

Sistemas de Controle de Vendas no Setor Têxtil: Um Estudo Exploratório

Autoria: Marcelo Campos, Marcos Henrique Nogueira Cobra

Resumo. Este artigo estuda os sistemas de controle de vendas praticados pela indústria têxtil brasileira. O pressuposto básico para a utilização desses sistemas é que através deles é possível dirigir e influenciar as atitudes e os comportamentos dos vendedores para conseguir atingir seus objetivos, havendo uma estreita relação com a efetividade da área comercial. Da revisão teórica foram levantados os principais modelos de sistemas de controle e aspectos importantes que devem ser considerados para a composição do sistema de cada empresa. A pesquisa foi conduzida entre os responsáveis por equipes de vendas no segmento têxtil nos elos onde vendas industriais são realizadas. Empregaram-se técnicas de *survey* para o levantamento das frequências de incidência dos aspectos estudados e foi possível constatar que os elos de fibras e filamentos, fiação, tecelagem, malharia e beneficiamento do segmento têxtil possuem sistemas de controle pertinentes com as características de venda industrial. Adicionalmente buscou-se captar a percepção dos responsáveis por equipes comerciais sobre sua efetividade nos aspectos de volume de vendas, lucratividade, participação de mercado e também satisfação do cliente.

1. Introdução. Para muitas organizações, a força de vendas é uma das mais importantes ferramentas de marketing na interface da companhia com os seus clientes, especialmente para empresas que comercializam bens industriais. Desta forma, o correto desenho dos sistemas de remuneração e monitoramento para controlar a força de vendas é de vital interesse para muitas organizações (KRAFFT, 1999).

A função do controle gerencial em uma companhia é dirigir e influenciar as atitudes e os comportamentos dos empregados para conseguir atingir seus objetivos (ANDERSON; OLIVER, 1987; EISENHARDT, 1985; JAWORSKI, 1988; OUCHI, 1979) e considera-se sistema de controle da gerência de vendas o conjunto de atividades composto por monitorar, dirigir, avaliar e recompensar as atividades das equipes de vendas (ANDERSON; OLIVER, 1987), não sendo uma tarefa fácil controlar a equipe comercial, devido ao vasto número de combinações de diferentes elementos de controle que podem afetar o desempenho do vendedor (BERGEN; DUTTA; WALKER, 1992).

Embora os pesquisadores concordem com esta visão geral de controle, não há consenso definitivo a respeito do conceito e de sua extensão (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2005), pois os sistemas de controle em uma estrutura de governança holística são um tema complexo, que somado às turbulências e mudanças no ambiente só dificulta seu estudo (BABAKUS et al., 1996). As iniciativas da pesquisa têm sido fragmentadas e existe a necessidade de estabelecer uma síntese detalhada que organize os vários estudos que examinam os antecedentes e conseqüências do controle da gerência de vendas (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2005).

2. Referencial Teórico. Como existem diferenças na maneira como o controle gerencial em marketing e vendas foi conceitualizado, é útil examinar as teorias de sistemas de controle de vendas e suas principais características, apresentadas a seguir em ordem cronológica.

2.1 – Teoria organizacional de controle. A teoria organizacional define o sistema de controle como o processo de monitoração, comparação dos resultados com os padrões estabelecidos e então provimento de recompensas e ajustes (OUCHI, 1979).

A premissa básica da teoria organizacional relaciona as características da tarefa e o sistema de controle. Eisenhardt (1985) e Ouchi (1979) realizaram estudos levando em consideração toda a estrutura organizacional, mas as suas contribuições podem ser estendidas para o estudo particular da área de vendas.

Segundo Ouchi (1979), um dos principais problemas das empresas é a obtenção da cooperação dos indivíduos para atingir objetivos, classificando as organizações conforme o sistema de avaliação e controle em três mecanismos: de mercado, burocráticas e clã.

O mecanismo de mercado é o mais simples e é utilizado pelas companhias quando o seu foco é o resultado, seja faturamento, custo ou lucratividade. Aqui, o único parâmetro de controle são os números.

Quando o mecanismo do controle de mercado não apresenta os resultados esperados, a organização o substitui frequentemente pela forma burocrática, na qual o controle é baseado no comportamento e no processo, refletido na idéia de que, para obter uma remuneração previsível, o empregado abre mão de parte de sua autonomia e permite que seus superiores direcionem suas atividades de trabalho e monitorem constantemente o seu desempenho.

O mecanismo de controle denominado clã foca o compartilhamento de valores e crenças sociais, sendo que o objetivo desse sistema é inspirar a lealdade dos empregados com a organização (OUCHI, 1979). Devido à falta do método de avaliação por desempenho, o controle depende principalmente de um acordo comum entre membros da organização para a definição de quais são os comportamentos preferenciais, e requer um alto nível de comprometimento por parte de cada indivíduo para segui-los (DUBINSKY et al., 1986).

O elemento essencial que guia os mecanismos de controle de mercado e burocrático é a suposição de que é praticável medir, com precisão razoável, o desempenho desejado. O Quadro 1 mostra a relação entre o conhecimento do processo, a capacidade de medir os resultados e a forma indicada de controle.

Quadro 1 – Condições para determinar a forma de controle

		Conhecimento do Processo	
		Perfeito	Imperfeito
Habilidade em medir resultados	Alto	Controle por comportamento ou resultado	Controle por resultado
	Baixo	Controle por comportamento	Controle social – clã

Fonte: OUCHI, 1979, p. 843.

A teoria de organização reconhece explicitamente que as diferenças de objetivos entre os vendedores e a organização podem ser socializadas e uma forma de atuação pode ser acordada, além de não existir uma maneira totalmente eficaz para se medirem os resultados (EISENHARDT, 1985).

2.2 – Teoria do custo de transação. A análise do custo de transação é uma abordagem econômica e procura explicar a solução de custo mais eficiente para o contratante (WILLIAMSON, 1981).

A análise de custo da transação foca nos custos organizacionais para planejamento, adaptação e controle das tarefas dentro da estrutura, sendo que alguns desses custos são simples e fáceis de medir, outros, no entanto, requerem mais atenção. No contexto de vendas, o custo de transação é o custo de formar, monitorar e controlar as atividades da força de vendas (STATHAKOPOULOS, 1996).

