

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 129

A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS E OS
SISTEMAS DE COMPENSAÇÃO DE
VENDEDORES EM EMPRESAS
FABRICANTES DE COMPUTADORES
NO BRASIL

Silvia Hauser *

Angela da Rocha Schmidt **

Carl H. Christensen ***

Junho de 1984

* Gerente de Produto da International Assistance and Service Inc.

** Professora de Marketing da COPPEAD/UFRJ

*** Professor da Califórnia State University, Northridge;
Professor Visitante da Fulbright Commission na COPPEAD/UFRJ

I - INTRODUÇÃO

Um dos mais importantes debates no campo do marketing, durante a última década, ocorreu entre os estudiosos da teoria e os que exercem a prática de marketing. A controvérsia diz respeito ao próprio conteúdo e âmbito do marketing. De um lado, "os práticos vêem os teóricos (isto é, os acadêmicos) como pensadores numa torre de marfim, pessoas que desconhecem a realidade do mercado, que 'nunca enfrentaram uma folha de pagamento', que ensinam porque não sabem praticar. Os teóricos respondem ao cumprimento, encarando os práticos como pessoas com a cabeça de concreto, que são excessivamente especializadas e incapazes de generalizar sua experiência, que querem saber 'como é que se faz', em vez de compreender porque a coisa funciona assim" (Levy, 1981, p.8). Evitando-se os extremos, pode-se afirmar, porém, que é clara a necessidade de se desenvolverem estudos teóricos e empíricos que sejam, de fato, úteis à prática de marketing.

Entre todos os aspectos do marketing, a administração de vendas é, provavelmente, uma das áreas mais negligenciadas pelos teóricos e uma das mais importantes do ponto de vista prático. Esta afirmativa não necessita de justificativas: afinal, o vendedor, na maior parte das empresas, é aquele que representa junto ao cliente e de quem depende, ao menos em parte, a imagem do produto e da própria empresa.

Além disso, embora a propaganda tenha recebido um lugar de destaque entre os elementos do *mix* de marketing, para a maior parte das empresas - principalmente as pequenas e médias - é a venda pessoal o principal meio de comunicação com os compradores. E ainda que não se disponha de estatísticas, pode-se afirmar seguramente que os gastos totais das empresas com venda pessoal superam, em muito, os gastos totais com propaganda e promoção.

Entre os vários aspectos da venda pessoal, a motivação e a compensação do vendedor sobressaem pela sua relevância, já que é evidente que o vendedor motivado a realizar seu trabalho só poderá atuar no melhor interesse da empresa. Apesar disto, poucos são os estudos realizados sobre o tema, salientando-se os de Newton (1969), Smith (1975), Wotruba & Thurlow (1976) e Steinbrink (1979). Desconhecem-se, no Brasil, estudos sistemáticos sobre o tema, que sejam acessíveis ao público.

A pesquisa de que se trata a seguir buscou contribuir para o conhecimento de aspectos da venda pessoal no Brasil, selecionando-se como objeto do estudo as empresas fabricantes de computadores.

Uma pergunta norteou este estudo: de que forma as empresas brasileiras do setor de informática organizam a venda pessoal e compensam suas equipes de venda?

Foram definidas três hipóteses a serem testadas:

- A origem do capital, a idade e o tamanho das empresas afetam o tipo e as características da organização de vendas e a satisfação da empresa com a mesma;
- A origem do capital, a idade e o tamanho das empresas afetam as características do sistema de compensação adotado e a satisfação da empresa com o mesmo;
- O tipo de organização de vendas adotada afeta a satisfação da empresa com a mesma e as características de seu sistema de compensação.

As definições operacionais relativas às variáveis contidas nas hipóteses encontram-se na Tabela 1.

Foram entrevistados dezesseis executivos de topo de empresas fabricantes de computadores, aplicando-se aos mesmos um questionário semi-estruturado.

A análise dos dados consistiu do teste das hipóteses, utilizando-se para tal a análise de correlação de Spearman. A escolha desta técnica se deveu ao fato de que a grande maioria das variáveis estudadas requeriam o uso de estatística não-paramétrica.

