



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Modelos de Remuneração e Incentivos em forças de vendas, aplicado à empresa Epoch

Luís Filipe Fernandes Monteiro

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vitor Santos, Prof. Auxiliar Convidado,

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Modelos de Remuneração e Incentivos em forças de vendas,
aplicado à empresa Epoch**

Luís Filipe Fernandes Monteiro

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vitor Santos, Prof. Auxiliar Convidado,

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2022

AGRADECIMENTOS

Regressar à universidade cerca de 30 anos depois foi um desafio que me propus fazer e uma forma de conciliar e valorizar a experiência obtida ao longo de uma carreira empresarial com o saber académico. As novas metodologias e teorias de Gestão, neste primeiro quarto do século XXI aliadas com as alterações provocadas pela crise pandémica que vivemos, abrem uma janela de incertezas, mas também de oportunidades para o futuro.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha esposa, Mena, e aos meus filhos Tomás e Beatriz, pelo incentivo e apoio incondicional ao longo deste percurso.

Aos meus amigos Carlos Coutinho Silva, Miguel Amaro e Sebastião Zaragoza, pela literatura cedida e pelo entusiasmo com que trocámos ideias ao longo deste tempo.

Ao grupo de amigos do “Let’s Golf” pelas minhas ausências, mas por uma boa causa que sempre compreenderam, Daniel Letras, João Barbosa, Luís Henriques, Mário Gouveia e Pedro Rafael.

Agradeço, também aos colegas de turma do mestrado pelo excelente relacionamento nos trabalhos desenvolvidos e ao corpo docente do ISCTE pelos ensinamentos e disponibilidade ao longo de todo o curso.

À Epoch, ao Vasco Torres, por toda a disponibilidade demonstrada desde o início de todo o processo de análise da empresa.

Ao meu orientador, Professor Doutor Vitor Santos, por prontamente ter aceiteado o convite para me orientar, incentivar, rigor, espírito crítico, sempre disponível e pela boa disposição que o caracteriza, sem ele o trabalho apresentado não teria o mesmo valor.

Por fim, à minha família e aos amigos que são a família que escolhemos tendo sido fundamentais pelo apoio e incentivo.

A todos, o meu sincero Obrigado!

Luís Monteiro

RESUMO

Os incentivos tradicionais, como aumentos e bônus, são apostas que para as gerações Millennials e Z, se apresentam como arriscadas. Gerir satisfação no trabalho e envolvimento dos colaboradores pode não ser suficiente. A pandemia alterou a forma de trabalho.

O presente projeto tem como objetivo melhorar o modelo de remuneração e incentivos na força de vendas da empresa Epoch, de modo a aumentar o tempo de permanência dos seus colaboradores. A rotatividade dos colaboradores faz aumentar os custos com recrutamento e formação contribuindo negativamente no atingimento dos objetivos comerciais.

Analisar a percepção dos colaboradores da área comercial da empresa sobre motivação, sistema de remuneração e incentivos e o impacto do trabalho a tempo parcial, voluntário e involuntário.

No estudo foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos. A obtenção dos dados secundários mais importantes para o projeto iniciou-se fazendo uma revisão da literatura tendo sido usada uma pesquisa qualitativa. Os dados primários foram obtidos através de um questionário realizado à força de vendas, obtiveram-se 38 respostas correspondente a 95% dos delegados comerciais da empresa. A análise dos dados foi efetuada por análise quantitativa.

Os resultados demonstraram que a maioria dos colaboradores estão motivados com o seu trabalho e têm forte apetência por remuneração variável. O trabalho a tempo parcial é usado de forma voluntária, permitindo a sua conciliação com outras atividades. A falta de componente base, no modelo de remuneração, aliado a uma distribuição de incentivos não financeiros desadequada das necessidades de cada colaborador, contribuem para a grande rotatividade dos colaboradores.

Palavras-chave: Modelos de Remuneração; Sistemas de Recompensas; Incentivos; Vendas; Forças de Vendas; Tempo Parcial.

Classificação JEL: M52, J33.

ABSTRACT

Traditional incentives, such as raises and bonuses, are bets that for generations Millennials and Z present themselves as risky. Managing job satisfaction and employee involvement may not be enough. The pandemic has changed the way of working.

This project aims to improve the model of remuneration and incentives practiced in the sales force of the company Epoch, in order to increase the length of stay of its employees. The turnover of employees increases the costs of recruitment and training, contributing negatively to the achievement of commercial objectives.

Analyze the perception of employees in the commercial area of the company about their motivation, compensation system and incentives and the impact of part-time, voluntary and involuntary work.

Qualitative and quantitative methods were used in the study. Obtaining the most important secondary data for the project began by reviewing the literature and qualitative research was used. The primary data were obtained through a questionnaire conducted by the sales force, 38 responses were obtained corresponding to 95% of the company's commercial delegates. Data analysis was performed by quantitative analysis.

The results showed that most employees are motivated by their work and have a strong appetite for variable remuneration. Part-time work is used voluntarily, allowing its reconciliation with other activities. The lack of a base component in the remuneration model, combined with a distribution of non-financial incentives that are not adequate to the needs of each employee, contribute to a high turnover of employees.

Keywords: Remunerations models; Sales Compensation; Incentives; Sales; Sales Force; Part-Time.

JEL Classification: M52, J33.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	i
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	ix
GLOSSÁRIO E ABREVIATURAS	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	1
1.1.1 Objetivos específicos	2
1.2 ESTRUTURA	3
1.3 LÓGICA GERAL	3
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA	5
2.2 RECOMPENSAS E COMPENSAÇÃO	6
2.2.1 Salário	7
2.2.2 Comissões	7
2.2.3 Bônus.....	7
2.2.4 Concursos de Vendas	8
2.2.5 Pacotes de Benefícios.....	8
2.3 MODELOS DE REMUNERAÇÃO	10
2.3.1 Remuneração por Cargo (Funcional ou Tradicional).....	10
2.3.2 Remuneração por Habilitações e/ou Competências	11
2.3.3 Remuneração Variável	11
2.3.4 Remuneração Extra, Prêmios e Comissões	12
2.3.5 Participação Acionista.....	12
2.3.6 Participação nos lucros e resultados.....	12
2.3.7 Compartilhamento de ganhos (Gainshare).....	13
2.4 INCENTIVOS	13
2.4.1 Incentivos aplicados em empresas	14
2.4.2 Programas de incentivos em outsourcing.....	15
2.5 TEMPO PARCIAL (PART-TIME)	16

2.5.1	Vantagens do trabalho a tempo parcial	16
2.5.2	Desvantagens do trabalho a tempo parcial.....	17
2.5.3	Ponto vista da Entidade Empregadora	17
2.5.4	Trabalho a Tempo Parcial de Forma Voluntária.....	17
2.5.5	Trabalho a Tempo Parcial de Forma Involuntária	18
3	METODOLOGIA.....	19
3.1	RECOLHA DE DADOS / TIPO DE PESQUISA.....	19
3.2	OBJETIVOS	19
3.3	MÉTODO DE AMOSTRAGEM	20
3.4	FORMA DE APLICAÇÃO	20
3.5	PRÉ TESTE	20
3.6	QUESTIONÁRIO.....	21
4	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO	25
4.1	ANÁLISE EXTERNA.....	25
4.1.1	Análise - PESTAL.....	25
4.1.1.1	Análise Política.....	26
4.1.1.2	Análise Económica.....	26
4.1.1.3	Análise Social.....	27
4.1.1.4	Análise Tecnológica	28
4.1.1.5	Análise Ambiental.....	29
4.1.1.6	Análise Legal.....	30
4.1.2	Análise indústria/sector.....	30
4.1.3	Concorrência	33
4.1.4	Clientes, consumidores	35
4.2	ANÁLISE INTERNA.....	37
4.2.1	História da Empresa	37
4.2.2	Visão, Missão e Valores.....	37
4.2.3	Análise ao problema da empresa.....	38
4.3	ANÁLISE COMPETITIVA	39
4.3.1	Análise SWOT	40
4.3.2	Análise SWOT Dinâmica (TOWS).....	41
4.3.3	Vantagem competitiva da empresa	42
5	ANÁLISE DE DADOS	43

5.1	ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO.....	43
5.1.1	Caracterização da Amostra.....	43
5.1.2	Análise da Motivação.....	44
5.1.3	Análise Recompensas e incentivos	44
5.1.4	Análise trabalho temporário	46
6	PROPOSTA E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	47
6.1	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	47
6.2	CRONOGRAMA.....	48
6.3	INDICADORES DE CONTROLO DO PROJETO.....	48
7	CONCLUSÕES.....	49
7.1	CONTRIBUTOS.....	50
7.2	LIMITAÇÕES	50
8	BIBLIOGRAFIA.....	51
	NETGRAFIA.....	57
	ANEXOS.....	59
	ANEXO A - Questionário e representação gráfica dos resultados	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Pirâmide de Maslow.....	8
Figura 2.2 - Componentes e Objetivos Plano Compensação Financeiro.....	9
Figura 2.3 - Comportamento associado aos planos de comissões (Vendedores)	14
Figura 4.1 - Acontecimento a viver nos próximos 12 meses: Mudar de emprego	28
Figura 4.2 - Produção de eletricidade em Portugal entre janeiro e agosto de 2022.....	31
Figura 4.3 - Distribuição de emprego por FER em 2020.....	31
Figura 4.4 - Evolução do rácio do emprego (direto e indireto) por MW instalado	32
Figura 4.5 - Distribuição de emprego por fonte de energia renovável em 2025 e 2030.....	32
Figura 4.6 - Capacidade solar instalada em MW, Portugal, 2015-2020.....	33
Figura 4.7 - Capacidade em operação Galp em GW por fonte de energia renovável	34
Figura 4.8 - Número acumulado de clientes no mercado livre.....	36
Figura 4.9 - Consumo anual no mercado livre e no mercado regulado	36
Figura 4.10 - Estrutura organizacional da Epoch	40
Figura 5.1 - Tempo experiência profissional na área comercial.....	43
Figura 5.2 - Se aumentarem as recompensas financeiras terei melhor rendimento.....	44
Figura 5.3 - Modelo de remuneração preferido	45
Figura 5.4 - Preferência em remuneração variável versus remuneração fixa.....	45
Figura 5.5 - Incentivo não financeiro que gostava de ter no seu sistema de recompensas.....	46
Figura 5.6 - Preferência trabalho tempo parcial vs tempo completo	46

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1 - Objetivos específicos do estudo	21
Quadro 4.1 - Análise SWOT	41
Quadro 6.1 - Cronograma 1º Semestre 2023	48

GLOSSÁRIO E ABREVIATURAS

APREN- Associação de Energias Renováveis

BdP - Banco de Portugal

DRE - Diário da República Eletrónico

ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

FER - Fonte de Energia Renovável

GW - Gigawatt; medida de potência de energia elétrica; 1 gigawatt = 10^9 watt

IFR - Incentivo Fiscal à Recuperação

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPC - Índice de preços de compra

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

ISP - Imposto sobre Produtos Petrolíferos

MW - Megawatt; medida de potência de energia elétrica; 1 megawatt = 1.000.000 watt

OE - Orçamento do Estado

PAEC - Plano de Ação para a Economia Circular

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena e Média Empresa

RA - Realidade Aumentada

RF - Remuneração Fixa

RV - Remuneração Variável

EU - União Europeia

1 INTRODUÇÃO

A pandemia teve um grande impacto no que os colaboradores esperam da sua experiência de trabalho e naquilo que as empresas devem oferecer para que estes queiram permanecer. As empresas devem evoluir o seu paradigma focando-se numa experiência holística dos colaboradores que coloque igual ênfase no crescimento, envolvimento e bem-estar. Estes três fatores são essenciais, o seu equilíbrio levará a uma experiência positiva ou negativa dos colaboradores (Mckinsey, 2022).

Abordar as complexidades de vendas na atualidade requer o desenvolvimento de novos modelos de remuneração que ofereçam uma motivação clara para a forma como uma força de vendas pode continuar a vender de forma eficaz. Os vendedores estão a interagir com clientes que efetuam imensas pesquisas anteriores, devido à disponibilidade de canais digitais e presenciais. Os vendedores encontram cada vez mais um maior número de pessoas que precisam de influenciar nas organizações dos clientes e estão a vender novos tipos de produtos, complexos e digitais. Como resultado, o ciclo médio de compra é cada vez mais longo. A adaptação da combinação de comissões, quotas, salários e bónus à força de vendas pode ser um motor de crescimento. Verificou-se que as análises inteligentes aos modelos de remuneração têm um impacto 50% maior nas vendas do que as alterações nos investimentos publicitários (Mckinsey, 2018).

1.1 OBJETIVOS

A vantagem do presente estudo é oferecer uma visão generalizada do tema das remunerações e incentivos. A importância do tema e a sua relevância para uma empresa de serviços onde os seus colaboradores são o seu ativo mais valioso.

Sendo o problema crítico identificado na empresa, o tempo de permanência em média inferior a 9 meses dos colaboradores da força de vendas, diminuir a rotatividade vai permitir reduzir custos de recrutamento e formação de modo a atingir mais facilmente os objetivos de venda.

O grande objetivo geral deste projeto é o de resolver o problema da empresa e apresentar uma proposta de implementação.

A ligação ao sector das energias renováveis coloca a empresa Epoch, previsivelmente numa área de bastante desenvolvimento nos próximos anos, quer tecnológica quer de investimento. No mundo atual a descarbonização é o tema na ordem do dia devido aos problemas climáticos. A escalada do preço da energia proporciona a escolha do solar como fonte energética de

referência. Compete à empresa aproveitar a situação atual e fidelizar ao máximo o seu grande ativo que são os colaboradores.

1.1.1 Objetivos específicos

A realização de um questionário no nosso estudo permitiu analisar as preferências dos colaboradores da área comercial da empresa em três vertentes:

- Motivação;
- Sistema de recompensas e incentivos;
- Trabalho a tempo parcial.

Tendo sido definidos os seguintes objetivos específicos:

- Motivação individual e satisfação no trabalho;
- Principal motivo para mudar de emprego;
- Incentivos monetários aumentam o desempenho nas vendas;
- Preferência entre remuneração fixa e variável, melhor relação entre elas;
- Satisfação com o sistema de remuneração e incentivos em vigor;
- Incentivos não financeiros preferidos e a sua forma de gestão;
- Dificuldade, complexidade e a duração do tempo de venda;
- Trabalho a tempo completo, tempo parcial voluntário ou tempo parcial involuntário.

A grande maioria dos colaboradores, 87%, estão motivados com o seu trabalho. Cerca de 89% dos inquiridos, consideram a remuneração e os incentivos financeiros e não financeiros como o principal motivo para mudar de emprego.

O aumentar das recompensas financeiras é para 74% dos colaboradores da Epoch, motivo para que tenham uma melhor performance nas vendas. Estes resultados vêm de encontro ao referido por Alavi et al. (2021), em que a compensação variável influencia positivamente o esforço de trabalho.

Conforme referido por Johnston e Marshall (2016), as recompensas que motivam um vendedor podem não motivar outro e o que motiva uma pessoa numa fase da sua carreira pode não motivar durante outro período. Neste sentido, 82% dos colaboradores da Epoch, ficaram entusiasmados com a possibilidade de poderem efetuar a gestão dos incentivos não financeiros duma forma flexível e através de uma APP.

O tempo de venda de soluções tecnológicas é cada vez mais demorado, para 61% dos inquiridos no nosso estudo, indo de encontro ao também defendido pela Mckinsey (2018), em que o ciclo médio de compra é cada vez mais longo.

A atividade de venda porta a porta, proporciona o recrutamento de colaboradores a tempo parcial. A flexibilidade horária e as preferências dos colaboradores quanto ao tempo de trabalho, 55% dos colaboradores da Epoch, como têm outras tarefas ou são estudantes, preferem o trabalho a tempo parcial. Segundo Shierholz (2014), os trabalhadores que trabalham a tempo parcial pela sua preferência constituem o grupo de colaboradores a tempo parcial de forma voluntária.

1.2 ESTRUTURA

Este projeto está dividido em 7 capítulos de modo a responder aos principais objetivos do estudo:

- Capítulo 1, introdução do tema a abordar onde são definidos os objetivos, a estrutura e os resultados que se esperam obter.
- Capítulo 2, é feita uma revisão da literatura, as componentes da motivação e da liderança sobre as forças de vendas, os sistemas de recompensas, os modelos de remuneração e incentivos. O capítulo inclui por fim a temática do trabalho a tempo parcial.
- Capítulo 3, detalha a metodologia empregue no projeto. As vantagens da utilização do questionário aos colaboradores da empresa.
- Capítulo 4, é efetuado um estudo de mercado, através da análise e diagnóstico externo. É realizada uma análise PESTAL, uma abordagem ao sector das energias renováveis, concorrência e clientes. Seguido por uma análise interna ao problema da empresa Epoch, uma análise SWOT e uma análise dinâmica TOWS.
- Capítulo 5, é descrito, analisado e interpretado os dados obtidos no questionário.
- Capítulo 6, de modo a solucionar o problema diagnosticado é efetuada a proposta, apresenta-se o plano de implementação e os indicadores de controlo do projeto.
- Capítulo 7, apresenta-se as conclusões conforme o objetivo deste projeto, os contributos e as limitações.

1.3 LÓGICA GERAL

Espera-se no presente estudo que a análise da literatura efetuada contribua para um esclarecer de dúvidas sobre o tema controverso dos modelos de remuneração e incentivos que é complexo e ambíguo, num momento de profundas transformações, o contributo do questionário realizado aos colaboradores da empresa e a sua análise sobre este tema permitem complementar as

conclusões. O estudo de mercado bem como a análise interna efetuada à empresa são decisivos para o compreender do problema.

Em estudos futuros, de modo a aprofundar os resultados obtidos, deve utilizar-se novos métodos que permitam, com mais tempo, obter resultados e construir um plano de implementação que seja útil aos interesses da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O desempenho de um vendedor é o resultado de uma interação complexa de muitos fatores. Muitos desses fatores são o resultado das características pessoais, motivação e percepção do trabalho de um indivíduo. É vital que os gestores de vendas tenham uma compreensão clara do desempenho dos vendedores para que possam maximizar o potencial de desempenho dos vendedores na organização (Johnston & Marshall, 2016).

Para Suleman (2003) o salário não é unicamente o preço do trabalho, mas é fundamentalmente o resultado da intencionalidade das organizações, transformando-se assim em regra. As empresas não atribuem um salário único. As políticas salariais são hoje uma “alavanca” para atrair os trabalhadores e incitá-los a envolver-se nos objetivos da empresa.

Uma compreensão profunda das estruturas de incentivos internos é fundamental para o desenvolvimento de uma teoria viável da empresa, uma vez que estes incentivos determinam em grande medida como os indivíduos dentro de uma organização se comportam (Baker et al., 1988).

A oportunidade de passar de um regime salarial fixo para um regime de remuneração variável aumenta o nível médio de esforço e a sua variação, os trabalhadores com elevada qualificação concentram-se no regime de remuneração variável, no entanto, em interações repetidas, os salários de eficiência reduzem a atração do pagamento de desempenho. A motivação social e a reputação influenciam tanto a oferta de incentivos como o seu efeito de triagem (Eriksson & Villeval, 2008).

