação qualidade/preço do mercado. Para isso, apresenta, ao longo de todo o ano, diversas campanhas promocionais para ir ao encontro das necessidades dos consumidores, cada vez mais ponderados nas suas compras. A Worten tem, ainda, um forte compromisso com o nível de serviço ao consumidor, especialmente com o serviço pós venda. Através do conceito *Worten Resolve*, disponibiliza uma variedade de serviços (reparações, instalações, encomendas de peças, serviços de informática, etc), concentrada num único espaço, que permite ao cliente poupar tempo e dinheiro.

Pauta, ainda, por uma política de constante inovação, onde todos os colaboradores estão envolvidos e sentem uma responsabilidade perante a inovação.

O cliente é, assim, o foco do negócio da Worten pelo que, a marca tem por objetivo conquistar e fidelizar todos os clientes que entram nas suas lojas, tanto em Portugal como em Espanha.

Por fim, é necessário salientar a preocupação da marca com a formação contínua dos seus colaboradores, uma vez que, são eles a cara da Worten junto do cliente. É através dos colaboradores e do seu atendimento personalizado e conhecedor, que a marca cria uma relação ímpar e de proximidade com todos os seus clientes.

Unidades de Negócio

A organização divide o seu negócio em cinco áreas distintas que traçam o seu próprio caminho estratégico, designadas unidades de negócio. Estas unidades permitem à empresa subdividir o seu negócio em áreas especializadas com objetivos específicos. A figura abaixo mostra as unidades de negócio da Worten.



Quadro 5 Unidades de Negócio da Worten
FONTE: Elaboração Própria

Ainda, no Quadro 6 descreve-se, brevemente, os produtos que constituem cada uma das unidades de negócio.

Unidade de Negócio	Descrição
Eletrrodomésticos	Linha Branca, Pequenos Aparelhos Domésticos
Entretenimento	Consolas, acessórios de Consola, <i>Cd's</i> , filmes, livros
Som e Imagem	Televisões, Câmaras Fotográficas Digitais, Câmaras de Vídeo, Molduras Digitais, Cartões de Memória
Informática	Computadores, Computadores Portáteis, Routers, <i>Tablets</i> , Impressoras, Discos Rígidos, <i>Webcams</i>
Telecomunicações	Telemóveis, <i>Smartphones</i> , Acessórios de Telemóvel e <i>Tablets</i> , Auriculares,

Quadro 6 Descrição dos produtos que constituem cada unidade de negócio
 FONTE: Elaboração Própria

Tipologia de Loja

Na empresa podemos encontrar três conceitos de loja diferentes: as lojas Super, as lojas Mega e as lojas mobile.

A distinção entre lojas Super e Mega acontece devido, principalmente, a dois critérios: a dimensão da loja e a sua localização estratégica. Ou seja, as lojas Mega têm grandes dimensões e localizam-se dentro de centros comerciais e junto de Hipermercados Continente. Enquanto, as Super têm dimensões mais reduzidas e localizam-se junto a Continentes Modelo.

Tanto nas lojas Super como nas lojas Mega pode-se encontrar produtos de todas as unidades de negócio da empresa contudo, nas lojas Super a gama de produtos disponível é mais reduzida. As lojas Mobile estão dedicadas, apenas, à unidade de negócio das telecomunicações (contudo, podem apresentar alguns acessórios de informática).

Há, ainda, uma loja *outlet* no país (Eiras) onde existem além dos produtos em perfeitas condições, produtos provenientes de outras lojas (descontinuados e depreciados após avaliação).

Tipologia de Colaboradores em Loja

No que diz respeito à tipologia de colaboradores em loja, as suas funções não são todas iguais. Cada loja tem um Gerente ou Responsável, no caso de uma *Mega Store* ou *Super Store* respetivamente, que gere a equipa de colaboradores e é responsável pelos resultados da sua loja. Nas *Mega Store* existe a figura do Responsável RH, cuja função é tratar dos aspetos relacionados com a gestão de recursos humanos.

Em cada uma das unidades de negócio existe um Responsável de Área que coordena os vendedores na sua respetiva área.

Os Caixas efetuam o registo e finalizam a venda com o pagamento dos produtos. Os colaboradores que trabalham no serviço pós venda (SPV), tratam da reparação de produtos danificados, de devoluções e prestam alguns serviços, como por exemplo, enchimento de tinteiros.

Os colaboradores do Aprovisionamento, trabalham principalmente no armazém da loja. Por fim, existem diversos vendedores alocados a cada uma das unidades de negócio cuja função é atender os clientes e ajudá-los a encontrarem os produtos que procuram. Assim, cada vendedor na Worten é especializado numa unidade de negócio específica. Os diferentes tipos de colaboradores estão apresentados na figura abaixo.

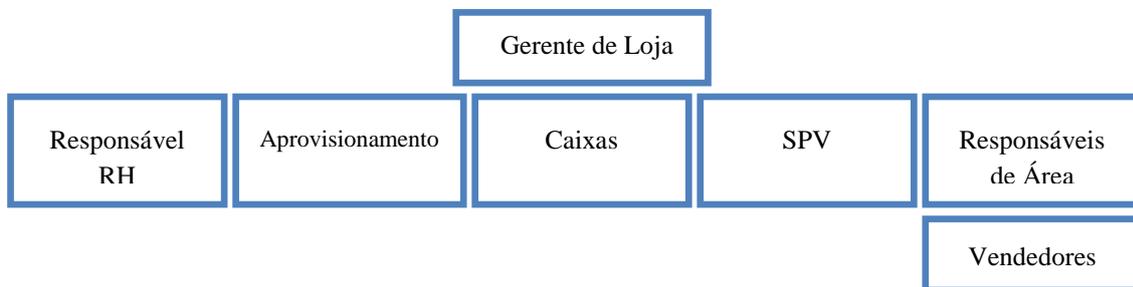


Figura 7 Tipologia de Colaboradores da Worten, em loja
 FONTE: Elaboração Própria

De seguida apresenta-se a política existente na organização no que diz respeito à definição dos objetivos aos vendedores.

4.2. Definição dos Objetivos em Loja - Política Existente na Organização

No que toca à definição dos objetivos nas lojas, a Worten sempre apostou na divisão entre objetivos coletivos e individuais. Nas suas lojas o colaborador é um *team player*. O gráfico abaixo representa esquematicamente as diferentes áreas e respetivas proporções em que se divide o modelo de produtividade da organização.

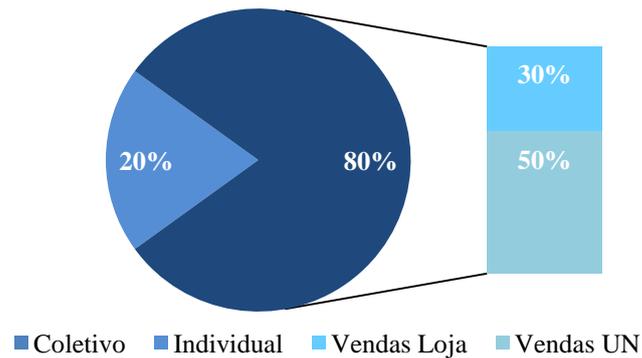


Gráfico 1 Representação do Modelo de Produtividade da Worten
 FONTE: Elaboração Própria

Quanto à componente coletiva (correspondente a 80% do total do prémio), é dividida em duas partes. Uma diz respeito ao estabelecimento de um objetivo de vendas ao total da loja (30%) e outra corresponde a um objetivo de vendas às diferentes unidades de negócio (50%). O cumprimento dos objetivos é monitorizado através do *matching* entre o orçamento mensal estabelecido para a loja e as vendas mensais que efetivamente foram realizadas.

Quanto à componente individual, avalia o desempenho do colaborador em termos de orientação para o cliente, absentismo e *merchandising*. Assim, este modelo não incorpora uma componente individual quantitativa, ou seja, a performance individual do colaborador só é avaliada através dos seus comportamentos.

O modelo descrito anteriormente é utilizado na esmagadora maioria das lojas da Worten em Portugal. Contudo, a empresa desenvolveu um projeto piloto, em nove lojas, com o intuito de criar um sistema de controlo e estabelecimento de objetivos mais equitativo e transparente. Através de uma plataforma interativa é pedido aos colaboradores que registem o valor monetário das vendas assistidas que realizam, ou seja, sempre que auxiliam um consumidor no ato de compra, assistindo-o com conhecimento técnico ou orientação e este processo se materialize numa venda, devem registar o valor monetário da venda na plataforma. Deste modo, pretende-se que seja possível contabilizar o valor em vendas gerado por cada colaborador mensalmente e avaliá-los em termos dos objetivos mensais designados inicialmente.

O modelo piloto divide-se em três componentes: a individual, a coletiva e a de desenvolvimento, cujas proporções estão representadas no gráfico abaixo.

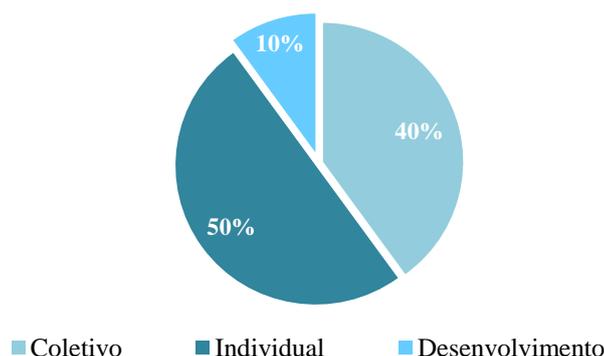


Gráfico 2 Representação do Modelo Piloto da Worten para o estabelecimento de objetivos em loja
FONTE: Elaboração Própria

Outra alteração importante relaciona-se com o facto de tanto a componente individual como a coletiva deste modelo incorporar objetivos de vendas e de modelo operativo. Os objetivos do modelo operativo surgem como uma forma de alinhamento dos objetivos dos colaboradores com a estratégia da empresa. Traçam-se objetivos para diferentes tipologias de produtos, identificados pela rentabilidade que trazem à organização.

Comparativamente com o modelo anterior, o modelo piloto dá uma maior ênfase à componente individual. Os objetivos individuais são traçados consoante a função e a unidade de negócio a que o colaborador pertence. Uma vez que, os colaboradores só têm interferência sobre as vendas assistidas, só são avaliados individualmente no que lhes diz respeito. Assim, sobre o orçamento mensal de cada unidade de negócio é aplicada uma proporção de venda assistida (Ver Anexo 1). Ainda, o objetivo mensal de cada colaborador é proporcional à sua carga horária (20h/semanais, 30h/semanais ou 40h/semanais) e vem diminuído nos casos em que existam ausências programadas, ou seja, baixas médicas e férias. De forma a monitorizar o cumprimento dos objetivos propostos, estes são comparados com o valor monetário mensal registado por cada colaborador na plataforma.

Quanto aos objetivos coletivos, são calculados à semelhança do modelo anterior, isto é, os objetivos coletivos são designados através do orçamento total da loja e o seu cumprimento é monitorizado através do valor em vendas efetivamente efetuado pela loja ao final de cada mês.

Por último, os objetivos de desenvolvimento têm como função conferir um cariz mais humanizado e não estritamente quantitativo ao sistema de controlo da força de vendas. Assim, cabe à chefia direta de cada vendedor, na figura do responsável de área nas

Mega Store e do responsável de loja nas *Super Store* e *Mobile Store*, avaliar os colaboradores no que respeita aos seus comportamentos, numa escala de 0 a 120%, no final de cada mês (Ver Anexo 2).

Nos últimos tempos dentro da organização e, particularmente, no que toca às operações, tem existido uma forte tendência de inovação com o intuito de aumentar a produtividade. Um exemplo disso é a alteração do modelo de atribuição de objetivos existente e a criação de um projeto piloto para o melhorar. Contudo, querendo ir mais além, de forma a criar um modelo mais próximo da realidade quotidiana do vendedor e de uma compreensão mais fácil. Pretende-se responder a questões que estão no pensamento dos vendedores todos os dias: Qual é o meu objetivo de vendas para hoje? Quanto me falta para cumprir o meu objetivo? Com esse intuito pretende-se transformar o modelo de definição de objetivos em loja, do mês para o dia. Assim, em vez de conhecerem apenas o seu objetivo de vendas mensal, conseguem saber, dia-a-dia qual é o seu objetivo de vendas. Pretende-se que esta evolução aumente o foco nas vendas e a produtividade dos vendedores.