TABELA 1

Variáveis e Definições Operacionais

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
<u>* Características da Empresa</u>	
. origem do capital	nacional / multinacional
. idade	número de anos decorridos desde a fundação
. tamanho	número de empregados
. tipo de organização de vendas	são vendedores vendedores e representantes
<u>* Características da Organização de Vendas</u>	
. diferenciação por produto	alocação de vendedores diferentes a diferentes linhas de produto
. diferenciação geográfica	alocação de vendedores diferentes a diferentes áreas geográficas
. diferenciação por clientes	alocação de vendedores diferentes a diferentes tipos de clientes
<u>* Características do Sistema de Compensação</u>	
. valor da remuneração	valor da remuneração média do vendedor comparativamente a outros cargos executivos na empresa
. uso de quotas para remuneração	se a empresa usa ou não quotas as sociadas ao sistema de remuneração
. uso de concurso de vendas	se a empresa usa ou não
. uso de ajuda de custo para alimentação e locomoção	se a empresa usa ou não
. uso de benefícios extraordinários	se a empresa usa ou não
. intensidade de apoio ao trabalho do vendedor	número de formas de apoio dadas pela empresa
. intensidade de treinamento do vendedor	número de formas de treinamento oferecidas pela empresa
<u>* Grau de Satisfação</u>	
. grau de satisfação da empresa com a organização de vendas	se a empresa está satisfeita com a organização de vendas no momento (escala de 0 a 5)
. grau de satisfação da empresa com o sistema de compensação	se a empresa está satisfeita com o sistema de compensação atual (escala de 0 a 5).

II - ALGUNS ASPECTOS DA VENDA PESSOAL NAS EMPRESAS FABRICANTES DE COMPUTADORES

Este trabalho buscou identificar alguns aspectos relevantes da venda pessoal em empresas fabricantes de computadores em operação no Brasil. A escolha deste setor deveu-se, fundamentalmente, ao fato de se tratar de um tipo de negócio onde a venda pessoal assume papel importante no *mix* de marketing.

II.1 - O Trabalho de Vendas

O trabalho de vendas - isto é, as funções exercidas pelo vendedor com vistas à realização dos objetivos da empresa relacionados com a venda pessoal - é um aspecto comumente negligenciado. No entanto, é fundamental que se conheçam os elementos do trabalho de vendas para um melhor entendimento dos sistemas a serem utilizados no recrutamento, seleção, treinamento, controle e, sobretudo, motivação e compensação do vendedor.

No caso da venda de computadores, os seguintes elementos constituem o trabalho de vendas, nas dezesseis empresas estudadas:

- . localizar clientes em potencial (14 empresas);
- . realizar o contato inicial com o cliente (14 empresas);
- . obter entrevista com o cliente (14 empresas);
- . convencer o cliente a efetuar a compra (13 empresas);
- . obter informações sobre o mercado e a concorrência (13 empresas);
- . entregar o produto (3 empresas);
- . receber pagamentos (1 empresa);

- . orientar o cliente (12 empresas);
- . prestar assistência técnica (2 empresas);
- . tirar o pedido (15 empresas);
- . desenvolver atividades promocionais (7 empresas);
- . levar ao cliente conhecimentos técnicos (12 empresas);
- . introduzir novos produtos (13 empresas).

Observa-se portanto que, contrariamente ao que ocorre em outros setores, como o de bens de consumo, o trabalho do vendedor de computadores está concentrado basicamente nas etapas iniciais do processo de venda. Isto se deverá, provavelmente, ao fato de que a venda de um computador requer um período longo de tempo, sendo a "pré-venda" - ou seja, a identificação do cliente e de suas necessidades e o esforço de persuasão - a etapa mais importante do processo.

II.2 - A Organização de Vendas

A organização de vendas de uma empresa pode ser própria ou alheia, isto é, ela pode dispor de vendedores próprios ou utilizar representantes que tenham sua própria equipe de vendas. No primeiro caso, a empresa terá maior controle sobre a ação de vendas; no segundo, os custos serão provavelmente mais baixos. É a partir do balanceamento entre esses dois fatores que a empresa toma a decisão sobre a forma pela qual irá organizar sua força de vendas.

Entre os fabricantes de computadores há uma nítida preponderância do uso de vendedores próprios. Tal fato não é de forma alguma surpreendente, se se considera a importância da venda pessoal no composto de marketing deste produto e que a equipe própria permite um maior controle à empresa. Em um produto cuja venda exige normalmente um longo período de tempo

entre a primeira visita do vendedor e a decisão final de compra, em que o processo decisório do comprador tende a ser mais racional e estruturado, a venda pessoal desempenha um papel fundamental, sendo desejável um alto controle desta atividade. Assim, quinze entre as dezesseis empresas pesquisadas se utilizam de vendedores próprios, sendo que quatro delas também se utilizam de representantes.