2.1 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Para os nossos propósitos, a motivação é vista como a quantidade de esforço que o vendedor deseja gastar em cada atividade ou tarefa associada ao trabalho. A valência de um vendedor para o desempenho numa dimensão específica, parece ser uma função das suas mentalidades e valências para recompensas.

As mentalidades são as estimativas do vendedor da probabilidade de que a melhoria da performance levará a um aumento da obtenção de recompensas particulares. Por exemplo, o aumento das vendas conduzirá a um aumento das compensações. Valências para recompensas são a percepção do vendedor sobre a conveniência de receber recompensas acrescidas como resultado de um melhor desempenho. O vendedor acha atraente um aumento do nível de compensação. As recompensas que motivam um vendedor podem não motivar outro. O que

motiva uma pessoa numa fase da sua carreira pode não motivar durante outro período (Johnston & Marshall, 2016).

Vários estudos testaram a capacidade de modelos de motivação, para prever a quantidade de esforço que os trabalhadores vão gastar em várias atividades de trabalho. O modelo de desempenho do vendedor sugere que a motivação é apenas um dissuasor do desempenho do trabalho. Assim, parece inadequado usar apenas a motivação para prever diferenças no desempenho do trabalho. A motivação de um indivíduo para gastar esforço pode explicar até 40 % da variação no desempenho geral do trabalho (Churchill et al., 1979).

Para Johnston e Marshall (2016), pesquisas sugerem que os vendedores bem-sucedidos têm crença no que vendem, porque estão a vender o valor dos seus produtos e serviços. É preciso ensinar os vendedores a apreciarem o que estão a vender, a valorizarem a essência de serem vendedores e o valor que trazem aos clientes. Um gestor precisa conhecer os membros da equipa a nível individual e aprender sobre personalidades para que as capacidades (e os sonhos) possam ser maximizados. A essência do desenvolvimento de uma organização de vendas bem-sucedida é ajudar os membros da equipa a desenvolver uma missão mais profunda para o seu trabalho e um entendimento para o que os faz funcionar como indivíduos.

2.2 RECOMPENSAS E COMPENSAÇÃO

“A questão da estrutura remuneratória, ou em termos mais gerais, dos Sistemas de Recompensa, é de importância decisiva para a saúde de qualquer Empresa” António Pita de Abreu no prefácio à 1ª edição do livro, *Os sistemas de recompensas* (Camara, 2021, pp. 13).

Para Johnston e Marshall (2016), o sucesso de qualquer vendedor é uma combinação complexa de forças, que pode influenciar positivamente, ou negativamente, o seu desempenho. Por um lado, as empresas optam frequentemente por avaliar e premiar diferentes dimensões do desempenho das vendas. As empresas utilizam uma variedade de métricas baseadas no desempenho para avaliar os seus vendedores, incluindo o volume total de vendas, a realização de quotas, despesas de venda, rentabilidade das vendas, novas contas geradas, serviços prestados aos clientes, desempenho de deveres administrativos, ou alguma combinação destes.

A compensação financeira total paga aos vendedores compreende várias componentes, cada uma das quais pode ser concebida para atingir objetivos diferentes. O núcleo dos planos de compensação de vendas consiste num pagamento de salários e incentivos (Baker et al., 1988).

2.2.1 Salário

Um salário faz parte da componente base, é uma soma fixa de dinheiro pago a intervalos regulares. O valor do salário pago a um determinado vendedor é geralmente uma função da experiência, competência e tempo de trabalho dessa pessoa. Os ajustamentos salariais são úteis para recompensar os vendedores pela realização de atividades de relacionamento com o cliente que podem não resultar diretamente em vendas a curto prazo, como a prospecção de novos clientes ou a prestação de serviços pós-venda. Também podem ajudar a ajustar-se às diferenças no potencial de vendas por territórios (Jobber et al., 2019).

2.2.2 Comissões

As empresas que pagam aos seus vendedores um salário base também oferecem pagamentos adicionais de incentivos para valorizar um bom desempenho. Esses incentivos podem assumir a forma de comissões ligadas ao volume de vendas ou à rentabilidade. Estes incentivos são úteis para orientar os esforços dos vendedores para objetivos estratégicos específicos durante o ano, bem como para fornecer recompensas adicionais para os vendedores de topo dentro da força de vendas. Os pagamentos de comissões são particularmente úteis para motivar um elevado nível de esforço de venda (Jobber et al., 2019).

2.2.3 Bónus

Oliveira (2001), refere-se a bónus por desempenho individual e ainda em pagamento por produtividade, diferencial de mercado, prémio por vendas, bónus para a direção, gratificações e atingimento de metas. Os nomes podem variar, no entanto, o princípio é o mesmo: remunerar as pessoas de acordo com o seu desempenho, de acordo com o atingimento de metas pré-estabelecidas, com os resultados alcançados pela empresa.

Um bónus é um pagamento feito à discrição da gestão para alcançar ou superar algum nível de desempenho definido. Enquanto as comissões são normalmente pagas por cada venda que é feita, um bónus normalmente não é pago até que o vendedor ultrapasse algum nível de vendas totais ou outro aspeto de desempenho. Assim, os bónus são geralmente incentivos adicionais para motivar os vendedores a atingirem níveis elevados de desempenho em vez de fazerem parte do plano de compensação básico. Os bónus quase nunca são usados sozinhos como forma de compensação; pelo contrário, são combinados com um ou mais elementos de compensação. A obtenção de quotas é muitas vezes o requisito mínimo para que um vendedor ganhe um

bónus. Para ser eficaz, as quotas (como objetivos) devem ser específicas, mensuráveis e realisticamente alcançáveis (Johnston & Marshall, 2016).

2.2.4 Concursos de Vendas

Muitas empresas realizam concursos de vendas para incentivar esforços suplementares destinados a objetivos específicos a curto prazo. Um concurso pode oferecer recompensas adicionais para os vendedores que obtenham um volume específico de encomendas de novos clientes ou que excedam as suas quotas para um novo produto durante um período. Os vencedores do concurso podem receber prémios adicionais de dinheiro, géneros ou viagem (Johnston & Marshall, 2016).

2.2.5 Pacotes de Benefícios

Para Maslow (1954), apenas as necessidades que não estão satisfeitas são motivadoras. Na figura 2.1 na base da pirâmide estão as necessidades primárias, quando atingimos essas necessidades básicas o próximo objetivo é a Segurança, depois o Social, a Autoestima e finalmente as Realizações Pessoais.



Figura 2.1 - Pirâmide de Maslow

Fonte: Schermann (2022).

O incentivo é uma recompensa oferecida depois da conclusão de uma tarefa para que possa resultar num novo acontecimento. Os benefícios podem ser extrínsecos, por meio de reconhecimento ou prémio, ou intrínsecos, que seria a própria satisfação do vendedor de ter realizado algo. Os benefícios são usados como forma de reconhecer o desempenho. O estabelecimento de um objetivo é influenciado pela proximidade, dificuldade e especificidade.

Estas três características são a base para um programa de incentivos de sucesso. As campanhas não devem durar muito tempo, os objetivos devem ser desafiadores, mas não muito difíceis, além de claros e precisos. Os pacotes de benefícios, destinam-se a satisfazer as necessidades básicas de segurança do vendedor. Normalmente incluem seguro de saúde e de invalidez, seguro de vida e um plano de reforma. Mas também facilidades disponibilizadas pela empresa para uso próprio que podem ir além do seu uso estritamente profissional (viatura, pagamento de portagens, combustível, telemóvel, portátil). Os tipos e os montantes incluídos, são geralmente uma questão de política da empresa e aplicam-se a todos os colaboradores. O pacote de benefícios que uma empresa oferece aos seus vendedores deve ser comparável ao oferecido pelos seus concorrentes de modo a evitar uma desvantagem no recrutamento. As principais formas de compensação financeira dos vendedores são resumidas na figura 2.2. Para além da compensação financeira, existem diversas formas de incentivos não financeiros. Estas podem assumir a forma de oportunidades para promoção ou vários tipos de reconhecimento por desempenho, como prémios especiais (Johnston & Marshall, 2016).



Figura 2.2 - Componentes e Objetivos Plano Compensação Financeiro

Fonte: elaboração própria, a partir de Johnston e Marshall (2016).

2.3 MODELOS DE REMUNERAÇÃO

Devido à diversidade de opções, é difícil encontrar um modelo de remuneração mais adequado a uma organização. Normalmente, as empresas oferecem benefícios diferentes para cada função. A metodologia de remuneração aos colaboradores influencia os resultados empresariais, esta, deve estar vinculada com a avaliação de desempenho, para que sejam estabelecidos critérios justos, sendo fundamental para estimular o desenvolvimento das pessoas, e para permitir que eles alcancem os resultados esperados.

2.3.1 Remuneração por Cargo (Funcional ou Tradicional)

Para Lacombe (2005) é um sistema antigo e burocrático, que merece críticas, visto inibir a criatividade e o empreendedorismo, para promover a obediência às normas e procedimentos, enfatiza a disciplina e a hierarquia, não promove a motivação nem a procura de melhores resultados para a empresa por parte dos trabalhadores.

A remuneração por cargo também conhecida por remuneração funcional, ou tradicional, é a forma mais utilizada pelas empresas para recompensar os colaboradores pelo seu trabalho, representando ainda hoje a “âncora”, ou seja, a maior parcela do “mix” total de remuneração. A maioria das empresas continuam a usar a remuneração por cargo como a principal forma de remuneração pelos seguintes fatores:

- É definida com o sistema de cargos/funções e salários, ajuda a dar coerência interna à empresa, proporciona definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho;
- Permite a equidade externa. Por meio de pesquisas salariais a empresa pode comparar os seus salários com os do mercado concorrentes e, assim, estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada;
- Permite a equidade interna. Os salários são estabelecidos a partir de regras aplicadas a todos na empresa, produzindo um sentimento de justiça entre os colaboradores.

Os principais métodos de remuneração funcional ou cargo, para Chiavenato (2014) são: o método de **Escalonamento Simples** (Job Ranking), o método de **Categorias Predeterminadas** (Classification Method pelos ingleses) ou (Grade Description System pelos americanos), o método de **Comparação por Fatores** e o método de **Avaliação por Pontos** (Point Rating), sendo este o método de avaliação de remuneração dos cargos mais conhecido e utilizado no mundo.

2.3.2 Remuneração por Habilitações e/ou Competências

Para Milkovich e Boudreau (2000) a remuneração por habilitações paga os trabalhadores baseando-se no que eles sabem fazer, e não no que efetivamente exercem, e dessa forma as habilitações podem ser baseadas no conhecimento, que se relaciona a função exercida, ou em multi-habilitações, que se relaciona a capacidade do trabalhador de exercer diferentes funções.

Chiavenato (2020) define a remuneração por habilitações como sendo a que paga salários com base no que os trabalhadores demonstram saber e não com o cargo que ocupam.

Este modelo de remuneração é mais utilizado pelas empresas com uma estratégia voltada para a inovação e o desenvolvimento. Uma maneira de incentivar a qualificação dos profissionais é vincular benefícios aos níveis de especialização. Ao premiar as habilitações, aos poucos, a empresa direciona a formação dos colaboradores para suprir as suas necessidades. Este estímulo ajuda, a reduzir a rotatividade e favorece o recrutamento interno. Gerir um sistema de remunerações baseado nas competências significa reduzir os níveis hierárquicos, descentralizar os processos de tomada de decisão e colocar ênfase no desenvolvimento das pessoas (Correia, 1996).

Camara (2021) afirma que este método não apresenta resultados muito diferentes daqueles que são apresentados pelo método anterior. Na maioria dos casos, as competências do titular de uma determinada função correspondem aos requisitos dessa função. A única diferença pode dever-se ao impacto que estes têm no tipo de clima organizacional ou nível de motivação que produzem.

2.3.3 Remuneração Variável

Algumas empresas remuneram os seus colaboradores por tarefa realizada ou unidade de tempo. É o caso do pagamento por cada venda realizada ou pela hora de trabalho, por exemplo. Nestes casos, o principal cuidado é que a remuneração nunca poderá ser inferior ao salário mínimo nacional em vigor, ou proporcional ao tempo de trabalho realizado.

A vantagem da remuneração variável é a sua capacidade de unir os esforços dos colaboradores com os objetivos pretendidos pela empresa. A sua flexibilidade permite que, a cada novo momento a organização estabeleça a sua política de remuneração variável de acordo com os seus objetivos. Este tipo de remuneração permite aumentar o valor atribuído aos colaboradores nas fases prósperas e diminuir o valor atribuído nas alturas de recessão (Telles e Assis, 2009).

Para Kohn (1995) esta forma de remuneração não cria compromisso duradouro por parte do trabalhador, apenas modifica temporariamente o comportamento do mesmo. Na mesma

forma, Bergamini (1998) refere que existe uma reação positiva imediata, no entanto, não se manterá no longo prazo.

2.3.4 Remuneração Extra, Prêmios e Comissões

A expressão “extra” contempla os benefícios anexos aos vencimentos do colaborador, subsídio de refeição, seguro de saúde, cheque-creche ou pagamento de formação. Estes incentivos podem ser determinantes para que o colaborador permaneça na empresa e não procure outras ofertas de trabalho. A retenção do colaborador, evitando custos em recrutamento externo fica facilitado se a empresa tiver um bom pacote de vantagens. Embora sejam variáveis, os prêmios e as comissões merecem uma menção à parte, porque exercem um papel importante na motivação dos colaboradores. Os primeiros estão vinculados a metas individuais ou coletivas. Resumidamente, a empresa oferece um benefício financeiro ou uma experiência de vida na situação de um resultado preestabelecido a ser alcançado. As comissões são uma percentagem pela realização de um negócio, vendas ou contratos. O benefício é uma percentagem do proveito económico da atividade realizada com sucesso.

2.3.5 Participação Acionista

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a participação acionista é uma das componentes mais complexas da remuneração estratégica. Devido às dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação do trabalho e a regulamentação do mercado financeiro, como a distância entre a forma de remuneração e a percepção do seu benefício. Utilizado para os cargos de gestão, a participação acionista consiste em oferecer uma parte da empresa ao colaborador, ainda que pequena. Pode ser feito com quotas ou ações, dependendo do tipo de sociedade (Lda. ou S.A.).

2.3.6 Participação nos lucros e resultados

O colaborador pode receber dividendos ou lucrar com a venda do título financeiro. Obtém um benefício extra, condicionado ao resultado da empresa. A legislação permite a distribuição de uma parte do lucro da empresa aos colaboradores. Pode ser definido um objetivo coletivo ou individual que, uma vez atingido, permite receber uma percentagem sobre os lucros da empresa. A consequência desta medida é aumentar a motivação e a sensação de pertença, principalmente dos colaboradores de nível operacional.

2.3.7 Compartilhamento de ganhos (Gainshare)

O compartilhamento de ganhos, é descrito como um sistema de gestão no qual uma organização procura níveis mais altos de desempenho por meio do envolvimento e participação dos seus colaboradores. À medida que o desempenho melhora, os funcionários compartilham financeiramente os ganhos. É uma abordagem de equipa, geralmente todos os colaboradores de um local ou departamento/operação estão incluídos.

Para Gomez-Mejia et al. (2000), este é definido como um sistema organizacional de envolvimento dos colaboradores com uma fórmula financeira de distribuição dos ganhos por toda a organização. Estes ganhos podem estar associados ao aumento da produtividade, redução de custos, ou melhoria de outros objetivos pré-determinados. Perante um aumento da produtividade este traduz-se em valores monetários partilhados entre a empresa e os empregados. O desempenho individual tem menos influência do que o desempenho coletivo sobre as recompensas que os trabalhadores podem obter através do Gainshare.

2.4 INCENTIVOS

Nas últimas décadas, surgiram duas versões contraditórias sobre os efeitos do desempenho dos incentivos monetários nas vendas (Jenkins et al., 1998).

Um grupo de estudos conclui que os incentivos monetários aumentam o desempenho das vendas (Lazear, 2000; Locke et al., 1988). Outro grupo de estudos conclui que os incentivos monetários impedem o desempenho das vendas (Condry, 1977; Kohn, 1993; Zoltners et al., 2012).

Alavi et al. (2021), concilia estas opiniões opostas no contexto de complexas inovações de serviços. Concretamente, que a parte da compensação variável influencia positivamente o esforço de trabalho. No entanto, maiores incentivos monetários dificultam o comportamento dos vendedores se os incentivos ao serviço forem elevados, de forma antecipada, porque colocam pressão no desempenho (Habel et al., 2021).

Para Cadsby et al. (2007), as perdas de produtividade ocorrem quando os interesses da entidade empregadora e dos colaboradores estão desalinhados. O pagamento pelo desempenho é proposto como solução para este problema. Utilizando uma experiência laboratorial, verificou-se que os trabalhadores produziram mais ao abrigo do pagamento com um programa de incentivos. No entanto, indivíduos mais avessos ao risco eram menos propensos ao pagamento pelo desempenho e menos a responder aos seus incentivos, optando por uma compensação salarial fixa.

Cadsby et al. (2016), demonstraram que a eficácia dos incentivos de desempenho está inversamente relacionada com os níveis de aversão ao risco. Para cerca de 16,5% dos participantes, o desempenho não melhora com o pagamento de incentivos, e a probabilidade de tal falha aumenta com a aversão ao risco.

Para Lim (2014), se os laços sociais forem fortes de tal forma que os membros do grupo se preocupem com os pagamentos uns dos outros, um incentivo de grupo pode motivar o vendedor de melhor rendimento a orientar o colega de equipa de baixo rendimento sobre como melhorar a produtividade de vendas. No entanto, se os laços sociais forem fracos, é melhor usar um incentivo individual.

Os programas de incentivos às vendas são construídos para poderem resolver os objetivos a curto e a longo prazo dos negócios. A figura 2.3 sintetiza os comportamentos associados aos planos de comissões. Estabelece a resposta comportamental que se pode esperar dos vendedores, dependendo da relação entre o salário base e variável. Quanto mais a empresa depender de novos negócios, mais relevantes são os programas de incentivos de vendas.

Salário Base	Componente Variável	O foco dos vendedores
100%	0%	Manutenção de clientes. Atendimento ao cliente em vez de uma abordagem de vendas.
70%	30%	Retenção de clientes e foco em novos negócios (gerar leads).
50%	50%	Foco novos negócios, mais do que na gestão de contas.
0%	100%	Foco total em novos negócios.

Figura 2.3 - Comportamento associado aos planos de comissões (Vendedores)

Fonte: elaboração própria, a partir de Crane (2015).

Os programas de incentivos devem definir o desempenho da equipa e contribuir para o sucesso da implementação da estratégia da empresa. O objetivo de vendas tem de ser claro e os processos eficazes. A empresa deve testar o programa de modo a evitar lacunas que os vendedores são rápidos a encontrar.

