

Sistema de Controle de Vendas: Um Estudo Meta-Analítico

Autoria: Fernando de Oliveira Santini, Valter Afonso Vieira, Claudio Hoffmann Sampaio

Agradecimentos ao CNPq/CAPES pelo apoio ao projeto de pesquisa em Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas.

Propósito central do trabalho (contextualização do tema, relevância e objetivo)

A implementação de um sistema de controle por parte das empresas, especialmente quando aplicada ao contexto de vendas, visa garantir a consecução dos objetivos desejados na busca por melhores resultados (Challagalla & Shervani, 1996). Desta forma, e alicerçado a contribuição gerencial latente, pesquisas acadêmicas evoluíram para melhor compreender elementos antecedentes e consequentes dos mecanismos formais de controle, ocasionando na investigação de diversas relações aplicadas nos mais diferentes contextos. Não surpreendente, portanto, resultados conflitantes na área surgiram.

A partir destes conflitos, e com o anseio de obter uma generalização para este fenômeno, surgiram, recentemente, duas pesquisas meta-analíticas neste tema. Samaraweera e Gelb (2014) trouxeram a contribuição para melhor compreender a aplicação dos sistemas formais de controle de vendas para motivar os esforços dos empregados a fim de gerar maior desempenho financeiro para as empresas. Contudo, não analisaram outros elementos além de desempenho de vendas. Portanto, trazem consigo uma (i) limitação de um único construto. Por outro lado, Crosno e Brown (2014) ampliaram o entendimento para os consequentes de qualidade, confiança e satisfação. Entretanto, os autores (ii) não analisaram a magnitude dos efeitos no sentido de comparar o poder de explicação das dimensões de sistema de controle. Ademais, nas meta-análises anteriores (iii) não foram estudadas as relações de possíveis comportamentos antecedentes ao sistema de vendas, fato que carece explicação.

Dado essas limitações, este trabalho realiza uma meta-análise buscando preencher lacunas encontradas nos estudos anteriores (Crosno; Brown, 2014; Samaraweera; Gelb, 2014), gerando algumas contribuições. Primeiro, houve ampliação de banco de dados, pois este trabalho consultou dez bases, enquanto o estudo de Samaraweera e Gelb (2014) acessou apenas quatro e o trabalho de Crosno e Brawn (2014) apenas duas. Segundo, ampliou-se o número de estudos objeto de análise, pois esta pesquisa obteve um total de 104 estudos, enquanto o trabalho de Crosno e Brawn (2014) obteve 165 observações em uma amostra 65 trabalhos e Samaraweera e Gelb (2014) analisaram 34 estudos. Terceiro, integrou-se ao modelo teórico testado os construtos antecedentes ao sistema de controle de vendas, fato este, não investigado por Samaraweera e Gelb (2014) e por Crosno e Brawn (2014). Quarto, construtos consequentes não analisados até então, como por exemplo, bonificações, inovação em vendas e suporte organizacional foram estudados. Por fim, avaliou-se o efeito moderador do tipo de sistema de controle de vendas na relação entre o sistema de controle e os construtos antecedentes e consequentes, evidenciando a magnitude do mesmo.

Marco Teórico:

O sistema de controle de vendas consiste em uma série de procedimentos para monitorar, direcionar, avaliar e compensar empregados (Oliver & Anderson, 1994). Este sistema é formalizado a partir de políticas, regras e processos implementados pela organização para

influenciar diretamente a motivação e o comportamento de vendedores, a fim de desenvolver e estimular receita a partir das vendas (Anderson & Oliver, 1987).

No geral, as empresas concentram seus esforços de controle sob duas perspectivas. Uma focada no desenvolvimento do vendedor na qual há um monitoramento e há acompanhamento contínuo do supervisor para que haja aprimoramento das habilidades em executar uma tarefa e, outra, focado nos resultados onde a avaliação se dá pelo volume de vendas, participação de mercado e taxa de retorno (Jaworski & MacInnis, 1989). A primeira perspectiva é denominada de sistema de controle de vendas por comportamento ou processo e a segunda é chamada de sistema de controle de vendas por resultado (Anderson & Oliver, 1987; Jaworski & MacInnis, 1989).

