

DESEMPENHO DE VENDAS E O USO DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS: UM ESTUDO COM VENDEDORES DE UMA REDE VAREJISTA

SALES PERFORMANCE AND THE MANAGERIAL REPORTS USE: A STUDY WITH SALESPERSONS OF A RETAIL CHAIN

MARCEL ADRIANO RODRIGUES

Mestre em Controladoria Empresarial pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: marcel7.rodriques@gmail.com

JOSÉ CARLOS TIOMATSU OVADOMARI

Doutor em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: oyadomari@mackenzie.br

EDELICIO KOITIRO NISIYAMA

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie na linha de Finanças Estratégicas. Professor do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. E-mail: edelcio.kn@terra.com.br

OCTÁVIO RIBEIRO MENDONÇA-NETO

Doutor em Contabilidade e Atuária pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: octavio.mendonca@mackenzie.br

RONALDO GOMES DULTRA-DE-LIMA

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). Professor e Pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: ronaldo.dultra@gmail.com

Endereço: R. da Consolação, 930 - Consolação, São Paulo - SP, 01302-907

Resumo: Este artigo trata da utilização de relatórios gerenciais e os seus efeitos no desempenho da força de vendas. Utilizou-se a tipologia proposta por Mahama e Cheng (2013) para caracterizar o uso dos sistemas de controle gerencial por meio da intensidade de uso. Este estudo tem o foco na área operacional da força de vendas, ao invés de na alta direção ou em cargos gerenciais. O desempenho dos vendedores foi mensurado através da relação entre o volume total de vendas realizadas e suas metas de vendas no período; enquanto a intensidade de uso dos relatórios gerenciais foi medida pelos acessos aos mapas de vendas, através do sistema de controle gerencial. Com base em uma amostra de 3.199 vendedores, os resultados indicam que, apesar da significância estatística positiva, a relação do uso de relatórios gerenciais e o desempenho dos vendedores não apresentou significância prática ou econômica.

Palavras-chave: sistema de controle gerencial; intensidade do uso; varejo; vendedores; desempenho de vendedores.

Abstract: This article studied the utilization of managerial reports and the effects on the sales force performance. We used the typology proposed by Mahama and Cheng (2013) to characterize the use of management control systems by means of the intensity of use. This study focuses on the operational area of the sales force, rather than the top management or managerial positions. Salesperson's performance was measured by the ratio of the total volume of sales made to their sales targets in the period; while the intensity of use of management reports was measured by access to the sales charts, through the management control system. Based on a sample of 3,199 salesperson, the results of the research indicate that,

despite of the positive statistical significance, the relationship between the use of managerial reports and the sales force performance did not present practical or economical significance.

Keywords: *management control system, intensity of use, retail, salesperson, salesperson performance.*

1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste estudo foi o de analisar os relacionamentos entre a intensidade do uso dos relatórios gerenciais e o desempenho dos vendedores através de um estudo em uma empresa de varejo no mercado brasileiro. A empresa em questão é uma das maiores redes varejistas do país, com faturamento aproximado de R\$ 10 bilhões (na data da pesquisa) e mais de 500 pontos de vendas com foco em bens duráveis e grande presença nas classes populares do Brasil, sua base de clientes cadastrados é de aproximadamente 30 milhões dos quais 30% deles ativos.

Para gestão diária de seus resultados, os vendedores dessa empresa têm acesso a diversos relatórios, dentre eles um mapa de resultados on-line e vendas acumuladas, que juntos permitem que eles tenham uma gestão diária e um completo de sua performance.

É nesse contexto que o presente estudo avaliou o impacto da intensidade do usos desses relatórios pelos vendedores sobre a sua performance individual.

A dimensão Uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG) proposta por Simons (1995) tem sido estudada como aquela que pode relacionar o SGC com o Desempenho, principalmente, utilizando variáveis intermediadoras, como competências (HENRI, 2006; OVADOMARI et al., 2011), mas também com decisões (OVADOMARI et al., 2014), ou ainda, influenciando a redução de custos e inovação (NISIYAMA et al., 2016).

No entanto, esse construto Uso tem sido mais comumente adotado quando se trata do uso pela alta direção da organização. Alternativamente, tem sido proposta uma tipologia mais operacional que é a Intensidade de Uso, proposta por Mahama e Cheng (2013), a qual é coerente com o que propõem Ray, Barney e Muhanna (2004), para quem a vantagem competitiva pode existir no nível dos processos, ou seja, nas rotinas ou atividades desenvolvidas. Essa maior atenção tem sido dada ao uso das informações por profissionais em níveis operacionais, podendo ser constatada nos trabalhos de Artz, Homburg e Rajab (2012) e Oyadomari et al. (2014).

Mesmo reconhecendo esse perfil de usuários do sistema de controle gerencial como importante, ainda assim, faltam estudos que privilegiem a avaliação de profissionais em cargos mais operacionais dentro de uma mesma empresa.

Um setor em que os usuários mais operacionais tomam decisões e precisam de relatórios gerenciais é o setor do varejo, o qual é caracterizado por margens baixas e alto giro, onde a margem gira em torno de 2%, em média, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2011). Nesse contexto, os vendedores assumem um papel relevante na formação do resultado econômico, pois impactam fortemente o valor das vendas, por exemplo, na margem bruta (especialmente pela questão da negociação dos descontos junto aos clientes), e também na questão dos prazos de recebimento.

Assim, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o impacto da intensidade de uso de relatórios gerenciais pelos vendedores de uma grande rede varejista sobre o desempenho dos mesmos?

Em termos teórico esse estudo pretende contribuir com a literatura sobre o efeito do Uso do SCG sobre o desempenho que conforme já dito anteriormente tem focado principalmente na alta direção das organizações, sendo escassos os estudos com foco no nível operacional, como é o caso da presente pesquisa.