2.4.1 Incentivos aplicados em empresas

Segundo a legislação portuguesa os incentivos a utilizar podem ser financeiros ou não financeiros fazendo parte da remuneração variável do trabalhador.

Os incentivos financeiros podem ser participação nos lucros, bónus, comissões, prémios e são pagos dentro de um período máximo de 1 ano (curto prazo). Os programas de bónus de

retenção e participação societária por diferentes modelos propostos são praticados nos cargos mais altos das empresas, sendo pagos dentro de um período entre 2 e 5 anos (longo prazo).

Os incentivos não financeiros não estão ligados diretamente ao desempenho do trabalhador, mas sim a um pacote que garante a sua segurança, os mais comuns são: plano de saúde, vale-refeição, subscrição APP (Netflix/Spotify), cartão combustível, auxílio-creche, vale-viagem, inscrição no ginásio, horário flexível, trabalhar em regime de teletrabalho, bolsa de estudo, curso de línguas, dias extra de férias, períodos sabáticos ou folga no dia do aniversário.

Pode considerar-se de incentivos não tangíveis a criação no local de trabalho de zonas de compartilhamento de jogos, salas de relaxamento ou simplesmente espaços de lazer, permitindo aumentar o envolvimento e a satisfação das equipas de vendas.

Algumas empresas passaram a considerar a possibilidade dos seus colaboradores utilizarem um período mais longo de ausência da empresa para realização de projetos pessoais, como uma especialização, um curso superior, uma viagem, permitindo ao colaborador um regresso mais motivado e renovado para enfrentar as suas responsabilidades (Muniz, 2022).

2.4.2 Programas de incentivos em outsourcing

As organizações de vendas, por vezes optam por subcontratar (outsourcing) os seus programas de incentivo. As PME com poucos vendedores constroem o seu próprio programa de incentivos, mas para outras grandes organizações de vendas, subcontratar um programa de incentivos à venda pode ser uma boa decisão de negócio. O processo de vendas dos tempos modernos é muito complicado e algumas empresas podem ter dificuldade em manter a sua força de vendas motivada. As organizações precisam de estruturas complexas e mecanismos de rastreio para os objetivos de um programa. As empresas de incentivos, podem ajudar a consolidar importantes fontes de dados e informações para fornecer uma boa visão do que está a acontecer com o programa.

Empresas especializadas como por exemplo, a Cobee, a Mercer e a Coverflex fazem a gestão de programas de incentivos. O colaborador pode aceder via website ou através de uma App mobile e escolher o que melhor se adapta a si como forma de complemento salarial a que tem direito. A empresa decide os limites e os colaboradores gerem os seus incentivos.

Incentivo social, refeições, creche, formação, seguro de saúde, ginásio, acesso a descontos em lojas ou marcas aderentes, podem facilmente ser gerenciados pelo colaborador.

2.5 TEMPO PARCIAL (PART-TIME)

Os métodos de trabalho flexíveis têm uma grande importância visto afetarem as vidas, atitudes e comportamentos em relação ao trabalho, permitindo dedicar tempo a responsabilidades além do mesmo e permitindo ainda, que os colaboradores apreciem mais os seus trabalhos (Altindag & Siller, 2014).

Os trabalhadores que fazem menos horas do que as 40 horas semanais, estão em regime de trabalho a tempo parcial. Segundo o Código do Trabalho, Lei n.º 7/2009 no seu artigo 150º “o que corresponda a um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo em situação comparável” (DRE, 2009).

Normalmente os contratos em part-time são de 16, 20 ou 25 horas semanais, não podendo exceder 75% das horas de um horário completo. Na maioria das situações o trabalho a tempo parcial implica horários diferenciados, por turnos ou aos fins de semana. As empresas podem contratar trabalhadores nestas circunstâncias sempre que haja necessidade de pessoal extra. Este tipo de contrato é utilizado nas situações de vendas porta a porta, atividades sazonais (época alta), atividades com necessidade de pessoal em determinados horários (por exemplo, ao fim de semana).

2.5.1 Vantagens do trabalho a tempo parcial

O trabalho a tempo parcial pode oferecer uma forma de integração no mundo laboral, conciliar a combinação do mesmo com as responsabilidades do cuidado familiar, educação, formação ou até mesmo a reforma parcial. Permite que os estudantes ganhem dinheiro para pagar as suas despesas e ao mesmo tempo ganhem experiência de trabalho. Os jovens à procura do primeiro emprego podem obter experiência laboral de modo a perceber a sua verdadeira vocação e ao mesmo tempo diminuir a dependência financeira dos pais (Fagan et al., 2014).

Pode resumir-se as principais vantagens do trabalho a tempo parcial:

- Horário flexível;
- Conciliação com outras atividades, como outro emprego ou estudos;
- Igualdade de tratamento, proteção do emprego (despedimento, maternidade);
- Possibilidade de continuar a receber o subsídio de desemprego parcial;
- Igualdade de condições (horas extra, gratificações, férias, licença por doença, etc);
- Mais tempo para a família, projetos pessoais e para os hobbies;
- Menor desgaste físico e mental em relação a um trabalho a tempo inteiro.

2.5.2 Desvantagens do trabalho a tempo parcial

A precaridade do trabalhador retira-lhe segurança e estabilidade, enumera-se as principais desvantagens do trabalho a tempo parcial:

- O horário pode não ser compatível com as responsabilidades familiares;
- Menor vencimento, pois trabalham menos horas;
- Horários por turnos e aos fins de semana;
- Impacto negativo na progressão da carreira;
- Dispensados mais facilmente que os colaboradores a tempo inteiro;
- Risco na mudança para tempo parcial pode afetar o retomar do trabalho a tempo completo no futuro.

2.5.3 Ponto vista da Entidade Empregadora

As entidades empregadoras que usam este regime podem apresentar benefícios em termos de recrutamento e retenção, fornecimento de flexibilidade operacional e redução dos custos de mão-de-obra. Segundo Sandor (2011), a opção pelo trabalho a tempo parcial permite:

- O ajuste dos custos de produção e mão-de-obra, levando a ganhos de produtividade;
- Ajustamento das horas para coincidir com as condições cíclicas;
- Horários flexíveis de modo a atender às preferências dos colaboradores promovem melhores relações com as chefias e com os colegas;
- É mais fácil recrutar e reter trabalhadores que não querem ou não podem trabalhar a tempo completo.

2.5.4 Trabalho a Tempo Parcial de Forma Voluntária

Para Shierholz (2014), os colaboradores que trabalham a tempo parcial pela sua preferência, porque querem ou necessitam de um horário parcial, ou devido a outros interesses ou obrigações, constituem o grupo de colaboradores a tempo parcial de forma voluntária.

Salientar que aqui não são apenas incluídos os colaboradores que não querem um emprego a tempo completo, para Logan (1994), o colaborador a tempo parcial de forma voluntária, também são, os indivíduos cujas circunstâncias (doença e incapacidade ou responsabilidades como o cuidado de crianças e/ou idosos) os impedem de trabalhar noutro regime.

2.5.5 Trabalho a Tempo Parcial de Forma Involuntária

Os trabalhadores a tempo parcial de forma involuntária são considerados os que querem e estão disponíveis para trabalhar a tempo inteiro, mas devido à sua entidade patronal não lhe permitir um número suficiente de horas, tiveram de aceitar um horário parcial (Shierholz, 2014).

Para Logan (1994), aqueles que trabalham em regime de tempo parcial porque não conseguem encontrar emprego a tempo completo constituem o grupo de colaboradores a tempo parcial de forma involuntária.

3 METODOLOGIA

3.1 RECOLHA DE DADOS / TIPO DE PESQUISA

Para o estudo do projeto da empresa Epoch, recorreu-se a fontes de recolha de dados de informação primária e secundária. Na recolha dos dados primários o instrumento utilizado foi a realização de um questionário quantitativo aos colaboradores da força de vendas da empresa.

Segundo Berger (2016), o questionário é um método de investigação utilizado para obter informações sobre grupos de pessoas que representam um grupo de interesses maior.

Para a obtenção dos dados secundários mais importantes para o projeto, recorreu-se às seguintes fontes secundárias: acesso a documentação interna da empresa, consulta da base de dados Scopus, livros técnicos, artigos científicos publicados nomeadamente no *The Journal of Finance e Journal of Marketing*, teses de mestrado, repositório do ISCTE, estudos de consultoras McKinsey e Deloitte, estudos sectoriais, consultas on-line, INE, Statista, Pordata, EDP, procedendo-se desta forma a uma pesquisa mais qualitativa.

Na realidade para a elaboração do presente projeto utilizaram-se os dois tipos de pesquisa: quantitativa e qualitativa que se irá integrar para a obtenção de resultados.

Para Bryman (2012), a investigação de métodos mistos: combinação de investigação quantitativa e qualitativa, pode parecer uma forma simples de resolver a divisão entre as duas estratégias de investigação, mas não o é sem controvérsia. Além disso, pode haver dificuldades práticas associadas à investigação de métodos mistos. O argumento contra os métodos mistos à investigação tende a basear-se, num ou em ambos os tipos de argumentos:

- os métodos de investigação carregam compromissos epistemológicos;
- a investigação quantitativa e qualitativa são paradigmas separados.

A versão técnica sobre a natureza da investigação quantitativa e qualitativa encara essencialmente as duas estratégias de investigação como compatíveis. Como resultado, a investigação de métodos mistos torna-se viável e desejável.

3.2 OBJETIVOS

A empresa Epoch tem um problema grave de tempo de permanência dos colaboradores da força de vendas, média inferior a 9 meses. Em comparação a média do sector da energia e que segundo informação da EDP é de 12 meses. O objetivo principal é reduzir a rotatividade para aumentar o tempo de permanência dos colaboradores na empresa. A realização do questionário permitiu analisar as preferências dos inquiridos em três vertentes:

- Motivação e satisfação no trabalho;

- Sistema de recompensas e incentivos;
- Trabalho a tempo parcial.

Analisar estas vertentes permite verificar o grau de satisfação com as condições atuais, comparar com a concorrência e ainda porque pretendem mudar de emprego. Usar os incentivos certos pode potencializar a satisfação e bem-estar dos colaboradores, aumentar a motivação e adaptar o tempo de trabalho à atividade, são fatores que contribuem para o aumento do tempo de permanência na força de vendas. As vantagens para a empresa serão deste modo a redução de custos com recrutamento e formação. A estabilidade dos colaboradores na força de vendas leva a um aumento do volume de vendas da empresa.

3.3 MÉTODO DE AMOSTRAGEM

A seleção dos elementos foi efetuada por amostra não probabilística tendo sido utilizado para o estudo o método de amostragem por conveniência. O objetivo era inquirir a totalidade dos colaboradores da área comercial da empresa. Foram enviados um total de 40 questionários, tendo-se obtido 38 respostas ou seja 95% dos colaboradores.

3.4 FORMA DE APLICAÇÃO

Foi construído um questionário no Google Forms e realizado online entre os dias 20 e 30 de outubro de 2022. Procedeu-se ao seu envio por email e WhatsApp, através da base de dados interna disponibilizada pela empresa. O texto foi escrito de forma clara e simples para que não existisse uma dupla interpretação.

3.5 PRÉ TESTE

A vantagem de fazer um pré teste é que frequentemente ajuda a descobrir problemas no questionário que não se poderia ter previsto, o que pode resolver antes de se realizar um estudo maior. As pessoas têm tendência para interpretar mal, mesmo as questões que consideramos simples (Berger, 2016).

Foram consideradas as seguintes questões ao avaliar o estudo piloto:

- Os inquiridos podem facilmente entender todas as perguntas?
- As perguntas permitem obter a informação desejada?
- Há alguma pergunta que não tenha pedido que deva fazer?
- Há alguma pergunta que não devia fazer?
- O pré teste sugere que deva experimentar um método diferente de recolha de dados?

Foi realizado um pré-teste ao questionário, tendo sido submetido aos administradores da Epoch, a sua experiência na área e após as suas respostas foram corrigidos aspetos de forma e conteúdo no questionário enviado. Estas pessoas não fizeram parte da amostra.

3.6 QUESTIONÁRIO

Para Treadwell (2014), um questionário é o conjunto específico de perguntas que os inquiridos respondem. Um inquérito a uma série de perguntas entregues a uma amostra definida de pessoas com a expectativa de que as suas respostas sejam devolvidas imediatamente ou dentro de alguns dias. O processo de inquérito começa com questões ou hipóteses de investigação teoricamente levantadas e continua através do design de perguntas, entregando as perguntas aos inquiridos, obtendo as suas respostas e analisando-as.

O questionário elaborado tem uma primeira secção para caracterização da amostra com as variáveis: faixa etária, género, experiência profissional na área comercial e na empresa, perguntas 1-4. A segunda secção pretende analisar a motivação e satisfação dos colaboradores, perguntas 5-9. Na terceira secção, o objetivo é analisar os sistemas de recompensas e incentivos, perguntas 10-18. Finalmente a quarta secção pretende analisar a relação com o trabalho a tempo parcial, perguntas 19 e 20. O quadro 3.1 apresenta a relação entre os objetivos específicos do estudo a analisar e as perguntas formuladas aos inquiridos:

Quadro 3.1 - Objetivos específicos do estudo

Objetivos específicos	Pergunta
Caracterização da amostra.	1-4
Saber a atual motivação individual e satisfação no trabalho.	5-6
Saber sobre a expectativa de carreira e permanência na empresa.	7-8
Saber o principal motivo para mudar de emprego.	9
Saber se os incentivos monetários aumentam o desempenho nas vendas.	10
Saber da preferência entre remuneração fixa e variável, melhor relação entre elas.	11-12
Analisar a satisfação com o sistema de remuneração e incentivos em vigor, comparando-o com o praticado na concorrência.	13-14
Saber quais os incentivos não financeiros preferidos e a sua forma de gestão.	15-16
Saber sobre a dificuldade, complexidade e a duração do tempo na venda	17-18
Preferência pelo trabalho a tempo completo, tempo parcial voluntário ou tempo parcial involuntário. Analisar o tempo de trabalho diário.	19-20

Fonte: elaboração própria, 2022.

As perguntas que integram o questionário são perguntas fechadas com respostas de escolha múltipla, também foi utilizado, para aferir grande parte das variáveis, escalas de Likert, de 1 a 5, devido à facilidade na recolha de dados de um grande número de respostas.

Para Berger (2016), a escala de Likert permite quantificar opiniões e crenças e assim obter indicações mais precisas do que com muitas outras metodologias.

- **Pergunta 1:** Variável para caracterização da amostra, “faixa etária”.

Foram criados 3 intervalos de idade de modo a simplificar a resposta ao inquirido: menos de 26 anos, 26 a 40 anos e mais de 40 anos.

- **Pergunta 2:** Variável para caracterização da amostra, “Género”.

Foram criadas 3 alternativas de modo a simplificar a resposta ao inquirido: masculino, feminino e outro.

- **Pergunta 3:** Variável para caracterização da amostra, “tempo da experiência profissional na área comercial”.

Foi analisada com base numa escala crescente de anos de experiência, intervalado de modo a simplificar a resposta ao inquirido. Os grupos utilizados foram: menos de 6 meses, 6 meses até 2 anos, 2 até 5 anos e 5 ou mais anos de experiência.

- **Pergunta 4:** Variável para caracterização da amostra, “tempo de colaborador na Epoch”.

Foi analisada com base numa escala crescente de anos de experiência, intervalado de modo a simplificar a resposta ao inquirido. Os grupos utilizados foram: menos de 6 meses, 6 meses até 2 anos e 2 ou mais anos.

- **Perguntas 5 e 6:** Vertente da motivação e satisfação no trabalho.

Avaliado 2 itens (e.g. “Estou entusiasmado/a e orgulhoso/a com o meu trabalho”; “Gosto das tarefas que realizo”). Estes itens foram validados de 1 a 5 valores por cada inquirido (1- Discordo totalmente, 3- Não concordo nem discordo, 5- Concordo totalmente). Quanto maior for o valor obtido maior motivação e satisfação com o trabalho.

- **Pergunta 7:** Vertente da motivação e satisfação no trabalho.

Saber, o tempo previsto para a continuação na carreira comercial. Foi analisada com base numa escala crescente de anos, intervalado de modo a simplificar a resposta ao inquirido. Os grupos utilizados foram: até 1 ano, 1 a 3 anos, 4 a 10 anos, mais de 10 anos e não sabe ou não responde.

- **Pergunta 8:** Vertente da motivação e satisfação no trabalho.

Saber a intenção de saída da empresa, por parte de cada inquirido, foi avaliada com base numa escala de Likert: “É possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano”),

numa avaliação feita de 1 a 5 valores (1- Discordo totalmente, 3- Não concordo nem discordo, 5- Concordo totalmente). Quanto menor o valor obtido mais satisfeito está com o trabalho atual, não tendo a necessidade de procurar um novo.

- **Pergunta 9:** Objetivo saber “Qual o principal motivo para mudar de emprego”.

Esta pergunta conforme a sua resposta pode ser incluída numa das 3 vertentes do questionário. Foram criadas 5 alternativas de modo a simplificar a resposta ao inquirido: remuneração e incentivos financeiros, condições de trabalho, desacordo com a chefia, trabalho tempo parcial e falta de incentivos não financeiros.

- **Pergunta 10:** Vertente das recompensas, incentivos.

Objetivo específico de saber se os incentivos monetários aumentam o desempenho nas vendas. Avaliado numa escala de Likert de 1 a 5 valores (1- Discordo totalmente, 3- Não concordo nem discordo, 5- Concordo totalmente), sendo objetivo desta escala que, quanto maior o valor obtido, maior será a preferência do inquirido com aumento de recompensas financeiras aumenta o seu rendimento produtivo.

- **Pergunta 11:** Vertente das recompensas, incentivos.

Foram criadas 3 alternativas de modo a simplificar a resposta ao inquirido: % base vs. Variável, “Qual o seu modelo de remuneração preferido”. Sendo que uma maior preferência por remuneração variável mostra maior apetência ao risco enquanto uma maior preferência por remuneração base valoriza a estabilidade social.

- **Pergunta 12:** Vertente das recompensas, incentivos.

Objetivo específico de saber da preferência entre remuneração variável e fixa. Avaliado numa escala de Likert de 1 a 5 valores (1- Discordo totalmente, 3- Não concordo nem discordo, 5- Concordo totalmente), sendo objetivo desta escala que, quanto maior o valor obtido, maior será a preferência do inquirido por remuneração variável.

- **Perguntas 13 e 14:** Vertente das recompensas, incentivos.

Com o objetivo específico de analisar a satisfação com o sistema de remuneração e incentivos em vigor, comparando-o com o praticado na concorrência. Avaliado 2 itens (e.g. “Estou satisfeito com o Sistema de Remuneração e Incentivos praticado na Epoch”; “O Sistema de remuneração praticado na Epoch é melhor do que o da concorrência”). Estes itens foram validados de 1 a 5 valores por cada inquirido (1- Discordo totalmente, 3- Não concordo nem discordo, 5- Concordo totalmente). Um maior valor obtido na pergunta 13 representa a concordância com o atual sistema de remuneração, assim como quanto mais elevado o valor obtido na pergunta 14 representa que o sistema da Epoch é melhor do que o da concorrência.