5. MODELO DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DIÁRIOS

5.1. Enquadramento e fundamentação do modelo

O modelo que se apresenta de seguida tem como princípio central a definição de objetivos diários aos vendedores em loja. Nas lojas, todos os dias são diferentes, há sempre algo novo a acontecer e os imprevistos fazem parte do quotidiano. Assim, de forma a auxiliar o vendedor, focando a sua atenção nas vendas, surge a necessidade de estabelecer objetivos diários. Assim, cada colaborador sabe os seus objetivos para o dia e esforça-se para os atingir.

O presente modelo pretende fomentar a orientação dos vendedores para a performance, ou seja, pretende-se que os vendedores se sintam encorajados a aumentar o seu desempenho como um meio de ser recompensados pela chefia. Quer-se aumentar a preocupação dos vendedores em alcançar bons resultados. Uma orientação para a performance potencia os resultados de curto prazo (Kohli, Shervani & Challagalla, 1998: 263), como por exemplo, o aumento das vendas, o que se alinha com um dos objetivos estratégicos da Worten no que toca ao tema: aumentar o foco nas vendas. Quanto ao design do modelo de definição de objetivos este é baseado nos fundamentos principais da *Goal Setting Theory* de Locke e Latham (1990). Assim, o presente modelo

assenta em duas das características básicas dos objetivos: a dificuldade e a especificidade.

Quanto à dificuldade dos objetivos, pretende-se que estes sejam desafiantes mas não inatingíveis de forma a não desmotivarem os vendedores. Quanto maior é a dificuldade dos objetivos, maior é o esforço dos vendedores para os atingir.

Quanto à especificidade, pretende-se que os objetivos definidos pelo modelo sejam específicos de forma a focar a atenção dos vendedores e não deixar espaço para ambiguidade e confusão na mente dos vendedores.

Assim, considera-se que objetivos difíceis e específicos levam ao aumento do desempenho dos vendedores, uma vez que direcionam a atenção destes para um fim específico e aumentam o esforço e a persistência através do desenvolvimento de novas estratégias. (Kleingeld e Arends, 2011: 1290).

Outra das características do objetivos é respeitante à participação dos vendedores na sua formulação. Esta atitude de abertura para com os vendedores facilita o esclarecimento das tarefas e acentua o pensamento crítico dos vendedores no desenvolvimento de novas estratégias de acção (Fanga, Evans & Zou, 2005: 1217). Neste estudo, não se tem em conta de forma sistemática as considerações dos vendedores para a definição dos objetivos. Estes podem sugerir à sua chefia alterações ao modelo mas não têm poder para alterar o valor dos objetivos por sua iniciativa.

A existência de objetivos diários vem aumentar a especificidade na definição dos objetivos, uma vez que, os vendedores sabem com exatidão qual o seu objetivo de vendas para cada dia (e não apenas o objetivo mensal total de vendas).

O tempo para o cumprimento dos objetivos tem um efeito motivador sobre os vendedores até ao ponto em que o prazo para o cumprimento do objetivo é tão curto que acaba por desmotivar os vendedores (Fried & Slowik, 2004: 408). Aqui, com a criação de objetivos diários, pretende-se que esse efeito motivador se faça sentir e que os vendedores se sintam desafiados e motivados a alcançar mais e fazer melhor pela organização.

Quanto à utilização de objetivos coletivos a par de objetivos individuais, fundamenta-se pelo efeito positivo que trazem para os resultados coletivos (de loja e de unidade de negócio), encorajando os membros do grupo a cooperarem (Kleingeld, Mierlo & Arends, 2011: 1290). Para além disso, quando os objetivos coletivos e individuais estão alinhados, a performance dos colaboradores sai beneficiada (Good, Schwepker Jr, 2012: 442). Através do estabelecimento de objetivos coletivos, os diferentes colaboradores

discutem diferentes alternativas para a resolução dos problemas quotidianos, desenvolvendo estratégias mais eficazes do que aquelas que poderiam alcançar a título individual (Kleingeld, Mierlo & Arends, 2011: 1295). O estabelecimento de objetivos coletivos acaba, ainda, por potenciar o comportamento *Working Smart* dos vendedores, ou seja, comportamentos dirigidos ao desenvolvimento do conhecimento utilizados nas vendas.

Os investigadores desta temática comprovam os benefícios dos objetivos coletivos, só em raros casos foram encontrados efeitos negativos, relacionados principalmente com pressões de tempo e complexidade das tarefas (Good, Schwepker Jr, 2012: 442).

Por outro lado, quanto aos objetivos da organização para a criação de um modelo de estabelecimento de objetivos diários aos vendedores prende-se com o (1) dinamismo, a (2) flexibilidade do modelo e a (3) transparência. O primeiro objetivo é conseguido através dos objetivos diários que, como são diferentes todos os dias, conferem um cariz de novidade à atividade dos vendedores. Todos os dias há um desafio de vendas diferente o que torna o trabalho dos vendedores em loja mais desafiante e leva-os à ação para se superarem. O segundo objetivo prende-se com a necessidade de moldar o modelo às atividades do quotidiano e ao que se passa realmente em loja. Assim, com objetivos diários é possível ajustar o modelo a variáveis que um modelo de objetivos mensais não consegue abarcar, como por exemplo, o caso das trocas de folgas, ou seja, o vendedor tem um objetivo para determinado dia mas outro colaborador vem substituí-lo. Um modelo de objetivos diários é mais permeável a mudanças em ambientes de loja pois, muitas das variáveis que constituem o modelo variam de dia para dia.

Por fim, quanto à transparência, pretende-se que o modelo seja fácil de entender pelos vendedores e que o seu objetivo para cada dia seja claro. O objetivo mensal de cada colaborador é lançado no início de cada mês, uma vez mais, para que o sistema seja transparente e todos saibam o que lhes espera. Ainda, os objetivos diários de cada vendedor são do conhecimento de toda a equipa.

5.2. Pressupostos e esquematização do modelo

O presente modelo está dividido em duas grandes dimensões: os objetivos coletivos e os objetivos individuais.

Esta separação deve-se principalmente ao facto de, num contexto de loja, ser fundamental manter a coesão e o espírito de equipa, uma vez que as ações de cada colaborador têm repercussões na performance da loja. Neste sentido, torna-se fundamental encontrar um objetivo comum para o qual todos trabalham.

Subdividem-se os objetivos coletivos em duas tipologias: à loja e à unidade de negócio. Toda a loja deve ser incentivada a trabalhar como um todo mas, como cada unidade de negócio tem as suas características específicas e, até uma gestão mais individualizada em loja, na figura do Responsável de Área, deve também, existir um objetivo coletivo para os elementos de cada unidade de negócio.

Por outro lado, só com objetivos individuais é possível medir a performance de cada colaborador especificamente e, assim, reconhecer e recompensar os melhores vendedores dentro da equipa de loja.

Ao estabelecer duas tipologias de objetivos cabe, também, designar as suas ponderações como se pode observar no gráfico abaixo.

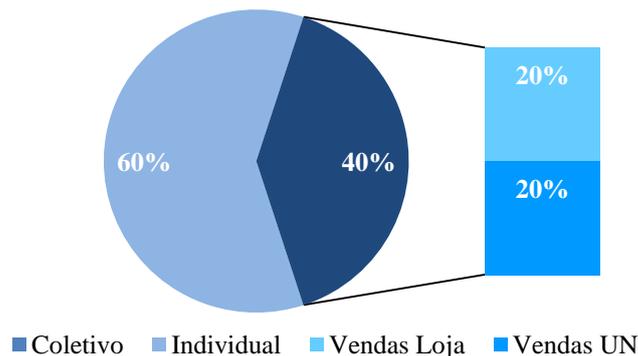


Gráfico 3 Representação do Modelo de definição de objetivos diários
FONTE: Elaboração Própria

Considera-se que, os objetivos individuais devem ter uma ponderação superior aos objetivos coletivos de forma a responsabilizar os colaboradores pelas suas ações. Portanto, os objetivos individuais terão um peso de 60% enquanto os objetivos coletivos terão um peso de 40%, subdividindo-se em 20% para os objetivos coletivos de loja e 20% para os objetivos coletivos da unidade de negócio.

Para que o modelo seja o mais preciso possível e abarque fielmente a realidade da organização, estabeleceram-se diversos pressupostos. Os pressupostos encontram-se listados abaixo:

1. Os objetivos são calculados com base no orçamento diário por unidade de negócio;

2. O orçamento diário por unidade de negócio contém vendas líquidas;
3. Utiliza-se a Venda Assistida no cálculo dos objetivos individuais;
4. O número de horas trabalhadas é baseado nos horários da Loja;
5. Os colaboradores de férias ou folga não têm objetivos definidos nesse período;
6. O objetivo mensal dos colaboradores é apresentado no início do mês;
7. Casos de faltas imprevistas de colaboradores (doença súbita, acidente,...) não estão contempladas no modelo e, por isso, não alteram o objetivo diário do colaborador;
8. Todas as vendas efetuadas por um colaborador são contabilizadas para o seu objetivo, independentemente da unidade de negócio de onde provêm;
9. As vendas diárias efetuadas devem ser registradas no próprio dia, no máximo, até ao final do último ciclo de vendas (23 horas - 00 horas);
10. Os serviços (extensões de garantia, seguros,...) não são contabilizados nas vendas registradas.

Há ainda outra circunstância que impactua o modelo e merece atenção. Em loja, existem funções de gestão, que não prestam atendimento direto ao público e, por isso, não registam vendas. Nesses casos, não são atribuídos objetivos individuais aos colaboradores.

Em relação aos Gerentes Regionais das *Super Store*, aos Responsáveis de Loja e aos Gerentes de Loja têm apenas um objetivo coletivo, o objetivo de loja. No caso dos Responsáveis de Área, como responsáveis diretos de uma unidade de negócio específica, terão para além do objetivo coletivo de loja, o objetivo coletivo da sua unidade de negócio.

O quadro seguinte pretende esquematizar a informação apresentada.

FUNÇÕES	OBJETIVOS	
	INDIVIDUAIS	COLETIVOS
Gerente Regional	NA	✓
Gerente de Loja	NA	✓
Responsável de Loja	NA	✓
Responsável de Área	NA	✓
Vendedores	✓	✓

Quadro 7 Tipologia de Colaborador e Objetivos de Vendas
 FONTE: Elaboração Própria

Seguidamente apresenta-se uma representação esquemática do modelo de definição de objetivos diários.

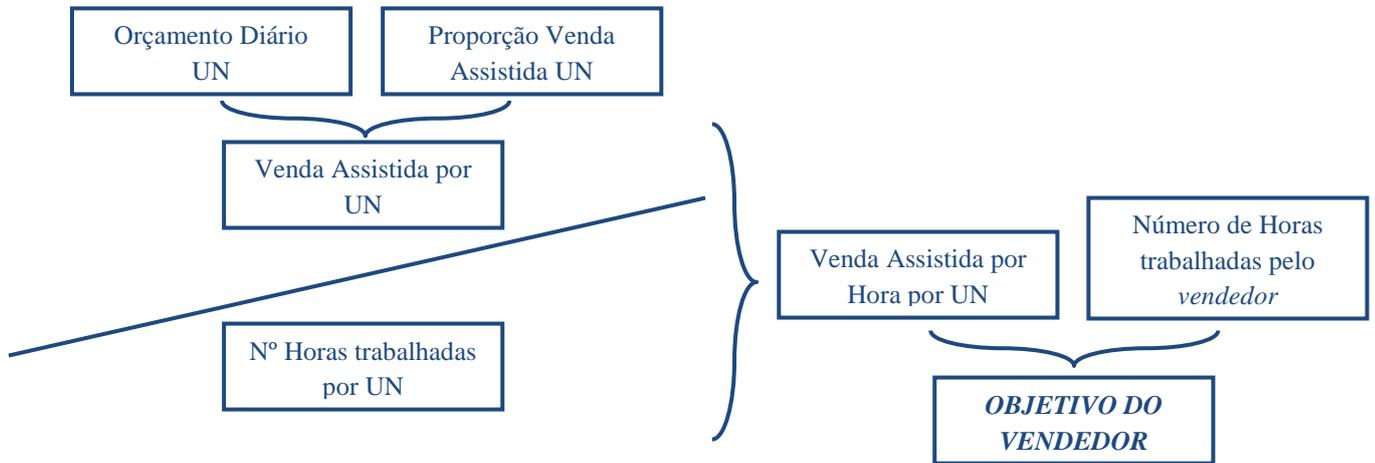


Figura 8 Representação Esquemática do Modelo de Definição de Objetivos Diários
 FONTE: Elaboração Própria

O modelo aqui apresentado pretende definir objetivos diários aos vendedores, o ponto de partida será o orçamento diário para cada uma das unidades de negócio que a organização disponibiliza numa base de dados.