Em termos práticos a contribuição está relacionada com os eventuais benefícios práticos da implantação de SCG no nível operacional da equipe de vendas em redes de varejo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 USO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO

A literatura de sistema de informações afirma que as informações influenciam comportamentos e conhecimento. Por exemplo, para DeLone e McLean (2003), o uso de sistema e seus produtos de informação impactam ou influenciam o usuário na conduta de seu trabalho, e coletivamente os impactos individuais afetam o desempenho da organização. Ray, Barney e Muhanna (2004), por sua vez, explicam que o conhecimento gerencial da tecnologia da informação é uma importante capacitação que permite que a organização conceba, desenvolva e utilize aplicações específicas da tecnologia da informação que melhoram o

desempenho de processo. Nessa linha de raciocínio, os relatórios gerenciais desenvolvidos e acessados por meio de sistemas específicos da organização podem ser recursos valiosos no desempenho de processos organizacionais que podem viabilizar um melhor desempenho global. Siemens (2005), por sua vez, explica que, na era digital, a tomada de decisão é um processo de aprendizagem e esta aprendizagem pode ser focada em conectar conjuntos de informações especializadas, e as conexões que nos permitem aprender mais são mais importantes do que nosso estado atual de conhecimento.

Na literatura de contabilidade gerencial ocorre o mesmo. Por exemplo, Merchant e Van der Stede (2007) afirmam que os sistemas de controle gerencial são utilizados para influenciar o comportamento dos funcionários. Malmi e Brown (2008), por sua vez, propuseram um *framework* de Controle Gerencial, porém, este modelo não especifica os controles em nível operacional, como é o caso dos controles utilizados para induzir o comportamento dos vendedores ou mesmo dos operários.

A dimensão Uso do SCG é iniciada pelo trabalho seminal de Simons (1995), o qual desenvolveu dois construtos, o Uso Diagnóstico e o Uso Interativo. Este último estimula a procura de oportunidades e aprendizado, potencializando as estratégias emergentes, enquanto o Uso Diagnóstico se caracteriza por sistemas tradicionais de controle de gestão, de *feedback* e possuem caráter restritivo.

Schoute (2009) em suas pesquisas sobre a efetividade dos sistemas de custos utilizou a *proxy* intensidade de uso, medindo através de uma escala de 5 pontos, a extensão em que o sistema de custos era utilizado para tomar decisões nas empresas dos respondentes. Mahama e Cheng (2013) utilizaram o construto intensidade do uso, o qual também é operacionalizado por percepções, muito embora este construto também poderia ser operacionalizado por meio de dados secundários (registros de acessos, por exemplo), ou mesmo por observações (o que é praticamente inviável), ou por registros como foi o caso da pesquisa realizada por Oyadomari et al. (2018).

O uso do SCG em conjunto com outros recursos organizacionais pode ser considerado um recurso (HENRI, 2016) à luz da teoria baseada em recursos - *resource-based theory* (RBT), a qual considera que a firma possui diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) que proporcionam a sua continuidade e competitividade ao longo do tempo (Frezatti et al., 2009). Barney (1991) e Barney e Wright (1998) apontam que esses recursos serão estrategicamente relevantes desde que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais (VRIO), podendo ser utilizados para implementar estratégias de criação de valor e consequentemente para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Entretanto, essa vantagem competitiva não implica em desempenho superior em todas as dimensões uma vez que o desempenho global da empresa frequentemente depende, entre outras coisas, de como os diferentes processos organizacionais são implementados, ou seja, o desempenho global depende da eficácia dos diversos processos organizacionais (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004), dentre eles o processo e práticas de venda.

2.2 PRÁTICAS DE VENDA E DESEMPENHO DE VENDEDORES

Lopes (1996) afirma que para a operação de venda a varejo, pressupõe-se uma série de atividades e conceitos que devem ser de conhecimento da equipe e administradas pelo gerente da loja, conforme Figura 1.

Figura 1: Conhecimento para vendas a clientes

Tipos	Objetivos
Atendimento	Contato inicial, para atender o desejo do cliente, estimular novas necessidades, cativá-lo para que ele volte sempre e transmita aos seus próximos.
Conhecimento do Produto	Treinamento sobre o produto;
	Organização do manual do produto;
	Organização do catálogo promocional
Conhecimento da Tabela de Preços	Conhecer o manuseio e as peculiaridades da tabela de preços, compreendendo código de identificação, disponibilidade de estoques, marcas, modelos, cores, preços e outras características específicas.
Descontos	Conhecer a tabela de preços e novidades temporárias como ofertas, promoções, para conduzir com eficácia e rapidez a argumentação.
Normas de Crédito	O conhecimento destas normas permite depois de algum tempo a possibilidade decidir sobre vender ou não para um determinado cliente e enquadrá-lo nos limites de crédito permitido de acordo com sua capacidade de pagamento.
Índices para Venda a Prazo	O vendedor deve ter conhecimento dos índices ou multiplicadores usados para cálculo de vendas a prazo
Preenchimento Documento Venda	Preencher corretamente toda a documentação de venda
Serviços adicionais	É essencial ter conhecimento dos serviços especiais, que entre outros incluem, assistência técnica, instalação e outros que devem ser explicados claramente ao cliente na hora da venda.

Fonte: Lopes (1996).

Como se percebe, as recomendações das práticas de vendas demandam que os vendedores tenham informações atualizadas para a execução de suas atividades para atingirem resultados ou desempenho.

O desempenho organizacional pode ter um significado bastante amplo, que pode incluir eficiência, lucratividade, satisfação dos empregados, taxa de inovação, ou o bem-estar dos pacientes no caso de hospitais (DONALDSON, 2001). Todavia, de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho deve incorporar também o desempenho financeiro e o desempenho operacional. O desempenho financeiro tipicamente é examinado através de indicadores como crescimento de vendas, rentabilidade e lucro por ação, entre outros. Os indicadores de desempenho operacional podem incluir métricas como participação de mercado, lançamento de novos produtos, qualidade do produto, efetividade de marketing, valor adicionado de fabricação, e outros indicadores de eficiência tecnológica (VENKATRAM; RAMANUJAM, 1986).