Entre as razões indicadas pelos entrevistados para disporem de vendedores próprios encontram-se:

- . a possibilidade de especialização do vendedor por área;
- . o controle sobre os serviços prestados;
- . a dedicação exclusiva do vendedor à empresa; e
- . a diminuição dos custos de controle.

O custo da equipe de vendas própria é, por outro lado, visto como a principal desvantagem associada a uma equipe própria.

Não se encontrou correlação entre o tipo de organização de vendas adotado pela empresa e sua origem, idade ou tamanho (Tabela 2).

II.2.1 - Características da Organização de Vendas

É comum, nestas empresas, a alocação de vendedores específicos a determinadas linhas de produto, áreas geográficas, ou tipos de clientes.

No que se refere à especialização do vendedor por linha de produto, encontraram-se cinco casos em que as empresas adotaram este procedimento. Por exemplo, as que comercializam produtos de automação bancária costumam utilizar vendedores ex

TABELA 2

Índices de Correlação de Spearman para a
Organização de Vendas

Variáveis Independentes Variáveis Dependentes	Origem de capital	Idade da Empresa	Tamanho (nº empreg.)	Tipo de organização de vendas
Tipo de Organização de Vendas	-0.1636 SIG 0.272	-0.2619 SIG 0.164	-0.1904 SIG 0.240	N.A.
<u>Características da Organização de Ven- das</u>				
. especialização por produto	-0.2887 SIG 0.148	-0.1151 SIG 0.342	-0.3786 SIG 0.082	N.A.
. especialização geo- gráfica	-0.1066 SIG 0.353	-0.1093 SIG 0.349	-0.2971 SIG 0.141	N.A.
. especialização por cliente	0.0000 SIG 0.500	0.2416 SIG 0.193	-0.4251 SIG 0.057	N.A.
<u>Grau de Satisfação</u>				
. satisfação com a or- ganização de vendas	0.2992 SIG 0.139	0.1768 SIG 0.264	0.0125 SIG 0.477	0.5984 SIG 0.009

N.A. = não se aplica

clusivos para esta linha, pois, no dizer de um executivo, " A automação bancária é o futuro do mercado de computadores no Brasil, exigindo alta especialização do vendedor". Também entre as empresas que vendem computadores e periféricos encontram-se exemplos deste procedimento, alocando-se os vendedores mais qualificados a computadores, e os menos a periféricos.

No que se refere à especialização por áreas geográficas, esta é, praticamente, uma imposição da própria extensão territorial do país, e das diferenças regionais, como bem expressou um executivo:

"Como o Brasil tem uma extensão territorial muito grande e hábitos regionais diferentes, é necessário que haja um perfil de vendedor específico para cada região. O vendedor que atende ao norte não pode ser o mesmo que atende ao sul, pela própria diferença de necessidades de cada região."

Onze executivos utilizam equipes de vendas distintas em cada região. Para alguns, além da extensão geográfica do mercado, outros fatores reforçam a especialização, por exemplo, nos casos em que a empresa tem uma estratégia de penetração em uma determinada área geográfica, ou quando a pressão competitiva, em uma região, leva a temer a perda de clientes. A dimensão geográfica do mercado leva também, em alguns casos, ao uso de representantes:

"O problema geográfico brasileiro nos força não só a aumentar a força de vendas, como também a ter representantes, devido às distâncias entre os mercados e aos custos proibitivos de trabalhar só com vendedores. A fim de poder atender a todos os mercados, a empresa fica obrigada a entregar seu produto a representantes, apesar de não ser o ideal".

Ocorre, também, uma certa especialização por tipo de clientes. Neste caso, as empresas classificam seus clientes de forma variada, encontrando-se classificações quanto à atividade (indústria, comércio, governo, escolas, etc); quanto ao grau de conhecimento do produto (clientes que já conhecem o produto ou que não o conhecem); quanto ao porte (grandes/pequenos), etc. Diferentes vendedores seriam alocados a estes diferentes tipos de clientes.

No que se refere à análise de correlação, os resultados apresentados na Tabela 2 não indicam a existência de correlação entre estas características da organização de vendas e a origem do capital, a idade ou o tamanho da empresa.