Duas considerações foram feitas por Williamson (1981) na abordagem do custo de transação que lhe adicionam realismo e a distinguem da abordagem neoclássica da economia são o reconhecimento de que os agentes humanos são sujeitos a uma racionalidade limitada e que existirão agentes oportunistas. Assim, toda a troca econômica pode ser baseada em contrato. Entretanto, é impossível tratar da complexidade em todos os aspectos contratuais relevantes, conseqüentemente, contratos incompletos são comumente firmados.

As dimensões críticas para descrever transações são a incerteza, a frequência com que elas ocorrem, e o investimento necessário para a ocorrência da transação (WILLIAMSON, 1981)

O raciocínio do custo da transação é o ponto central desta análise, na qual se avaliam as trocas compensatórias entre investir na produção, em que os clientes reconhecem os diferenciais, ou investir no sistema de governança, cujos benefícios não são facilmente reconhecidos pelo mercado. Desta forma, não será eficiente utilizar uma estrutura organizacional complexa para administrar transações simples, incorrendo em custos desnecessários, como também não faz sentido o contrário.

As principais implicações no custo de transação relacionadas com especialidade do profissional são que a remuneração dos profissionais aumenta conforme sua especialidade, e o grau de governança requerido em uma organização aumenta conforme a especialização dos profissionais necessários.

Levando-se em conta esses fatores, a análise do custo de transação indica que o controle da equipe de vendas baseado em metas quantitativas, com a maior parcela da remuneração baseada em comissão, é mais eficiente quando o mercado é competitivo e o grau de especialidade é baixo. Contudo, o controle comportamental, com uma parcela de salário fixo maior, passa a ser mais indicado na medida em que a atividade de vendas se torna mais específica, pois a dificuldade de reposição de um profissional e o custo de treinamento envolvido faz que o custo da transação e da contratação aumente (JOHN; WEITZ, 1989).

2.3 – Teoria da agência. Ao contrário da teoria organizacional, a teoria da agência foca no empregado ou agente do contrato. É uma abordagem econômica para se determinar o ponto ideal, baseado na forma de controle (BERGEN; DUTTA; WALKER, 1992; EISENHARDT, 1985) e em três pressupostos. Primeiro, os resultados para o principal são incertos. Segundo, o agente é avesso ao risco. Terceiro, o principal e o agente têm objetivos diferentes (EISENHARDT, 1985). Com base nesses pressupostos, Eisenhardt (1985) descreve dois casos que explicam a natureza básica da teoria da agência.

O primeiro caso é a disponibilidade da informação completa. Quando o comportamento do agente é observado, um contrato baseado no comportamento é indicado, porque os comportamentos do agente são como commodities, que podem ser compradas. Este é o exemplo simples da informação completa. Ambas as partes, o principal e o agente, sabem o que foi feito pelo agente.

O segundo caso é a informação incompleta. O agente está ciente de seus comportamentos, mas o principal não. Surge então um problema, pois o principal não pode determinar se o agente se comportou adequadamente. Se ele recompensar o agente baseado nos comportamentos de trabalho acordados, mas sem confirmação, o agente pode levar vantagem, pois ele não pode ser auditado para saber se executou as atividades adequadamente.

No exemplo de falta de informação, o principal tem duas opções. Pode comprar a informação sobre os comportamentos do agente e recompensar aqueles comportamentos. Isto requer a compra de mecanismos alternativos como controle de custos, sistemas orçamentários, níveis adicionais de gerência. Alternativamente, o principal pode recompensar o agente baseado em resultados (por exemplo, volume de vendas). Tais resultados substituem a necessidade de monitoração dos comportamentos do agente. Entretanto, nesta opção o agente é penalizado ou é recompensado por resultados que não estão totalmente sob o seu controle. Ou seja, resultados bons podem acontecer apesar da falta de empenho, assim como resultados ruins podem ocorrer apesar de todos os esforços. Enquanto este sistema incentiva o esforço do agente, ele também transfere o custo de levantamento de informações e o risco da empresa para ele (EISENHARDT, 1985).

A teoria da agência sugere também duas estratégias de controle: baseada em comportamento e em resultado. Ambas as estratégias confiam na avaliação de desempenho. Os pontos principais da teoria da agência são: o papel da incerteza na escolha da estratégia do controle e seu impacto no custo de compartilhar o risco; e o custo do sistema de informação

quando o controle estiver baseado em comportamento e as informações sobre a atuação do agente não estiverem completas. A escolha ideal entre as duas alternativas depende das trocas compensatórias entre o custo de medir o comportamento e o custo de medir resultados com a transferência do risco para o vendedor.

2.4 – Sistemas de controles baseados em resultados e comportamentos. Anderson e Oliver (1987) aprofundaram os estudos sobre os sistemas de controle de vendas baseados em abordagens teóricas de economia, comportamentos organizacionais e psicológicos, criando uma estrutura formal para controle da gerência de vendas.

Historicamente, os gerentes e os sistemas de avaliação de desempenho da equipe de vendas tenderam a enfatizar mais os resultados do que os comportamentos (CHURCHILL et al., 1985), principalmente para determinar a remuneração. A razão principal é a disponibilidade de métricas simples, como volume de vendas (WEITZ, 1981).

As características descritas por Anderson e Oliver (1987) para identificar um sistema de controle baseado nos resultados são: baixa monitoração dos vendedores pela gerência; pouco direcionamento gerencial ou pouco esforço no direcionamento da força de vendas; enfoque maior para avaliar e remunerar a força de vendas em metas e resultados numéricos do que em métodos e processos utilizados.

Controles baseados em resultado se aproximam de um arranjo de contrato de mercado, na medida em que permitem que os vendedores atinjam os resultados usando suas próprias estratégias, não sendo medidos pela forma com que os atingiram, mas sim pela meta alcançada (ANDERSON; OLIVER, 1987).

Empresas que utilizam esse sistema reduzem despesas gerais com equipe gerencial, deixando a equipe de vendas ser direcionada pelas pressões do mercado, transferindo o risco para ela (BASU et al., 1985) e compartilhando as recompensas com o vendedor em uma proporção direta à medida de desempenho de cada indivíduo.