Nem todas as vendas são iguais, enquanto umas necessitam de assistência especializada de um colaborador, noutras o consumidor é totalmente independente e não precisa de ajuda no ato de compra. Aqui reside a diferença entre venda assistida e venda direta.

A definição de objetivos de venda a um colaborador em loja deve ter em conta esta distinção pois, este não deve ser avaliado pelas vendas nas quais não tem interação. Assim, estabeleceu-se um percentual de venda assistida por unidade de negócio para aplicar ao orçamento diário já existente.

De seguida, calcula-se a venda assistida por hora por unidade de negócio, ponderando a venda assistida por unidade de negócio com o número de horas trabalhadas por unidade de negócio, ou seja, o número de horas trabalhadas, em conjunto, por todos os vendedores alocados à unidade de negócio em cada dia.

Para atribuir um objetivo a cada vendedor, multiplica-se o valor de venda assistida por hora pelo número de horas trabalhadas pelo vendedor em cada dia.

No que diz respeito aos objetivos coletivos, estes são definidos a partir do orçamento total loja e do orçamento total de cada unidade de negócio, respetivamente para os objetivos coletivos de loja e de unidade de negócio.

6. RESULTADOS

6.1. Análise às vendas

Análise Inter Unidade de Negócio

Com o intuito de verificar se existem sinergias entre os vendedores das diferentes unidades de negócio, ou seja, se os vendedores de cada uma das unidades registam vendas apenas da secção a que pertencem ou se, por outro lado, registam vendas de outras unidades de negócio realizou-se uma análise cujos principais resultados se apresentam de seguida.

Em todas as unidades de negócio a grande maioria das vendas dos colaboradores de cada unidade são registadas na própria unidade onde pertencem. As restantes vendas que registam estão distribuídas pelas outras unidades de negócio em proporções relativamente pequenas. Encontraram-se duas exceções, na unidade de negócio do entretenimento e das telecomunicações.

O gráfico 4 mostra a proporção de vendas efetuadas pelos colaboradores da unidade de negócio do entretenimento.

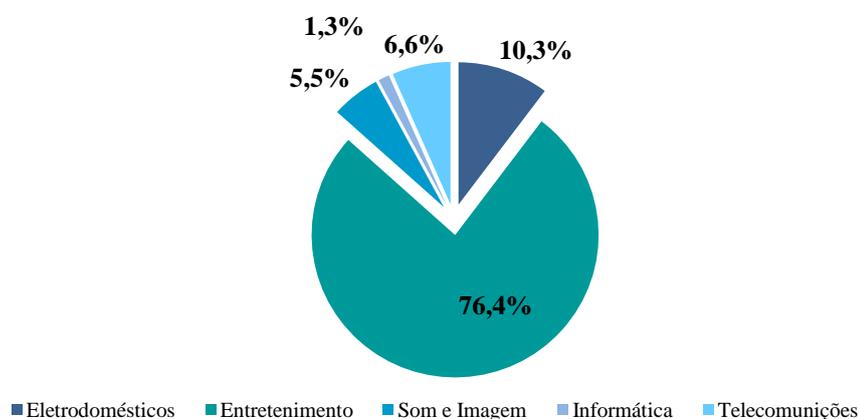


Gráfico 4 Distribuição da proporção de vendas assistidas dos colaboradores do entretenimento nas cinco unidades de negócio existentes na organização

FONTE: Elaboração Própria

Na unidade de negócio do entretenimento, apenas 76,4% das vendas assistidas pelos colaboradores foram efetuadas na própria unidade de negócio. E, por isso, a proporção de vendas realizadas nas restantes unidades de negócio é mais representativa. 10,3% das vendas dos colaboradores da secção de entretenimento são executadas na secção dos eletrodomésticos. Enquanto, 6,6% e 5,5% das vendas realizadas e pelos colaboradores

dos eletrodomésticos são efetuadas, respetivamente, na unidade de negócio das telecomunicações e de som e imagem.

Estes resultados devem-se, principalmente, ao facto de os preços dos produtos na secção do entretenimento serem significativamente mais baixos do que nas restantes e, por isso, uma venda noutra unidade irá ter um peso relativo elevado.

Quanto à proporção de vendas efetuadas pelos colaboradores da unidade de negócio de telecomunicações é visível no gráfico seguinte.

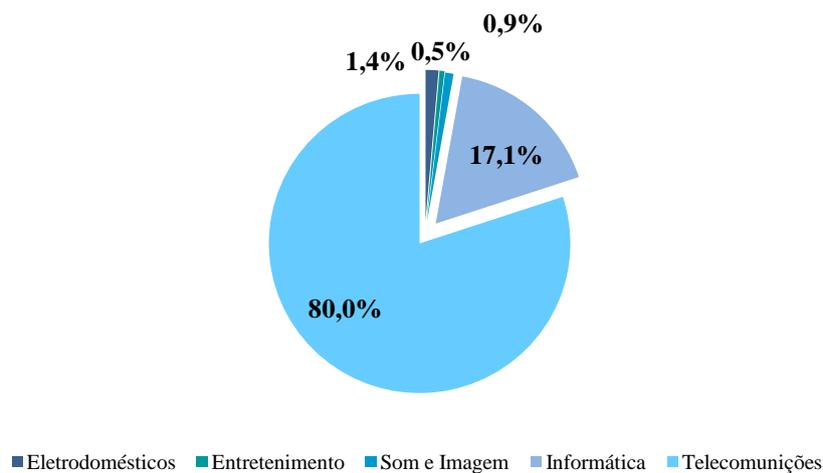


Gráfico 5 Distribuição da proporção de vendas assistidas dos colaboradores do telecomunicações nas cinco unidades de negócio existentes na organização

FONTE: Elaboração Própria

No gráfico anterior é possível identificar uma elevada proporção de vendas realizadas pelos vendedores desta secção no sector da informática (17,1%). Assim, verifica-se uma proximidade nas vendas dos colaboradores de telecomunicações no sector da informática. Esta sinergia deve ser potenciada pois, pode significar fenómenos de *cross-selling*² e *up-selling*³. O restante peso das vendas realizadas pelos colaboradores das telecomunicações está distribuído pelas unidades de eletrodomésticos (1,4%), entretenimento (0,5%) e som e imagem (0,9%).

Distribuição das vendas dias úteis e fim de semana

A afluência às lojas varia ao longo do dia, por isso, a proporção de vendas efetuadas também não será constante. Com o objetivo de descobrir como se comporta a

² A prática de sugerir produtos ou serviços complementares ou relacionados, ao consumidor, aquando da compra.

³ A prática de sugerir ao consumidor produtos ou serviços com preço mais elevado, aquando da compra.

distribuição das vendas ao longo do dia na loja de Cascais, estudou-se a proporção de vendas efetuadas de 2 em 2 horas no mês de Novembro.

Espera-se que essa distribuição não se comporte de forma idêntica nos dias úteis e ao fim de semana. Neste sentido, o gráfico abaixo tem em conta essa diferenciação.

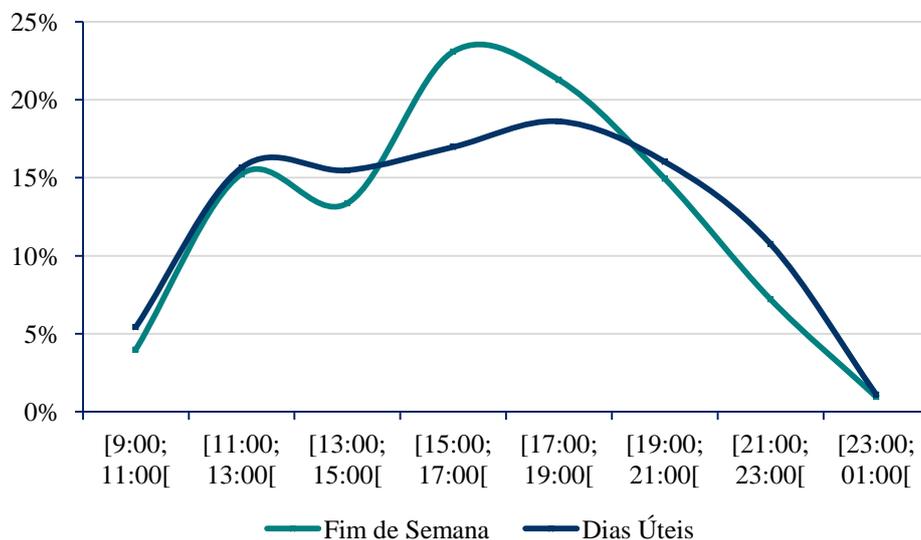


Gráfico 6 Distribuição da proporção de vendas efetuadas na loja de Cascais ao fim de semana e dias úteis.
FONTE: Elaboração Própria

É possível verificar que, nos dias úteis, a distribuição das vendas é relativamente uniforme entre as 11 e as 21 horas. Apenas 5,42% das vendas são efetuadas no período entre as 9 e as 11 horas e, 11,85% são realizadas das 23 horas à 1 hora. Ao fim de semana, verifica-se que há um pico de vendas no período entre as 15 e as 19 horas. Neste período horário são realizadas cerca de 44% das vendas da loja. É ao início e ao final do dia que a proporção de vendas é menor, respetivamente, 4% e 1%.

O pico de vendas encontrado aos fins de semana entre as 15 e a 19 horas pode ser explicado pela maior afluência das famílias aos locais de comércio, nos seus passeios de fim de semana.

Por outro lado, nos dias úteis, a proporção de vendas é maior ao final da tarde e à noite, comparativamente com os fins de semana, pois, é nesse período que os consumidores saem do seu local de trabalho e têm tempo disponível para realizar compras.

Impacto de Campanhas Promocionais nas vendas

A Worten realiza várias vezes por ano campanhas promocionais de grande impacto de forma a estimular o consumo dos seus clientes. As campanhas praticam-se, geralmente, em períodos onde a procura é mais reduzida para incrementar o volume de vendas.

A campanha de grande impacto em estudo denomina-se *Nota 20*, na qual se oferece um desconto de 20% em todos os artigos, em talão. Esse talão tem uma validade de 30 dias para ser descontado numa compra posterior em qualquer loja da marca.

De forma a identificar o impacto que uma campanha de grande impacto tem no volume de vendas da loja procedeu-se a uma comparação entre a média das vendas dos quatro fins de semana anteriores à campanha e as vendas do fim de semana da campanha.

No gráfico abaixo está representado o impacto da Campanha *Nota 20* em Junho de 2013 e 2014 e Novembro de 2013 e 2014, na loja de Cascais.