II.2.2 - Satisfação com a Organização de Vendas

Procurou-se determinar até que ponto os executivos entrevistados estariam satisfeitos com a organização de vendas existente na empresa. Assim, pediu-se a cada executivo que atribuisse um grau (de 0 a 5) à forma pela qual a organização de vendas estaria atendendo:

- . aos objetivos da empresa;
- . às necessidades de controle dos vendedores/representantes;
- . às necessidades de atendimento aos clientes;
- . às necessidades de informação sobre o mercado;
- . às restrições de custo da empresa.

Dentre esses cinco itens, apenas em um os executivos mostraram-se relativamente insatisfeitos. Trata-se da capacidade da organização de vendas de prestar um bom atendimento aos clientes, sem dúvida um dos aspectos principais na atuação do vendedor.

Obteve-se, também, uma medida global da satisfação dos executivos, medida esta que foi utilizada na análise de correlação (Tabela 2). Os resultados obtidos indicam que:

- . não se encontrou correlação entre a origem, a idade e o tamanho da empresa e o grau de satisfação do executivo de topo com a organização de vendas; isto é, o fato da empresa ser nacional ou multinacional, mais antiga ou mais nova, maior ou menor, não parece estar correlacionado com a satisfação obtida com a organização de vendas existente;
- . obteve-se uma correlação positiva e significativa entre o tipo de organização de vendas existente e a satisfação da empresa com a mesma; isto é, as empresas que utilizam somente vendedores estão mais satisfeitas com sua organização de vendas do que as que utilizam vendedores e representantes.

II.3 - Sistema de Compensação de Vendedores

Steinbrink observou que "a motivação exige a criação de um clima no qual o vendedor pode motivar a si próprio com os incentivos proporcionados pela administração. Estes incentivos podem ser financeiros, não-financeiros ou uma combinação dos dois" (1979, p.44). Neste trabalho, procurou-se identificar tanto os incentivos financeiros como os não-financeiros adotados pelas empresas entrevistadas (Tabela 3).

II.3.1 - Características do Sistema de Compensação

II.3.1.1 - Valor da Remuneração

Procurou-se identificar de que forma a remuneração do vendedor se compararia a de outros cargos executivos na empresa. Verificou-se que a remuneração média do vendedor de com

TABELA 3

Índices de Correlação de Spearman para o
Sistema de Compensação de Vendedores

Variáveis Independentes Variáveis Dependentes	Origem de capital	Idade da empresa	Tamanho (nº de empreg.)	Tipo de organização de vendas
<u>Características do Sistema de Compensação</u>				
. valor da remuneração comparativa	0.4562 SIG 0.059	0.4841 SIG 0.047	-0.5798 SIG 0.019	-0.1597 SIG 0.301
. uso de quotas para remuneração	-0.2887 SIG 0.148	-0.3616 SIG 0.093	-0.3151 SIG 0.126	0.0000 SIG 0.500
. uso de concurso de vendas	-0.3780 SIG 0.082	-0.1776 SIG 0.263	0.0155 SIG 0.478	-0.3780 SIG 0.082
. uso de ajuda de custo	0.1890 SIG 0.250	0.0969 SIG 0.366	-0.4195 SIG 0.60	-0.3780 SIG 0.082
. uso de benefícios extraordinários	-0.1066 SIG 0.353	-0.2914 SIG 0.146	-0.4195 SIG 0.060	0.2366 SIG 0.223
. intensidade de apoio ao trabalho do vendedor	-0.1014 SIG 0.360	0.0732 SIG 0.398	0.3547 SIG 0.097	0.2366 SIG 0.198
. intensidade de treinamento do vendedor	0.4719 SIG 0.038	0.5202 SIG 0.023	-0.1685 SIG 0.274	-0.0663 SIG 0.407
<u>Grau de Satisfação</u>				
. satisfação com o sistema de compensação	-0.2000 SIG 0.237	-0.2562 SIG 0.178	0.3279 SIG 0.116	N.A.

N.A. = não se aplica.

putadores é geralmente inferior à do gerente de marketing, igual à do supervisor de vendas e superior à do engenheiro de sistemas e à do analista de sistemas.

As correlações obtidas entre as variáveis idade e tamanho da empresa e valor da remuneração comparativa (Tabela 3) indicam que:

- . em empresas mais jovens, os vendedores são menos bem remunerados do que nas empresas mais antigas, comparativamente a outros cargos executivos na empresa;
- . em empresas maiores, os vendedores receberiam uma remuneração menor, comparativamente a outros cargos executivos, do que em empresas menores.