- **Pergunta 15:** Vertente das recompensas, incentivos.

Objetivo específico de saber qual o incentivo não financeiro preferido. Foram criadas 5 alternativas de modo a simplificar a resposta ao inquirido. “Qual o incentivo não financeiro que gostava de ter no seu sistema de recompensas?”.

- **Pergunta 16:** Vertente das recompensas, incentivos.

Saber se os inquiridos preferem gerir os seus incentivos. Foram criadas 2 alternativas de modo a simplificar a resposta ao inquirido. “Como gostava que fossem geridos os seus incentivos”. Analisar se os inquiridos preferem escolher os incentivos através da utilização duma App ou se essa gestão deve ser feita pela empresa de um modo fixo.

- **Perguntas 17 e 18:** Objetivo específico saber sobre a dificuldade, complexidade e a duração do tempo na venda.

Avaliado 2 itens (“Vender soluções tecnológicas é cada vez mais simples e fácil.”; “Para vender soluções tecnológicas, demoro cada vez menos tempo. Os clientes decidem rapidamente.”). Estes itens foram validados de 1 a 5 valores por cada inquirido (1- Discordo totalmente, 3- Não concordo nem discordo, 5- Concordo totalmente). O objetivo desta escala que, quanto menor o valor obtido, maior será a dificuldade na venda e mais tempo para a concluir. Neste caso a resposta pela negativa é colocada de modo a não ir de encontro à tendência de os inquiridos concordarem maioritariamente com as afirmações.

- **Pergunta 19:** Variável objetivo específico, tipo de trabalho tempo parcial.

Foram criadas 5 alternativas de modo a simplificar a resposta ao inquirido. “Qual a afirmação que melhor se adapta ao seu caso?”. Analisar preferência pelo trabalho a tempo completo, tempo parcial, voluntário ou involuntário.

- **Pergunta 20:** Variável objetivo específico, tempo de trabalho diário.

Foram criadas 4 alternativas de modo a simplificar a resposta ao inquirido. “Em média, qual o seu tempo de trabalho diário?”. Analisar a carga horaria atual.

4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

4.1 ANÁLISE EXTERNA

A envolvente macro foi abordada através de uma análise PESTAL, na envolvente micro analisaremos o sector das energias renováveis, mercado, concorrência e clientes.

As projeções apresentadas são feitas num momento de enorme instabilidade, construídas em cima de variáveis também incertas como sejam: as taxas de juro continuarem a subir, o preço do petróleo e do gás ficarem dentro da previsão ou o do arrefecimento da economia mundial. Controlar a subida da inflação é o grande desafio dos bancos centrais e dos governos para 2023. O Instituto Nacional de Estatística (INE), o Banco de Portugal (BdP), a Comissão Europeia (EU) ou o Fundo Monetário Internacional (FMI), entre outros, tem corrigido frequentemente as suas previsões para 2022-24, com alterações significativas devido precisamente aos acontecimentos, por um lado do impacto da pandemia de COVID-19 e por outro das consequências da invasão militar da Rússia à Ucrânia.

4.1.1 Análise - PESTAL

Acredita-se que o professor Francis Aguilar da Universidade de Harvard foi o responsável por criar a Análise PEST no ano de 1967, o acrónimo, correspondendo às iniciais dos grupos de fatores ou variáveis a serem analisadas:

- Política: estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral;
- Economia: evolução do produto interno bruto, taxas de juro e de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custo da energia;
- Social: variáveis culturais e sociais, tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo, aspetos religiosos;
- Tecnologia: atividades relacionadas com a tecnologia, investimentos públicos e privados em I&D, proteção de patentes, infraestruturas tecnológicas.

Passaram a ser considerados os termos *Environment* que significa ambiente, em inglês, e *Legal*.

PESTEL ou PESTAL (em português) é uma ferramenta de análise estratégica que se implementa de modo a estudar a envolvente externa da empresa. As variáveis apresentadas caracterizam-se por estar fora do controlo direto da empresa, podendo, contudo, representar ameaças ou oportunidades que a organização deverá procurar evitar ou aproveitar ajudando-a a reagir a mudanças que ocorram no seu exterior (Aldea et al., 2013).

4.1.1.1 Análise Política

Portugal caracteriza-se por ser um país politicamente estável, sendo atualmente liderado por um governo moderado de maioria absoluta. As políticas inscritas no Orçamento de Estado para 2023, são assumidas para promover o investimento e apoiar as empresas a responder ao aumento dos preços dos combustíveis e de outras matérias-primas, mitigando os seus efeitos negativos nos seus orçamentos. Um conjunto de medidas e políticas, das quais se destacam algumas dirigidas às empresas em especial ao setor das energias renováveis e aos jovens:

- Investimento de 2100 milhões de euros na transição energética no próximo ano, bem como criar um incentivo ao autoconsumo e venda de excedente de energia à rede;
- Implementar um novo incentivo ao consumo e venda de excedente de energia à rede, uma medida que se destina a particulares ou pequenos negócios com fontes de energia renovável instalada. Custo orçamental em 2023 de 5 milhões de euros;
- Majoração em 20% em IRC dos gastos de energia de modo a mitigar os efeitos da subida dos preços da energia na estrutura de custos;
- Não agravamento das tributações autónomas, nas situações em que o sujeito passivo tenha prejuízo fiscal, caso tenha obtido lucro tributável em um dos três períodos de tributação anteriores. Custo orçamental em 2023 de 10 milhões de euros;
- Reforço do regime do IRS Jovem, aumentando a isenção aplicável aos rendimentos dos jovens para 50% no primeiro ano, 40% no segundo ano, 30% nos terceiro e quarto anos e 20% no último ano. Esta medida aplica-se a jovens com idade entre os 18 e os 26 anos.

Das medidas previstas no Acordo de Concertação Social de Melhoria de Rendimentos, Salários e Competitividade 2022-2026, em 2023, o acordo assume o compromisso de um aumento de 7,8% do Salário Mínimo Nacional e de um referencial para o aumento médio de salários no setor privado de 5,1% no próximo ano (OE, 2023).

No âmbito da transição energética, a taxa de IVA dos painéis solares passou de 23% para 6% em 1 de julho de 2022 (EDP, 2022a).

4.1.1.2 Análise Económica

A projeção de outubro do Banco de Portugal (BdP) aponta para que a economia portuguesa continue a recuperação após o choque pandémico beneficiando da recuperação do turismo e do consumo privado, num enquadramento externo agravado pela invasão russa da Ucrânia de que resultaram aumento das taxas de juro e da inflação. Os efeitos adversos destes choques têm sido

atenuados pelo bom desempenho do mercado de trabalho, pela poupança acumulada durante a crise pandémica e pelas medidas de apoio. Mantendo um perfil de crescimento, cresce 6,7% em 2022, no entanto não atualizou ainda a sua previsão para 2023-24. A inflação em 2022 deverá aumentar para 7,8%, a subida dos preços tem sido mais persistente do que o esperado em reflexo da subida do preço dos produtos energéticos e alimentares, bem como a forte procura de bens e serviços. O banco central, espera uma inflexão no final do ano e uma redução em 2023 (BdP, 2022).

Segundo as previsões de julho pela Comissão Europeia, a economia portuguesa deverá crescer 6,5% em 2022 e 1,9% em 2023. A inflação prevista para 2022 é de 6,8% e 3,6% em 2023. Devido aos elevados custos atuais da energia, a inflação deve manter-se no segundo semestre. Espera-se uma moderação mais substancial em 2023 (EU, 2022).

O Produto Interno Bruto (PIB) em volume aumentou 7,1% em termos homólogos e registou uma taxa nula em cadeia no 2.º Trimestre de 2022. A evolução em termos homólogos reflete em parte um efeito de base, dado que no 1º trimestre de 2021 estiveram em vigor várias medidas de combate à pandemia que condicionaram a atividade económica. O contributo da procura interna para a variação do PIB diminuiu no 2º trimestre, verificando-se um crescimento menos acentuado do consumo privado e do investimento (INE, 2022a).

Tendo por base a informação apurada em setembro 2022, a taxa de variação homóloga do Índice de Preços no Consumidor (IPC) é estimada em 9,3%, um aumento de 0,4% face ao mês anterior. Esta taxa registada é a mais elevada desde outubro de 1992 (INE, 2022b).

A remuneração bruta total mensal média por trabalhador aumentou 3,1% no trimestre terminado em junho de 2022, em relação ao mesmo período de 2021, para 1.439 Euros. Em termos reais, tendo como referência a variação do Índice de Preços do Consumidor, a remuneração bruta total média diminuiu 4,6% (INE, 2022d).

4.1.1.3 Análise Social

O envelhecimento demográfico em Portugal continuou a acentuar-se de forma expressiva, salientando os desequilíbrios já evidenciados na década anterior. Segundo dados INE (2021a) dos Censos 2021, há 182 idosos por cada 100 jovens no país. Em 2020, nasceram apenas 8,2 bebés por mil habitantes, valor que desceu face aos 8,4 e 8,5 em 2019 e 2018, respetivamente. Um quadro sociocultural desta natureza tem impacto negativo no consumo em geral.

A pandemia da COVID-19 veio introduzir novos hábitos de consumo. Os confinamentos e o teletrabalho vieram reforçar mudanças nos comportamentos de consumo, que já eram detetáveis antes. A proporção de pessoas em teletrabalho, que cresceu para valores não antes

vistos durante a pandemia, diminuiu cerca de 11% em relação a 2020, de 31,1% para 20,1%. Diminuiu também a referência à pandemia COVID-19 como justificação para trabalhar a partir de casa, de 29,6% em 2020 para 17,5% em 2021 (INE, 2021b).

O número de pessoas desempregadas continua muito baixo, a taxa de desemprego, em agosto, situou-se em 6%, inferior em 0,3% ao valor do mês homólogo de 2021 e praticamente inalterada em relação aos três meses anteriores (INE, 2022c).

Para o BdP (2022), o emprego cresceu 2,3% em 2022 contra 1,9% em 2021, enquanto a taxa de desemprego está em 5,8%, valor historicamente baixo.

Segundo o estudo Marktest (2019), 910 mil portugueses esperavam mudar de emprego nos próximos 12 meses. A figura 4.1, mostra a distribuição por faixa etária em relação ao acontecimento que espera vir a viver nos próximos 12 meses, verificando-se que a inclinação para a mudança de emprego atinge o seu valor mais elevado de 26,7% nos indivíduos entre os 25 e os 34 anos.

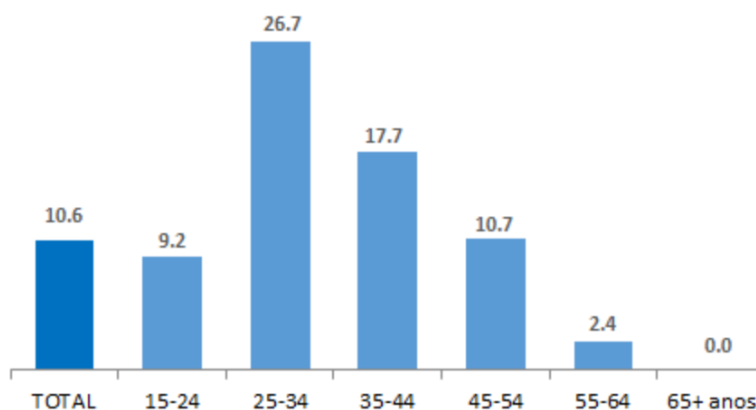


Figura 4.1 - Acontecimento a viver nos próximos 12 meses: Mudar de emprego

Fonte: adaptado de Marktest (2019)

4.1.1.4 Análise Tecnológica

Segundo a Statista (2022a) o custo médio para instalação de sistemas solares fotovoltaicos diminuiu de 4.808 Euros por kilowatt em 2010 para 857 Euros por kilowatt em 2021, devido à evolução tecnológica e à disponibilidade de materiais que fizeram reduzir o custo de produção.

A produção solar é atualmente de 2,5% da geração global de eletricidade. Os combustíveis fósseis contribuem com mais de 60%, representando a maior fatia da produção mundial de eletricidade. No entanto as fontes renováveis, hidroelétrica incluída, estão projetadas para serem em 2050 a maior fonte de produção mundial de energia elétrica (Statista, 2022a).

De acordo com o INE (2021b), a percentagem de agregados familiares com ligação à internet em casa através de banda larga aumentou 2,4% em relação ao ano anterior, sendo agora de 84,1%. A internet é utilizada por 82,3% da população residente dos 16 aos 74 anos.

Na Universidade de Tecnologia de Chalmers, em Gotemburgo, investigadores criaram um sistema energético que permite capturar e armazenar energia solar por 18 anos, libertando-a como calor, quando necessário (EDP, 2022b).

A pandemia veio alterar os comportamentos de compras dos consumidores e a migração para os espaços digitais. Novas tecnologias estão a emergir, como por exemplo a realidade aumentada (RA). Esta tecnologia está a ser cada vez mais explorada pelas empresas a nível global e tem sido uma das formas mais eficazes de proporcionar uma experiência semelhante ao ambiente totalmente físico. De acordo com um estudo publicado pelo Statista (2022b), até 2024 haverá cerca de 1,7 mil milhões de dispositivos móveis de RA em todo o mundo. Em 2022, a estimativa é de 1,07 mil milhões de dispositivos móveis de utilizadores de RA em todo o mundo (Marketshow, 2022).

4.1.1.5 Análise Ambiental

A transição energética, é um dos pilares da estratégia europeia 2030 que rege o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) é orientada por conceitos de sustentabilidade, baseados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, e está dividido em três grandes áreas: Resiliência, Transição Climática e Transição Digital. A Transição Climática, tem um fundo projetado de 3.059 milhões de euros estando previsto o investimento em eficiência energética e na produção de energia de fontes renováveis em regime de autoconsumo (EDP, 2022a).

O avanço para uma economia mais circular constitui um dos principais pilares das políticas públicas de ambiente, tendo em vista a mobilização para uma resposta alinhada com os objetivos a que Portugal se propôs no âmbito do Acordo de Paris e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 2030 das Nações Unidas. O Plano de Ação para a Economia Circular (PAEC), sob o mote “Liderar a Transição”, foi aprovado através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017, de 11 de dezembro de 2017 e identifica um conjunto de ações a nível macro e micro, tendo em vista acelerar a transição para uma economia mais circular, assumindo os agentes económicos um papel fundamental neste processo (DGAE, 2022).

A preocupação com a proteção do ambiente continua a ser uma prioridade para as gerações Zs e millennials. De acordo com o estudo desenvolvido pela Deloitte (2022), cerca de 75% dos

inquiridos acreditam que o mundo está num ponto de viragem na resposta às alterações climáticas. A maioria dos Gen Zs e millennials (90%) estão a fazer pelo menos alguns esforços para reduzir o seu próprio impacto no ambiente.

Os danos causados pelas alterações climáticas levarão a uma redução de 10% da taxa de crescimento do PIB mundial até 2050 e de 25% até 2100 (CDP, 2020).

4.1.1.6 Análise Legal

A lei portuguesa n.º 98/2021 de 31 de dezembro, em vigor a 01-02-2022, define a Lei de bases do clima. É reconhecida a emergência climática e de entre vários objetivos destacam-se:

- Promover o aproveitamento das energias de fonte renovável e a sua integração no sistema energético nacional;
- Combater a pobreza energética, nomeadamente através da melhoria das condições de habitabilidade e do acesso justo dos cidadãos ao uso de energia.

ERSE (2022a), a diretiva n.º 21/2022, aprova a atualização da tarifa de energia do setor elétrico a vigorar a partir de 01-10-2022.

A diretiva n.º 19/2022 da ERSE (2022b), define o preço regulado para instalação urgente de equipamento de medição no regime de autoconsumo, entrou em vigor a 03-09-2022.

4.1.2 Análise indústria/sector

Reduzir a importação de combustíveis fósseis, diminuir a emissão de gases com efeito estufa e reduzir o preço da energia elétrica, o sector das energias renováveis tem contribuído para um Portugal ambientalmente mais sustentável e mais autónomo do ponto de vista energético, mas também para o desenvolvimento económico do país, o crescimento do sector das renováveis, em particular no solar e na energia eólica.

A procura de energia em termos globais deverá aumentar mais de 30% ao longo dos próximos 20 anos, as fontes renováveis de energia são recursos naturais, capazes de se regenerarem num curto espaço de tempo e de um modo sustentável.

A produção de eletricidade usando o sol é possível através de painéis solares fotovoltaicos ou de painéis solares térmicos. No primeiro caso, as células fotovoltaicas ao receberem os raios solares transformam-nos em eletricidade. No segundo, a utilização de espelhos de modo a concentrar a luz solar para aquecer um fluido, gera vapor que faz rodar as pás de uma turbina, criando um movimento de rotação do eixo do gerador, produzindo eletricidade. O sol pode ser

usado para aquecer as águas domésticas, ou de processos industriais evitando o uso de eletricidade ou de gás.

Segundo dados publicados pela APREN (2022), entre janeiro e agosto de 2022 foram gerados 27 822 GWh de eletricidade. A figura 4.2, mostra a produção por fonte de energia, onde se destaca os 54,65% em origem renovável:

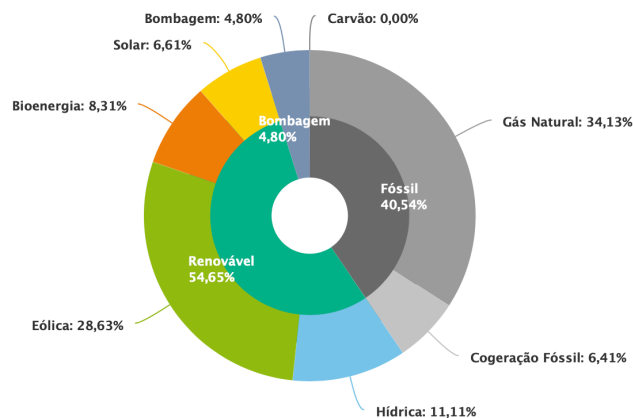


Figura 4.2 - Produção de eletricidade em Portugal entre janeiro e agosto de 2022

Fonte: adaptado de APREN (2022).

O Plano Nacional de Energia e Clima (PNEC) 2030, aprovado e publicado em julho de 2020, consolida as metas nacionais e as medidas de descarbonização e confirma a proeminência do setor das energias renováveis, consolidando o objetivo de neutralidade climática até 2050 para a economia e sociedade europeias.

Segundo o estudo da Deloitte (2021), a contribuição para o PIB das energias renováveis atingirá cerca de 5% do PIB em 2030 com um valor de 12,8 mil milhões de euros. Com um crescimento previsto até 2030, o emprego deve aproximar-se dos 160.000 postos de trabalho.