Apesar de seus benefícios, os sistemas baseados em resultados têm alguns inconvenientes muito bem conhecidos. Por exemplo, a falta de sentido que é inerente a tais sistemas pode levar a comportamentos de vendas que prejudicam a organização no longo prazo (como a falta de atenção à satisfação do cliente, foco somente em clientes mais rentáveis ou, alternativamente, nos produtos ou serviços de maior giro).

Os gerentes podem evitar estes problemas usando indicadores múltiplos de resultados, como vendas por produto ou por categoria de cliente. Entretanto, o uso destes indicadores aumenta a complexidade do sistema (ANDERSON; OLIVER, 1987).

O controle baseado em comportamento foca no processo de venda e não apenas em resultados. Relacionamento pessoal, conhecimento do produto, qualidade de apresentação, habilidade para fechamento são exemplos de fatores comumente considerados nesse tipo de controle (JACKSON; KEITH; SCHLACTER, 1983). Os vendedores são então avaliados por essas variáveis, que podem ter pesos e combinações diferentes para compor suas bases salariais e também decisões de promoção.

Em contraste com o controle baseado em resultados, nos sistemas de controle baseados em comportamento há considerável monitoração das atividades e dos resultados dos vendedores; níveis elevados de direcionamento por parte da gerência e sua intervenção direta nas atividades dos vendedores; métodos subjetivos e mais complexos para avaliar e compensar a equipe de vendas, geralmente baseados em características pessoais dos vendedores, suas atividades, e suas estratégias, melhor que os resultados das vendas.

Os sistemas de controle baseados em comportamento representam uma alternativa ao controle baseado em resultados. Os gerentes, suportados por uma equipe significativa de funcionários responsáveis pelo levantamento e processamento de informações, monitoram e dirigem as operações da força de vendas, possuindo uma idéia muito bem definida da forma de atuação dos vendedores, sendo seu trabalho assegurar que a força de vendas se comporte

de acordo. Os resultados são voltados para o longo prazo. Para assegurar a cooperação, a remuneração dos vendedores está baseada em uma maior porcentagem em salário fixo. Assim, a empresa assume o risco para obter o controle dos vendedores. O desempenho e a determinação da remuneração são avaliados baseados em sistema mais complexo e subjetivo (ANDERSON; OLIVER, 1987).

A complexidade e subjetividade desse tipo de controle são as principais desvantagens (ADKINS, 1979; COCANOUGH; IVANCEVICH, 1978), uma vez que introduzem ambigüidade, desconhecimento e certa falta de credibilidade no sistema de avaliação (BEHRMAN; PERREAULT, 1982; JACKSON; KEITH; SCHALACTER, 1983), pois o modelo de avaliação e controle construído pela gerência pode ser percebido como injusto pela equipe de vendas, além de aumentar consideravelmente a equipe de apoio. Essas dificuldades podem explicar a razão pela qual gerentes de vendas comumente avaliam os seus vendedores utilizando apenas alguns indicadores, em sua maioria qualitativos, sobre uma gama limitada de atividades (JACKSON; KEITH; SCHALACTER, 1983).

Oliver e Anderson (1995) estenderam seus estudos e mostraram que as organizações não apresentam um único tipo de controle, mas uma forma integrada ou híbrida, que combina esses dois tipos de controle, por resultados e por comportamento, utilizando diferentes níveis de cada um.

2.5 – Controles formais e informais. Para contornar os problemas dos modelos tradicionais de controle de vendas, Jaworski (1988) expandiu os conceitos de controle de marketing, relacionando ambiente, controle e conseqüências. Nesse modelo, o contexto do ambiente mercadológico, dividido em macro, operacional e interno, influencia a escolha do modelo de controle que deve ser utilizado pela unidade de negócio da empresa e serve como moderador da relação entre o sistema de controle e os subseqüentes resultados psicológicos, comportamentais e de desempenho. Esse item contrasta com as pesquisas anteriores de marketing, que não incorporavam a influência do contexto do ambiente moderando os efeitos do sistema de controle nas variáveis conseqüentes.

Dessa forma, Jaworski (1988) sugere duas grandes classificações de controle: formal e informal. Controles formais são mecanismos gerenciais formalizados (escritos) que influenciam os indivíduos ou grupos que trabalham para atingir os objetivos de determinada área de negócios e consistem em altos níveis de controle de resultados e de processos. Controles informais baseiam-se em regras não escritas que influenciam os comportamentos e também em altos níveis de controle profissional e cultural.

Existem três formas de controles formais, que se diferenciam conforme o momento da intervenção da gerência. O gerente comercial pode agir nas entradas (*inputs*), no processo de vendas ou nos resultados.

Jaworski (1988) ainda coloca que controle de processo ocorre quando os gerentes buscam influenciar as atividades consideradas importantes para alcançar os resultados desejados. Já o controle dos resultados ocorre quando os padrões de desempenho estão definidos, monitorados e o resultado é avaliado. No caso de um controle de resultados completo, a empresa não necessita saber o mecanismo utilizado pelo indivíduo para atingir os objetivos, porque a responsabilidade pelas causas e efeitos foi transferida para o empregado.

Existem também três tipos de controles informais: autocontrole, social e cultural, sendo o grau de agregação o que os diferencia. No autocontrole, os próprios indivíduos estabelecem metas pessoais, monitoram o seu atingimento e ajustam os comportamentos em curso, se necessário. No controle informal pode ser chamado de controle social, mas existem variações para essa denominação na literatura, como “clã” (OUCHI, 1979) ou “profissional” (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978), e pode ser definido como o prevalecimento das perspectivas sociais e padrões das interações interpessoais entre os subgrupos da empresa. O controle cultural é exercido em toda organização e é realizado através do acúmulo de histórias

organizacionais, rituais, lendas e regras de interação social, recorrendo a um padrão de valores compartilhados e convicções que guiam normas de comportamento dentro da companhia e, uma vez que o indivíduo internaliza os objetivos da organização, o acultramento é considerado completo (OUCHI, 1979).

Com base nesse modelo, Jaworski (1988) relacionou as variáveis ambientais e a forma de controle e sugere que quanto maior a incerteza, as dificuldades financeiras, a competitividade no ambiente, a padronização das atividades comerciais e a dominância no mercado de uma dada empresa, maior será o uso de controles formais em detrimento do uso de controles informais, ocorrendo o oposto quanto maior o dinamismo do ambiente e a interdependência da área comercial com as outras áreas funcionais. Adicionalmente, quanto maior o conhecimento do processo e a capacidade em se medir os resultados do trabalho individual, maior será o prevalecimento dos controles formais.