Medir desempenho, na perspectiva da contabilidade gerencial, significa obter medidas específicas através de indicadores quantitativos ou qualitativos a fim de se acompanhar o progresso em relação a estratégia. Os indicadores devem ser concebidos para cada objeto que se destina medir (FONSECA; ROZENFELD, 2012) e os chamados sistemas contemporâneos ou estratégicos de mensuração de desempenho abrangem o uso de métricas financeiras e não financeiras ligadas à estratégia de negócio da empresa (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Especificamente em relação à equipe de vendas, Kotler (2000) aponta que os relatórios de vendas fornecem dados brutos de onde podem ser extraídos indicadores-chave de desempenho de venda, tais como: (1) número médio de visitas de vendas por vendedor por dia; (2) tempo médio de visita de vendas por contato; (3) receita média por visita de vendas, dentre outros.

Outra forma de medição é quando se avalia o desempenho relativo do vendedor em relação aos seus pares em indicadores convencionais tais como geração de receitas de vendas ou reposição da base de clientes (JOSHI; RANDALL, 2001, p.3).

2.3 REVISÃO DE ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE RELATÓRIOS E CONTROLE E O DESEMPENHO DE VENDAS

Os resultados das pesquisas em geral dão suporte a que um maior uso de informações gerenciais ou de controles gerenciais estão associados positivamente com desempenho.

Joshi e Randall (2001) reforçam a ideia de que os controles organizacionais são necessários para motivar o desempenho da força de vendas. Os autores ressaltam que a transparência das atividades a serem realizadas e os critérios de mensuração de desempenho são fatores indiretos que intermediam a relação positiva entre os controles organizacionais e o desempenho da força de vendas.

As pesquisas de Cravens et al. (2004) sugerem que os vendedores que trabalham sob um sistema de controle mais visível (controle superior), desempenham melhor, são mais satisfeitos, e apresentam menor nível de desgaste e estresse quando comparados a vendedores que trabalham sob combinações de baixo controle.

Ko e Dennis (2004) pesquisaram o uso de sistemas na automação do processo de vendas. Os autores concluem que a utilização desses sistemas permite a obtenção de mais informações e conhecimento por parte da força de vendas, melhorando seu aprendizado e consequentemente seu desempenho.

De acordo com Sundaram et al. (2007), o uso efetivo e eficiente da tecnologia pela força de vendas pode melhorar o desempenho global de vendas. Os autores sugerem que gestores não só encorajem o uso da tecnologia mais frequentemente, mas também incentivem o treinamento para o uso dessa tecnologia de forma mais eficiente e eficaz.

Burney e Widener (2007), por sua vez, definem o Sistema Estratégico de Mensuração de Desempenho (SEMD) como aquele que contém ao menos dois medidores e que estejam ligados à estratégia da empresa. Em suas pesquisas, Burney e Widener (2007) concluem que os SEMD afetam positivamente o desempenho através de suas relações com as informações relevantes do trabalho e redução de ambiguidade nas funções. Nesse ponto, o processo de aprendizagem organizacional tem influência significativa no uso de sistemas e seus efeitos no desempenho.

Os resultados das pesquisas de DelVecchio e Bryan (2015) sugerem fortemente que o monitoramento pode reforçar ao invés de suprimir as reações positivas dos vendedores. Os autores ressaltam os efeitos positivos na motivação dos vendedores, na satisfação profissional e em outros comportamentos no processo de vendas, citando, por exemplo, os efeitos favoráveis do monitoramento no planejamento dos vendedores.

Por outro lado, Silva, Vieira e Faia (2015) sugerem que os gestores devem ter cautela ao implantar mecanismos de sistemas de controle de vendas, pois vendedores *high performance* podem entender o controle por comportamento como um limitador do seu trabalho. Assim, os autores salientam que nem sempre um alto nível de sistema de controle por resultado aumentará o desempenho em vendas (Silva et al., 2015). Na mesma linha, embora não de forma específica, há críticas sobre os efeitos do controle gerencial na ansiedade dos colaboradores (LOWE; DELOO, 2014).

Segundo Onyemah e Anderson (2009), eventuais inconsistências entre os focos dos sistemas de controle e a percepção da força de vendas podem provocar efeitos negativos. Diferentemente de um sistema de controle de comportamentos, um sistema de controle de resultados pressupõe uma força de vendas mais autônoma e empreendedora. Nesse contexto, um gerente mais intervencionista pode levar a uma percepção de inconsistência por parte dos vendedores (ONYEMAH; ANDERSON, 2009). Os resultados de Silva et al. (2015) também sugerem que as empresas podem reduzir o desempenho de vendas quando adotam políticas de gestão que visam controlar de forma ostensiva os vendedores com perfil de orientação intrínseca (pela satisfação de fazer e não apenas pelo resultado).

A combinação de diferentes formas de controle, segundo as pesquisas de Miao e Evans (2013) são mediadas pelo conhecimento dos vendedores e eventual percepção de falta de informação para o desempenho de suas funções. Os autores salientam que as combinações nas formas de controle de vendas podem ter consequências inesperadas (MIAO; EVANS, 2013).

Os resultados desses estudos são sintetizados na Figura 2.

Figura 2: Síntese da revisão de estudos empíricos sobre relatórios e controle e o desempenho de vendas

Artigo	Resultados
1. JOSHI, Ashwin W.; RANDALL, Sheila. The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. <i>Journal of Business Research</i> , v. 54, n. 1, p. 1-9, 2001.	Controles organizacionais são necessários para motivar o desempenho da força de vendas
2. CRAVENS, David W. et al. Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. <i>Journal of Business Research</i> , v. 57, n. 3, p. 241-248, 2004.	Vendedores que trabalham sob um sistema de controle mais visível (controle superior), desempenham melhor, são mais satisfeitos, e apresentam menor nível de desgaste e estresse quando comparados a vendedores que trabalham sob combinações de baixo controle.
3. KO, Dong-Gil; DENNIS, Alan R. Sales force automation and sales performance: Do experience and expertise matter? <i>Journal of</i>	O uso de sistemas na automação do processo de vendas permite a obtenção de mais informações e conhecimento por parte da força de vendas,