A correlação negativa obtida neste último caso pode ser explicada, ao menos em parte, pelo fato de que as organizações maiores são mais burocratizadas, enquanto nas organizações menores as principais responsabilidades executivas são exercidas pelo próprio dono. Assim, as organizações maiores necessitariam pagar mais caro por talento executivo mais qualificado. Desta forma, a remuneração dos vendedores se compararia menos favoravelmente nestas últimas, do que nas primeiras, com os outros cargos.

II.3.1.2 - Uso de quotas

Algumas empresas determinam quotas de vendas a serem cumpridas pelos seus vendedores, isto é, um nível mínimo de vendas que estes são obrigados a alcançar. Destas quotas dependerá o nível da remuneração total do vendedor, ou seja, caso esta seja alcançada haverá prêmios, incentivos ou comissões maiores. Em caso contrário, pode ocorrer algum tipo de punição.

Onze empresas seguem este procedimento. Algumas, porém, apesar de estipularem quotas, não cobram de seus vendedores seu cumprimento com qualquer tipo de punição.

Não se encontrou correlação entre as variáveis da empresa (origem, idade, tamanho e tipo de organização de vendas) e o uso de prêmios por quotas cumpridas.

II.3.1.3 - Uso de Concurso de Vendas

Este procedimento é utilizado por cerca da metade das empresas entrevistadas. Os prêmios variam desde férias de uma semana, totalmente pagas pela empresa, até pagamentos em dinheiro.

Não se encontrou correlação entre esta forma de compensação do vendedor e as características da empresa.

II.3.1.4 - Uso de Ajudas de Custo e Benefícios Extraordinários

Além da remuneração propriamente dita, outras formas de compensação ao vendedor são constituídas por ajudas de custo (transporte, alimentação, etc) e certos benefícios extraordinários, tais como assistência médica, hospitalar e dentária.

As ajudas de custo são prestadas por poucas empresas. O auxílio a transporte abrange desde o pagamento de passagens interestaduais, gasolina ou carro para o vendedor até o pagamento de 50% das despesas totais de transporte. O auxílio a alimentação compreende o pagamento de refeições dos vendedores com clientes ou simplesmente o "ticket-restaurant". A assistência médica, hospitalar e/ou dentária é oferecida por dez entre as empresas pesquisadas.

Como se observa na Tabela 3, não se encontrou corre-

lação entre estas formas de compensação e as características da empresa.

II.3.1.5 - Intensidade de Apoio ao Trabalho do Vendedor

Poucas vezes considerado como parte do sistema de compensação do vendedor, o suporte dado pela empresa para facilitar o trabalho do vendedor é um elemento muito importante em sua motivação e uma forma indireta de compensação. Neste estudo, procurou-se identificar a existência de sete itens de apoio ao trabalho do vendedor:

- . assistência técnica;
- . material promocional para uso do vendedor;
- . curso técnico para o vendedor;
- . convenção de vendas;
- . capacitação técnica do cliente;
- . estoque para entrega rápida;
- . propaganda cooperativa com os clientes.

A análise de correlação, conforme visto na Tabela 3, não indicou a existência de correlação entre a intensidade de apoio ao trabalho do vendedor (medida pelo número de formas de apoio utilizadas) e as características da empresa.

Acusaram-se, ainda, outras formas de apoio ao vendedor como: participação em congressos e feiras; uso de agência de propaganda apoiando o trabalho de vendas de sua equipe; trabalho de pré-venda realizado por engenheiros de sistemas; informação sobre o mercado e a concorrência ao vendedor; prêmios e convenções de venda no exterior; seminários; promoções junto a *software-houses*; suporte a eventos dos próprios clientes; e

suporte a grupos de usuários.

II.3.1.6 - Intensidade de Treinamento do Vendedor

O último elemento analisado no sistema de compensação foi a intensidade de treinamento do vendedor. Embora o treinamento tenha sido questionado no que se refere à melhoria da *performance* do vendedor (Levitt, 1974), não se pode contestar seu valor no que se refere à motivação do vendedor, aumentando sua produtividade e diminuindo a taxa de *turnover*.