2.6 – Combinação de controles formais e informais. Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993) indicam que os controles formais e informais, citados anteriormente, podem estar ao mesmo tempo no mesmo lugar em uma organização, possibilitando, então, quatro combinações de controle específicas (alto, burocrático, clã, e baixo), baseadas em níveis diferentes de controle formais e informais, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologia da combinação de controles

		Confiança nos controles informais	
		Baixo	Alto
Confiança nos controles formais	Alto	Sistema Burocrático	Sistema de Alto Controle
	Baixo	Sistema de Baixo Controle	Sistema de Clã

Fonte: JAWORSKI; STATHAKOPOULOS; KRISHNAN, 1993.

No sistema burocrático de controle predomina a iniciativa dos gerentes e os controles escritos, e os controles culturais e profissionais ficam em segundo plano. Nesse sistema, os vendedores são avaliados primordialmente conforme o atingimento de metas numéricas.

O sistema de controle de clã, assim como definido por Ouchi (1979), pode ser observado em companhias em que os valores da companhia estão muito internalizados, mas ela opera em um ambiente ainda desconhecido, em que não se sabe exatamente quais resultados serão alcançados, nem o que deve ser feito para alcançá-los.

No sistema de baixo controle todas as formas de controle operam secundariamente e é raro no ambiente empresarial, tipicamente existente em períodos curtos de tempo em organizações recém-criadas.

O sistema de alto controle apresenta elevados níveis de controles formais e informais, comum em empresas já estabelecidas em um mercado maduro, que se conhece todas as regras e variáveis comerciais para se chegar ao objetivo determinado; nessa situação, os controles informais já estão incorporados nos funcionários e os controles formais já estão operando de forma clara e eficiente.

Com a análise dos resultados empíricos da pesquisa, encontrou-se que quanto maior a unidade de negócio, maior a tendência de que o sistema de controle adotado seja o burocrático, e que quanto menor a ambigüidade nas regras, maior a tendência de adoção do alto controle.

2.7 – Controle dos resultados, atividades e capacidades. O modelo proposto por Challagalla e Shervani (1996) divide o controle comportamental de Anderson e Oliver (1987) em dois tipos: controle da atividade e controle da capacidade. O controle da atividade se refere ao controle das tarefas rotineiras desempenhadas pela equipe de vendas, em que se especificam as atividades que se espera que o vendedor desempenhe regularmente, monitorando-as e administrando as recompensas e punições com base no desempenho dessas tarefas específicas. Controle da capacidade, por outro lado, enfatiza o desenvolvimento das

habilidades e competências dos empregados que possibilitam o bom desempenho. Esse tipo de controle envolve a definição de metas de níveis de habilidades e competências que os indivíduos devem possuir, sendo monitorados, orientados para melhorias se necessário, recompensados e punidos com base nesses indicadores. O controle dos resultados foca o atingimento das metas como volume de vendas, da mesma forma que é colocado por Anderson e Oliver (1987).

Challagalla e Shervani (1996) propuseram que os controles de atividade e de capacidade apresentam diferentes efeitos no desempenho e satisfação, isso porque controle da capacidade enfatiza a melhoria das competências através da melhoria das habilidades, o que pode ocasionar um desempenho melhor. Por outro lado, o controle das atividades é feito por meio de freqüentes avaliações da gerência das atividades rotineiras que devem ser realizadas pelo vendedor, o que pode causar insatisfação em pessoas mais experientes devido a perda de autonomia.

Nessa pesquisa relacionou-se cada tipo de controle (resultados, atividade e capacidade) com as práticas gerenciais de avaliação através de informações sobre as metas, recompensas e punições e a ambigüidade no papel do superior e do cliente, sendo que a comprovação empírica encontrada mais contundente foi o fato de que quanto mais informações disponíveis sobre os objetivos de resultados, atividades e comportamento, menor a ambigüidade no papel do supervisor e maior a satisfação com ele. As hipóteses relacionando os conceitos mediadores com os resultados finais foram confirmadas; assim, quanto menor a ambigüidade da chefia, melhor será o desempenho do vendedor e a satisfação com o seu superior.

2.8 – Síntese das teorias. Com o objetivo de desenvolver um modelo genérico que apresente a forma mais adequada de controle de vendas, Stathakopoulos (1996) se baseou em um modelo alterado de Ouchi (1979), inserindo os conceitos da teoria da agência, do custo de transação e dos sistemas de controle de Anderson e Oliver (1987).

O Quadro 3 mostra a matriz modificada, onde o primeiro fator sugerido para ser analisado é a habilidade em medir os resultados de vendas, um conceito importante da teoria organizacional. O seguinte é a capacidade de observação do comportamento do vendedor, presente na teoria da agência. O terceiro é o custo de formação da força de vendas, conceito oriundo da teoria do custo de transação, e o quarto fator é o conhecimento do processo de venda/domínio do ambiente, presente nas três teorias. Essas quatro considerações aparecem em cada célula do Quadro 3.

Quadro 3 – Considerações e tipos de controle: Modelo Modificado

1ª Consideração	2ª Consideração	3ª Consideração	4ª Consideração	
			Consideração	
Habilidade em medir os resultados	Capacidade de observação dos comportamentos	Custo de formação da equipe de vendas	Conhecimento do processo de vendas / domínio do ambiente	
			Alto	Baixo
Alta	Alta	Alto	Comportamento	Comportamento
		Baixo	Resultado / comportamento	Comportamento
	Baixa	Alto	Comportamento	Comportamento
		Baixo	Resultado	Resultado
Baixa	Alta	Alto	Comportamento	Comportamento
		Baixo	Comportamento	Comportamento
	Baixa	Alto	Comportamento / clã	Comportamento / clã
		Baixo	Clã	Clã

Fonte: Adaptado de STATHAKOPOULOS, 1996, p. 6.

Pesquisas realizadas mostram que tarefas e objetivos simples e fáceis de serem medidos estão associados com o desenvolvimento e utilização de controles de resultados (OUCHI; MAGUIRE, 1975). Nesse modelo, a habilidade em medir resultados é caracterizada como alta quando o gerente de vendas não apenas consegue definir os objetivos dos vendedores, mas quando ele consegue também avaliar individualmente e com precisão se essas metas foram alcançadas. Caso a meta não seja clara ou os indicadores não sejam precisos, ela é caracterizada como baixa (ANDERSON, 1985).