As fontes eólica e hídrica registam o maior número de trabalhadores no sector (76%) do valor total conforme verificado na figura 4.3 que mostra a distribuição de emprego por Fonte de Energia Renovável (FER) em 2020:

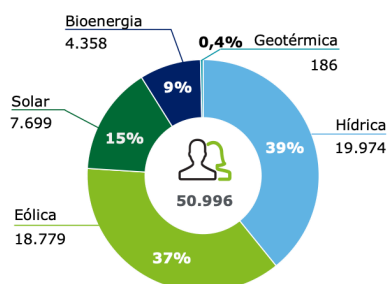


Figura 4.3 - Distribuição de emprego por FER em 2020

Fonte: Deloitte (2021).

No entanto a fonte solar foi a que gerou mais empregos (direto e indireto) por capacidade instalada, registando 7,5 colaboradores por MW instalado em 2020. Conforme se pode verificar na figura 4.4, houve uma quebra mais acentuada, de 2019 para 2020, devido ao facto de o emprego ter aumentado menos que a capacidade instalada, o que reflete o aumento de escala deste sector.

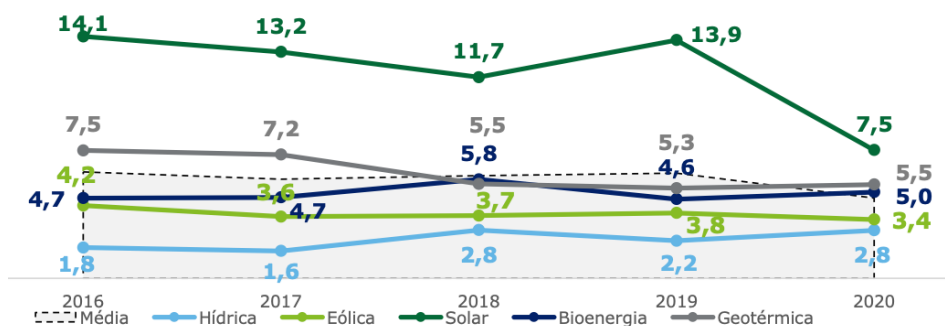


Figura 4.4 - Evolução do rácio do emprego (direto e indireto) por MW instalado

Fonte: Deloitte (2021).

Nos próximos anos, o crescimento previsto da potência instalada na produção de eletricidade a partir de fontes renováveis, terá um impacto no emprego no sector das FER, em particular devido ao crescimento do solar. Pode verificar-se na figura 4.5 que o emprego irá crescer em todas as fontes de energia, embora a ritmos diferentes, todas as fontes de energia irão aumentar o número de colaboradores, entre 2025 e 2030 (Deloitte, 2021).

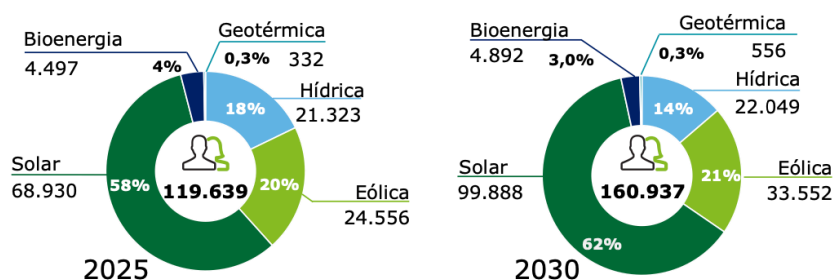


Figura 4.5 - Distribuição de emprego por fonte de energia renovável em 2025 e 2030

Fonte: adaptado de Deloitte (2021).

No final de 2020, a energia solar tinha uma capacidade total instalada de 1030 MW. As reduções de custos do solar fotovoltaico no telhado residencial são impulsionadas por melhorias tecnológicas contínuas, o que vai permitir o aumentar do uso de energia solar no setor residencial. O segmento residencial vai ter um crescimento significativo no mercado de energia solar distribuída em Portugal nos próximos anos. Na figura 4.6 vemos a evolução da capacidade solar instalada entre 2015 e 2020:

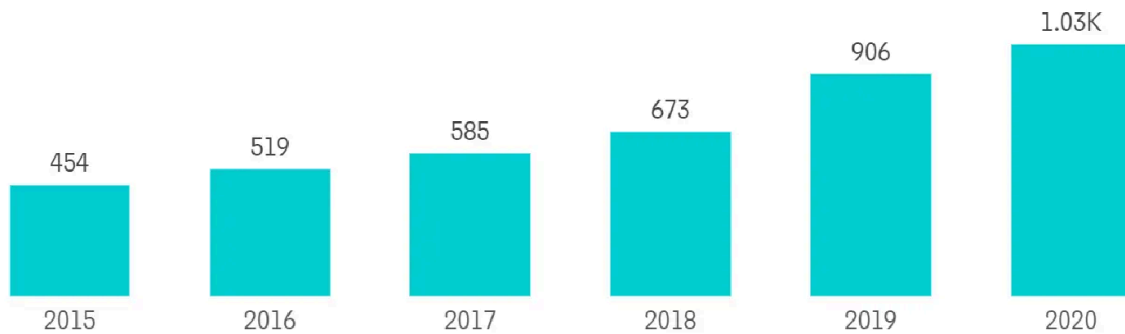


Figura 4.6 - Capacidade solar instalada em MW, Portugal, 2015-2020

Fonte: adaptado de APREN (2021).

4.1.3 Concorrência

Segundo a GlobalData (2021), as principais empresas em Portugal no setor solar fotovoltaico são: Energias de Portugal, S.A.; New Finerge, S.A.; Donauer Solar Systems, Lda; Coeptum - Sistemas de Energia, Unipessoal Lda.

Os principais comercializadores de energia em Portugal (Edp, Galp e Iberdrola), oferecem no seu portefólio soluções de energia integradas com a instalação de painéis solares fotovoltaicos permitindo a particulares e empresas produzir e consumir a sua própria eletricidade, reduzir a fatura energética podendo inclusive vender o excesso de energia à rede elétrica.

GALP

A Galp atualizou em 2021 a sua estratégia para o investimento resiliente numa transição energética acelerada, tornando-se uma empresa dinâmica e, com uma posição material nas energias renováveis e novas energias, e com as operações industriais a serem progressivamente descarbonizadas e transformadas num hub de energia verde. Relativamente ao sector das energias renováveis, a Galp é um dos principais players de energia solar fotovoltaica na Península Ibérica, com 1,2 GW em operação e 9,6 GW de projetos em desenvolvimento em

Espanha, Portugal e Brasil. Promovendo uma expansão ágil do portefólio baseada numa diversificação geográfica e tecnológica, a Galp pretende alcançar uma capacidade operacional bruta renovável de cerca de 12 GW até 2030. A figura 4.7 mostra a capacidade em operação ao final de cada ano em gigawatt (GW):

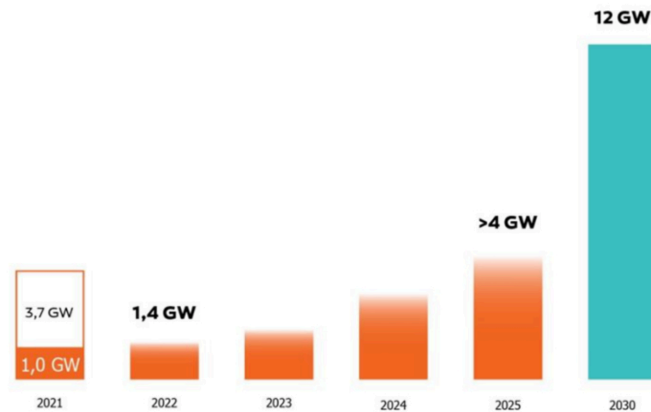


Figura 4.7 - Capacidade em operação Galp em GW por fonte de energia renovável

Fonte: adaptado de Galp (2022).

Em relação à oferta solar, a Galp propõe uma instalação personalizada com recurso ao software ei Tech2Perform. Prevê um retorno do investimento em cinco anos tornando o sistema inteiramente lucrativo depois desse período. Se o sistema gerar mais energia que a consumida, pode armazenar a energia instalando uma bateria ou vender o excesso na rede de distribuição.

EDP

Em meados dos anos 70, o sector elétrico português passou para uma fase de nacionalização, depois do 25 de Abril de 1974, o conflito social e político predominava no país. A EDP foi constituída em 1976 e herdou um cenário complexo de desequilíbrio na eletrificação de todo o território nacional.

Atualmente está presente em 29 mercados e conta com mais de nove milhões de clientes em eletricidade e gás natural, 75% de toda a energia que gera provém de fontes renováveis. O investimento em renováveis está a ser feito para que seja 100% verde em 2030. Dados disponibilizados pela empresa no seu site, relativos a 2021:

- Capacidade instalada de 24.651 MW
- 11,427 Milhões de pontos de fornecimento
- 12.236 colaboradores

Capacidades instaladas em energia renovável no 1º semestre 2022:

- Solar 1,28 GW
- Eólica 12,54 GW
- Hídrica 7,7 GW (5,5 GW Península Ibérica e 2,2 GW Brasil)

Na oferta da Edp em painéis solares, destaca-se a garantia de 25 anos na gama Premium e de 10 anos na gama Quality, 10% de desconto na energia consumida a partir da rede elétrica, a oferta da instalação e a possibilidade de facilidades de pagamento até 60 mensalidades.

IBERDROLA

O grupo Iberdrola iniciou o seu compromisso com as energias renováveis há mais de duas décadas como um pilar fundamental para construir um modelo de negócio limpo, confiável e inteligente. Líder mundial em energia renovável, comprometida em alcançar uma economia neutra em carbono até 2050, o que representa uma grande oportunidade para criar riqueza e gerar empregos. Dados disponibilizados pela empresa no seu site, relativos ao 1º Semestre de 2022:

- Capacidade instalada de 59.522 MW
- 33,98 Milhões de pontos de fornecimento
- 39.968 empregados

A oferta Iberdrola contempla os seguintes aspetos positivos: visita de um técnico comercial a casa para avaliar a viabilidade técnica antes de instalar os painéis, sem custos adicionais; painéis de 340W; garantia de 3 anos na instalação e de 10 anos na bateria modelo Huawei de 5 Kwh; App Iberdrola para monitorizar em tempo real a energia produzida e consumida.

4.1.4 Clientes, consumidores

As condições geográficas e ambientais de Portugal proporcionam a instalação de sistemas fotovoltaicos, com uma média anual de horas de sol que vai aumentando de norte para sul do território (2.300-3.000). Lisboa a par de La Valeta e Atenas, é das capitais europeias com maior exposição solar com cerca de 2.800 horas por ano.

Os sistemas podem ser instalados em telhados, paredes, ou no chão, em estruturas específicas fixas ou mesmo flutuando em superfícies aquáticas. A montagem pode incluir um dispositivo para acompanhar o movimento do sol. Os sistemas fotovoltaicos variam de pequenos sistemas montados no telhado, com capacidades que variam de poucos quilowatts a

dezenas de quilowatts, para autoconsumo, a grandes centrais de produção para a rede pública de centenas de megawatts (DGEG, 2022).

No dia 1 de janeiro de 2013 foram extintas por completo as tarifas reguladas de fornecimento a clientes finais, a partir dessa data e, com o alargamento do período transitório, até final de 2025 para clientes finais em baixa tensão normal, e até de 31 de dezembro de 2021 e 31 de dezembro de 2022 para fornecimentos de eletricidade em MT e BTE, respetivamente, vão vigorar tarifas transitórias, publicadas pela ERSE.

Em média durante o ano de 2020, cerca de 5,3 milhões de clientes registavam consumo no âmbito do mercado livre, o que representou um crescimento de cerca de 2,4% face a 2019 (ERSE, 2021).

Na figura 4.8 pode verificar-se a evolução do número acumulado de clientes no mercado livre desde 2013.

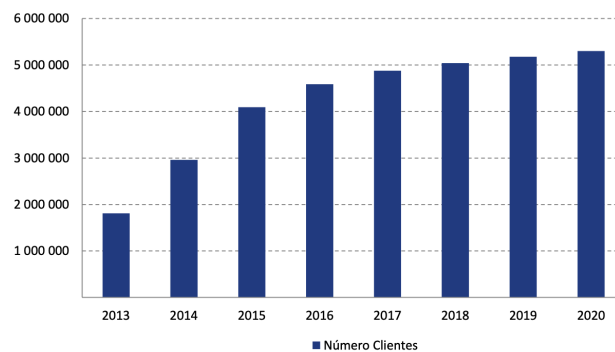


Figura 4.8 - Número acumulado de clientes no mercado livre

Fonte: adaptado de ERSE (2021).

Por outro lado, a figura 4.9 apresenta a evolução do consumo médio anual atribuído a clientes no mercado livre, desde 2013, de forma cumulativa ao consumo no mercado regulado.

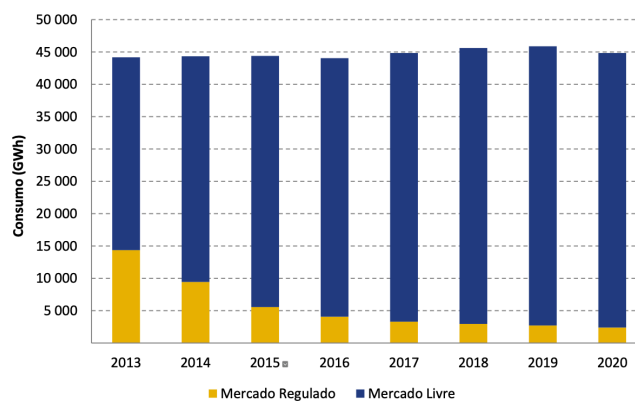


Figura 4.9 - Consumo anual no mercado livre e no mercado regulado

Fonte: adaptado de ERSE (2021).

4.2 ANÁLISE INTERNA

4.2.1 História da Empresa

A Epoch - Solutions, Lda., é uma empresa de prestação de serviços de projeto e consultoria, formação, engenharia, auditoria e fiscalização com enfoque na área das telecomunicações fixas e móveis e, desde 2018, também muito focada nas energias alternativas e mobilidade elétrica.

Fundada em 1999, por investidores e gestores nacionais provenientes do sector público e privado, com um vasto conhecimento de coordenação e implementação de projetos e experiência profissional nas atividades de gestão, auditoria, consultoria e formação.

Na primeira fase da sua existência, a empresa estava muito direcionada para a área das telecomunicações. Nos últimos anos tem vindo a desenvolver competências na área da energia. Esta é uma área de negócio em grande desenvolvimento e de aposta estratégica para o futuro. Com um quadro de profissionais especializados e sempre a acompanhar as inovações e tendências de mercado, nomeadamente nas energias alternativas e na mobilidade elétrica.

4.2.2 Visão, Missão e Valores

“Um mundo de energias e comunicação” como Visão, baseia-se na Política da Qualidade de modo a garantir a perenidade no cumprimento da sua Missão:

“Prestação de serviços e fornecimento de competências, internas e externas, que acompanhem o mundo e a sua evolução tecnológica, com enfoque na área das comunicações e das energias alternativas.”

A Epoch tem como seus valores e princípios a prática sistemática, em todas as suas atividades profissionais, dos requisitos que a seguir se referem:

Espírito ético, de rigor e de parceria no relacionamento com os clientes, fornecedores e outros parceiros, dinamizando a melhoria contínua.

Profissionalismo e conhecimento dos seus consultores, de modo a garantir ao cliente a satisfação das suas expectativas;

Otimização dos processos e procedimentos, de forma a rentabilizar o seu desempenho;

Competência técnica nos serviços e soluções apresentadas, acrescentando mais valias aos negócios;

Harmonização de conceitos e parcerias, que incorporem mais valias à sua oferta comercial de serviços.

4.2.3 Análise ao problema da empresa

A Epoch utiliza um modelo de remuneração 100% variável baseado em número de vendas. Podemos considerá-lo como de comissionamento puro. O colaborador recebe um valor fixo (comissão), por cada venda realizada, conforme tabela de comissionamento em vigor. Esta tabela tem objetivos mensais e trimestrais, caso sejam alcançados existe uma majoração aos valores pagos, funcionando como um prémio de atingimento.

Com esta política de remuneração, a empresa consegue atrair colaboradores com vontade de assumir o risco, ficam dependentes a 100% da remuneração variável. A empresa consegue facilmente adaptar as tabelas de remuneração ao seu objetivo comercial e reduz riscos de quebra de vendas em alturas em que os resultados não são alcançados. No entanto não é criado um compromisso duradouro com os colaboradores. A rotatividade é grande, o tempo de permanência média por colaborador na força de vendas é inferior a 9 meses, fazendo aumentar os valores gastos com recrutamento e formação.

No sentido de combater a rotatividade, a empresa atribui um prémio de permanência, caso o colaborador esteja ao seu serviço no final do primeiro ano e um outro prémio a ser pago no final do segundo ano. A aplicação desta medida não tem sortido o efeito desejado.

A Epoch é desde 2018 um prestador de serviços da EDP Comercial, com contrato de exclusividade para a comercialização, instalação e manutenção das soluções e produtos do portfólio da comercializadora de energia, nomeadamente na área das energias renováveis onde se destacam os painéis solares. O contrato tem a duração anual e é renovável mediante candidatura onde são avaliados inúmeros itens como o preço das tarefas, as competências legais, o desempenho das funções técnicas, mas sobretudo a avaliação da performance comercial da empresa.

A EDP fornece mensalmente os objetivos de vendas aos seus prestadores de serviço. Para cumprir estes objetivos a Epoch tem uma força de vendas com cerca de 40 colaboradores atuando principalmente na área da grande Lisboa no mercado residencial (B2C) e no mercado empresarial (B2B).

No mercado residencial a abordagem aos clientes é efetuada pelas equipas de venda através de venda porta a porta (VPP), a utilização de meios de telemarketing é da exclusiva responsabilidade da comercializadora, sendo a empresa penalizada se tiver esta forma de abordagem aos clientes.

O melhor horário para encontrar os clientes em casa, é o pós-laboral, deste modo a empresa privilegia o varrimento das zonas residenciais entre as 17H00 e as 21H00. Por este motivo o recrutamento de colaboradores tem algumas especificidades como exemplo: não oferta de

horário a tempo completo; possibilidade dos colaboradores desempenharem outra atividade. Já o modo de atuação no mercado empresarial (B2B), tem a duração normal diurna entre as 9H00 e as 18H00 e é efetuado por colaboradores com mais experiência e conhecimentos técnicos na área das energias renováveis.

4.3 ANÁLISE COMPETITIVA

A Epoch, no âmbito das áreas de atuação e negócio determinou como partes interessadas relevantes para a organização as seguintes entidades:

- **Clientes**

A garantia da constante conformidade dos produtos e serviços fornecidos pela Epoch, quer a nível qualitativo, quer a nível quantitativo, e a sua capacidade em apoiar os clientes na procura de produtos e soluções que satisfaçam as suas necessidades (explícitas e implícitas), aliados às questões de confiança e profissionalismo no negócio.

- **Estrutura de capital**

A geração de mais-valias e a rentabilidade dos capitais investidos para a estrutura de capital e a garantia da satisfação dos clientes e, como consequência, de todas as outras partes interessadas, associado ao desejado crescimento sustentado da Epoch nos mercados onde esta atua.