Personal Selling & Sales Management, v. 24, n. 4, p. 311-322, 2004.	melhorando seu aprendizado e consequentemente seu desempenho.
4. SUNDARAM, Suresh et al. Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , v. 35, n. 1, p. 101-112, 2007.	O uso efetivo e eficiente da tecnologia pela força de vendas pode melhorar o desempenho global de vendas
5. BURNEY, Laurie; WIDENER, Sally K. Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses—Role stress and performance. <i>Behavioral Research in Accounting</i> , v. 19, n. 1, p. 43-69, 2007.	Os sistemas de avaliação de desempenho afetam positivamente o desempenho através de suas relações com as informações relevantes do trabalho e redução de ambiguidade nas funções
6. DELVECCHIO, Susan; BRYAN, Joey. A review of sales manager monitoring: Control tool and outcomes. <i>International Journal of Sales, Retailing & Marketing</i> , v. 4, n. 3, p. 20-40, 2015.	O monitoramento pode reforçar ao invés de suprimir as reações positivas na motivação dos vendedores, na satisfação profissional e em outros comportamentos no processo de vendas.
7. SILVA, Juliano Domingues; VIEIRA, Valter Afonso; DA SILVA FAIA, Valter. Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. <i>Revista Brasileira de Marketing</i> , v. 14, n. 1, p. 1-17, 2015.	Vendedores high performance podem entender o controle como um limitador do seu trabalho. Assim, nem sempre um sistema de controle por resultado aumentará o desempenho em vendas.
8. LOWE, Alan; DE LOO, Ivo. The existential perversity of management accounting and control. In: OTLEY, David; SOIN, Kim (eds.) <i>Management Control and Uncertainty</i> . Palgrave Macmillan, London, 2014. p. 239-254	Críticas sobre os efeitos do controle gerencial na ansiedade dos colaboradores
9. ONYEMAH, Vincent; ANDERSON, Erin. Inconsistencies among the constitutive elements of a sales force control system: test of a configuration theory-based performance prediction. <i>Journal of Personal Selling & Sales Management</i> , v. 29, n. 1, p. 9-24, 2009.	Eventuais inconsistências entre os focos dos sistemas de controle e a percepção da força de vendas podem provocar efeitos negativos
10. MIAO, C. Fred; EVANS, Kenneth R. The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands-resources perspective. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , v. 41, n. 1, p. 73-90, 2013.	A combinação de diferentes formas de controle, são mediadas pelo conhecimento dos vendedores e eventual percepção de falta de informação para o desempenho de suas funções. Combinações nas formas de controle de vendas podem ter consequências inesperadas

Fonte: Miao e Evans (2013)

2.4 HIPÓTESE DE PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar a relação entre a intensidade de uso de relatórios gerenciais e o desempenho, mais especificamente, o desempenho da força de vendas. Embora estudos nessa linha não sejam muito numerosos, baseados nos estudos já mencionados nesse texto (ver item 2.3) notadamente aqueles mais voltados para o nível operacional como Joshi e Randall (2001); Cravens et al. (2004); Ko e Dennis (2004) dentre outros, formulou-se a seguinte hipótese: “A intensidade de uso de relatórios gerenciais tem um impacto positivo sobre o desempenho dos vendedores de uma rede varejista”.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Essa pesquisa classifica-se como exploratória, pois há poucos estudos anteriores sobre a questão ou problema (COLLIS; HUSSEY, 2005 p, 24). Quanto ao processo de pesquisa, classifica-se como quantitativa por envolver a coleta e análise de dados numéricos históricos obtidos rotineiramente nas atividades de controle da empresa pesquisada.

3.2 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa objeto dessa pesquisa é uma das maiores redes varejistas do país, com faturamento aproximado de R\$ 10 bilhões (na data da pesquisa) e mais de 500 pontos de vendas, foco em bens duráveis e grande presença nas classes populares do Brasil, sua base de clientes conta com aproximadamente 30 milhões de clientes cadastrados, sendo 30% deles ativos.

A remuneração básica dos vendedores se dá através das comissões sobre o lucro bruto (margem) das vendas de mercadorias e serviços, onde quanto maior a venda e a margem, maior será a remuneração. Adicionalmente às comissões, os vendedores também são incentivados a cobrirem suas metas individuais de vendas, margens e falha no primeiro pagamento (FPP), sendo que a partir da cobertura de 105% dessas metas, ganham premiações específicas. Para gestão diária de seus resultados, os vendedores têm acesso a diversos relatórios, dentre eles: o mapa de resultados on-line e vendas acumuladas, os quais juntos permitem uma gestão diária e um completo acompanhamento de sua performance. Vendedores são orientados e treinados na utilização de práticas de vendas, dentre as quais o *telemarketing*, lista de clientes especiais e as regras para um bom atendimento.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Neste estudo, a população-alvo escolhida compõe-se do quadro ativo de vendedores que trabalham nas lojas de varejo da empresa estudada nas regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste, em 31 de agosto de 2014, totalizando 6.537 vendedores. As demais regiões não foram incluídas na por serem regiões em que a empresa atuava há pouco tempo, e portanto, ainda em processo de maturação, com maior dificuldade de obtenção de dados históricos e também por não estarem totalmente implementadas as políticas de remuneração utilizadas nas regiões estudadas.

Entende-se por quadro ativo, o quadro de vendedores que estejam em condições de trabalho e não estejam afastados por motivos de doenças, licença maternidade e outros. No presente estudo, adotou-se o período mínimo de três meses de trabalho na empresa para inclusão de um participante em uma amostra de validação (OLIVEIRA; TAMOYO, 2004). Foram excluídos da amostra vendedores cujos dados de *log's* de acessos não estavam disponíveis, o que resultou em uma amostra final 3.199 vendedores.

Dessa amostra final, 50,08% são do gênero masculino e 49,92% do gênero feminino, a idade média é de 33,6 anos com desvio padrão de 8,33, o tempo médio de casa é de 3,9 anos com desvio padrão de 3,8 e a média de cobertura de suas metas de vendas no período foi de 103,85%.