Segundo Stathakopoulos (1996), a capacidade de observação dos comportamentos é alta quando se consegue determinar exatamente quais atitudes e comportamentos levam a uma maior efetividade de vendas se realizada uma supervisão mais próxima do vendedor. Caso não exista correlação direta entre o comportamento do vendedor e a efetivação da venda, ela é classificada como baixa.

O custo de formação da equipe de vendas refere-se aos recursos investidos pela organização para capacitar o profissional de vendas de forma que ele tenha conhecimento técnico do objeto de negociação, saiba quais características pessoais são necessárias para concretizar a venda e conheça as regras e mecanismos administrativos da própria empresa. O custo é classificado como alto quando os profissionais, além de uma supervisão mais apurada, precisam ter conhecimentos específicos, o que dificulta a reposição, ou é necessário um grande investimento em treinamento e capacitação (STATHAKOPOULOS, 1996).

Ter alto grau de conhecimento do processo de vendas significa que sabe-se exatamente quais atividades devem ser executadas, quais as regras do negócio e quais atitudes e comportamentos a equipe de vendas deve ter para concretizar a venda e atingir as metas especificadas, ou seja, o domínio do ambiente também é alto. Quando não se consegue determinar exatamente que ações são requeridas para concretizar uma transação e atingir um volume de vendas determinado, devido à volatilidade e à complexidade do ambiente, o conhecimento do processo é classificado como baixo.

2.9 – Proposições. Analisando todos os modelos de sistemas de controle de vendas citados, é possível elaborar proposições para o segmento têxtil baseadas nos conceitos dessas teorias. Estes conceitos são: capacidade de observação de resultado através da teoria organizacional; capacidade de observação do comportamento através da teoria da agência; recursos específicos da transação através da análise do custo da transação; e capacidade de programação da tarefa ou incerteza do ambiente. Adicionalmente, analisou-se a importância dos controles e a efetividade das forças de vendas.

Com relação às empresas do segmento têxtil que comercializam bens industriais são maduras, atuam fortemente baseadas em previsões de vendas e têm total capacidade para prever e medir resultados, sendo essa ferramenta estruturada formalmente, devido à importância que tem para toda a organização realizar o planejamento das suas atividades. Assim, pode-se descrever as seguintes proposições:

Proposição 1: A capacidade de medição dos resultados comerciais das empresas do segmento têxtil é alta e os sistemas de controle de vendas utilizam esses resultados de maneira formal para avaliar e remunerar os vendedores.

Proposição 2: A capacidade de se observar as capacidades e atividades pode ser considerada alta, mas esses controles são informais e utilizados apenas para avaliar os vendedores e não para remunerar.

Proposição 3: As organizações utilizam sistemas híbridos de controle de vendas.

Proposição 4: O custo de formação da equipe de vendas, por se tratar de produtos com características de commodities, pode ser considerado como baixo.

Proposição 5: As empresas que valorizam os controles de vendas apresentam uma efetividade de vendas considerada boa ou ótima.

3. Metodologia de Pesquisa. A pesquisa foi caracterizada como um estudo exploratório de caráter teórico-empírico com amostra não probabilística, baseado em um *survey* realizado em novembro de 2007 com as maiores empresas brasileiras de cada um dos elos da cadeia produtiva têxtil, exceto do elo de confecção, constantes no Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira 2006, elaborado, produzido e editado pelo Instituto de Estudos de Marketing Industrial (IEMI, 2006). A escolha da fonte citada fundamenta-se no fato de a mesma ser a mais completa e especializada publicação deste segmento, gerando confiabilidade do processo de apuração e credibilidade dos dados.

3.1 – População. A população objeto deste estudo é constituída de 134 empresas, dos segmentos Fibras e Filamentos (9 empresas), Fiação (37 empresas), Tecelagem (51 empresas), Malharia (26 empresas) e Beneficiamento (11 empresas).

3.2 – Amostra. Os questionários de pesquisa foram realizados com uma ativação direta por telefone para aumentar o número de respondentes. Devido à incerteza de quantas e quais empresas estariam dispostas a responder à pesquisa, este processo é caracterizado como um processo de amostragem não probabilística por conveniência (MATTAR, 1999).

Dessa forma foi possível colher uma amostra de 53 empresas, ou seja, 39,6% do total da população, o que propicia uma excelente visão sobre o objeto de estudo. Destas 53 empresas, 5,7% do total são dos segmentos de Fibras e Filamentos (3 empresas), 35,8% do total são do segmento de Fiação (19 empresas), 34,0% do total, de Tecelagem (18 empresas), 20,8% do total, de Malharia (11 empresas) e 3,8% do total são do segmento de Beneficiamento (2 empresas).

4. Resultados.

4.1 – Controles utilizados. Os critérios de avaliação dos vendedores foram divididos conforme as práticas de controle de vendas (resultados, atividades e capacidades), de acordo com divisão proposta por Challagalla e Shervani (1996).

Entre todos os controles, observando os resultados das Tabelas 1, 2 e 3, fica evidente a maior ênfase dos controles baseados em resultados pela gerência comercial, tanto para avaliar como para remunerar a equipe de vendas e ela pode estar relacionada aos controles internos das organizações, que utilizam as previsões de vendas para elaborar o plano de produção, tendo toda a fábrica dependente desses números. As Tabelas 2 e 3 indicam que o uso desses controles para remuneração dos vendedores foi próxima de zero, o que confirma que esses não são os critérios mais relevantes e indicam uma certa informalidade da avaliação dos gerentes. Nessas tabelas a quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas

Tabela 1 – Distribuição das frequências observadas da variável *Utilização de controles baseados em resultados* (Continua)

Controles Baseados em Resultados	Avalia	Avalia e Remunera
Vendas		
Volume de vendas em reais	98,1%	88,7%
Volume de vendas por produto ou linha de produto	81,1%	11,3%
Volume de vendas comparado com o período comercial anterior	77,4%	0,0%
Volume de vendas por cliente	73,6%	1,9%
Volume de vendas em unidades	69,8%	1,9%
Volume de vendas pelo potencial de marketing	67,9%	28,3%
Volume de vendas em novas contas	50,9%	0,0%
Participação de Mercado		
Participação de mercado	67,9%	0,0%