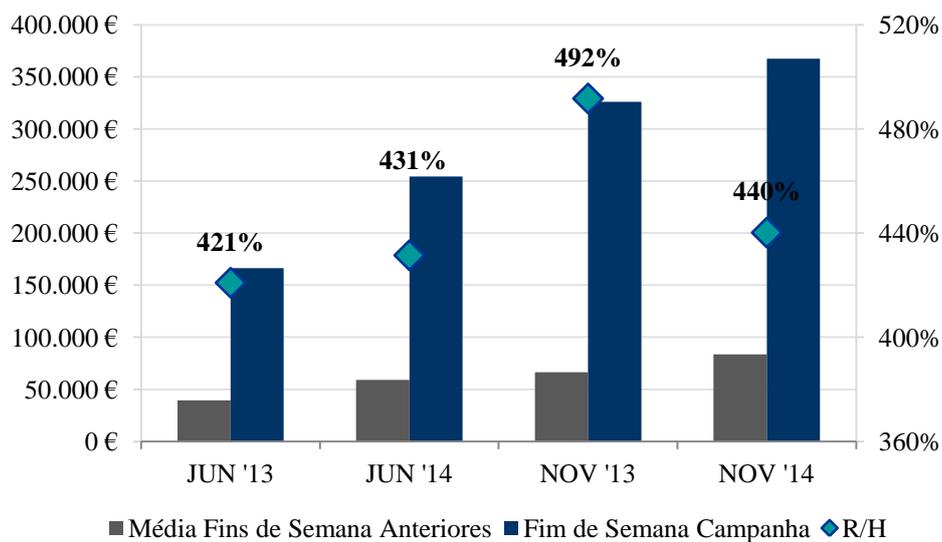


Gráfico 7 Impacto da Campanha Nota 20 - vendas nos 4 fins de semana sem campanha e no fim de semana da campanha

FONTE: Elaboração Própria

Em, primeiro lugar, evidencia-se que as campanhas do mês de Novembro, tanto em 2013 como em 2014, tiveram melhores resultados em termos de valor (volume de vendas). Este fenómeno é justificado pela aproximação do Natal, no qual os clientes aproveitam para comprar presentes para quem lhe é mais próximo. A *Nota 20* de Novembro de 2013 é a campanha com melhor performance (492%).

Comparativamente com a campanha do período homólogo, a *Nota 20* de Novembro de 2014 foi melhor em termos de valor e pior no que diz respeito à performance (440% vs 492%).

Por sua vez, a campanha de Junho de 2014 obteve resultados superior aos do período homólogo tanto em termos de valor como de performance. A média de vendas dos fins-de-semana anteriores à campanha é maior do que a do ano anterior mas no fim-de-semana da campanha as vendas também foram superiores. Assim, a performance da campanha de Junho de 2014 é de 431% enquanto a de Junho de 2013 é de apenas 421%. O impacto médio das quatro campanhas analisadas é de 448,7%.

Impacto das Venda Assistidas nas vendas

Uma das variáveis a ter em conta na construção do modelo é a venda assistida. Para compreender melhor o seu papel em cada unidade de negócio analisou-se a sua variação ao longo de 13 semanas, de 1 de Setembro de 2014 a 30 de Novembro do mesmo ano. O objetivo desta análise é alcançar um percentual de venda assistida para cada uma das unidades de negócio capaz de ser aplicado no modelo para a criação dos objetivos de venda aos vendedores em loja.

Seguidamente, apresentam-se a título de exemplo a distribuição da venda assistida para as unidades de negócio do entretenimento e das telecomunicações.

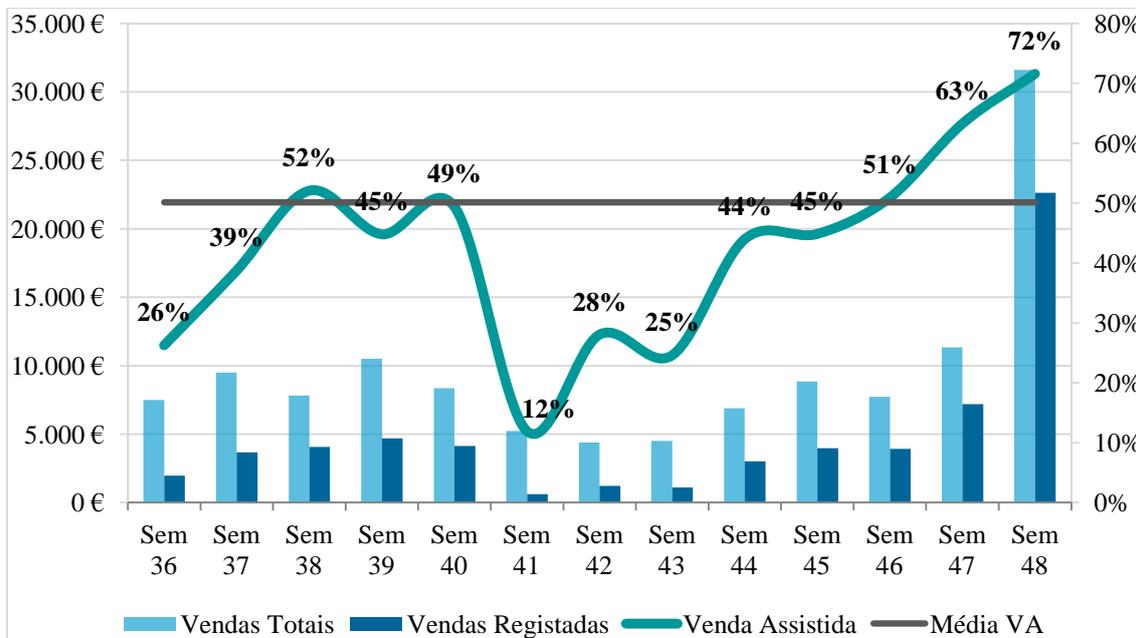


Gráfico 8 Distribuição da proporção de vendas assistidas na unidade de negócio do entretenimento, na loja de Cascais entre as semanas 36 e 48 de 2014.

FONTE: Elaboração Própria

A venda assistida nesta unidade de negócio é bastante volátil de semana para semana. Na semana 41, atinge-se o valor mais reduzido de venda assistida, com apenas 12% das vendas totais a serem registadas pelos vendedores. Nas últimas semanas em análise verifica-se um aumento da proporção da venda assistida no entretenimento. Abaixo, segue-se a distribuição da venda assistida para a unidade de negócio das telecomunicações.

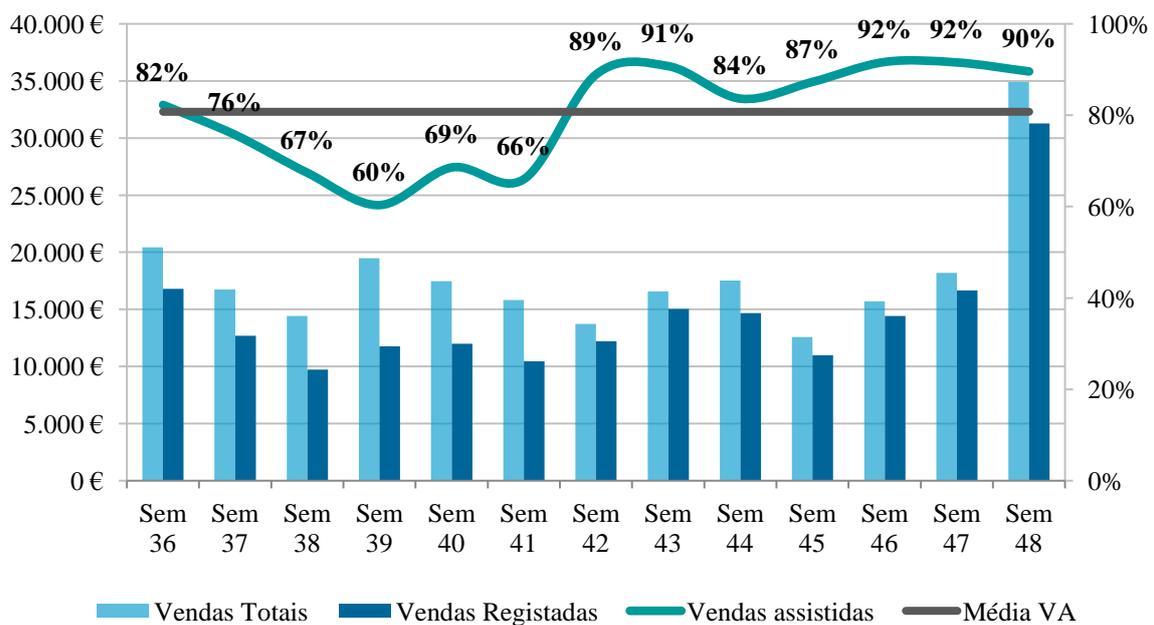


Gráfico 9 Distribuição da proporção de vendas assistidas na unidade de negócio das telecomunicações, na loja de Cascais entre as semanas 36 e 48 de 2014.
 FONTE: Elaboração Própria

Nesta unidade de negócio a venda assistida é relativamente elevada, devido à tipologia de produto que comercializa. A maioria dos clientes necessita de algum tipo de auxílio ou esclarecimento na compra de *smartphones* ou telemóveis. No quadro seguinte pretende-se a proporção de venda assistida média alcançada através da análise efetuada.

Unidade de Negócio	Proporção de Venda Assistida
Eletrodomésticos	80%
Entretenimento	50%
Som e Imagem	75%
Informática	75%
Telecomunicações	90%

Quadro 8 Quadro Síntese da proporção de Venda assistida encontrada para cada unidade de negócio
 FONTE: Elaboração Própria

6.2. Monitorização dos Objetivos de Vendas

Uma vez que o objetivo deste estudo é desenvolver um modelo de definição de objetivos de vendas aos vendedores em loja, é necessário monitorizar esses mesmos objetivos de forma a perceber se os vendedores os conseguem atingir. Assim, monitorizou-se os objetivos diários elaborados através do modelo comparando-os com as vendas assistidas registadas pelos vendedores. Esta monitorização foi realizada nas cinco unidades de negócios da organização, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014.

Abaixo apresenta-se um gráfico que exemplifica a distribuição dos objetivos de vendas de um colaborador, dia a dia, durante uma semana do mês de Dezembro de 2014. É também, possível verificar as vendas assistidas reais realizadas pelo vendedor e a sua percentagem de cumprimento do objetivo (R/O).

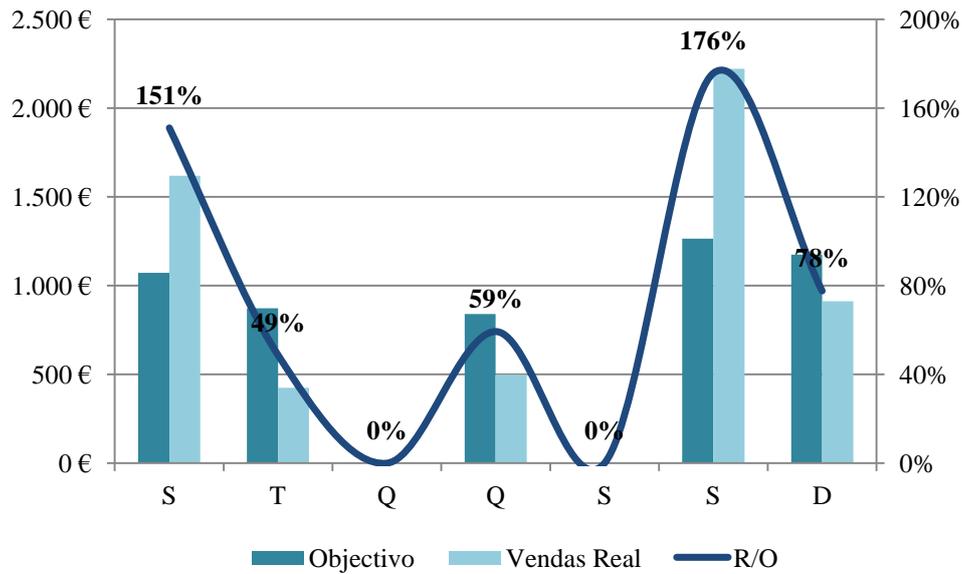


Gráfico 10 Monitorização dos objetivos individuais de um vendedor da unidade de negócio de informática durante todos os dias da primeira semana de Dezembro de 2014, na loja de Cascais.

FONTE: Elaboração Própria

Como se pode verificar, dia a dia, o cumprimento dos objetivos de vendas é muito volátil. Em três dos dias da semana em análise, o vendedor não consegue atingir o objetivo proposto enquanto que, na segunda e no sábado, o seu objetivo de vendas é largamente ultrapassado. Na quarta e na sexta feira, o vendedor esteve de folga, por isso, não lhe foi atribuído nenhum objetivo e este também não registou qualquer venda. A monitorização dos objetivos foi realizada ao longo de 3 meses, Outubro, Novembro e Dezembro em todas as unidades de negócio da loja de Cascais.

Com o intuito de comparar a evolução do desempenho dos vendedores ao longo dos três meses de análises apresenta-se o gráfico abaixo.