Apesar dos dados serem de 2014, os relatórios ainda continuam sendo utilizados, só que agora na forma de acesso pelos telefones celulares, portanto isso demonstra que a prática não se alterou em relação ao escopo, apenas quanto à forma.

3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Pretende-se analisar o impacto da intensidade de uso de relatórios gerenciais e o desempenho dos vendedores – dessa forma, estabelecemos os construtos Desempenho dos Vendedores e Uso dos Relatórios Gerenciais que foram operacionalizados da mesma forma que em Oyadomari et al. (2018), ou seja, por dados secundários utilizados pela própria organização. O orçamento anual é um dos principais pilares para medição de performance da empresa – para algumas variáveis como vendas, margens, índices de inadimplências (FPP) as metas são detalhadas de forma individual. Para acompanhamento e medição da performance, além dos relatórios gerenciais, a empresa também conta com um Sistema de Controles Administrativo que inclui o sistema de remuneração e recompensas de vendedores e gerentes, que tem a finalidade de incentivar o desempenho individual e coletivo.

3.4.1 CONSTRUTO DESEMPENHO DOS VENDEDORES

Os dados de vendas e metas de vendas foram colhidos individualmente de forma secundária através do sistema de gerenciamento de vendas da empresa, que é a base para cálculo e pagamento de comissões e demais prêmios, no período de 01 de janeiro de 2013 a 31 agosto de 2014. Todos os resultados de vendas e suas metas do período foram somados e divididos entre si, gerando um indicador de desempenho individual dos vendedores, que representa o índice de cobertura de suas metas no período da coleta dos dados. Segue um exemplo individual de cálculo:

$$\sum Venda \div \sum Meta = \text{índice de cobertura da meta} = perf$$

A tabela abaixo mostra os intervalos de cobertura das metas obtidas pelos vendedores no período analisado. Observe-se que, à princípio, na variável perf não há limite superior pré-definido.

Tabela 1: % de cobertura das metas de vendas

Classe	Descrição	Qtde	%	T Casa
1	< 60%	29	0,9%	2,6
2	> = 60% e < 70%	41	1,3%	2,5
3	> = 70% e < 80%	125	3,9%	2,5
4	> = 80% e < 90%	343	10,7%	3,6
5	> = 90% e < 100%	773	24,2%	3,3
6	> = 100% e < 110%	877	27,4%	4,2
7	> = 110% e < 120%	576	18,0%	4,2
8	> = 120% e < 130%	234	7,3%	4,8
9	> = 130% e < 140%	122	3,8%	4,5
10	> = 140% e < 150%	44	1,4%	4,5
11	> = 150%	35	1,1%	5,0
Total		3.199	100,0%	3,8

Fonte: elaboração própria

3.4.2 CONSTRUTO USO DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS

Para acompanhamento e medição de performance de vendas dos vendedores, a empresa estudada trabalha com vários relatórios gerenciais. Os principais mapas de resultados utilizados pela força de vendas são:

- Mapa de Vendas Acumulado: normalmente é mais utilizado para acompanhamento dos resultados acumulados, ele contém as seguintes informações: total da meta do mês, a venda acumulada até a data da emissão do relatório, as vendas estornadas e também o percentual já realizado das vendas em relação à meta total, a participação de cada setor na venda total, a venda realizada no dia da emissão do relatório, a venda média diária, o novo objetivo de vendas, a “PMT” do dia que representa o percentual de venda objetiva do dia em relação à meta total, margem objetiva e margem realizada acumulada, a diferença de margem (objetiva e acumulada) e as margens das vendas realizadas no dia.
- Mapa de Vendas On-line: este relatório é mais resumido e normalmente utilizado para acompanhamento dos resultados diários, ele contém as seguintes informações: meta de venda do mês, vendas acumuladas, meta do dia e vendas totais do dia, vendas totais do mês até o dia da consulta, que representa a venda do dia mais as vendas do mês, percentual realizado do dia, que representa a divisão das vendas do dia pela meta de vendas do dia e a vendas pendentes do mês, ou seja, o valor que ainda falta ser vendido para que o vendedor atinja sua meta.

Para esta análise considerou-se 3 tipos de usos desses relatórios de mapas de resultados. Através de *log's* de acesso, coletou-se a quantidade de vezes que cada vendedor utilizou os relatórios no período de 01 de

janeiro de 2013 a 31 de agosto de 2014. Assim, os seguintes parâmetros representam o construto intensidade de uso dos relatórios gerenciais:

uso1	quantidade de acessos ao mapa de resultado (matinal)
uso2	quantidade de acessos ao mapa de resultado (online)
uso3	quantidade de acessos ao mapa de resultado (venda acumulada)
usototal	= uso1 + uso2 + uso3

O uso1 representa quantidade de acessos ao mapa de resultado (matinal), geralmente é utilizado pelos vendedores que entram de manhã, onde eles podem olhar a meta do dia e o quanto vendeu no dia anterior e também o acumulado, para com isso desenvolver o plano de ação.

O uso 2 representa a quantidade de consultas em que o vendedor pode fazer durante a jornada diária de trabalho, com menor quantidade de informações.

O uso 3 representa a quantidade de acessos ao mapa de resultado (venda acumulada), mais completa.

Optou-se por somar todas as diferentes formas de uso, por que não foi possível isolar por tipo de vendedor.

3.5 MODELO ECONOMETRICO

Para estudar a relação entre o uso dos relatórios gerenciais e o desempenho dos vendedores, optou-se por modelo de regressão. Buscou-se avaliar o impacto da variável explicativa (uso dos relatórios gerenciais) na variável dependente (desempenho dos vendedores).

O modelo utilizado parte da premissa de que o uso dos relatórios gerenciais influencia o desempenho de vendas, ou seja, $perf = f(uso, \text{variáveis de controle})$. Tendo em vista as diferentes características da amostra estudada, e eliminar explicações alternativas, as seguintes variáveis de controle foram incluídas no modelo:

sex	vendedores do sexo masculino e feminino
age	idade do vendedor
exp	tempo de trabalho na empresa

Assim, o modelo testado considera a seguinte equação:

$$perf = \alpha + \beta_1 usototal + \beta_1 sex + \beta_2 age + \beta_3 exp + u$$

Saliente-se que o termo do erro (u) representa outras possíveis variáveis explicativas que não foram inseridas nesse modelo. Além do construto “usototal”, testou-se também o modelo com o construto desmembrado nos 3 tipos de uso dos relatórios.