Tabela 1 – Distribuição das frequências observadas da variável *Utilização de controles baseados em resultados* (Conclusão)

Controles Baseados em Resultados	Avalia	Avalia e Remunera
Contas		
Número de contas atendidas	67,9%	3,8%
Número de contas com pagamentos em atraso	66,0%	0,0%
Número de novas contas	64,2%	0,0%
Número de contas perdidas	62,3%	0,0%
Lucratividade		
Lucratividade total	77,4%	7,5%
Lucratividade por venda	75,5%	9,4%
Retorno do investimento	58,5%	0,0%
Pedidos		
Número de pedidos por contato (reuniões, visitas, ligações, etc.)	24,5%	0,0%
Número de pedidos cancelados por pedidos realizados	20,8%	0,0%
Número de contas que compram constantemente	5,7%	0,0%
Não responderam	1,9%	9,4%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 2 – Distribuição das frequências observadas da variável *Utilização de controles baseados em atividades*

Controles Baseados em Atividades	Avalia	Avalia e Remunera
Número de reclamações recebidas	62,3%	0%
Número de relatórios exigidos e entregues	41,5%	0%
Reuniões de treinamento conduzidas	41,5%	0%
Número de contatos (reuniões, visitas, apresentações, etc.) realizados no período	39,6%	0%
Quantidade de contatos por clientes, considerando reuniões, visitas, apresentações, etc.	37,7%	1,9%
Número de apresentações conduzidas	30,2%	0%
Número de telefonemas ou e-mails para prospecção de clientes	24,5%	0%
Custo médio por contato	20,8%	0%
Despesas de vendas	15,1%	0%
Número total de reuniões realizadas com distribuidores	11,3%	0%
Total de ligações realizadas para clientes	11,3%	0%
Outros	5,7%	0%
Nenhum critério	9,4%	98,1%
Não responderam	0%	1,9%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 3 – Distribuição das frequências observadas da variável *Utilização de controles baseados em capacidades* (Continua)

Controles Baseados em Capacidades	Avalia	Avalia e Remunera
Facilidade de comunicação	98,1%	0%
Conhecimento das especificações e aplicações do produto	98,1%	0%
Conhecimento das práticas da companhia	96,2%	0%
Atitude	96,2%	0%
Ética	96,2%	0%
Habilidade para fechamento da venda	96,2%	0%
Iniciativa	96,2%	1,9%
Suporte pós-venda	96,2%	1,9%

Tabela 3 – Distribuição das freqüências observadas da variável *Utilização de controles baseados em capacidades* (Conclusão)

Controles Baseados em Capacidades	Avalia	Avalia e Remunera
Conhecimento da concorrência	92,5%	0%
Boas maneiras	90,6%	0%
Relacionamento	90,6%	0%
Aptidão	90,6%	0%
Flexibilidade	88,7%	0%
Criatividade	88,7%	0%
Aparência	84,9%	0%
Técnicas de apresentação	84,9%	0%
Agressividade	79,2%	0%
Planejamento	69,8%	0%
Julgamento	67,9%	0%
Gerenciamento do tempo	67,9%	0%
Preparação e entrega dos relatórios de vendas	62,3%	0%
Nenhum critério	0%	98,1%
Não responderam	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Esse resultado pode ser relacionado com a teoria de controles formais e controles informais (JAWORSKI, 1988) e sua combinação (JAWORSKI; STATHAKOPOULOS; KRISHNAN, 1993), que afirmam que os sistemas de controle de vendas das companhias podem estar formalizados, como a definição de metas baseadas em resultados, em que existe um procedimento de avaliação e remuneração claro, mas também podem existir critérios informais, que fazem parte dos valores pertencentes àquela organização e, embora não estejam formalizados, nem componham a regra de remuneração, fazem parte do sistema de controle, confirmando a Proposição 2 deste estudo.

4.2 – Definição das metas e atuação da gerência de vendas. Analisando a Tabela 4, pode-se afirmar que a definição das metas e objetivos é realizada conjuntamente entre a gerência e os profissionais de vendas na maioria dos casos (58,5%) e nos outros casos há apenas variação no grau de participação dos vendedores, sendo que somente 1,9% dos entrevistados disseram que os vendedores não participam do processo.

Tabela 4 – Distribuição das freqüências observadas da variável *Participação dos vendedores na elaboração da meta*

Participação dos vendedores na definição das metas ou objetivos	N	%
Os vendedores definem seus próprios objetivos sem nenhuma contribuição da gerência	0	0,0
Os vendedores definem seus próprios objetivos com algumas contribuições da gerência	07	13,2
Os vendedores e a gerência definem os objetivos conjuntamente	31	58,5
Os gerentes definem os objetivos com algumas contribuições dos vendedores	14	26,4
Os gerentes definem os objetivos sem nenhuma contribuição dos vendedores	01	1,9
Outros	0	0,0
Total	53	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

Esse resultado demonstra a importância dos vendedores no processo de metas ou objetivos, o que auxilia na compreensão clara do que é esperado com relação ao desempenho,

também referenciado na teoria como clareza do papel do gerente, que exerce uma função importante na efetividade da força de vendas (JAWORSKI; STATHAKOPOULOS; KRISHNAN, 1993; CHALLAGALLA; SHERVANI, 1996). De acordo com a Tabela 5, a maior parte dos responsáveis por equipes comerciais considera que a definição das metas e atribuições da força de vendas é bem realizada por eles (75,4%), embora exista uma parcela da gerência dessas empresas (20,8%) que acredita que poderia melhorar.

Tabela 5 – Distribuição das frequências observadas da variável *Clareza na definição de metas e atribuições do vendedor pela gerência*

As metas e atribuições são muito bem definidas por você?	N	%
Concordam Muito	21	39,6
Concordam Pouco	19	35,8
Nem Concordam/ Nem Discordam	02	3,8
Discordam Pouco	10	18,9
Discordam Muito	01	1,9
Total	53	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

A atuação dos responsáveis pelas equipes de vendas no processo comercial é alta, acompanhando a atuação dos vendedores e direcionando o que deve ser feito, conforme Tabela 6, o que mostra uma proximidade da gerência com as atividades dos vendedores.