- **Trabalhadores**

A manutenção dos postos de trabalho e de adequadas condições de trabalho, associada à respetiva remuneração salarial, a obtenção e renovação de conhecimentos e capacidades profissionais, o reconhecimento do mérito profissional e a procura constante de garantir a conformidade dos processos e seus resultados.

- **Fornecedores e Parceiros**

A cadeia de fornecimento da Epoch tem como requisitos a manutenção e o aumento das relações comerciais com a organização, visando satisfazer as necessidades dos seus processos de negócio e o seu crescimento sustentado para que, conseqüentemente possam aumentar o fornecimento de produtos e serviços junto da empresa, e conseqüente geração de mais-valias das suas atividades económicas. Os fornecedores pretendem ser parceiros ativos na satisfação das necessidades da Epoch e seus clientes.

- **Sociedade em Geral**

A manutenção dos postos de trabalho, de acordo com as reais necessidades da empresa, a geração de mais-valias económicas e, conseqüentes, lucros tributáveis, como também a manutenção da característica de empresa como geradora de riqueza para o tecido empresarial português.

A figura 4.10 mostra a estrutura organizacional atual da empresa.



Figura 4.10 - Estrutura organizacional da Epoch

Fonte: elaboração própria, 2022.

4.3.1 Análise SWOT

A aplicação da metodologia acima identificada - Análise SWOT, na Epoch identifica-se um conjunto de oportunidades e riscos, os quais são tidos em consideração para, quando e onde aplicável, serem adequadamente avaliados e tratados, por forma a estabelecer o planeamento do sistema de gestão, no qual é possível verificar:

- Identificação das ações para prevenir e mitigar os riscos e aproveitar e maximizar as oportunidades;
- Integração e implementação das ações nos processos identificados;
- Avaliação da eficácia das ações efetivamente implementadas.

A identificação, avaliação e tratamento desta informação permite à Epoch elaborar e, sempre que aplicável, rever a sua análise SWOT discriminada no quadro 4.1 e, na sequência das conclusões da sua análise detalhada, incluir, se necessário, no planeamento as ações para eliminar ou minimizar os riscos identificados e potenciar as oportunidades.

Quadro 4.1 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
S1. Contrato de parceria EDP S2. Equipa qualificada S3. Infraestrutura e meios adequados S4. Produtos/serviços certificados	W1. Alto turn-over da equipa comercial W2. Subcontratação de mão-de-obra W3. Risco monocliente W4. Custos de estrutura elevados
Oportunidades	Ameaças
O1. Novas áreas de negócio (postos carregamento elétrico) O2. Mercado alternativo pouco explorado (energia) O3. Parcerias estratégicas – Parque solar O4. Diversificação da atividade (energia)	T1. Aparecimento de novos players T2. Concorrência elevada T3. Margem do Negócio T4. Baixo crescimento da economia

Fonte: elaboração própria, 2022.

4.3.2 Análise SWOT Dinâmica (TOWS)

Verifica-se que os pontos chave identificados para os fatores internos das forças e fraquezas devem alavancar as oportunidades de mercado referenciadas, tendo em consideração as ameaças externas identificadas.

Estratégia ofensiva: Forças * Oportunidades

S1*O1 - Aproveitar a parceria com a EDP de modo a ampliar a sua envolvimento de negócios com a comercializadora.

S2S3*O2O3 - Utilizar a vantagem de possuir os meios necessários e uma equipa qualificada, para estabelecer parcerias estratégicas nas novas áreas no mercado da energia.

S4*O4 - Utilizar a sua capacidade de serviço para a diversificação da atividade na área da energia.

Estratégia de confronto: Forças * Ameaças

S1S2*T3T4 - Aproveitar a carteira de clientes da marca para reforçar a sua presença no segmento das energias renováveis, onde se espera um forte crescimento nos próximos anos.

S3S4*T1T2 - Aproveitar a sua infraestrutura e a qualidade dos produtos e serviços certificados de modo a anular um possível crescimento da concorrência.

Estratégia de reforço: Fraquezas * Oportunidades

W1W2*O2O4 - Aproveitar a experiência e o know-how adquirido pelas equipas de vendas na procura de novos negócios.

W3*O1 – Utilizar o modelo adquirido com o grupo EDP de modo a expandir a atividade a novas áreas de negócio nomeadamente nos postos de carregamento rápidos.

W4*O3 – Reduzir o custo de estrutura fazendo parcerias estratégicas.

Estratégia defensiva: Fraquezas * Ameaças

W3*T1 - Investir na procura de novos clientes diversificando a sua oferta de produtos.

W1W2*T3 - Aproveitar a grande rotatividade de colaboradores oferecendo-lhes a oportunidade de continuar na empresa numa outra área de atividade.

W4*T4 – Reduzir custos de estrutura na prevenção dum baixo crescimento económico.

4.3.3 Vantagem competitiva da empresa

A EDP privilegia o canal de vendas diretas (VPP) como forma de aumentar a sua carteira de clientes. Numa época em que o telemarketing e as vendas on-line ganham quota de mercado, as vendas porta a porta continuam a resistir e a representar uma importante fatia no peso das vendas das comercializadores de energia (EDP, Galp, Iberdrola, Fenosa) bem como dos operadores de telecomunicações (NOS, Vodafone, Altice).

A venda porta a porta é vista atualmente como algo do passado, mas também como a melhor educação de vendas que se pode receber. O ato de bater portas para vender exige um estabelecer de regras cruciais ao sucesso:

- Ser educado e cordial, conversar com o potencial cliente antes de promover o produto que está a vender;
- Ganhar o interesse do comprador no início da abordagem;
- Mostrar segurança sobre o produto que comercializa;
- Não sair frustrado caso não consiga a venda.

Como vantagem competitiva da Epoch na venda porta a porta destacam-se: a abordagem comercial; as características do portfólio e o know-how do mercado.

5 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo vai descrever-se, analisar e interpretar os dados obtidos no estudo através do questionário efetuado à força de vendas da Epoch. O questionário pode ser consultado no Anexo A, a representação gráfica das respostas ao questionário foi gerada automaticamente pelo Google Forms.

Foi efetuado um processo de triagem após a compilação de todas as respostas, esta análise preliminar permitiu verificar a não existência de respostas duplicadas, não houve a necessidade de eliminar questionários por respostas incompletas, as perguntas eram de resposta obrigatória e só era permitido o envio do questionário quando completo.

Foi utilizada a técnica de análise descritiva aos dados quantitativos do questionário, sendo a análise estatística de conteúdo realizada manualmente através do programa Microsoft Excel.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

Primeiramente fez-se uma análise exploratória dos dados com o intuito de detetar erro nos dados, não tendo sido detetada nenhuma irregularidade, deu-se início à sua análise descritiva.

5.1.1 Caracterização da Amostra

Foram obtidas 38 respostas válidas aos 40 questionários enviados, 18 (47,4%) têm mais de 40 anos de idade, 11 (28,9%) têm idades compreendidas entre os 26 e os 40 anos e 9 (23,7%) têm menos de 26 anos.

A amostra quanto ao género, é constituída por 21 (55,3%) indivíduos do sexo masculino e 17 (44,7%) do sexo feminino.

Quanto à experiência profissional na área comercial, 47,4% têm 5 ou mais anos de experiência, enquanto 10,5% têm menos de 6 meses de experiência. Detalhe na figura 5.1:

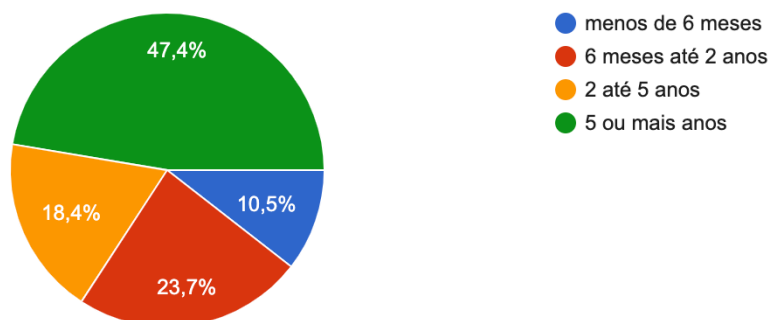


Figura 5.1 - Tempo experiência profissional na área comercial

A Epoch foi fundada em 1999, mas só iniciou atividade nesta área comercial em 2018. Em relação à antiguidade na empresa, 10 (26,3%) dos colaboradores está na empresa há mais de 2 anos, 15 (39,5%) têm entre 6 meses e 2 anos, enquanto 13 (34,2%) estão há menos de 6 meses na empresa.

5.1.2 Análise da Motivação

Na vertente da motivação 47,4% dos inquiridos estão muito entusiasmados e orgulhosos com o seu trabalho, enquanto 39,5% estão entusiasmados e orgulhosos e 13,2% não estão motivados nem desmotivados. Não existem colaboradores desmotivados ou insatisfeitos.

Questionados sobre se gostam das tarefas que realizam 94,8% respondeu positivamente.

A perspetiva em relação ao futuro na área comercial, 23,7% pretendem ficar mais de 10 anos na atividade, 23,7% entre 4 e 10 anos, 28,9% de 1 a 3 anos enquanto 18,4% não sabe ou não responde e 5,3% tem uma perspetiva de permanência até 1 ano.

A possibilidade de procurar um novo emprego no próximo ano é encarada por 15,8%, enquanto 63,1% dos inquiridos não pretendem procurar emprego no próximo ano, 21,1% não tem uma opinião formada.

O principal motivo para a mudança de emprego deve-se precisamente a remuneração e incentivos financeiros 68,4%, seguido da falta de incentivos não financeiros 21,1%. Os restantes 10,5% referiram desacordo com a chefia, relação com colegas ou condições de trabalho. Não obtivemos respostas por motivo do trabalho a tempo parcial.

5.1.3 Análise Recompensas e incentivos

Aumentar as recompensas financeiras permite ter um melhor rendimento é uma opinião partilhada por 73,6% dos inquiridos. Avaliado numa escala de Likert de 1 a 5 valores em detalhe conforme a figura 5.2:

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

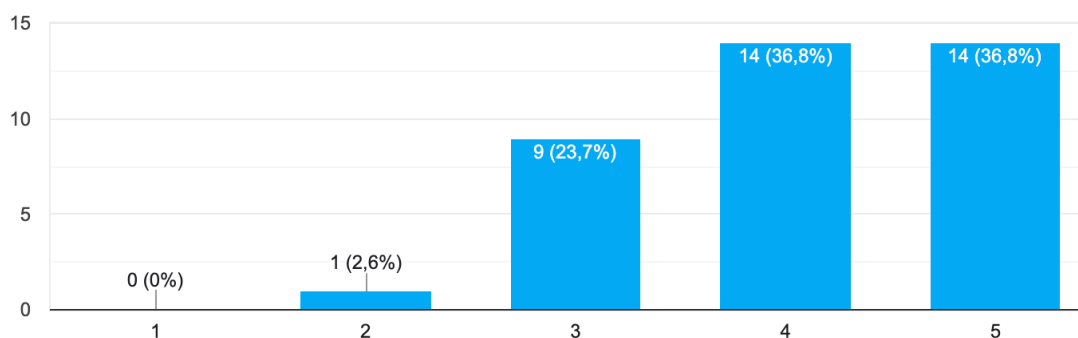


Figura 5.2 - Se aumentarem as recompensas financeiras terei melhor rendimento

Inquiridos sobre qual o modelo de remuneração preferido, em que uma maior preferência por remuneração variável mostra maior apetência ao risco e uma preferência por remuneração base valoriza a estabilidade social. Na figura 5.3, observa-se a distribuição das preferências dos inquiridos, onde a maioria 65,8% prefere ter uma relação 50%-50% (Base-Variável).

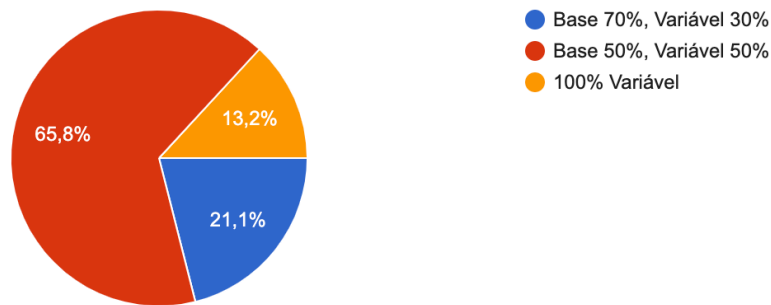


Figura 5.3 - Modelo de remuneração preferido

Podemos observar na figura 5.4, que existe uma tendência preferencial por remuneração variável, 18 (47,4%), enquanto para 7 (18,4%), têm preferência por remuneração fixa. Os restantes 13 (34,2%) têm uma opinião neutra.

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

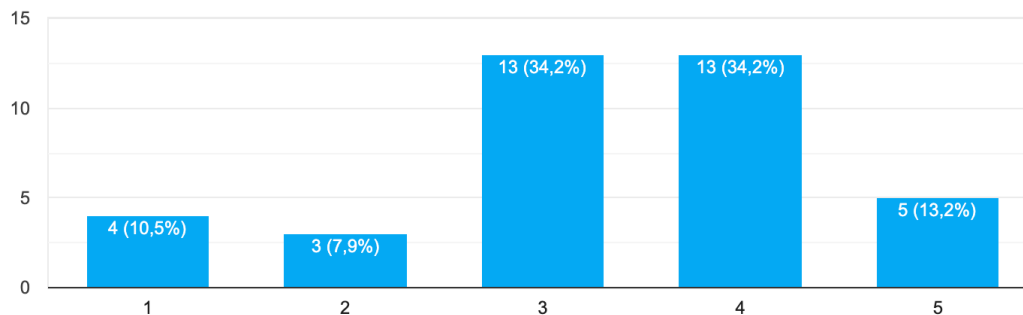


Figura 5.4 - Preferência em remuneração variável versus remuneração fixa

Os colaboradores de um modo geral responderam que estão satisfeitos com o sistema de remuneração e incentivos da empresa, só 7,9% dos inquiridos não estão satisfeitos e 15,8% tem uma opinião neutra.

Já em relação ao comparativo do sistema de remuneração da Epoch com o praticado na concorrência, 8 (21,1%) respondeu que o sistema da Epoch é muito melhor, 14 (36,8%) melhor e 15 (39,5%) não acha melhor nem pior. Só 1 (2,6%) considera o sistema da concorrência melhor.

O incentivo não financeiro preferido por 50% dos inquiridos é o plano de saúde, na figura 5.5 podemos observar a distribuição das preferências:

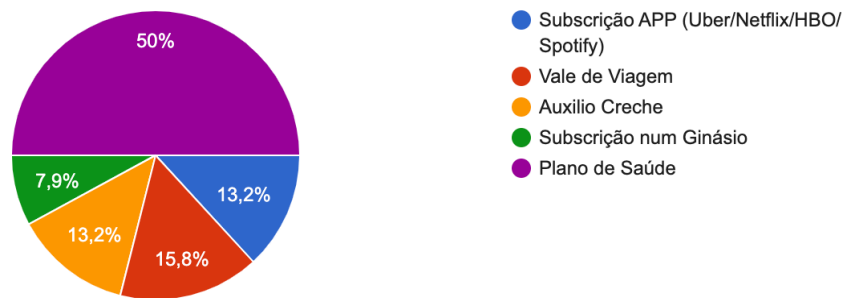


Figura 5.5 - Incentivo não financeiro que gostava de ter no seu sistema de recompensas

Poder gerir os incentivos numa App e de uma forma flexível tem a concordância de 81,6% dos inquiridos, ao invés de serem fixos e geridos pela empresa.

Vender soluções tecnológicas é cada vez mais difícil para 16 (42,1%), 10 (26,3%) não tem opinião formada, enquanto 12 (31,6%), consideram que é cada vez mais simples e fácil.

Os clientes demoram na sua decisão de compra, 60,5% dos inquiridos considera que demoram cada vez mais tempo para poder vender soluções tecnológicas.

5.1.4 Análise trabalho temporário

Adaptando-se à flexibilidade horária, 55,2% dos colaboradores como tem outras tarefas ou são estudantes preferem o trabalho a tempo parcial. O trabalho a tempo completo reúne a preferência de 44,7%. Na figura 5.6, vemos a distribuição detalhada destas preferências:

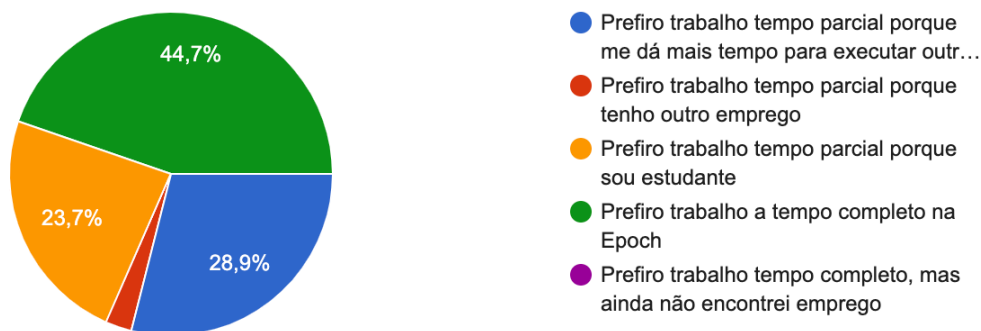


Figura 5.6 - Preferência trabalho tempo parcial vs tempo completo

Em relação ao tempo médio de horas de trabalho diário, 39,4% dos colaboradores trabalha 8 ou mais horas, enquanto 18,4% trabalha até 4 horas e 42,1% trabalha em média 4 a 6 horas.

6 PROPOSTA E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

As alterações climáticas são uma realidade, a oportunidade que apresenta a transição energética vai levar a um aumento de empregos até 2030. A produção de energia fotovoltaica está a quebrar recordes sendo o solar a grande aposta nos próximos anos. As novas gerações millenials e Z são consumidoras sustentáveis, a receita para o sucesso das empresas passa pelas energias alternativas de modo a serem atingidas as metas da descarbonização.

A Epoch está inserida no sector das energias renováveis e deve aproveitar as condições atuais para fazer crescer e fortalecer a sua equipa de vendas. Propõe-se uma alteração ao modelo de remunerações, investindo em 3 vertentes: remuneração fixa, flexibilidade de incentivos e aumento do número de horas diárias - trabalho a tempo completo.

6.1 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Para solucionar o problema anteriormente diagnosticado do reduzido tempo de permanência na empresa por parte dos colaboradores da força de vendas, a proposta passa por implementar 3 modificações ao modelo de remuneração:

Proposta 1: Remuneração Fixa.

Introduzir uma componente de remuneração fixa, propõe-se um valor em cerca de 30% da remuneração média mensal. Permite aos colaboradores receber um rendimento que o ajude na sua satisfação de necessidades mínimas de segurança. A atividade de venda de curto prazo está cada vez mais dificultada. A remuneração base permite compensar o vendedor em meses de menor produção. Este esforço adicional em valores fixos por parte da empresa, pode ser balanceado com uma redução nos prémios por quantidade de comissões pagas, ajustando assim as tabelas remunerativas. No questionário efetuado aos colaboradores, 86,8% têm preferência por um modelo de remuneração com componente base.