4 ANÁLISE DE DADOS

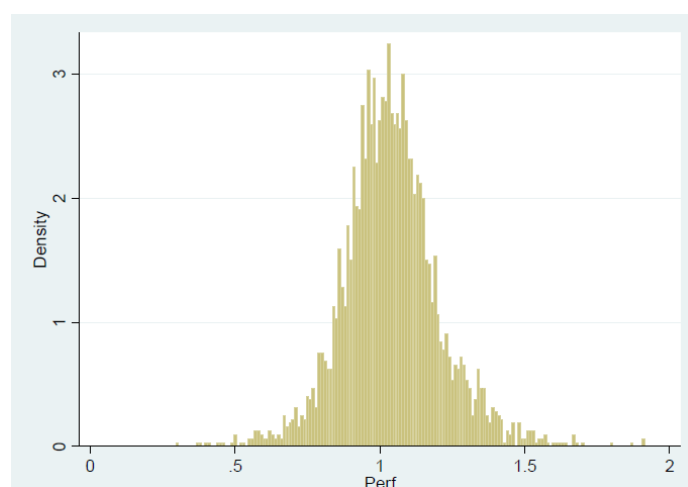
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Esta seção apresenta as principais características das variáveis utilizadas nessa pesquisa para validação do modelo de regressão adotado. A Tabela 2 apresenta as variáveis utilizadas nesse estudo. A média de desempenho de vendas obtida nessa amostra foi de 103,85% com o máximo de 191%. O perfil dos vendedores é representado por 50,08% do sexo masculino e 49,92% do sexo feminino com idade média de 33,6 anos e 3,9 anos de experiência na empresa. A Figura 3 mostra o histograma da variável perf (desempenho de vendas), que caracteriza, visualmente, a variável dependente com distribuição normal.

Tabela 2. Estatística descritiva das variáveis envolvidas

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
perf	3199	1.038537	.1673449	.3	1.91
usototal	3192	566.7049	337.7537	7	2030
uso1	3194	263.108	161.8659	1	952
uso2	3197	276.3125	210.4791	1	1108
uso3	3199	26.67177	53.0574	1	578
sex	3199	.5007815	.5000776	0	1
age	3199	33.63051	8.334045	18	64
exp	3199	3.89211	3.796977	.34	30.16

Fonte: elaboração própria

Figura 3. Histograma do construto que representa do desempenho (perf)

Fonte: elaboração própria

4.2 MULTICOLINEARIDADE E HETEROCEDASTICIDADE

Conforme a orientação de Gujarati e Porter (2011), analisou-se a matriz de correlação das variáveis independentes conforme Tabela 3. Os coeficientes não indicam problemas de colinearidade já que todos os coeficientes são inferiores a 0,80. Os testes de Fator de Inflação de Variância (VIF), tanto no modelo com o “usototal” como no modelo detalhado, apresentaram valores inferiores a 5 (Tabela). De acordo com Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009), valores de VIF acima de 5 podem conduzir a problemas de multicolinearidade.

Tabela 3. Matriz de correlação das variáveis independentes

	uso1	uso2	uso3	sex	age	exp
uso1	1.0000					
uso2	0.5490	1.0000				
uso3	-0.0809	0.2161	1.0000			
sex	-0.0436	-0.1010	0.0206	1.0000		
age	0.1432	-0.0157	0.0801	-0.0626	1.0000	
exp	0.1311	-0.0057	-0.0112	-0.1394	0.3975	1.0000

Fonte: elaboração própria

Tabela 4 . Teste de Fator de Inflação de Variância (VIF)

Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
uso2	1.65	0.605845	exp	1.21	0.828406
uso1	1.61	0.621274	age	1.19	0.839616
age	1.23	0.812101	sex	1.03	0.975262
exp	1.22	0.819839	usototal	1.01	0.988585
uso3	1.14	0.876401			
sex	1.04	0.965540			
Mean VIF	1.31		Mean VIF	1.11	

Fonte: elaboração própria

Tendo em vista a indicação de heterocedasticidade dos resíduos nos modelos, utilizou-se o modelo de regressão robusta conforme sugerido por Fávero et al (2009). Nesse procedimento que trata a heterocedasticidade, os coeficientes angulares continuam os mesmos, havendo, entretanto, alterações nos erros padrões e das estatísticas t dos parâmetros.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.3.1 DESEMPENHO MEDIDO PELA COBERTURA DE METAS DE VENDAS

As Tabelas 5 mostra os resultados da regressão robusta com base no construto “usototal”. Tendo em vista, os objetivos do modelo e a relatividade das variáveis explicativas, o coeficiente de determinação do modelo é relativamente baixo. Os coeficientes da equação apresentam significância estatística, exceto a variável idade (age). Todos apresentam influência positiva em relação à variável desempenho, ou seja, a intensidade de uso dos relatórios influencia positivamente o desempenho de vendas, assim como as variáveis de controle.

Apesar da significância estatística, possivelmente por conta do tamanho da amostra, os coeficientes da equação não apresentam significância econômica ou prática. O coeficiente da variável explicativa, uso dos relatórios gerenciais, é próxima de zero – portanto, a variação de uso provoca efeito irrelevante no índice de desempenho. O mesmo raciocínio vale para as variáveis idade e experiência. No caso da variável sexo, há uma indicação de uma pequena diferença em relação ao desempenho dos homens.