Cinco modalidades de treinamento foram consideradas neste estudo:

- . Treinamento técnico, visando ensinar ao vendedor o que é o objeto da venda e como pode ser usado, para que o mesmo possa responder a questões por parte dos clientes;
- . Supervisão informal, sendo esta feita antes e após a entrada do vendedor em campo a fim de identificar possíveis problemas;
- . Treinamento formal, teórico, em sala de aula, sobre técnicas de vendas gerais e específicas para o setor de serviços;
- . Treinamento prático em campo, acompanhado por um supervisor ou vendedor mais experimentado, a fim de identificar falhas no processo de venda;
- . Convenções de vendas que identifiquem o que vem ocorrendo no mercado de computadores em relação a volume e novas técnicas de vendas.

O tipo de treinamento dado aos vendedores que mais

se verificou foi o treinamento técnico, do tipo que visa ensinar ao vendedor o que é o objeto da venda e como pode ser usado, para que o mesmo possa responder a questões por parte dos clientes.

A supervisão informal antes e após a entrada do vendedor em campo, a fim de identificar eventuais problemas é a segunda modalidade de treinamento mais indicada pelos executivos, tendo-se ouvido opiniões a este respeito como as seguintes:

"A supervisão é constante. Quando se detectam problemas, ocorrem reuniões".

"Sempre que se detectam falhas na maneira como estão sendo encaminhadas as vendas, fortalece-se a supervisão, com o fim de treinar melhor os vendedores nas áreas em que estes são mais carentes".

"A supervisão é direta e semanal, a fim de reorientar constantemente o trabalho do vendedor".

O treinamento prático em campo, acompanhado por um supervisor mais experimentado a fim de identificar falhas no processo de vendas e o treinamento formal teórico em salas de aula sobre técnicas de venda gerais e específicas aparecem em terceiro lugar.

O uso de convenções de vendas que analisem a evolução do mercado de computadores foi indicada por vários executivos, salientando-se as seguintes opiniões:

"Nestas convenções de vendas damos ainda informações, sobre as várias operações possíveis no mercado, sobre a área financeira, as modificações nas leis que regem o mercado, a utilização de balanços e outras".

"Nas convenções são dadas informações aos vendedores sobre novas modalidades de empréstimos e sobre mudanças significativas no mercado".

Observou, por sua vez, o diretor de uma empresa multinacional:

"Ocorrem convenções de vendas a nível mundial, onde são trocadas informações sobre o que vem ocorrendo nos mercados internacionais".

O item mais lembrado espontaneamente pelos executivos foi o treinamento quando da introdução de um produto novo ou de alterações no produto. "Desde que haja alguma modificação no equipamento, é feita uma reciclagem do vendedor e um treinamento técnico, na forma de seminário, quando ocorre o lançamento de um produto novo", observou um executivo entrevistado.

Além dessas modalidades de treinamento foram citadas espontaneamente os "programas de estágio em várias áreas diferentes da empresa, a fim de que o vendedor conheça todas as áreas da empresa" e também "o treinamento sobre *leasing* e suas variações", sobre "tecnologias adaptadas à realidade" e sobre "como funcionam as *software-houses*".

A intensidade de treinamento do vendedor se mostrou positivamente correlacionada com a origem do capital e com a idade da empresa (Tabela 3).

Interpretando-se estes resultados, verifica-se que as empresas multinacionais oferecem maior variedade de formas de treinamento a seus vendedores do que as empresas nacionais. Já a correlação entre idade e intensidade de treinamento pode se originar do fato de que a idade da empresa mostrou-se correlacionada com a origem do capital¹, o que prejudica a interpretação dos resultados obtidos, com relação a esta variável. Es-

ta correlação se explica pelo fato de que as empresas nacionais ingressaram mais recentemente no mercado do que as multinacionais.

II.3.2 - Satisfação com o Sistema de Compensação

Um último elemento analisado foi a satisfação com o sistema de compensação adotado pela empresa. Conforme se observa na Tabela 3, não se encontrou correlação entre esta variável e a origem, idade e tamanho das empresas.

Verificou-se que o sistema de compensação, por ser um elemento-chave na motivação do vendedor, está sendo constantemente modificado e atualizado. Entre as mudanças recentes ocorridas, citam-se as seguintes:

"Mudamos a comissão, isto é, cada vendedor atualmente tem uma comissão diferente e existe um percentual que se reduz com volumes maiores".

"Houve modificações na periodicidade dos prêmios e em seu valor. Houve ainda modificação nas campanhas de vendas".

"Como os computadores são mais fáceis de vender do que os periféricos, modificamos os percentuais de comissões. As comissões para vendas de computadores hoje, são menores".