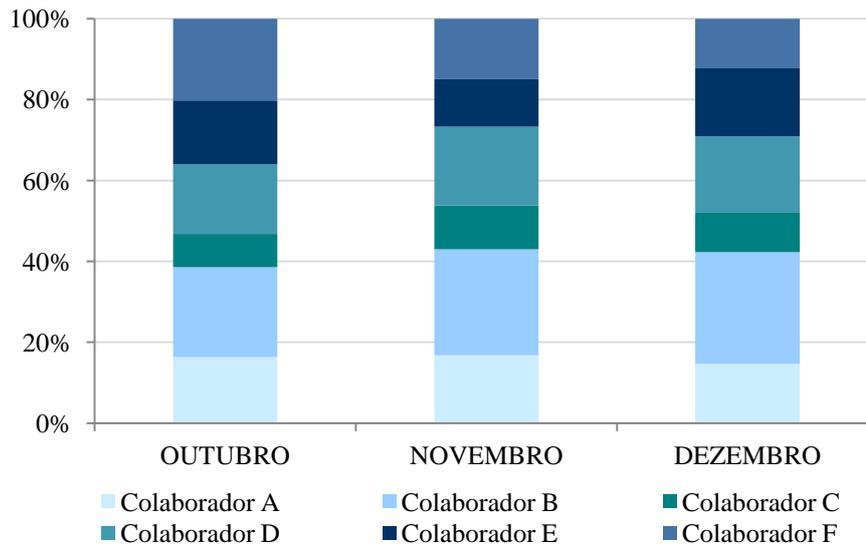


Gráfico 11 Distribuição comparativa da evolução do cumprimento dos objetivos dos colaboradores da unidade de negócio de eletrodomésticos durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, na loja de Cascais.

FONTE: Elaboração Própria

Através deste gráfico é possível comparar a performance dos vendedores em cada mês e a evolução destes durante os três meses. O Colaborador B é o vendedor com a melhor performance durante os três meses em análise, ultrapassando sistematicamente o objetivo proposto (Ver Anexo 3). Por outro lado, o Colaborador C, é aquele que tem pior performance em todos os meses comparativamente com os seus colegas de unidade de negócio, nunca conseguindo atingir os seus objetivos de vendas individuais (Ver Anexo 3).

Através da análise do gráfico também se pode evidenciar quais os colaboradores cuja performance melhorou durante os três últimos meses do ano de 2014 e quais os colaboradores que deterioraram o seu desempenho ao nível dos objetivos de vendas. O Colaborador F viu o seu desempenho diminuir acentuadamente, não conseguindo atingir o seu objetivo nos dois últimos meses da análise. Quanto ao Colaborador B, teve um aumento de desempenho ao longo dos três meses em análise (Ver Anexo 3).

Seguidamente, apresentam-se resultados comparativos dos objetivos coletivos, de loja e de unidade de negócio com os objetivos individuais de cada vendedor.

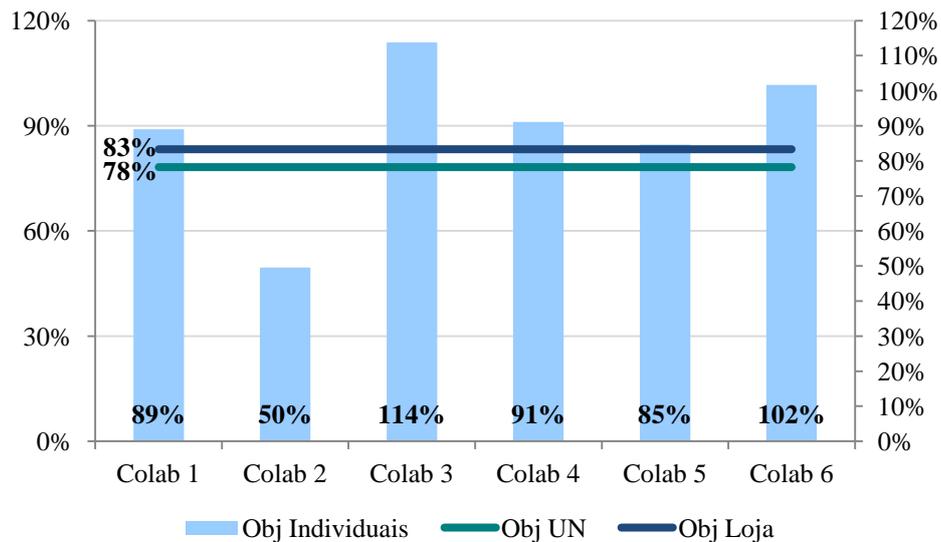


Gráfico 12 Distribuição dos Objetivos individuais comparativamente com objetivos coletivos de unidade de negócio e de loja na unidade de negócio de informática em Novembro de 2014, loja de Cascais
 FONTE: Elaboração Própria

O gráfico acima permite analisar o cumprimento dos objetivos individuais relativamente àquilo que é alcançado pela loja como um todo e à unidade de negócio a que pertence o vendedor. Neste caso, é possível verificar que apenas dois dos vendedores da unidade de negócio de informática cumpriram com o objetivo individual estipulado (Colaboradores 3 e 6). Contudo, os restantes vendedores mantiveram-se relativamente alinhados com o desempenho da unidade de negócio (78%) e da loja (83%). O Colaborador 2 é a exceção, uma vez que, ficou muito aquém do seu objetivo de vendas com uma performance de apenas 50%.

Por último, de forma a conseguir uma visão global de todo o período de monitorização dos objetivos individuais, mostra-se no gráfico abaixo, a título de exemplo, a monitorização dos objetivos individuais de um dos vendedores de cada uma das unidades de negócio, semana a semana, de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, loja de Cascais.

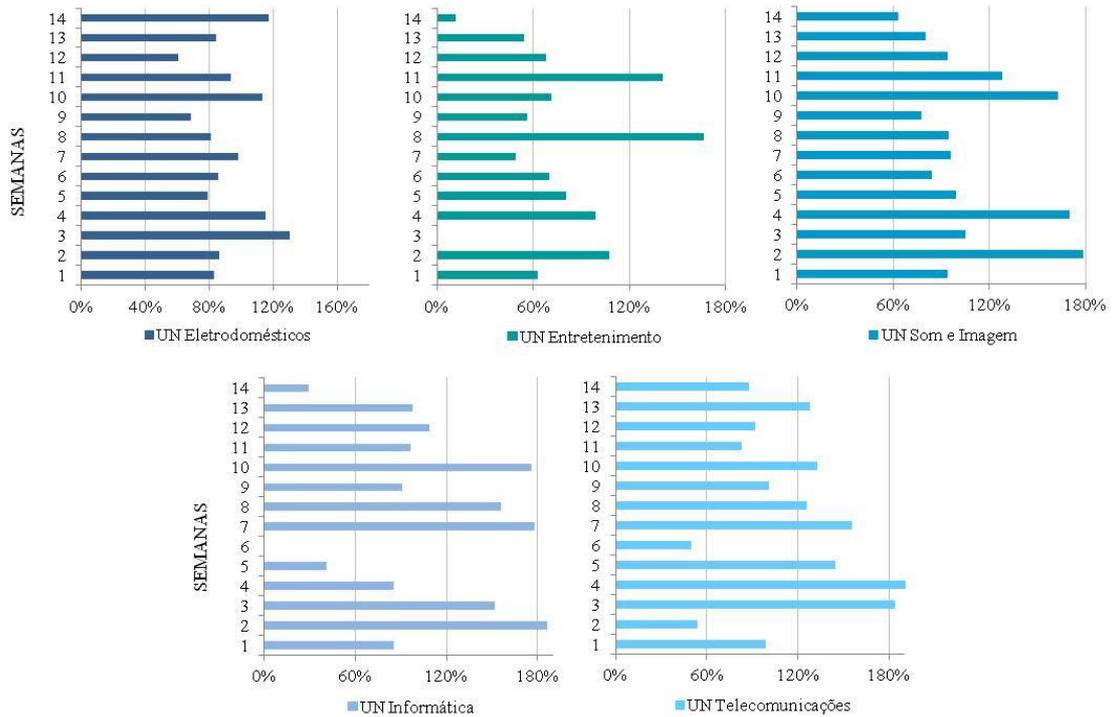


Gráfico 13 Monitorização dos objetivos individuais de um dos vendedores de cada uma das unidades de negócio, semana a semana, de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, loja de Cascais.
 FONTE: Elaboração Própria

Cada um dos cinco gráficos representa um vendedor das cinco unidades de negócio da Worten. O cumprimento dos objetivos estipulados pelo modelo é algo volátil. Em certas semanas os objetivos são ultrapassados mas noutras os vendedores ficam aquém do que deveriam atingir.

Na semana 3, o vendedor da unidade de negócio de entretenimento não teve objetivo estipulado pois, esteve em período de férias. A mesma situação se passou com o vendedor da unidade de negócio de informática na semana 6.

7. DISCUSSÃO

Os sistemas de controlo da força de vendas têm como objetivo supervisionar e controlar os vendedores de uma organização. A criação de um modelo de definição de objetivos diários para os vendedores passa, também, por ser uma forma de supervisão destes colaboradores. O presente modelo diz respeito a uma forma de controlo formal, uma vez que, com ele, a chefia, tem o intuito de impulsionar comportamentos na força de vendas. E, como partem da gestão, estão alinhados com os objetivos da organização.

Por outro lado, o modelo de definição de objetivos criado insere-se num sistema de controlo baseado em resultados. Os vendedores são avaliados *à posteriori* pelo seu desempenho uma vez que, a chefia não tem um papel ativo na direção destes, ou seja, os vendedores são livres de escolher os próprios meios para atingirem os objetivos propostos.

Na abordagem à definição de objetivos de vendas há três características de elevada importância a ter em conta: a dificuldade, a especificidade e a participação (Fang, Evans & Zou, 2005: 1216). No presente estudo, deu-se bastante relevância à dificuldade dos objetivos, uma vez que, pretende-se que estes sejam aliciantes mas exequíveis, tentando encontrar o equilíbrio de forma a não desmotivar os vendedores. Aliás, sabe-se que a dificuldade dos objetivos tem uma relação direta com o comportamento *Working Hard* até ao momento em que a dificuldade é tão elevada que os vendedores começam a desmotivar e o comportamento *Working Hard* diminui. Advém deste fenómeno a preocupação com o equilíbrio na definição da dificuldade dos objetivos. Quanto à especificidade, o objetivo do modelo tem por base esta característica. A diarização dos objetivos implica uma maior especificidade dos mesmos, pois, dizem respeito a uma unidade temporal mais restrita. A participação será a característica na qual o modelo peca, porque, não há um meio articulado, ou seja, um procedimento formal, através do qual os vendedores podem fazer chegar à chefia os seus *inputs* acerca dos objetivos. Esta vertente pode, assim, vir a ser melhorada. Informalmente, a chefia deve criar espaço para o diálogo e mostrar disponível para a força de vendas. Formalmente, seria importante criar uma reunião mensal na qual os vendedores pudessem acrescentar alguns *inputs* e novas ideias para melhorar o presente modelo.

Ainda assim, este modelo de definição de objetivos pode vir a diminuir o comportamento *Working Smart* dos vendedores, pois, focando-se no cumprimento do objetivos quantitativos de elevada dificuldade, leva a que a atenção dos vendedores se

foque no esforço para o cumprimento do objetivo estipulado e não, no desenvolvimento de novas estratégias de vendas ou no planeamento dos comportamento a levar a cabo na interação com o consumidor.

No modelo apresentado, os objetivos de vendas são diários e, por isso, de curtíssimo prazo. Com a utilização de objetivos de curto prazo é possível criar pressão sobre os vendedores para cumprirem os objetivos propostos. Neste caso, dia a dia, os vendedores deparam-se com novos objetivos, diferentes do dia anterior, que devem atingir. Com a utilização apenas de objetivos de curto prazo perdem-se os benefícios que os objetivos de longo prazo trazem para a organização, principalmente, a criação de uma ligação duradoura com os clientes. Os vendedores focam-se sobretudo em atingir resultados quantitativos, com impacto imediato na organização e menos, no estabelecimento de relações com os clientes, em despendendo tempo a ouvi-los e a entendê-los. A dinâmica entre os objetivos de curto prazo e de longo prazo dentro da organização deve ser uma preocupação da chefia. Assim, se o modelo de definição dos objetivos dos vendedores está direcionado para objetivos de curto prazo, deve-se procurar outras formas de colmatar esta diferença. Sugere-se, por exemplo, a formação dos vendedores como meio de melhorar as suas competências sobre as características técnicas dos produtos que vendem, bem como, no processo de venda e interação com o cliente.