Tabela 5. Resultados do modelo como “usototal”

Linear regression	Number of obs =	3192
	F(4, 3187) =	39.23
	Prob > F =	0.0000
	R-squared =	0.0521
	Root MSE =	.1631

perf	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
usototal	.0000646	8.80e-06	7.35	0.000	.0000474	.0000819
sex	.045321	.0059173	7.66	0.000	.033719	.0569231
age	.0003578	.0003812	0.94	0.348	-.0003897	.0011053
exp	.0063188	.0008689	7.27	0.000	.004615	.0080225
_cons	.9424453	.0136769	68.91	0.000	.9156288	.9692618

estat vif

Variable	VIF	1/VIF
exp	1.21	0.828406
age	1.19	0.839616
sex	1.03	0.975262
usototal	1.01	0.988585
Mean VIF	1.11	

Fonte: elaboração própria

Como se pode ver na Tabela 6, a abertura do uso dos relatórios em 3 tipos diferentes não altera a significância econômica dos coeficientes. De fato, apenas o uso do tipo 1 (uso1) é estatisticamente significativo, mas sem significância prática. De qualquer forma, todas as variáveis apresentam efeito positivo e a variável idade não é estatisticamente significativa.

Tabela 6. Resultados com o modelo considerando os tipos de uso

Linear regression					Number of obs = 3192	
					F(6, 3185) = 28.51	
					Prob > F = 0.0000	
					R-squared = 0.0573	
					Root MSE = .16271	
perf	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
uso1	.0001515	.0000231	6.56	0.000	.0001062	.0001967
uso2	2.24e-06	.0000171	0.13	0.896	-.0000314	.0000359
uso3	.0001281	.0000589	2.17	0.030	.0000125	.0002437
sex	.0431568	.0058914	7.33	0.000	.0316055	.0547081
age	.0001088	.0003819	0.28	0.776	-.0006399	.0008576
exp	.0060016	.0008747	6.86	0.000	.0042865	.0077167
_cons	.9458521	.013583	69.63	0.000	.9192198	.9724844

Fonte: elaboração própria

4.3.2 DESEMPENHO MEDIDO PELO ATINGIMENTO DE METAS DE VENDAS

Ao invés de medir o desempenho pelo índice de vendas realizadas em relação ao montante planejado, também se mediu o desempenho em relação ao percentual de atingimento das metas. Nessa situação, a variável atingperc é limitada entre 0 e 100. De acordo, adotou-se o modelo de regressão censurada, o modelo Tobit, para avaliar a relação entre o uso de relatórios e o percentual de atingimento das metas de vendas.

A Tabela 7 mostra os resultados com o modelo Tobit de regressão censurada. Os resultados são semelhantes aos modelos anteriores. A variável idade não é estatisticamente significativa. A variável sexo mostra uma pequena diferença em relação aos vendedores de sexo masculino. A variável uso, entretanto, não tem significância econômica em relação ao atingimento de metas.

Tabela 7. Resultados com Regressão Censurada

Tobit regression					Number of obs = 3192	
					F(4, 3188) = 35.20	
					Prob > F = 0.0000	
Log pseudolikelihood = -13216.001					Pseudo R2 = 0.0063	
atingperc	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
usototal	.0128282	.0015522	8.26	0.000	.0097849	.0158716
sex	4.131077	1.041317	3.97	0.000	2.089358	6.172796
age	-.0334872	.0678942	-0.49	0.622	-.1666078	.0996335
exp	1.308826	.1593164	8.22	0.000	.9964533	1.621199
_cons	58.59841	2.493157	23.50	0.000	53.71005	63.48676
/sigma	28.20765	.4230456			27.37818	29.03712
Obs. summary:						
49 left-censored observations at atingperc<=0						
2653 uncensored observations						
490 right-censored observations at atingperc>=100						

Fonte: elaboração própria

4.3.3 CONCLUSÕES

Dessa forma, de acordo com os resultados obtidos verificou-se que a intensidade de uso não apresentou impacto positivo com significância estatística sobre o desempenho dos vendedores, não se confirmando

portanto a hipótese formulada, qual seja a de que “A intensidade de uso de relatórios gerenciais tem um impacto positivo sobre o desempenho dos vendedores de uma rede varejista”.

Apesar dos estudos que afirmam que a força de vendas pode ser reforçada pelos controles (JOSHI; RANDALL, 2001; DELVECCHIO; BRYAN, 2015) ou pelas informações; e os conhecimentos obtidos pela força de vendas ocorrem por meio dos sistemas (KO; DENNIS, 2004), a presente pesquisa não confirmou uma relação economicamente significativa entre o uso de relatórios gerenciais e o desempenho dos vendedores.

Isto posto, os resultados obtidos nessa pesquisa divergem daqueles obtidos por Joshi e Randall, (2001), Cravens, et al. (2004), Sundaram, et al. (2007) e Delvecchio e Bryan (2015) dentre outros, que afirmam que a força de vendas pode ser reforçada pelos controles.

Uma possível explicação para os resultados apresentados é que nessa organização, onde o cliente geralmente precisa de uma venda assistida, pois se tratam de produtos eletro-eletrônicos e móveis, a diferença de desempenho resida na atenção que o vendedor consiga dar ao potencial cliente. Nesse caso, o acesso aos relatórios poderia ser um impeditivo desse atendimento presencial, muito embora o coeficiente não tenha sido negativo. Em outras palavras esses resultados podem indicar a materialização do que Widener (2007) chama de custo da atenção, que é quando os usuários dos relatórios sacrificam outras atividades em prol da utilização dos relatórios gerenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os relacionamentos entre a intensidade do uso dos relatórios gerenciais e desempenho dos vendedores, através de estudo em uma empresa de varejo no mercado brasileiro. O estudo inova ao privilegiar a avaliação de profissionais como vendedores, dentro de uma mesma empresa, os quais utilizam relatórios gerenciais, uma vez que a maioria dos estudos e construtos utilizados são mais adequados à alta direção das organizações.

Apesar do relacionamento positivo e significância estatística, os resultados desta pesquisa indicam que a intensidade de uso dos relatórios não tem efeito com significância prática e econômica em relação ao desempenho dos vendedores. O uso de relatórios gerenciais pode ter efeitos diferentes entre o uso pelos vendedores e o uso pelos gerentes. O efeito do uso dos relatórios gerenciais no desempenho dos gerentes pode ser positivo como constatado por Oyadomari et al (2018), mas o efeito não é automaticamente replicado para a área operacional de vendas.