Tabela 6 – Distribuição das frequências observadas da variável *Atuação da gerência comercial no processo de vendas*

Atuação da gerência no processo de vendas	N	%
Acompanham o dia-a-dia dos vendedores e sempre direcionam o que deve ser feito.	13	24,5
Acompanham o dia-a-dia dos vendedores e na maioria das vezes direcionam o que deve ser feito.	21	39,6
Acompanham o dia-a-dia dos vendedores e eventualmente direcionam o que deve ser feito.	18	34,0
Somente acompanham os resultados finais, direcionando o que deve ser feito somente se solicitado pelo vendedor.	01	1,9
Somente acompanham os resultados finais, sendo os vendedores totalmente responsáveis pela definição das ações e sua implantação.	0	0,0
Nenhuma alternativa acima	0	0,0
Total	53	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

Esses resultados e todos os apresentados até aqui estão em conformidade com as pesquisas de Piercy, Cravens e Morgan (1998) para empresas que atuam em marketing industrial e demonstram também que nas organizações pesquisadas não existe um único método de controle e sim um sistema híbrido, que combina as diversas ferramentas disponíveis para monitorar, dirigir, avaliar e recompensar as atividades das equipes de vendas (OLIVER; ANDERSON, 1995), confirmando a Proposição 3.

4.3 – Fontes de informação - Fontes de informação para o controle de vendas envolvem comparação dos resultados com os objetivos para avaliar se o desempenho desejado foi alcançado. A Tabela 7 detalha a proporção de respondentes que utilizam cada fonte de informação, sendo a quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Tabela 7 – Distribuição das freqüências observadas da variável *Fontes de informação utilizadas para o controle de vendas*

Fontes de informações	%
Avaliação dos clientes	94,3%
Contatos da gerência de vendas com clientes	90,6%
Resultados fornecidos pela área financeira da empresa	66,0%
Formulário estabelecido de avaliação de desempenho	52,8%
Análise dos relatórios de contatos/ visitas	49,1%
Outros	0,0%

Fonte: Dados da Pesquisa.

A ampla maioria (94,3%) dos entrevistados concorda que a empresa tem total capacidade para medir os resultados dos vendedores. Essa constatação, somada às características das práticas de controle (resultados e comportamentais) observadas nesse segmento, confirma a Proposição 1 e está de acordo com Anderson e Oliver (1987) e Stathakopoulos (1996), em que os controles baseados em resultados e em comportamentos são recomendados para empresas que possuem alta habilidade para medir os resultados e conhecimentos do processo.

4.4 – Freqüência de avaliação do desempenho do vendedor. A freqüência de avaliação do vendedor, de extrema valia para corrigir a atuação e o posicionamento dos vendedores, é realizada com uma freqüência semanal ou mensal de 78%, segundo os dados obtidos na pesquisa, o que demonstra a importância dada pelas empresas para as ferramentas de controle da equipe de vendas.

4.5 – Estruturação da força de vendas. Era esperado que devido à característica dos produtos comercializados, por serem commodities ou pseudo-commodities, que os investimentos para formação de um vendedor fossem baixos, conforme Proposição 4 deste estudo, mas isso não foi o constatado nesta pesquisa, pois tempo médio de atuação da equipe de vendas na empresa é maior que cinco anos para 96,2% dos entrevistados e o prazo para a formação de um vendedor é superior a seis meses para 94,3%.

Vale destacar que as empresas analisadas atuam em um mercado altamente competitivo, mas maduro, o que exige vendedores bem preparados e ambientados com as características das relações comerciais já estabelecidas, o que pode explicar essa situação e também a valorização das capacidades dos vendedores.

4.6 – Importância dos controles de vendas. Praticamente a totalidade dos entrevistados afirmou que os controles de vendas são importantes para a empresa (98,1%), o que está de acordo com o fato que as avaliações dos vendedores são realizadas com uma freqüência semanal ou mensal.

4.5 – Efetividade da força de vendas. A Tabela 8 mostra a avaliação do gerente de vendas com relação à efetividade da força de vendas, medida por critérios de volume de vendas, participação de mercado, lucratividade e satisfação do cliente, de acordo com Babakus et al. (1996) e Cravens et al. (1993).

Tabela 8 – Distribuição das freqüências observadas da variável *Efetividade da força de vendas*

Critério de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Necessita melhorias	Insatisfatório
Volume de Vendas	17%	49%	21%	9%	4%
Participação de mercado	9%	49%	19%	21%	2%
Lucratividade	9%	38%	30%	21%	2%
Satisfação do Cliente	8%	66%	9%	17%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Uma análise interessante é a relação entre as práticas de controle de vendas e o desempenho da área comercial, em especial quando se estabelece uma correlação entre a maior unanimidade encontrada na pesquisa – a importância dos controles de vendas para a gerência, em que 98,1% dos entrevistados concordaram no maior grau com a afirmação de que os controles de vendas são importantes para a realização de suas atividades – com a efetividade da força de vendas, o que confirma a Proposição 5, e reforça a importância desse tema de pesquisa e a necessidade de se explorar mais esses conceitos em pesquisas quantitativas.

5. Conclusões. Esta pesquisa permitiu identificar primeiramente que os controles baseados nos resultados são considerados muito importantes para as empresas, sendo que elas avaliam e remuneram formalmente os seus vendedores baseadas nesses controles e que os controles baseados nas capacidades e atividades dos vendedores foram muitos citados, mas nenhum deles é utilizado para remuneração, o que sugere a informalidade desse tipo de controle e também uma possível subjetividade.

Esses dados são compatíveis com os encontrados em pesquisas realizadas no exterior com os sistemas de controle de vendas de empresas que atuam no marketing industrial, onde os resultados são importantes e controlados, mas os outros aspectos necessários para o estabelecimento de um relacionamento comercial também são relevantes, compondo um sistema híbrido de controle, devido às características de um relacionamento voltado para o longo prazo.

Pode-se afirmar que a definição das metas e objetivos é realizada conjuntamente entre a gerência e os profissionais de vendas na absoluta maioria dos casos, variando apenas o grau de participação dos vendedores, o que demonstra a importância deles no processo. Isso ajuda na compreensão clara do que é esperado com relação ao desempenho, também constatado na pesquisa, embora exista uma parcela da gerência dessas empresas que acredita que poderia melhorar a definição das metas e atribuições da força de vendas.