"Fizemos ajustes salariais, todos para cima. Para atrair os melhores vendedores do mercado, hoje pagamos 20% acima do que o mercado paga".

Muitos executivos acreditam na necessidade de introduzir novas modificações nos sistemas atuais de remuneração e compensação dos vendedores de suas empresas:

"O sistema de compensação é o que motiva o vendedor a aumentar o seu volume de vendas: eu introduziria um aumento de comissão para quotas fechadas acima do estipulado, e estas deveriam ser pagas imediatamente".

"Introduziria prêmios especiais para aqueles vendedores que fechassem suas quotas e prêmios escalonados para vendas acima das quotas".

"Além dos prêmios já existentes por cumprimento de quotas mensais, pretendo introduzir prêmios por produção mensal e anual. Também devemos introduzir uma campanha de vendas mais rígida, para atingir melhor os objetivos".

"Estamos pensando em aumentar a equipe de vendas e pagar comissões iguais para todos, instituindo concursos de vendas".

Este caráter dinâmico do sistema de compensação é decorrente de vários fatores: de um lado, as mudanças no mercado, pela entrada de novos concorrentes e o conseqüente aumento das pressões competitivas; de outro, a própria natureza da indústria, em crescimento, e a rápida mudança tecnológica. O sistema de compensação é visto como o principal fator na motivação do vendedor, em um setor onde a venda pessoal é elemento-chave no *mix* de marketing.

III - COMENTÁRIOS FINAIS

As conclusões a que chegou este estudo estão sujeitas, naturalmente, a limitações, devido à natureza da amostra e dos métodos estatísticos não-paramétricos utilizados, ficando portanto restritas ao setor estudado.

Apesar disto, foi possível extrair três conclusões:

- 1º) não se encontrou correlação entre as características das empresas - a origem do capital, a idade e o tamanho - e a organização de vendas e o sistema de compensação de vendedores adotados, exceto em dois aspectos relativamente pouco importantes;
- 2º) não se encontrou correlação entre o tipo de organização de vendas e as características do sistema de compensação;
- 3º) as empresas que utilizam exclusivamente sistemas de vendas próprios (são vendedores) parecem estar mais satisfeitas com sua organização de vendas do que as que utilizam sistemas de vendas mistos (vendedores e representantes).

A primeira conclusão se constitui em um achado surpreendente: dada a experiência internacional das empresas multinacionais entrevistadas, e o fato de serem mais antigas no mercado brasileiro, seria de esperar que as práticas gerenciais com relação a vendas fossem diferentes. Talvez uma forma de interpretar os resultados esteja no fato de que as empresas nacionais copiem os procedimentos das multinacionais.

Quanto à segunda conclusão, é possível que estudos em profundidade indiquem outros fatores que tenham influência so-

bre as características do sistema de compensação.

Finalmente, no que se refere à terceira conclusão, esta vem a confirmar os ensinamentos da teoria de marketing, de que a equipe de vendas própria realmente atende melhor aos objetivos de marketing da empresa do que as equipes externas.

NOTAS DE RODAPÉ

- [1] O índice de correlação de Spearman entre a origem do capital e a idade da empresa foi de 0,616, ao nível de significância de 0,004.

BIBLIOGRAFIA

1. HAUSER, Silvia. O sistema de compensação das equipes de vendas nas empresas brasileiras fabricantes de computadores. Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ, 1984. Tese (Mestr.-COPPEAD/UFRJ).
2. LEVITT, Theodore. Marketing para o desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro, Cultrix, 1974.
3. LEVY, Sidney J. Marketing 101 ou o domínio do Marketing. BRITT, S.H. & BOYD, H.W, Jr. Marketing; gerência e ação executiva. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1981, p.3-10.
4. NEWTON, Derek A. Get the most out of your sales force. Harvard Business Review. Boston, Mass., 47(5): 130-43, Sept./Oct. 1969.
5. SMITH, Charles W. Gearing salesmen's efforts to corporate profit objectives. Harvard Business Review. Boston, Mass., 53(4): 8-16, Jul./Ago.1975.
6. STEINBRINK, J. Como remunerar sua força de vendas. Negócios em Exame. São Paulo (175): 35-46, 9 maio 1979.
7. WOTRUBA, Thomas R. & THURLOW, Michael L. Sales force participation in quota setting and sales forecasting. Journal of Marketing. Chicago, Il., 40(2): 11-16, Apr.1976.