Proposta 2: Flexibilidade de incentivos.

Estabelecer uma parceria com uma empresa externa para o fornecimento de software de gestão de incentivos de modo que os colaboradores os possam gerir através de uma App. A escolha de benefícios permite a cada colaborador optar pelo incentivo que se adapta à sua necessidade conforme a fase da sua vida. O questionário realizado mostrou uma dispersão de gostos por incentivos não financeiros desde plano de saúde, vale de viagem, auxílio creche ou subscrições em ginásio. A maioria 81,6% pretende a sua flexibilização podendo gerir os incentivos através de uma APP.

Proposta 3: Aumento do número de horas diárias – trabalho a tempo completo.

Aproveitando a disponibilidade dos colaboradores para trabalhar mais horas diárias, podemos diminuir o número de colaboradores em trabalho a tempo parcial (4horas), incentivando a sua passagem para tempo completo. O questionário revelou que 44,7% dos inquiridos preferem trabalhar a tempo completo na empresa.

6.2 CRONOGRAMA

Atendendo às medidas propostas no Plano de Implementação, definiu-se o seguinte cronograma para o primeiro semestre de 2023, conforme quadro 6.1:

Quadro 6.1 - Cronograma 1º Semestre 2023

# Propostas	Ações	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Proposta 1 Remuneração Fixa	Alteração da tabela de remuneração. Introdução de componente fixa.	█					
	Balanceamento da tabela de remuneração, com redução do valor de comissões.	█					
Proposta 2 Flexibilidade de Incentivos App	Desenvolvimento de parceria com empresa de gestão de incentivos.	█					
	Implementação da APP de gestão de incentivos				█		
Proposta 3 Aumento número horas diárias - Tempo Completo	Passagem de colaboradores para o regime de trabalho a tempo completo	█					

Fonte: elaboração própria, 2022.

6.3 INDICADORES DE CONTROLO DO PROJETO

Pretende fazer-se um acompanhamento evolutivo da implementação do novo modelo de remuneração e incentivos. Neste sentido, deve efetuar-se um novo estudo através de questionário aos colaboradores 6 meses após o início das alterações.

Fazer o acompanhamento mensal de modo a analisar a sua evolução, medindo os seguintes indicadores KPIs:

- Indicador de tempo de permanência na empresa:
Número de meses na empresa / Número de colaboradores
- Medir a utilidade do uso da APP:
Número de escolha de incentivos / Número de colaboradores que acedem à APP
- Analise tempo trabalho diário:
Número de colaboradores tempo parcial / Número de colaboradores tempo completo

7 CONCLUSÕES

O principal objetivo deste estudo é o de aumentar o tempo de permanência dos colaboradores da força de vendas na empresa Epoch, que é inferior a 9 meses. Perceber o grau de satisfação e motivação da força de vendas, analisar o modelo de remuneração e incentivos, relação com o trabalho a tempo parcial voluntário ou involuntário.

Os resultados demonstraram que a maioria dos colaboradores estão motivados com o seu trabalho e com uma forte apetência por remuneração variável. O uso do trabalho a tempo parcial por alguns colaboradores é feito de forma voluntaria, conciliando-o com outras atividades. A falta de componente base, no modelo de remuneração de modo a satisfazer uma parte do que são as necessidades básicas e sociais aliado a uma distribuição de incentivos não financeiros desadequada às necessidades de cada colaborador, contribuem para a grande rotatividade na força de vendas.

Quando o esforço despendido pelos vendedores é crucial para o aumento das vendas, o pagamento de incentivos é preferível porque os incentivos capitalizam o aumento da relevância da relação esforço-recompensa (Lal et al., 1994). No estudo realizado através do questionário, 74% dos colaboradores da Epoch, são da mesma opinião, o aumento de recompensas financeiras leva a um melhor rendimento. Na revisão da literatura, obtivemos também que um grupo de estudos conclui que os incentivos monetários aumentam o desempenho das vendas (Lazear, 2000; Locke et al., 1988).

Para Segalla et al. (2006), ao serem pagos com base em incentivos, os vendedores procuram resultados imediatos, minimizando o envolvimento em prospeção ou serviço em contas correntes porque não geram ganhos de curto prazo. Pedimos aos inquiridos no estudo que considerassem que tipo de remuneração variável e fixa adotar. Esta pergunta pode ser simples com uma resposta óbvia: mais incentivo variável para o desempenho e fixo para a satisfação de princípios básicos sociais. Mas a questão de como distribuir a compensação de recompensas provavelmente cria mais problemas com os colaboradores confrontados com a notícia de que vão receber menos uns do que os outros.

A análise ao modelo de remuneração da Epoch, revelou que 60% dos colaboradores apesar de estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com o atual modelo, 90% pretendem a mudança para um sistema que lhes ofereça uma maior segurança e estabilidade social, nomeadamente com uma componente fixa que represente em média 50% da remuneração total.

A Epoch deve tratar os colaboradores como se tivessem vindo para ficar, investir na formação e mostrar-lhes um futuro na organização, a oportunidade de alcançar o crescimento

profissional e pessoal, aproveitando a oportunidade para reter efetivamente os seus colaboradores.

7.1 CONTRIBUTOS

O presente projeto pretende dar um contributo útil para a gestão no seu geral e em particular ao sector das energias renováveis. Por ser pioneiro na abordagem ao tema das remunerações em forças de venda porta a porta e na relação com o trabalho a tempo parcial, muito usado nesta atividade. A sua publicação vai permitir enriquecer os estudos sobre a temática das remunerações e incentivos, ajudando a promover e divulgar este projeto.

7.2 LIMITAÇÕES

Por razões de confidencialidade no âmbito do contrato de prestação de serviços estabelecido com a comercializadora EDP, não nos foram disponibilizadas informações relativas aos concorrentes da Epoch, impedindo deste modo uma análise aos seus concorrentes diretos. Era nosso objetivo efetuar uma análise mais profunda, aceder aos resultados das forças de vendas e aos modelos de remuneração praticados pelas empresas concorrentes de modo a encontrar lacunas e poder estabelecer um paralelismo de procedimentos que nos foi referido que é transversal no seu modo de atuação nas empresas do setor.

Existiu alguma resistência na obtenção das respostas ao questionário, havendo a necessidade de insistir várias vezes com os colaboradores da empresa.

Em relação à literatura, tivemos dificuldades na obtenção de estudos em forças de venda porta a porta no mercado português, onde a sua realização é escassa ou praticamente inexistente, assim como no mercado internacional.

Por outro lado, neste tipo de estudo a amostra é limitada à empresa. Para um estudo mais generalizado no setor, um maior número de respondentes era aconselhável, abrindo a oportunidade a outras forças de venda nomeadamente no mercado das energias e das telecomunicações de se pronunciarem sobre a temática.

8 BIBLIOGRAFIA

- Alavi, S., Böhm, E., Habel, J., Wieseke, J., Schmitz, C., & Brüggemann, F. (2021). The ambivalent role of monetary sales incentives in service innovation selling. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 445-463. doi:10.1111/jpim.12600
- Aldea, A., Iacob, M. E., Quartel, D., & Franken, H. (2013). Strategic planning and enterprise architecture. Proceedings of the 1st International Conference on Enterprise Systems: ES 2013, 1–8. <https://doi.org/10.1109/ES.2013.6690089>
- Altindag, E., & Siller, F. (2014). Effects of flexible working method on employee performance: An empirical study in Turkey. *Business and Economics Journal*, 3, 1-7.
- APREN (2022). Associação de Energias Renováveis. *Balanço da produção de eletricidade de Portugal continental em 2022*. <https://www.apren.pt/pt/energias-renovaveis/producao>
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.
- BdP (2022). Banco de Portugal. *Comunicado do Banco de Portugal sobre o boletim económico de outubro de 2022*. <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-outubro-de-2022>
- Bergamini, C. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 1: 6-17.
- Berger, A. (2016). *Media and communication research methods* (4th ed.). Sage.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford.
- Cadsby, C. B., Fei, S., & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387-405. doi:10.5465/AMJ.2007.24634448
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2016). *The impact of risk-aversion and stress on the incentive effect of performance-pay* doi:10.1108/S0193-230620160000019007
- Camara, P. (2021). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (5ª ed.). Publicações Dom Quixote.
- CDP (2020). *Costing the Earth - Climate damage costs and GDP*. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/energy/sites/bartlett/files/cdp-gdp-report-2020.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2020). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (11ª ed.). Atlas.

- Churchill Jr., G. A., Ford, N. M., & Walker Jr., O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research*, 7(1), 25-50. doi:10.1016/0148-2963(79)90025-0
- Condry, J. (1977). Enemies of exploration: Self-initiated versus other-initiated learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(7), 459-477. doi:10.1037/0022-3514.35.7.459
- Correia, F. (1996). *Gestão de recompensas, comportamento organizacional e gestão de empresas*. Publicações Dom Quixote.
- Crane, A. (2015). Sales Focus Advisory. *Sales incentive plans that undermine success*. <https://salesfocusadvisory.com/sales-incentive-plans/>
- Deloitte (2021). *Decisions that matter. Impacto da eletricidade de origem renovável*. <https://www.apren.pt/contents/documents/estudo-apren-impacto-da-eletricidade-de-origem-renovavel.pdf>
- Deloitte (2022). *Striving for balance, advocating for change*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- DGAE (2022). Direção-Geral das Atividades Económicas. *Economia circular*. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/economia-circular.aspx>
- DGEG (2022). Direção-Geral de Energia e Geologia. *Áreas setoriais. Solar fotovoltaico*. <https://www.dgeg.gov.pt/pt/areas-setoriais/energia/energias-renovaveis-e-sustentabilidade/energia-solar/solar-fotovoltaico/>
- DRE (2009). Diário da República Eletrónico. *Código do trabalho (CT)*. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- EDP (2022a). *Painéis solares com taxa de IVA reduzida a 6%*. <https://www.edp.pt/particulares/content-hub/reducao-iva-paineis-solares/>
- EDP (2022b). EDP Business Summit' 22. *Armazenar o sol, uma revolução energética*. <https://businesssummit.negocios.pt/armazenamento/armazenar-o-sol-uma-revolucao-energetica/>
- Eriksson, T., & Villeval, M. C. (2008). Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68(2), 412-421. doi:10.1016/j.jebo.2007.10.003
- ERSE (2021). Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos. *Caracterização da procura de energia elétrica em 2022*. <https://www.erse.pt/media/immhfvi0/caracterização-procura-ee-2022.pdf>

- ERSE (2022a). Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos. *Atualização da tarifa de energia do setor elétrico a vigorar a partir de 1 de outubro de 2022*. <https://www.apren.pt/contents/legislation/diretiva-no-21-2022-da-erse.pdf>
- ERSE (2022b). Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos. *Preço regulado para instalação urgente de equipamento de medição no regime de autoconsumo*. <https://www.apren.pt/contents/legislation/diretiva-no-19-2022-de-2-de-setembro.pdf>
- EU (2022). European Union. *Economic forecast for Portugal*. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/portugal/economic-forecast-portugal_en
- Fagan, C., Norman H., Smith M., & González Menéndez, M. (2014). *In search of good quality part-time employment*. Geneva: International Labour Office.
- Galp (2022). *Sobre nós. Renováveis*. <https://www.galp.com/corp/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/renovaveis-e-novos-negocios/renovaveis>
- GlobalData (2021). *Portugal solar fotovoltaic, market size and trends by Installed capacity*. <https://www.globaldata.com/store/report/portugal-solar-photovoltaic-market-analysis/>
- Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The role of risk sharing and risk taking under gainsharing. *Academy of Management Review*, 25(3), 492-507. doi:10.5465/AMR.2000.3363318
- Habel, J., Alavi, S., & Linsenmayer, K. (2021). Variable compensation and salesperson health. *Journal of Marketing*, 85(3), 130-149. doi:10.1177/0022242921993195
- INE (2021a). Instituto Nacional de Estatística. *Estatísticas demográficas - 2020*. <https://www.ine.pt/xurl/pub/442993507>
- INE (2021b). Instituto Nacional de Estatística. *Sociedade da informação e do conhecimento - Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas famílias*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557834&DESTAQUESmodo=2
- INE (2022a). Instituto Nacional de Estatística. *Produto interno bruto em volume aumentou 7,1% em termos homólogos e registou uma taxa nula em cadeia - 2.º Trimestre de 2022*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=539377011&DESTAQUESmodo=2
- INE (2022b). Instituto Nacional de Estatística. *Índice de preços no consumidor*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173211&DESTAQUESmodo=2

- INE (2022c). Instituto Nacional de Estatística. *Estimativas mensais de emprego e desemprego*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=540173612&DESTAQUESmodo=2
- INE (2022d). Instituto Nacional de Estatística. *Remuneração bruta mensal média por trabalhador - 2.º trimestre de 2022*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=540813879&DESTAQUESmodo=2
- Jenkins Jr., G. D., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787. doi:10.1037/0021-9010.83.5.777
- Jobber, D., Lancaster, G., & Meunier-FitzHugh, K. (2019). *Selling and sales management* (11th Ed.). Pearson.
- Johnston, Mark W., & Marshall, Greg W. (2016). *Sales force management: leadership, innovation, technology* (12th Ed.). Taylor & Francis.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, a's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin Company.
- Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivos não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, 6:12-19.
- Lacombe, Francisco (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. Saraiva.
- Lal, R., Outland, D., & Staelin, R. (1994). Sales force compensation plans: An individual-level analysis. *Marketing Letters*, 5(2), 117-130.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361. doi:10.1257/aer.90.5.1346
- Lim, N., & Chen, H. (2014). When do group incentives for salespeople work? *Journal of Marketing Research*, 51(3), 320-334. doi:10.1509/jmr.13.0322
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review* 13(1): 23–39.
- Logan, R. (1994). Voluntary part-time workers. *Perspectives on Labour and Income*, 6(4), pp. 1-14.
- Marketshow (2022). *Realidade aumentada. O novo marketing que redefine experiências*.
<https://marketshow.pt/realidade-aumentada/>
- Markttest (2019). *Mais de 900 mil portugueses esperam mudar de emprego nos próximos 12 meses*. <https://www.markttest.com/wap/a/n/id~25b7.aspx>

- Mckinsey (2018). *Sales incentives that boost growth*.
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/Sales%20incentives%20that%20boost%20growth/Sales-incentives-that-boost-growth.pdf>
- Mckinsey (2022). *Money can't buy your employees' loyalty*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/money-cant-buy-your-employees-loyalty>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. Atlas.
- Muniz, G. (2022). *Programas de incentivos: o que motiva uma equipa?*
<https://www.alento.pt/noticias/Programas-de-Incentivos:-O-que-Motiva-uma-Equipa>
- OE (2023). Orçamento do Estado 2023. <https://oe2023.gov.pt/orcamento-do-estado-2023/>
- Oliveira, L. M. B. (2001). *Remuneração: estabelecimento e tendências - um estudo nas empresas do Brasil*. Encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, XXV. Campinas, Brasil.
- Sandor, E. (2011). *Part-time work in Europe: European company survey 2009*. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Schermann, D. (2022). Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e por que você precisa conhecê-la. *Opinion box*. <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>
- Segalla, M., Rouziès, D., Besson, M., & Weitz, B. A. (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 419-433. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.10.003>.
- Shierholz, H. (2014). *Positive Jobs Trend*. Economic Policy Institute: Economic Snapshot.
- Statista (2022a). *Average installed cost for solar photovoltaics worldwide from 2010 to 2021*. <https://www.statista.com/statistics/809796/global-solar-power-installation-cost-per-kilowatt/>
- Statista (2022b). *Number of mobile augmented reality (AR) active user devices worldwide from 2019 to 2024*. <https://www.statista.com/statistics/1098630/global-mobile-augmented-reality-ar-users/>
- Suleman, F. (2003). *A produção e valorização das competências no mercado de trabalho: das abordagens neoclássicas à economia das convenções*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE).

- Telles, C., & Assis, L. (2009). *Inovações recentes na remuneração variável em minas gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados*. Congresso Consad de Gestão Pública - Painel 43. Brasília, Brasil.
- Treadwell, D. (2014). *Introducing communication research: paths of inquiry* (2nd ed.). Sage.
- Wood Jr., T., & Picarelli Filho, V. (1999). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. Atlas.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(2), 171-186. doi:10.2753/PSS0885-3134320201

NETGRAFIA

<https://cobee.io/pt-pt/plataforma-compensacao/>

<https://coverflex.com>

<https://www.edp.pt/particulares/>

<https://www.epochsolutions.pt>

<https://galp.com/pt/>

<https://hr-guide.com/Compensation/Gainsharing.htm>

<https://www.iberdrola.pt>

https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/comissotildees_para_comerciais

<https://www.mercerviva360.pt/Homepage.aspx>

<https://www.nos.pt/institucional/PT/Paginas/hp.aspx>

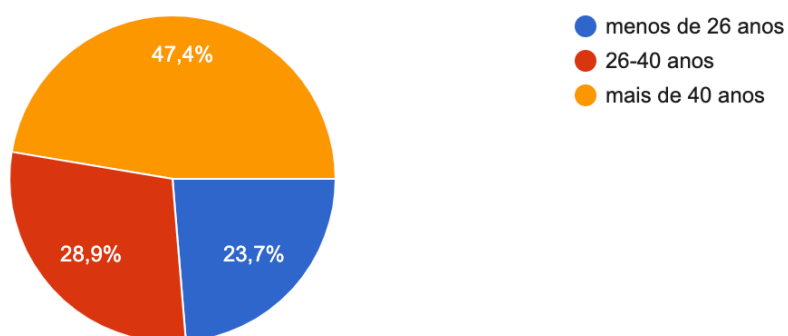
ANEXOS

ANEXO A - Questionário e representação gráfica dos resultados

Pergunta 1. Faixa etária

- menos de 26 anos
- 26-40 anos
- mais de 40 anos

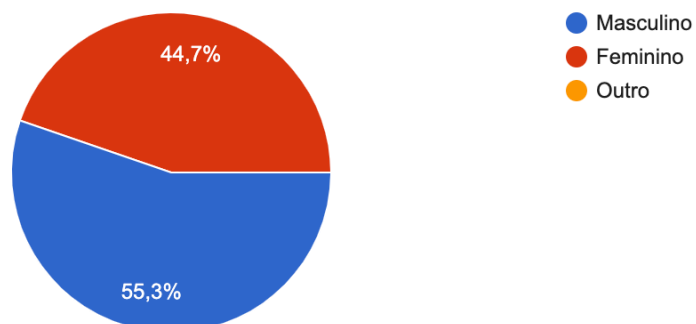
38 respostas



Pergunta 2. Género

- Masculino
- Feminino
- Outro

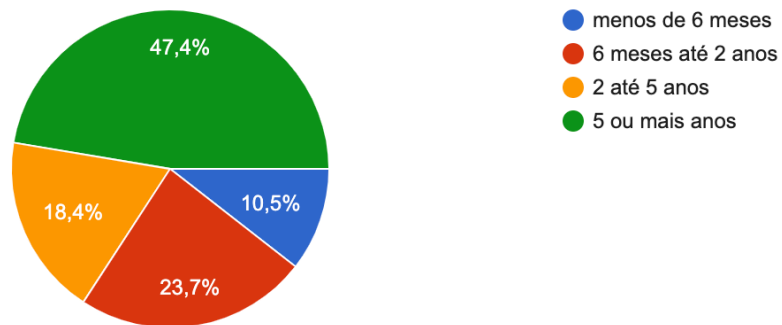
38 respostas



Pergunta 3. Qual o tempo da sua experiência profissional na área comercial?