Outro fator de elevada importância no modelo é a diferenciação dos objetivos entre individuais e coletivos. A inclusão de objetivos de equipa (loja e unidade de negócio) prende-se com a necessidade de estimular o espírito de grupo e a entreajuda, a crença de que em equipa tudo se consegue concretizar. Com a utilização de objetivos coletivos também se espera que os vendedores aprendam uns com os outros, retirem conhecimento da forma de trabalhar dos colegas e até, troquem impressões e retirem dúvidas aos outros vendedores quando surgirem. A Worten quer formar uma equipa de vendas vencedora e só com o contributo de todos isso será concretizável.

Como Kleingeld e Arends (2011) referiu, os efeitos negativos provenientes dos objetivos coletivos são raros. Assim, só poderá ser positivo para o desempenho dos vendedores incluir este tipo de objetivos na sua avaliação.

Quanto à proporção de objetivos coletivos e de objetivos individuais, decidiu-se dar uma maior ênfase aos individuais (60%) uma vez que, um dos objetivos da Worten para este modelo é reconhecer os melhores vendedores. Este exercício só é possível se cada um dos vendedores for avaliado individualmente e o seu desempenho for, posteriormente, comparado com o dos colegas. A restante proporção (40%) é alocada

aos objetivos coletivos, divididos em objetivo de loja (20%) e objetivos de unidade de negócio (20%). Nos objetivos de loja todos os vendedores ajudam na sua concretização, quanto aos objetivos de unidade de negócio, dizem respeito às micro equipas que se formam em cada secção, e devem motivar a equipa para atingir o objetivo delineado para a sua respetiva unidade.

Os objetivos coletivos também servem como forma de avaliar o sucesso relativo dos objetivos individuais. Ou seja, por vezes podemos verificar que o desempenho no que diz respeito aos objetivos individuais está aquém do estipulado pelo modelo. Contudo, podem advir de um pior resultado da unidade de negócio ou até da loja. O vendedor pode não conseguir atingir o seu objetivo porque o mercado não está a responder como esperado e, aí os objetivos coletivos podem ser o meio verificar o sucedido.

O presente modelo define os objetivos como quotas de vendas, isto é, como um volume de vendas que os vendedores devem atingir. Good & Schwegker Jr (2001), afirma que as quotas de vendas permitem avaliar comparativamente a força de vendas através da percentagem de quota que atingiram, independentemente da sua localização, produtos vendidos e experiência do vendedor. Aqui jaz a grande vantagem das quotas de vendas na perspectiva deste modelo de definição de objetivos. O cumprimento do objetivo, da quota de vendas, permitirá avaliar o desempenho do vendedor, tanto ao nível dos objetivos individuais como coletivos. Ao longo deste estudo o cumprimento do objetivo é designado como R/O (Real/Objetivo), ou seja, o que é realmente concretizado pelo vendedor *versus* o que é estipulado pelo objetivo de vendas. é através do R/O que monitoriza o cumprimento do objetivo por parte dos vendedores e se hierarquiza a força de vendas face aos seus pares.

Good & Schwegker Jr (2001), elaborou, ainda, um estudo para perceber a partir de que percentagem de cumprimento um vendedor é considerado mau, médio ou bom. No que diz respeito ao bom vendedor, as opiniões dos inquiridos dividem-se entre aqueles que cumprem a quota (objetivo) ou os que a ultrapassem.

Os resultados alcançados através da aplicação do modelo de definição de objetivos diários aos vendedores da Worten demonstram que há vendedores que nalguns meses ultrapassam o seu objetivo de vendas em vários pontos percentuais. Assim, como se verifica que estes casos ocorrem em várias unidades de negócio e em diferentes meses, e como se pretende que o modelo seja justo para a força de vendas, considera-se que um bom vendedor é aquele que ultrapassa o seu objetivo de vendas. Com este modelo, pretende-se identificar os melhores vendedores e motivar a força de vendas para a

melhoria contínua por isso, beneficia-se quem ultrapassa o seu objetivo de vendas com o título de bom vendedor.

Quanto aos maus vendedores, o estudo de Good & Schwepker Jr (2001), afirma que devem corresponder aos vendedores que cumpram a quota de vendas/ objetivo em menos de 50%. Esta discriminação parece ser importante, uma vez que, quem não consegue cumprir metade do seu objetivo está verdadeiramente aquém da performance desejada pela organização e deve ser chamado à atenção para esse facto. Nos casos em que um vendedor não consegue cumprir, sistematicamente, o seu objetivo e os seus pares (nas mesmas circunstâncias - carga horária e dias da semana em que trabalham) alcançam um desempenho satisfatório, a chefia deve intervir. O vendedor pode necessitar de um acompanhamento mais próximo da chefia e o auxílio dos seus colegas de unidade de negócio para progredir.

De seguida ir-se-ão discutir alguns casos e variáveis que impactuam o modelo e o seu funcionamento e que, por isso, merecem uma análise mais detalhada.

A variável de maior importância no modelo é a venda assistida. Neste tipo de mercado em que existe livre serviço, o vendedor não tem um papel fulcral no processo de venda em todas as ocasiões, ou seja, por vezes, o cliente pode entrar na loja, pegar no artigo que deseja e dirigir-se à zona de pagamento. A venda assistida surge, assim, como o meio de restringir as vendas totais da loja e só serem consideradas as vendas nas quais o vendedor tem um papel ativo. Quanto mais precisa for a proporção de venda assistida de uma unidade de negócio mais fiável será o modelo de definição de objetivos. Neste sentido, é essencial que a organização despenda recursos na recolha dos dados necessários à análise desta variável e na qualidade desses mesmos dados. Muitas vezes a realidade não é fácil de espelhar e, por isso, um maior esforço será necessário por parte da organização para conhecer melhor esta variável de forma a melhorar o modelo no futuro. O piloto sobre o modelo de definição de objetivos decorre, na loja, desde Julho de 2014 contudo, nos primeiros meses, a qualidade dos dados não era elevada, uma vez que, os vendedores ainda se estavam a habituar a manusear o programa de registo das vendas assistidas. Assim, só se começaram a analisar dados da venda assistida a partir da primeira semana de Setembro de 2014 (até à última semana de Novembro do mesmo ano). No futuro, mais dados serão necessários para perceber cada vez melhor o papel desempenhado pela venda assistida nas lojas.

Ainda, existem outras variáveis a ter em conta nesta discussão pela sua importância para o modelo. Em primeiro lugar, as campanhas promocionais têm impacto sobre as vendas

da loja e, por isso, devem ser refletidas no modelo. Mas em que medida se deve incrementar o orçamento da loja para incluir a campanha? Efetuou-se uma análise às campanhas *Nota 20* de forma a perceber o seu impacto sobre as vendas. Conclui-se que o impacto média da campanha seria cerca de 448,77%. Assim, o orçamento da loja e, conseqüentemente, o orçamento de cada uma das unidades de negócio, deve ser acrescentado na proporção de 448,77% para potenciar o alinhamento com as vendas em campanha. As análises às campanhas promocionais devem ser mantidas ao longo do tempo para se avaliar o impacto destas na vendas e perceber se a percentagem de incrementação ao orçamento é adequada ou se, por outro lado, deve se alterada para manter o alinhamento com a realidade.

É necessário, também, ter em conta, as trocas de folga e entre os vendedores. Quando há trocas de folga entre colaboradores, o modelo deve acompanhar essa alteração. Contudo, só serão consideradas trocas de folga reportadas e validadas pela chefia com, pelo menos, 24 horas de antecedência do início do horário de trabalho que iria ser desempenhado. Aí, o objetivo de vendas do colaborador que efetuou a troca passará para aquele que o veio substituir.

Nos casos em que as trocas de folga são reportadas com menos de 24 horas de antecedência, procede-se, para efeitos do modelo, como se se tratasse de uma falta imprevista. Nesse sentido, o colaborador que trocou continuará a ter objetivo de vendas para esse dia e, conseqüentemente, aquele que vem substituí-lo não terá objetivo. Esta decisão prende-se com o diminuto espaço temporal para fazer a alteração ao modelo e a necessidade de ter alguém a monitorizar constantemente esta questão para que tal acontecesse sem erros, uma vez que, quando se trabalha com centenas de lojas da Worten, é expectável que casos deste tipo se repitam diversas vezes ao longo das semanas.

Existem mais dois casos relativos aos vendedores que trazem repercussões ao modelo. São eles, as trocas de unidade de negócio e os reforços (novos colaboradores que chegam à loja). No primeiro caso, como se tratam de indivíduos que já trabalham em loja, apenas passam de uma unidade de negócio para outra, veem o cálculo dos seus objetivos alterado. Agora, os objetivos passam a ser calculados com os dados da nova unidade de negócio em que o vendedor se insere (tanto os objetivos individuais como os coletivos de unidade de negócio). Esta alteração é imediata, acontece assim que o colaborador é realocado. No que diz respeito aos reforços, a abordagem escolhida é diferente. No primeiro mês de trabalho, os novos reforços não têm objetivos de vendas

definidos uma vez que, estão em fase de adaptação, de reconhecimento do novo local de trabalho e, ainda, a familiarizarem-se com todos os procedimentos que têm de realizar em loja. Assim, estes vendedores só têm objetivos de vendas definidos, tal como os seus colegas, ao fim do seu primeiro mês de trabalho. Contudo, mesmo no primeiro mês podem registar vendas no sistema informático, com o intuito de se familiarizarem com o processo e, no mês seguinte, já todo o sistema se realizar sem problemas de maior.

Os vendedores têm, assim, um papel fulcral para o sucesso do presente modelo de definição de objetivos. Decidiu-se estudar um pouco melhor a força de venda da loja de Cascais, caracterizando-a através de variáveis como Habilitações Literárias e Carga Horária.

Nesta loja, a maioria dos vendedores têm o 2º ou 3º ciclo do Ensino Básico (54%) e, apenas 7% dos vendedores têm uma Licenciatura (Anexo 4). Tentou-se perceber se as Habilitações Literárias dos vendedores tem impacto no seu desempenho. Para isso, analisou-se o cumprimento dos objetivos dos vendedores da loja de Cascais, durante três meses e cujos resultados se podem verificar no gráfico abaixo.

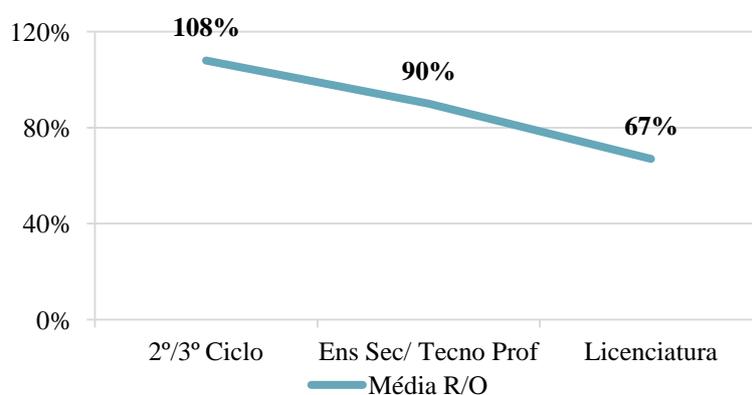


Gráfico 14 Cumprimento dos objetivos dos colaboradores consoante as suas Habilitações Literárias durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, na loja de Cascais.

FONTE: Elaboração Própria

Pela análise do gráfico pode-se perceber que quanto maior o grau académico dos vendedores, menor é o seu desempenho. Este fenómeno prende-se com o facto de os vendedores com o 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico veem a sua atual profissão numa perspectiva de carreira, ou seja, querem manter o seu cargo como vendedor na área do retalho a médio/longo prazo. Enquanto que, os vendedores com uma Licenciatura, muitas vezes são colaboradores em *part-time*, que procuram uma forma de conciliar o

trabalho com os estudos, a curto prazo. Estes vendedores não veem este cargo na Worten como uma carreira futura mas antes, como uma plataforma para progredir para outros desafios.