Anderson e Oliver (1987) apontaram que o sistema de controle por resultado é mais efetivo para empresas que possuem vinculações diretas entre o esforço de venda e o desempenho, enquanto que o sistema de controle por comportamento é adequado para empresas que estão inseridas em ambientes complexos e de incertezas. A partir disto, outros fatores, como maturidade profissional (Paik & Park, 2010), a turbulência de mercado (Chalagalla & Shervanis, 2012), as bonificações (Miao & Evans, 2014), entre outros, vêm sendo inseridos no corpo de discussão para avaliação do tipo de sistema de controle de vendas mais eficaz.

Método de investigação

Procedeu-se uma pesquisa meta-analítica acessando as seguintes bases de dados: Ebsco; Elsevier Science Direct; Emerald; Google Scholars; Jstor; Proquest; PsycINFO; Scielo; Scopus; Tailor & Francis. Além disto, as bases de artigos disponibilizadas nos congressos American Consumer Research Conference e Society for Consumer Psychology foram incluídas como fonte de análise. Por fim, uma busca manual foi realizada em teses e dissertações disponibilizadas nos citados Proquest e Google Scholars.

Após o processo de coleta inicial 1483 trabalhos foram identificados. Deste universo, 408 estudos não fizeram parte do escopo de análise, uma vez que os mesmos eram de natureza qualitativa. Outros 971 estudos não foram analisados uma vez que não apresentaram relações entre o sistema de controle de vendas. Após estas exclusões, 104 estudos foram objeto de investigação nesta pesquisa. Estes 104 estudos geraram um montante de 780 observações.

Para efetivar a análise dos dados foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson (r). Este indicador demonstra o tamanho dos efeitos encontrados entre o construto sistema de controle de vendas (por comportamento ou por resultado) e os construtos consequentes. (Hedges e Olkin 1985). Ressalta-se ainda que a análise do efeito randômico do effect-size foi utilizada conforme sugerida por Hunter e Schmidt (2004) e Rosenthal e Rubin (1991).

Resultados, conclusões e suas implicações para a Área

Os resultados apontaram relações significativas do sistema de controle de vendas, por comportamento e resultado, com relação ao construto antecedente complexidade do produto e os construtos consequentes: bonificações, desempenho financeiro, inovação em vendas, suporte organizacional e satisfação com o supervisor. O sistema de controle por comportamento foi o mecanismo mais eficaz em mercados turbulentos e para busca do

desempenho financeiro. Por outro lado, o sistema de controle por resultado foi o mecanismo mais eficaz para produtos complexos.

Os resultados aqui encontrados podem trazer direcionamentos importantes sobre políticas de monitoramento de equipes de vendas, uma vez que foram encontrados dados que apontam a implementação mais eficiente de determinado tipo de sistema de monitoramento e comportamentos antecedentes e consequentes. Na mesma linha, constatou-se que ambos os tipos de sistema de controle de vendas (por comportamento ou resultado) trazem resultados positivos à corporação como é o caso, por exemplo, da performance financeira.

Ainda no que tange à performance financeira, a dimensão mais investigada neste âmbito (Samaraweera; Gelb, 2014; Crosno; Brown, 2014), percebeu-se, conforme mencionado, uma relação mais forte para a relação com o sistema de controle por comportamento. Isto demonstra que um processo de controle contínuo de monitoramento tende a gerar maiores ganhos financeiros para as corporações, conforme já detectado em pesquisas anteriores (Matsuo, 2009).

Referências:

- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1989). Marketing jobs and management controls: toward a framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4) 406-419.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67
- Samaraweera, M., & Gelb, B. D. (2014). Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 1-10.