Como relatado por Onyemah e Anderson (2009), o uso de relatório gerencial com controle de resultados pode ter consequências diversas dependendo da percepção dos vendedores em relação ao modelo de controle adotado pela organização. Além disso, como explicam Silva et al. (2015), os controles de resultado podem ser desnecessários, ou até mesmo, limitadores para vendedores com desempenhos superiores. Assim, os resultados podem ser diferentes para cada vendedor de forma que não seja possível caracterizar que os relatórios sejam relevantes para todos os profissionais na organização.

Mesmo assim considera-se que os resultados desse artigo podem ser úteis para organizações onde haja a necessidade de uma venda induzida, isto é, o profissional da área comercial é que tem a principal responsabilidade de iniciar o processo de venda, identificando o potencial cliente e fazendo as etapas seguintes como contato e oferta dos produtos/serviços. Como sempre há que considerar o custo de atenção (Widener, 2007) versus o grau de satisfação com os relatórios, bem como a percepção de benefícios do uso dos relatórios gerenciais (Oyadomari et al. 2018).

Os resultados devem ser considerados à luz das limitações deste tipo de pesquisa que considerou apenas o desempenho dos vendedores ao nível de cobertura de suas metas de vendas, sem levar em consideração outros fatores para avaliação, como por exemplo: a satisfação dos clientes, fidelização, pós-vendas, dentre outros. Dentre as limitações deste estudo, uma delas diz respeito à amostra, que focou em apenas uma empresa do setor de varejo, e, portanto, os resultados obtidos não podem ser generalizados para todo o segmento. Futuras pesquisas podem endereçar esses pontos, incluindo outros fatores que possam interferir nos relacionamentos analisados.

AGRADECIMENTO

Os autores gostariam de agradecer ao editor, aos anônimos avaliadores pelas sugestões de melhoria e também ao Prof. Ricardo Malagueño pela ajuda inicial no desenho da pesquisa. Um grande abraço e muito obrigado.

REFERÊNCIAS

- ABRAS (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS). **Ranking Abras** (ed. 2009 e 2011). 2011. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=19313>>.
- ARTZ, M.; HOMBURG, C.; RAJAB, T. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties. **Accounting, organizations and society**, v. 37, n. 7, p. 445-460, 2012.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the **Society of Human Resources Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BURNEY, L.; WIDENER, S. K. Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses—Role stress and performance. **Behavioral Research in Accounting**, v. 19, n. 1, p. 43-69, 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.
- CRAVENS, D. W. *et al.* Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 241-248, 2004.
- DELONE, W. H.; MCLEAN, R. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. **Journal of management information systems**, v. 19, n. 4, p. 9-30, 2003.
- DELVECCHIO, S.; BRYAN, J. A review of sales manager monitoring: Control tool and outcomes. **International Journal of Sales, Retailing & Marketing**, v. 4, n. 3, p. 20-40, 2015.
- DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- FÁVERO, L. P. L. *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FONSECA, F.; ROZENFELD, H. Medição de desempenho para a gestão do ciclo de vida de produtos: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 1, p. 159-184, 2012.
- FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management accounting research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- FREZATTI, F. *et al.* **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica-5**. Porto Alegre: Amgh Editora, 2011.
- HENRI, J. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.
- JOSHI, A. W.; RANDALL, S. The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. **Journal of Business Research**, v. 54, n. 1, p. 1-9, 2001.
- KO, D.; DENNIS, A. R. Sales force automation and sales performance: Do experience and expertise matter? **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 24, n. 4, p. 311-322, 2004.
- Kotler, P. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão—Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Lopes, L. A. M. **Manual do Gerente de Loja**, São Paulo, Senac, 1996.
- LOWE, A.; DE LOO, I. **The existential perversity of management accounting and control**. In: OTLEY, David; SOIN, Kim (eds.) **Management Control and Uncertainty**. Palgrave Macmillan, London, 2014. p. 239-254.
- MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. **Behavioral Research in Accounting**, v. 25, n. 1, p. 89-114, 2013.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package —Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

- MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives**. 2nd Ed. Harlow: FT Prentice-Hall, 2007.
- MIAO, C. F.; EVANS, K. R. The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 1, p. 73–90, 2013.
- NISIYAMA, E. K. *et al.* O uso dos sistemas de controle gerencial e técnicas de gestão operacional. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 2, p. 57, 2016.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMOYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração**, v. 39, n. 2, p. 129 – 140, 2004.
- ONYEMAH, V.; ANDERSON, E. Inconsistencies among the constitutive elements of a sales force control system: test of a configuration theory–based performance prediction. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 29, n. 1, p. 9–24, 2009.
- OYADOMARI, J. C. T. *et al.* Uso do controle gerencial e decisões em organizações de saúde brasileiras: um estudo exploratório. **BBR–Brazilian Business Review**, v. 11, n. 2, p. 1–34, 2014.
- OYADOMARI, J. C. T. *et al.* Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora. **Revista Contabilidade & Finanças– USP**, v. 29, n. 78, p. 343–354, 2018.
- OYADOMARI, J. C. T. *et al.* Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 17, n. 2, p. 298–329, 2011.
- RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic management journal**, v. 25, n. 1, p. 23–37, 2004.
- SCHOUTE, M. The relationship between cost system complexity, purposes of use, and cost system effectiveness. **The British Accounting Review**, v. 41, n. 4, p. 208–226, 2009.
- SIEMENS, G. Connectivism: A learning theory for the digital age. **International Journal of Instructional Technology & Distance Learning**, v.2, n. 1, p. 3–10, 2005.
- SILVA, J. D.; VIEIRA, V. A.; DA SILVA FAIA, V. Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2015.
- SIMONS, R. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal** Boston: **Harvard Business School Press**, 1995.
- SUNDARAM, S. *et al.* Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 101–112, 2007.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.
- WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, organizations and society**, v. 32, n. 7–8, p. 757–788, 2007.