Na Worten, os vendedores podem ter uma carga horária de 20 horas semanais, 30 horas semanais ou 40 horas semanais. As duas primeiras correspondem a trabalhadores em regime de *part-time* e, última refere-se a vendedores a *full-time*. Na loja de Cascais, a proporção de vendedores em *part-time* de 20 horas semanais e os vendedores em regime de *full-time* é igual (46%). Apenas 7% dos vendedores se inserem num regime de *part-time* de 30 horas (Anexo 5).

No gráfico abaixo é possível visualizar o cumprimento dos objetivos dos vendedores da loja de Cascais, durante três meses, consoante a sua carga horária.

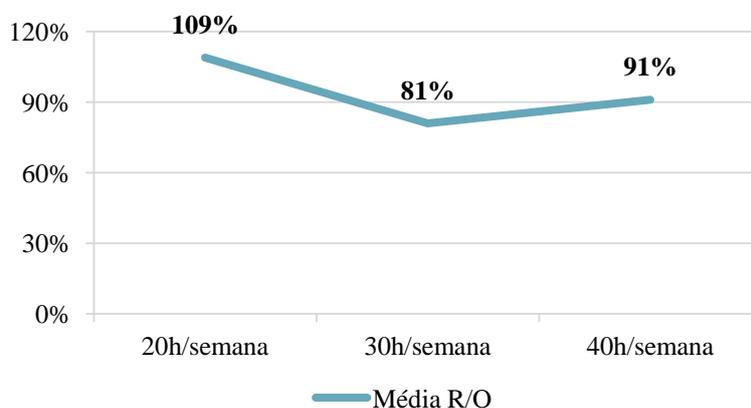


Gráfico 15 Cumprimento dos objetivos dos colaboradores consoante a sua Carga Horária durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, na loja de Cascais.
FONTE: Elaboração Própria

Como é possível verificar pelo gráfico, os vendedores com performance mais elevada são aqueles em regime de *part-time* de 20 horas. Quanto aos vendedores com um desempenho mais reduzido são aqueles em regime de *part-time* de 30 horas. Estes resultados alinham-se com a estratégia da empresa em diminuir o número de vendedores com esta tipologia de carga horária (30 horas semanais) com o intuito de a extinguir na totalidade no futuro.

Em seguida ir-se-ão abordar as falhas encontradas no presente modelo. A realidade é, como já foi referido, difícil de abarcar completamente através de um modelo teórico. Assim, alguns casos específicos vividos no âmbito da organização são vistos como falhas pois, o modelo não lhes consegue dar resposta.

Uma dessas falhas diz respeito às devoluções. A Worten tem uma percentagem de devoluções muito elevada e, não possui um sistema de *tracking* capaz de alinhar cada devolução com a loja onde o produto foi adquirido e com o vendedor que efetuou a venda assistida, caso se aplique. Um produto pode ser adquirido numa loja da marca e ser devolvido, posteriormente, numa loja noutra localização geográfica. Atualmente, a empresa não possui qualquer meio para rapidamente extrair os dados sobre devoluções. Assim, ao nível do modelo de definição de objetivos incorre-se num risco moral, isto é, com o intuito de atingir o seu objetivo, o vendedor pode efetuar "falsas" vendas que entrarão no sistema e serão contabilizadas como uma venda assistida mas que posteriormente serão devolvidas. Neste sentido, o vendedor pode ser premiado por uma venda que não traz rentabilidade para a empresa.

Outra falha encontrada no modelo prende-se com o registo de vendas. Atualmente, utiliza-se um sistema informático no qual os vendedores, através de um *login*, podem fazer o registo diário das vendas assistidas que efetuam, apontado o valor bruto da venda, em euros. Contudo, no caso de grupos pequenos e com uma boa relação, pode existir cedência de vendas assistidas entre membros da equipa. Prevê-se situações em que, um dos vendedores já ultrapassou o seu objetivo e pode ceder alguma das suas vendas assistidas a colegas que ainda não o conseguiram atingir.

Tanto em relação às devoluções como em relação à cedência de vendas assistidas entre vendedores incorre-se em problemas antiéticos. Estes problemas advêm da definição de objetivos uma vez que, estes diminuem o tempo de reflexão na moralidade das questões entre mãos porque o indivíduo está apenas focado em cumprir o objetivo proposto. A ética e o profissionalismo dos vendedores podem ser diminuídos pelo foco excessivo e na ânsia em cumprir os objetivos de vendas.

Contudo, estes problemas podem ser colmatados através dos métodos de implementação do modelo na organização. Para uma implementação do modelo bem-sucedida deve-se prestar especial atenção às medidas de controlo e à informatização, deixando pouco espaço para a variabilidade incutida pela mão humana. Assim, o sistema informático de registo de vendas deve evoluir, tornar-se mais especializado e aumentar a sua relevância como pilar do modelo. No futuro, aquando da implementação do modelo, deveria haver a possibilidade de aceder a mais informação sobre a venda, não só, o seu valor monetário mas também, a categoria do produto vendido, por exemplo. Para isso, pode-se investir num dispositivo informático portátil que andasse sempre com o vendedor. A portabilidade confere a possibilidade de encaminhar as vendas assistidas diretamente do

vendedor para a caixa de pagamento e para o sistema informático de suporte ao modelo de definição de objetivos. Desta forma, seria possível monitorizar, em tempo real, todos os dados referentes ao modelo. Respondendo-se, com exatidão, às perguntas: quem? o quê?, por quanto?, quando?

Inserir-se, ainda, na implementação do modelo que informação está disponível para o vendedor aceder. Esta informação deve ser seleta e criteriosa pois, o objetivo é focar o vendedor na venda e não dispersar a sua atenção em indicadores relacionados com os objetivos propostos.

Considera-se essencial divulgar, todos os dias, ao início do dia, os objetivos diários individuais e coletivos dos vendedores. Adicionalmente, ao início do mês devem ser divulgados os objetivos individuais e coletivos do mês respetivo. Diariamente também deve ser possível saber a proporção de cumprimento do objetivo que o vendedor já atingiu, tanto para o diário como para o mensal. Desta forma pretende-se que o vendedor saiba em que patamar se encontra e se falta muito ou pouco para atingir o seu objetivo.

Numa perspetiva motivacional, uma vez que, os vendedores com objetivos de performance querem ver o seu desempenho reconhecido pela chefia e pelos seus pares (Kohli, Shervani e Challagalla, 1998), será interessante divulgar em cada loja, o vendedor com melhor desempenho ao nível dos objetivos em cada dia e mensalmente.

A transparência é um princípio importante pelo qual todo o modelo e especialmente a fase de implementação se deve pautar. Todos os vendedores devem entender o intuito e a importância do modelo de definição de objetivos. No início da fase de implementação, o âmbito do projeto deve ser-lhes explicado e deve existir sempre espaço para o diálogo e para o esclarecimento de dúvidas.

Agora, com o modelo de definição de objetivos diários finalizado, quer-se fazer uma análise comparativa entre o que a empresa apresenta com o seu atual modelo e o que o novo modelo proposto vem acrescentar.

A grande novidade e também o principal objetivo deste novo modelo de definição de objetivos é a criação de objetivos diários. Atualmente a Worten utiliza um modelo que gera objetivos mensais e não subdivide mais o espaço temporal. O novo modelo apresentado também se torna mais simples ao nível da quantidade de objetivos a cumprir pelos vendedores. Atualmente, o modelo utilizado estabelece objetivos de vendas e de modelo operativo, com objetivos alinhados com a estratégia da empresa como, por exemplo, de acessórios. O novo modelo aqui proposto não incorpora a

componente de objetivos do modelo operativo, focando-se apenas em objetivos de vendas, independentemente da sua proveniência. Crê-se que criando um modelo mais específico mas simples e focado num grande objetivo (aumentar as vendas) traz mais valias para a organização. Principalmente porque não confunde os vendedores e não dispersa a sua atenção. Há um único objetivo a atingir dia-a-dia e através de um único número os vendedores sabem o que é esperado deles e para que é que têm de trabalhar. No projeto piloto criado pela Worten, os objetivos coletivos dizem respeito apenas à loja. No presente modelo, no entanto, teve-se em conta a importância das unidades de negócio como micro equipas com objetivos estratégicos e até, uma chefia intermédia distinta (responsáveis de área) e, por isso, decidiu-se visitar os objetivos coletivos de unidade de negócio.

Por outro lado, quando se formulou a diarização dos objetivos não se teve em conta os objetivos de desenvolvimento referidos no atual modelo da empresa. Os objetivos de desenvolvimento pretendem avaliar os comportamentos da força de vendas. Neste sentido, não se justifica a existência de uma monitorização diária do comportamento dos vendedores. Este objetivo deve ser visto como de longo prazo pois, os comportamentos não se mudam de um dia para outro.

Assim, considera-se, como já se referiu anteriormente, que os objetivos de longo prazo têm elevada importância dentro da organização e não devem ser descurados. Contudo, como o seu nome indica, devem ser avaliados num espaço temporal mais longo. Sugere-se a criação de um objetivo de desenvolvimento alinhado com o que foi proposto pela Worten no seu projeto piloto mas a ser avaliado mensalmente (como acontece atualmente) ou trimestralmente.

Após todo este estudo faz sentido perguntar: será benéfico criar objetivos diários na Worten?

Numa perspetiva comportamental espera-se que o estabelecimento de objetivos diários venha a criar pressão sobre as equipas. O objetivo aparecerá como uma tarefa a cumprir diariamente mas não será mais uma tarefa corriqueira, será a mais importante e que trará mais ansiedade aos vendedores pois o incumprimento será visto como fracasso.

Por outro lado, como é visível no Gráfico 10, há muita volatilidade associada aos objetivos diários. Na mesma semana, um vendedor pode ter resultados muito acima do estipulado pelo objetivo como ficar aquém do esperado e não conseguir cumpri-lo. Há demasiados efeitos não controláveis e daí, existem variáveis difíceis de prever. Todavia, como a empresa tem o seu maior foco nas vendas e apresenta uma política de

devoluções permissiva, aceitando quase sempre todas as devoluções dos clientes, a variável venda assistida ganha um relevo fulcral na equação. A venda assistida não funciona como um avaliador global do vendedor mas é um indicador importante para promover o foco nas vendas. Assim, numa perspetiva estratégica e de foco na venda, o estabelecimento de objetivos de curto prazo, como os objetivos diários, faz sentido nesta organização.

8. CONCLUSÃO

Com o presente projeto pretendeu-se estudar a Worten, empresa que atua no mercado de retalho especializado em eletrodomésticos e eletrónica de consumo, no que respeita à definição de objetivos diários de vendas aos seus vendedores, em loja. A oportunidade de realizar um trabalho de investigação subordinado a esta temática surgiu através da Direção de Desenvolvimento de Operações da Worten, no decorrer do programa *Call For Solutions*.

O controlo e supervisão da força de vendas nem sempre é fácil e cada organização tem as suas especificidades que trazem variabilidade ao estudo desta questão. Neste sentido, procurou-se, com o desenvolvimento deste projeto, criar um modelo de definição de objetivos diários para os vendedores, em loja, a ser aplicado à realidade da Worten.

Foi necessário ultrapassar várias etapas até chegar ao produto final deste projeto. Sucintamente passa-se a explicitar o que foi realizado em cada uma delas. Inicialmente, define-se o problema e os objetivos a que se pretende responder com o presente estudo. Posteriormente, passou-se à investigação do tema, estudando-se teorias acerca do controlo da força de vendas e as abordagens aos estudos dos objetivos. Estabelecendo-se um quadro teórico que suporta todo o projeto. Em seguida, estabeleceu-se a metodologia a ser seguida durante a investigação. O método de pesquisa usado no presente estudo é o caso de estudo, uma vez que, se têm em conta as condições contextuais do problema. Depois, investigou-se qual o modelo de definição de objetivos utilizado pela Worten atualmente e quais as motivações da empresa para modificar a forma como os objetivos dos vendedores são estabelecidos. Seguidamente, trabalhou-se o novo modelo de definição de objetivos diários para os vendedores. Procuraram-se as fundamentações teóricas para a criação do modelo bem como, definiram-se os pressupostos subjacentes ao modelo. Posteriormente, trabalharam-se os resultados, tanto ao nível da análise de vendas como ao nível da monitorização do cumprimento dos

objetivos estabelecidos pelo modelo. Na análise das vendas pretendeu-se conhecer melhor o comportamento de variáveis que têm impacto no modelo, tais como, as campanhas promocionais e a venda assistida. Na monitorização dos objetivos, estudou-se como evolui o cumprimento dos objetivos dos vendedores ao longo dos três meses de análise (Outubro, Novembro e Dezembro de 2014) e, ainda, averiguar quem são os melhores vendedores através do cumprimento dos objetivos diários estipulados. Por fim, discutiram-se os resultados alcançados e que conclusões se encontraram com o presente estudo.