- menos de 6 meses
- 6 meses até 2 anos
- 2 até 5 anos
- 5 ou mais anos

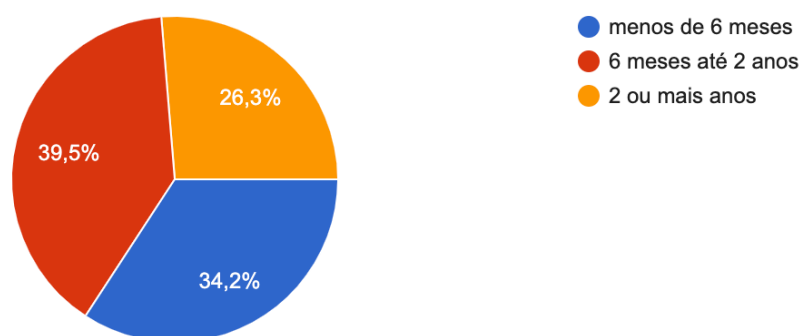
38 respostas



Pergunta 4. Há quanto tempo é colaborador/a da Epoch?

- menos de 6 meses
- 6 meses até 2 anos
- 2 ou mais anos

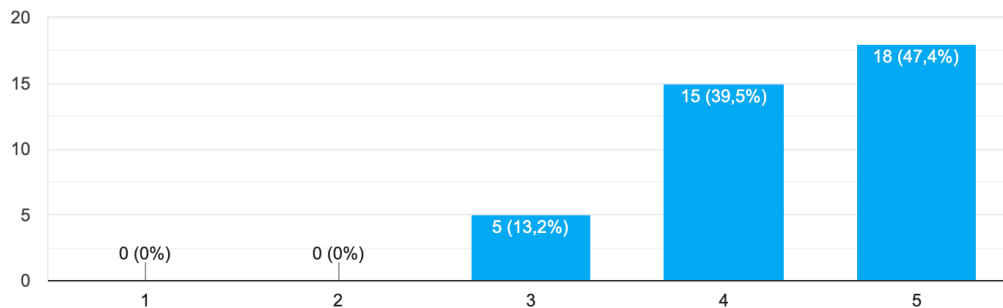
38 respostas



Pergunta 5. Estou entusiasmado/a e orgulhoso/a com o meu trabalho

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

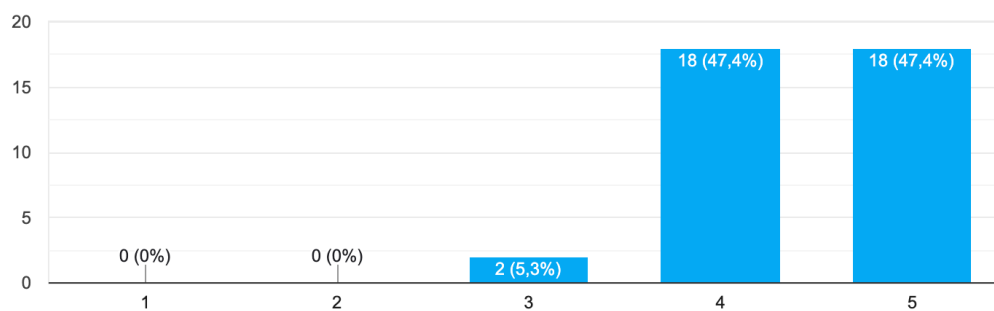
38 respostas



Pergunta 6. Gosto das tarefas que realizo

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

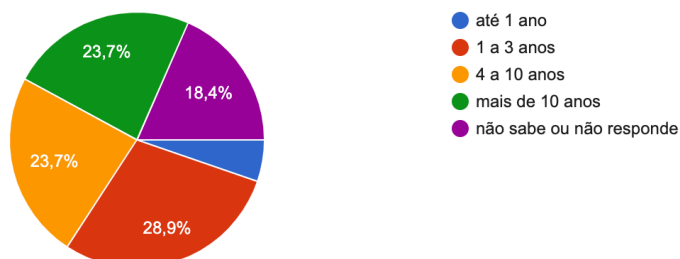
38 respostas



Pergunta 7. Em relação ao seu futuro, qual a sua perspectiva de continuação na área comercial - vendas?

- Até 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- não sabe ou não responde

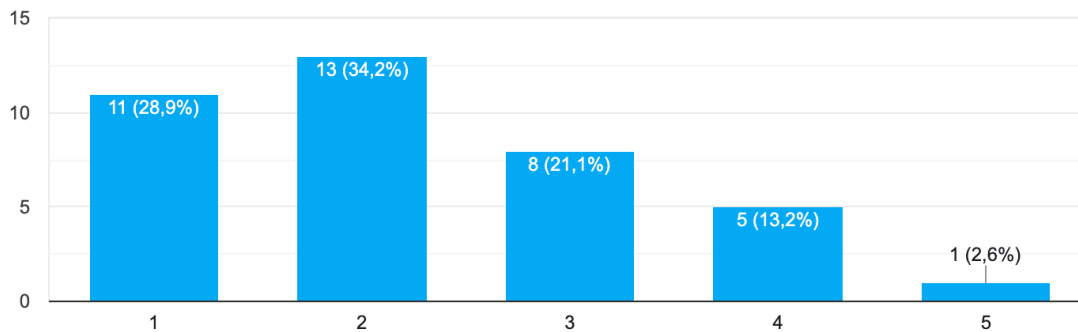
38 respostas



Pergunta 8. É possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

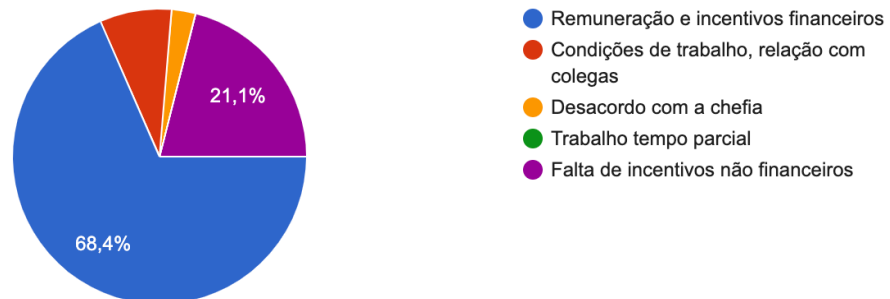
38 respostas



Pergunta 9. Qual o principal motivo para mudar de emprego?

- Remuneração e incentivos financeiros
- Condições de trabalho, relação com colegas
- Desacordo com a chefia
- Trabalho tempo parcial
- Falta de incentivos não financeiros

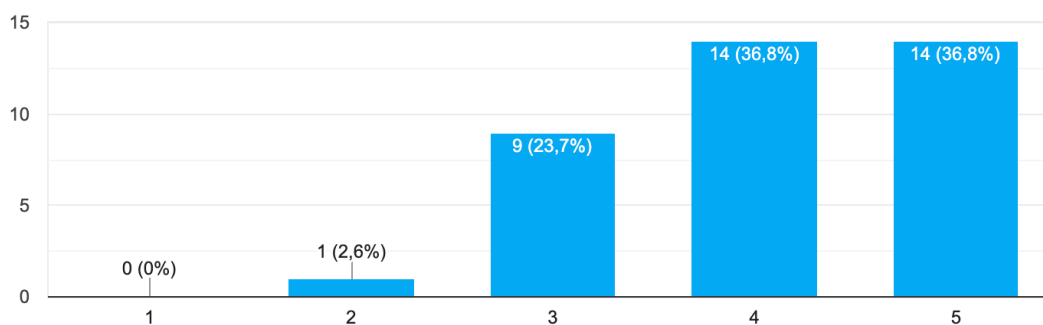
38 respostas



Pergunta 10. Se aumentarem as recompensas financeiras terei melhor rendimento

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

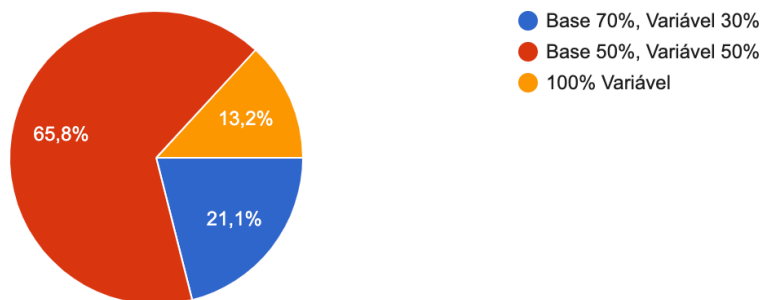
38 respostas



Pergunta 11. Qual o seu modelo de remuneração preferido?

- Base 70%, Variável 30%
- Base 50%, Variável 50%
- 100 % Variável

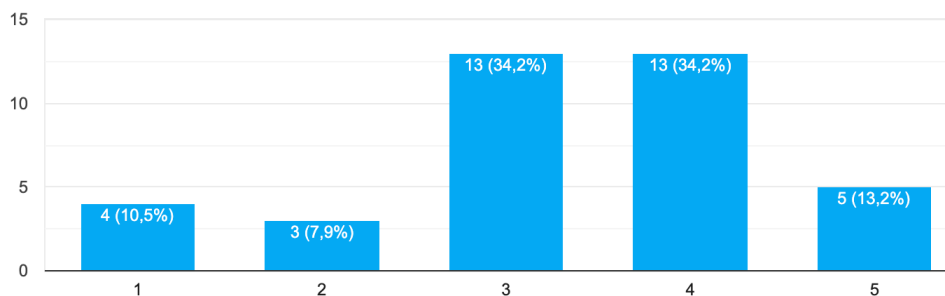
38 respostas



Pergunta 12. Prefiro a remuneração Variável à remuneração Fixa

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

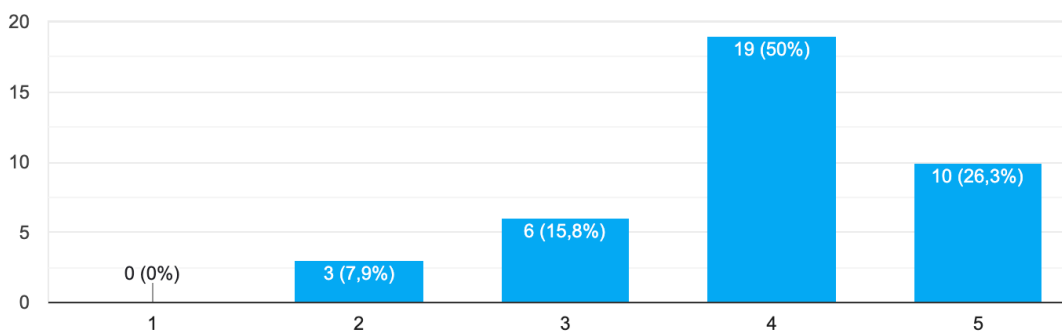
38 respostas



Pergunta 13. Estou satisfeito com o Sistema de Remuneração e Incentivos praticado na Epoch

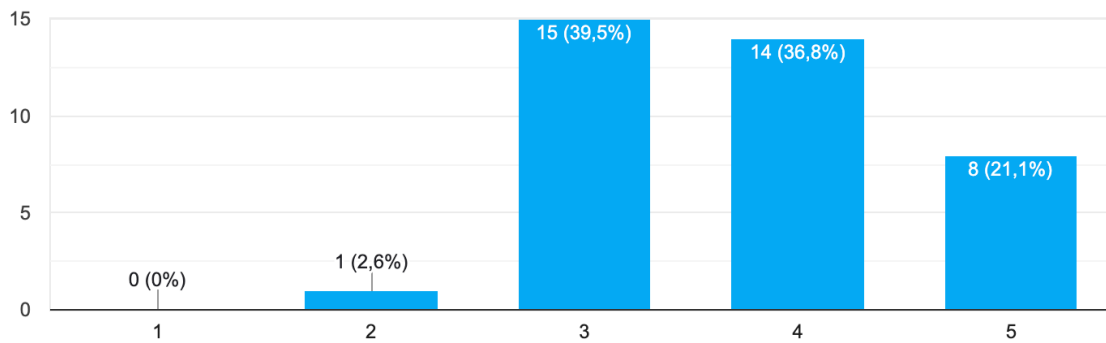
(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

38 respostas



Pergunta 14. O Sistema de remuneração praticado na Epoch é melhor do que o da concorrência (1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

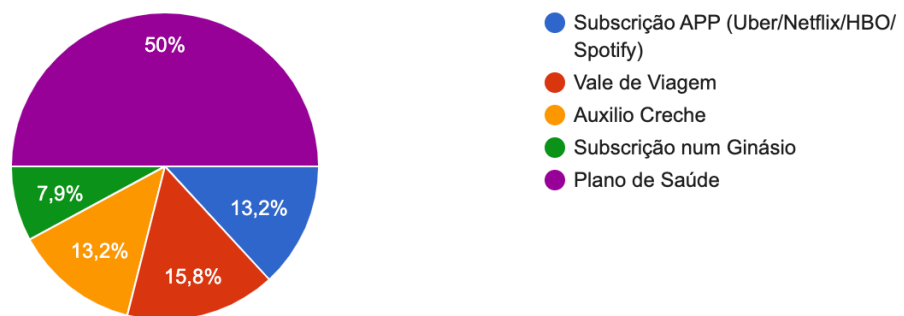
38 respostas



Pergunta 15. Qual o incentivo não financeiro que gostava de ter no seu sistema de recompensas?

- Subscrição APP (Uber/Netflix/HBO/Spotify)
- Vale de Viagem
- Auxílio Creche
- Subscrição num Ginásio
- Plano de Saúde

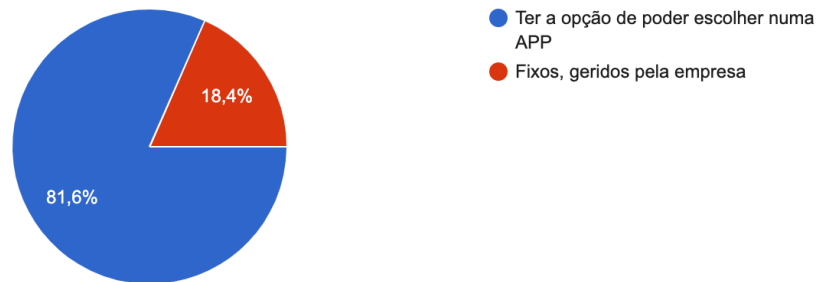
38 respostas



Pergunta 16. Como gostava que fossem geridos os seus incentivos

- Ter a opção de poder escolher numa APP
- Fixos, geridos pela empresa

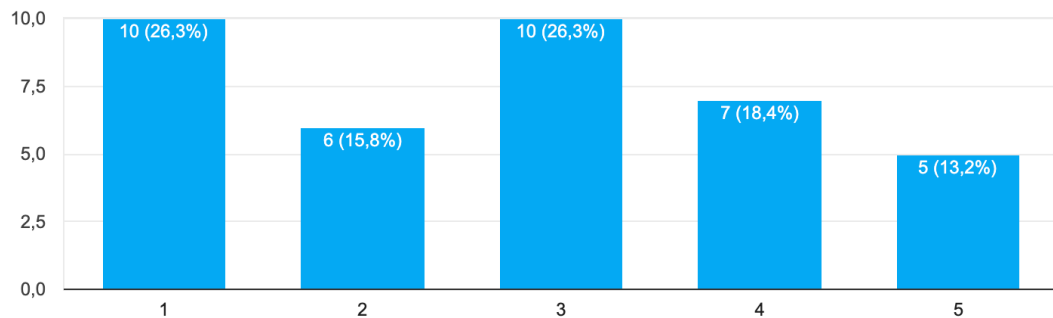
38 respostas



Pergunta 17. Vender soluções tecnológicas é cada vez mais simples e fácil.

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

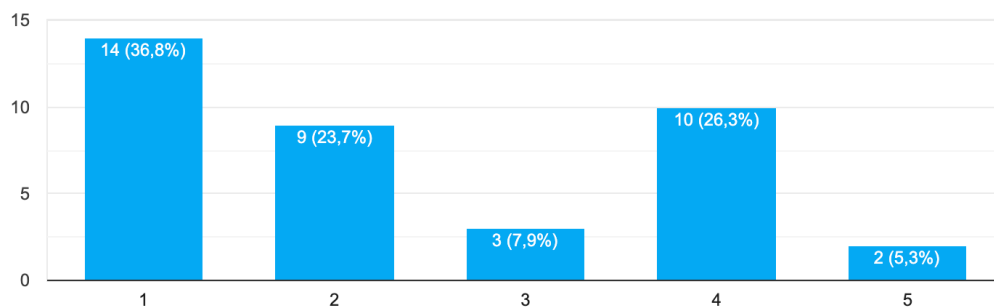
38 respostas



Pergunta 18. Para vender soluções tecnológicas, demoro cada vez menos tempo. Os clientes decidem rapidamente.

(1-Discordo totalmente, 3-Não concordo nem discordo, 5-Concordo totalmente)

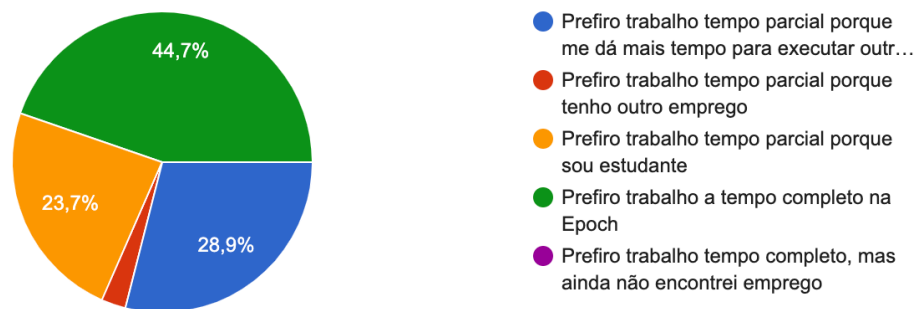
38 respostas



Pergunta 19. Qual a afirmação que melhor se adapta ao seu caso?

- Prefiro trabalho tempo parcial porque me dá mais tempo para executar outras tarefas
- Prefiro trabalho tempo parcial porque tenho outro emprego
- Prefiro trabalho tempo parcial porque sou estudante
- Prefiro trabalho a tempo completo na Epoch
- Prefiro trabalho tempo completo, mas ainda não encontrei emprego

38 respostas



Pergunta 20. Em média, qual o seu tempo de trabalho diário?

- até 4 horas
- de 4 a 6 horas
- 8 horas
- mais de 8 horas

38 respostas