A atuação dos responsáveis pelas equipes de vendas no processo comercial é alta, acompanhando a atuação dos vendedores e direcionando o que deve ser feito, o que mostra uma proximidade da gerência com as atividades dos vendedores. Isso pode ser observado também através da frequência com que são realizadas as avaliações, no máximo mensalmente para a maior parte dos entrevistados, que utilizam principalmente as avaliações dos clientes, os contatos da gerência com os clientes e os resultados fornecidos pela área financeira da empresa, as três alternativas mais citadas. A ampla maioria também acredita que a empresa tem total capacidade para medir os resultados dos vendedores.

Era esperado que devido à característica dos produtos comercializados, por serem commodities ou pseudo-commodities, os investimentos para formação de um vendedor fossem baixos, mas isso não foi o constatado nesta pesquisa. A grande maioria dos entrevistados apontou que o tempo médio de atuação da equipe de vendas na empresa é maior que cinco anos, o que pode ser considerado alto para a função. O prazo apontado para a formação de um vendedor foi superior a seis meses.

Vale destacar que as empresas analisadas atuam em um mercado altamente competitivo, mas maduro, o que exige vendedores bem preparados e ambientados com as características das relações comerciais já estabelecidas, o que pode explicar essa situação e também a valorização das capacidades dos vendedores.

A efetividade da força de vendas, foi considerada entre ótima e regular para a maioria dos entrevistados, mas a maior unanimidade encontrada na pesquisa foi a importância dos controles de vendas para a gerência, onde 98% dos entrevistados concordaram no maior grau

com a afirmação de que os controles de vendas são importantes para a realização de suas atividades.

5.1 – Limitações e Pesquisas Futuras. A primeira limitação se deve à ocorrência de respostas tendenciosas em razão das características dos participantes da pesquisa, ou seja, respostas estereotipadas tanto por deseabilidade social como por respostas sistemáticas. Tal dedução se dá pela análise das questões referentes aos controles de vendas utilizados para avaliar e remunerar os vendedores com relação aos resultados, às atividades e capacidades. A incidência de respostas de utilização de quase todos os itens para avaliação denota essa limitação.

Uma segunda limitação se deve ao fato de ser um estudo transversal e com uma amostra pequena, o que não permite comprovação empírica de hipóteses específicas, além de não terem sido analisadas empresas que utilizam canais indiretos de vendas e também não ter abordado elementos capitais de uma gestão estratégica de pessoas como: sistema de remuneração, sistema de desenvolvimento de carreira, etc.

O campo de estudos sobre vendas e controles está ainda na fase incipiente entre os pesquisadores brasileiros. Não há quase literatura disponível e as pesquisas acadêmicas são raras. Esta é uma situação desafiadora e requer dos pesquisadores profundos estudos para a abrangência dos processos em vendas, e certamente cada estudo, que possa utilizar amostras, métodos e modelos diferentes contribuirá para o aperfeiçoamento da prática da pesquisa em tão rico campo, voltado para melhorar o desempenho das organizações.

Referências Bibliográficas

- ADKINS, R. T. Evaluating and Comparing Salesmen's Performance. *Industrial Marketing Management*, 8, p. 207-212, Jun. 1979.
- ANDERSON, E. The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. *Marketing Science*, v. 4, n. 3, p. 234-254, 1985.
- ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 76-88, Oct. 1987.
- BABAKUS, E. et al. Investigating the Relationships Between Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, p. 345-363, 1996.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. E. Sales Management Control Research – Synthesis and an Agenda for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. XXV, n. 1, p. 7-26, Winter 2005.
- BASU, A. K. et al. Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, v. 4, n. 4, p. 267-291, 1985.
- BEHRMAN, D. N.; PERREAULT, W. D. Measuring the Performance of Industrial Salesperson. *Journal of Business Research*, p. 355-370, Sept. 1982.
- BEHRMAN, D. N.; PERREAULT, W. D. A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, v. 48, p. 9-21, Fall 1984.
- BERGEN, M.; DUTTA S.; WALKER, O. C. Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 1-24, July 1992.
- CHALLAGALLA, G. N.; SHERVANI, T. A. Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 89-105, Jan. 1996.
- CHURCHIL, G. A.; FORD, N. M.; HARTLEY, S. W.; WALKER, O. C. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, v. XXII, p. 103-118, May 1985.
- COUGHLAN, A. B.; IVANCEVICH, J. M. BARS' Performance Rating for Sales Force Personnel. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 87-95, July 1978.

- CRAVENS, D. W. et al. Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, v. 57, 47-59, Oct. 1993.
- DUBINSKY, A. J. et al. Salesforce Socialization. *Journal of Marketing*, v. 50, p. 192-207, Oct. 1986.
- EISENHARDT, K. M. Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, v. 31, n. 2, p. 134-149, Feb. 1985.
- IEMI. Brasil Têxtil - Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira. São Paulo: IEMI, 2006.
- JACKSON, D. W.; KEITH J. E.; SCHLACTER J. L. Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 43-52, Nov. 1983.
- JAWORSKI, B. J. Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 23-39, July 1988.
- JAWORSKI B. J.; STATHAKOPOULOS V.; KRISHNAN H. S. Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 57-69, Jan. 1993.
- JOHN, G.; WEITZ, B. Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation. *Journal of Marketing*, v. 26, p. 1-14, Feb. 1989.
- KRAFFT, M. An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 120-134, July 1999.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. v.1. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVER, R. L.; ANDERSON, E. Behavior- and Outcome-Based Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 15, n. 4, p. 1-15, Fall 1995.
- OUCHI, W. G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, v. 25, n. 9, p. 833-848, Set. 1979.
- OUCHI, W. G.; MAGUIRE M. A. Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 559-569, Dec. 1975.
- PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W.; MORGAN, N.A. Salesforce Performance and Behavior-Based Management Process in Business-to-Business Sales Organizations. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 1/2, p. 79-100, 1998.
- STATHAKOPOULOS, V. Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. XVI, n. 2, p. 1-12, Spring 1996.
- WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A. Contingency Framework for Management Accounting Systems Research. *Accounting, Organizations and Society*, v. 3, p. 65-76, 1978.
- WEITZ, B. A. Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, v. 45, p. 85-103, Winter 1981.
- WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.