Este projeto traz a novidade de definir objetivos diários aos vendedores da Worten. Anteriormente, só eram definidos objetivos mensais aos vendedores e, assim, através da diarização dos objetivos é possível atingir um maior foco nas vendas. Os vendedores sabem todos os dias o que lhe compete atingir em termos de vendas. Este estudo, permitiu, ainda, trazer uma componente prática e contextualizada ao estudo dos objetivos de vendas. Conseguiu-se estudar o tema da definição de objetivos na perspetiva de uma empresa concreta e, dessa forma, conhecer melhor as especificidades que uma organização traz para a temática. Todas as empresas são diferentes, têm estratégias e objetivos diferentes e, com este projeto, consegue-se perceber como as características da Worten e dos seus colaboradores foram tidas em conta para concretizar o modelo.

Quanto aos objetivos estabelecidos para este projeto, considero que conseguiram ser cumpridos na totalidade.

No que diz respeito ao objetivo global que consiste na criação de um modelo de definição de objetivos diários para os vendedores, em loja, considera-se que se conseguiu concretizar este objetivo. Conseguiu-se esquematizar o modelo, referindo as principais variáveis que se devem ter em conta para a sua implementação. O leitor consegue desta forma uma imagem global do modelo apresentado contudo, ainda, é explicado o método de cálculo dos objetivos, tanto individuais como coletivos. Desta forma, permite-se um entendimento mais aprofundado do funcionamento do modelo. Para além disso, com o auxílio dos pressupostos do modelo e, de pistas de implementação dadas ao longo do documento, crê-se que o modelo poderá ser aplicado à realidade da organização.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro visava analisar a venda assistida das cinco unidades de negócio da loja de Cascais de forma a calcular a venda assistida média de cada uma das seções, para posterior inserção no modelo. Este objetivo foi concretizado,

uma vez que, analisou-se a venda assistida diária da loja de Cascais, de 1 de Setembro de 2014 a 30 de Novembro de 2014 e foi possível calcular a proporção de venda assistida média para cada unidade de negócio. A proporção de venda assistida encontrada para cada unidade de negócio foi inserida no modelo de forma a ponderar a venda total da loja e só serem consideradas para o modelo as vendas assistidas. Como já foi referido durante este estudo, nem todas as vendas são iguais, o cliente pode não necessitar de auxílio do vendedor para efetuar a sua compra e dirigir-se logo a saída com o produto pretendido. Contudo, por outro lado, quando o cliente necessita do auxílio do vendedor, considera-se uma venda assistida. No modelo apresentado, o vendedor vê o seu objetivo definido com base na venda assistida da respetiva unidade de negócio. Daí a importância fulcral de calcular a correta proporção de venda assistida de cada seção.

O segundo objetivo a que se propôs dar resposta refere-se à criação de um método para reconhecer os melhores vendedores (aqueles com melhor desempenho), através do modelo de definição de objetivos diários. Considera-se que este objetivo também foi atingido. O objetivo visava a comparação do cumprimento dos objetivos entre os diferentes vendedores de forma a reconhecer os melhores vendedores. Este reconhecimento dos melhores vendedores era, também, um dos objetivos da organização para a criação de um novo modelo de definição de objetivos. Através do cálculo do R/O, ou seja, calculando as vendas assistidas reais efetuadas pelo vendedor sobre o valor do objetivo estipulado, conseguiu-se alcançar uma percentagem de cumprimento que permite comparar os vendedores entre si.

Por último, o terceiro objetivo deste projeto diz respeito à monitorização do cumprimento dos objetivos determinados pelo modelo de definição de objetivos diários, dos vendedores da loja de Cascais, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014. Este objetivo à semelhança dos anteriores também foi cumprido. Após a definição dos objetivos para os vendedores para os três meses em análise, comparou-se com as vendas assistidas reais que os vendedores haviam registado. A título de exemplo, a monitorização do cumprimento dos objetivos de um dos vendedores de cada unidade de negócio é visível no Gráfico 13.

De forma a complementar este estudo e com o intuito de o aprofundar, seria interessante continuar a investigação em várias vertentes. Em primeiro lugar, considero interessante investigar o impacto que as campanhas promocionais têm na venda assistida. Muitas vezes, quando se anuncia uma campanha promocional de grande impacto, os cliente

pensam previamente no que vão comprar e investigam informação sobre os produtos *à priori*. Assim, quando chegam à loja, já sabem o produto que melhor serve as suas necessidades. Neste sentido, será que, em campanhas promocionais, apesar da maior enchente de clientes em loja, as vendas assistidas registadas pelos vendedores poderão diminuir?

Por outro lado, seria interessante estudar melhor o papel das devoluções no modelo. Na análise da venda assistida, as vendas utilizadas não são liquidadas de devoluções e, por isso, seria interessante verificar se os resultados se alterariam significativamente sem a interferência desta variável.

Por fim, numa perspectiva de implementação considera-se que seria esclarecedor, estudar mais aprofundadamente métodos de controlo e supervisão do modelo. No presente projeto, aborda-se os comportamentos antiéticos que a força de vendas pode ter e que prejudicam o funcionamento adequado do modelo. Contudo, este não é o foco principal do estudo, por isso, sugere-se que se aprofunde este tema em investigações futuras.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, E. & Oliver, R. 1987. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*. 51:76-88
- Baldauf, A., Cravens, D., Piercy, N. 2005. Sales management control research - Synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 25 (1): 7-26
- Barsky, A. 2008. Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics*. 81: 63-81
- Chonko, L., Loe, T., Roberts, J., Tanner, J. 2000. Sales performance: Timing of measurement and type of measurement make a difference. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 20 (1): 23-36
- Darmon, R., Martin, X. 2005. *Impacts of short and long term managerial objectives on sales force control systems and salespeople's performance*. Working Paper, ESSEC Business School, France
- Deloitte**. 2014. Global powers of retailing 2014: Retail beyond begins.
- Dweck, C. 1992. The study of goals in psychology. *American Psychological Society*. 3 (3): 165- 167
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 14 (4): 532-548
- Fang, E. Evans, K. & Zou, S. 2004. The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems- job performance relationship. *Journal of Business Research*. 58: 1214-1222
- Fried, Y., Slowik, L. 2004. Enriching Goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review*. 29 (3): 404-422
- Good, D., Schwepker, C. 2001. Sales Quotas: Critical interpretations and implications. *Review of Business*. 32-36
- Gregory, J. 2015. *The next wave of disruptors: Five game changing technologies for retailers*. Accenture strategy.
- Jaworski, B. 1988. Towards a theory of marketing control: Environmental context, control types and consequences. *Journal of Marketing* 52: 23-39
- Kleingeld, A. & Arends, H. 2011. The effect of goal setting on group performance: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*. 96 (6): 1289-1304
- Kohli, A., Shervani, T., & Challagalla, G. 1998. Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*. 35: 263-274

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. 2008. *Principles of marketing* (10th ed). England: Prentice Hall Europe.

Nahrgang, J., DeRue, D., Hollenbeck, J., Spitzmuller, M. 2013. Goal setting in teams: The impact of learning and performance goals on process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 122: 12-21

Ordoñez, L. Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M. 2009. *Goals Gone Wild: The systematic side effects of over-prescribing goal setting*. Working Paper, Harvard Business School

Rusenon, P. & Höst, M. 2009. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*. 14: 131-164

Schweper, C., Good, D. 2012. Sales quotas: Unintended consequences on trust in organizations, customer-oriented selling, and sales performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 20 (4): 437-452

Seijts, G., Latham, G., Tasa, K., Latham, B. 2004. Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*. 47 (2): 227-239

SONAE. 2015. SONAE Investor presentation - Maio 2015: 28

Suff, P., Reilly, P. 2006. Selling rewards paying for performance in your sales force. *Institute For Employment Studies*.

Sujan, H., Weitz, B., Kumar, N. 1994. Learning orientation, working smart and effective selling. *Journal of Marketin*. 58: 39-52

Welsh, D. & Ordoñez, L. 2008. The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*.

Yin, R., 2003. *Case study Research: Design and methods* (3rd ed). Thousand Oaks: SAGE

Referências não publicadas retiradas na internet:

SONAE, Inovação no retalho, Setembro 2014, disponível em: http://www.inovacaonoretalho.sonae.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx?utm_source=SiteSonaeSeparadorInovacao&utm_medium=SiteSonae&utm_term=SiteHomepage&utm_content=SiteSonaeInovacao&utm_campaign=SiteSonae-SiteVisit%20PT

Worten, História da marca, Setembro 2014, disponível em: <https://www.worten.pt/sobre-a-worten>

ANEXOS

Anexo 1 Quadro Síntese da proporção de Venda Assistida de cada unidade de negócio utilizada atualmente pela empresa

Unidade de Negócio	Proporção de Venda Assistida
Eletrodomésticos	70%
Entretenimento	60%
Som e Imagem	70%
Informática	70%
Telecomunicações	80%

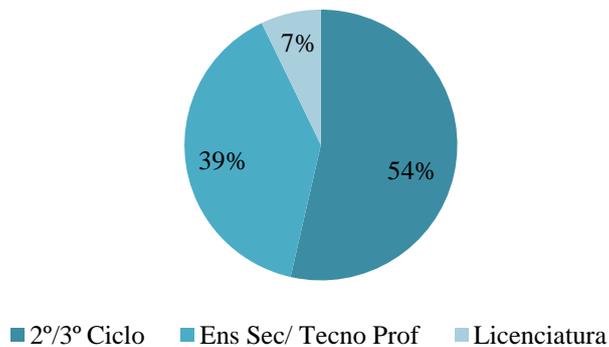
Anexo 2 Regras para a atribuição da avaliação dos objetivos de desenvolvimento

< 100%	100%	>100%
<p>A aplicar em situações excepcionais nas quais o colaborador:</p> <p>Não revela espírito de equipa;</p> <p>Não tem uma apresentação cuidada;</p> <p>Não apresenta comportamentos adequados em loja;</p> <p>Não cumpre com as suas tarefas;</p>	<p>Cumprir as suas tarefas como esperado e de acordo com as suas funções.</p>	<p>A aplicar em situações excepcionais nas quais:</p> <p>Participa em projetos que impactem a produtividade da loja;</p> <p>Se destaque em termos de participação e disponibilidade;</p> <p>Mostre esforço em situações pontuais como remodelações;</p>

Anexo 3 Evolução do cumprimento dos objetivos dos colaboradores da unidade de negócio de eletrodomésticos durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, na loja de Cascais.

	OUTUBRO			NOVEMBRO			DEZEMBRO		
	TOTAL Objectivo	TOTAL Vendas	R/O	TOTAL Objectivo	TOTAL Vendas	R/O	TOTAL Objectivo	TOTAL Vendas	R/O
Colaborador A	36.449,76 €	35.481,41 €	97%	49.603,99 €	43.874,34 €	88%	36.874,88 €	30.708,69 €	83%
Colaborador B	35.477,22 €	46.919,67 €	132%	35.507,92 €	48.935,34 €	138%	37.300,65 €	58.727,65 €	157%
Colaborador C	28.445,54 €	13.833,45 €	49%	55.440,50 €	31.420,74 €	57%	41.583,53 €	22.882,40 €	55%
Colaborador D	27.707,95 €	28.429,83 €	103%	60.978,53 €	62.428,63 €	102%	39.157,44 €	42.294,70 €	108%
Colaborador E	31.429,80 €	29.606,23 €	94%	63.764,30 €	39.611,50 €	62%	41.690,84 €	39.860,21 €	96%
Colaborador F	16.328,72 €	19.622,46 €	120%	47.856,83 €	37.567,31 €	78%	27.262,93 €	18.996,65 €	70%

Anexo 4 Distribuição dos Vendedores, da Loja de Cascais, por Habilitações Literárias



Anexo 5 Distribuição dos Vendedores, da Loja de Cascais, por Carga Horária

