



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

**SISTEMA DE INCENTIVOS
E ANÁLISE DA RENDIBILIDADE DOS CLIENTES**

INÊS MAFALDA DA CUNHA PÉ-LEVE

Orientação:

Professora Doutora Cristina Belmira Gaio Martins da Silva

Júri:

Presidente: Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio, assistente do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais:

Professora Doutora Sofia Margarida Morais Lourenço, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Professora Doutora Cristina Belmira Gaio Martins da Silva, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Lisboa, Fevereiro de 2012

RESUMO

Actualmente, a implementação de um Sistema de Incentivos eficiente é determinante para o desempenho de uma empresa. No entanto, a maioria das pequenas e médias empresas ainda usam sistemas de gestão tradicionais, que não acrescentam valor à própria empresa. Este projecto analisa uma pequena empresa familiar Portuguesa. O objectivo principal deste estudo é desenvolver um sistema de incentivos adequado, que proteja os interesses da empresa e que, cumulativamente, motive os trabalhadores. Depois de analisar os diferentes sistemas de incentivos que a empresa tem utilizado, é proposto um novo sistema baseado na rendibilidade dos clientes. Contrariamente ao que foi praticado anteriormente pela empresa, aqui é sugerido que o incentivo seja baseado nas dívidas a receber e não apenas nas vendas. Este novo sistema de incentivos contempla, tanto incentivos financeiros, como não financeiros, onde se destaca o reconhecimento público dos funcionários com melhor desempenho.

PALAVRAS-CHAVE:

Sistema de Incentivos, Análise da Rendibilidade dos Clientes, Motivação.

ABSTRACT

Nowadays the implementation of an efficient incentive system is determinant to a firm performance. However, most small and medium firms are still using traditional management systems that do not add value to the firm. This project analyzes a small familiar Portuguese firm. The main goal of this study is to develop an adequate incentive system. This system should protect not only firm's interests but also motivate employees. After analyzing the different incentive systems that have been used by the firm, it is purposed a new system based on the customers profitability. Contrary to the previously systems, it is suggested that the incentive should be based also on receivables and not only on sales. This new system contemplates both financial and non financial incentives, such as, the public recognition of employees with better performance.

KEY-WORDS:

Incentive System, Customer Profitability Analysis, Motivation.

AGRADECIMENTOS

Como não poderia deixar de ser, para concluir este projecto tenho de deixar uma palavra de agradecimento especial às pessoas que mais contribuíram para a sua conclusão.

Em primeiro lugar, gostaria de dar um agradecimento muito especial à minha orientadora, a Professora Cristina Gaio, que aceitou sem hesitar, o desafio de colaborar comigo neste projecto que sem a sua intervenção não seria possível de alcançar. Tenho também a agradecer à Professora Sofia Lourenço por todo o apoio disponibilizado.

Quero, também, agradecer à minha família, nomeadamente aos meus pais, Avelino e M^a do Sameiro, por todo o apoio, ajuda e paciência que sempre tiveram, e pelo facto de serem os principais motivadores do meu percurso académico e profissional. Um agradecimento, também, muito especial para o meu namorado, Nuno, pelo apoio e ajuda desde o início.

Não poderia deixar de agradecer aos meus tios, Isabel e Avelino, por estarem sempre presentes e disponíveis para ajudar em todas as fases do meu percurso universitário, tal como às minhas amigas, Mónica e Leonor - que sempre me acompanhou e ajudou neste mesmo percurso.

Por último, gostaria de deixar um agradecimento aos funcionários da Arraioluz, pelo tempo despendido, pois sem eles não seria possível chegar à essência deste projecto.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS.....	v
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 RENDIBILIDADE DOS CLIENTES	4
2.1.1 DEFINIÇÃO	4
2.1.2 ESPAÇO TEMPORAL DA ANÁLISE	5
2.1.3 MENSURAÇÃO DA RENDIBILIDADE DOS CLIENTES.....	5
2.1.4 RENDIBILIDADE E SATISFAÇÃO	8
2.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS	9
2.2.1 DEFINIÇÃO	9
2.2.2 TIPOLOGIA DOS INCENTIVOS	10
2.2.2.1 Incentivos Financeiros	10
2.2.2.2 Incentivos Não Financeiros.....	11
2.2.3 PROBLEMAS INERENTES DO SISTEMA DE INCENTIVOS	12
2.2.4 MOTIVAÇÃO.....	14
2.2.5 INCENTIVOS, MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO	19
3. METODOLOGIA E DADOS	21
4. ESTUDO DE CASO.....	22
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	22
4.2 – ANÁLISE DO SISTEMA DE INCENTIVOS	24
4.2.1 SISTEMA DE INCENTIVOS ANTIGO.....	24
4.2.2 SISTEMA DE INCENTIVOS ACTUAL	25
4.3 – ANÁLISE DA RENDIBILIDADE DOS CLIENTES.....	26
4.4 – PROPOSTA DE REFORMULAÇÃO DO SISTEMA DE INCENTIVOS	33
5. CONCLUSÃO.....	40
BIBLIOGRAFIA	42

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: Paralelismo entre as teorias Motivacionais.....	15
TABELA 2: Estatísticas Descritivas sobre a Margem Líquida das Vendas, em Percentagem, de todos os clientes, de 2008 a 2010 (n = 698)	29
TABELA 3: Estatísticas Descritivas sobre a Margem Líquida das Vendas, por vendedor, de 2008 a 2010	31
TABELA 4: Cálculo do coeficiente de correlação obtido entre a margem líquida e os valores pendentes de clientes, em 2010 (n=289)	32
TABELA 5: Percentagens a Aplicar no Sistema de Incentivos	34
TABELA 6: Exemplo prático da aplicação do Sistema de Incentivos – Apuramento de Resultados	36
TABELA 7: Exemplo prático da aplicação do Sistema de Incentivos – Prémio por Funcionário	37

LISTA DE ACRÓNIMOS

ABC - *Activity-Based Costing*

CPA - *Customer profitability analysis*

CRM - *Customer Relationship Management*

PME – Pequenas e Médias Empresas

Pvp – Preço de venda ao público

RC – Rendibilidade dos Clientes

SI – Sistema de Incentivos

VV – Volume de Vendas

1. INTRODUÇÃO

A principal motivação para este Trabalho Projecto, prende-se não só com o facto da obtenção do Grau de Mestre da sua autora, como também lhe permite um *upgrade* de informação específica extremamente útil e a partir desse conhecimento, ter a possibilidade de dar resposta a diversas situações no quotidiano das empresas onde labora.

O principal objectivo do presente trabalho é sugerir à empresa sobre a qual incide o estudo, a aplicabilidade de um novo Sistema de Incentivos, tendo em conta as características da mesma, a protecção dos seus interesses e de forma cumulativa, motivar e corresponder às expectativas dos seus funcionários.

Para que seja possível alcançar este novo Sistema de Incentivos, houve necessidade de recorrer a duas vertentes teóricas de extrema importância, sem as quais não seria possível desenvolver este projecto. Uma vez que o Sistema de Incentivos proposto assenta essencialmente em aspectos relacionados com a Rendibilidade dos Clientes, houve necessidade de abordar este tema e aferir sobre os aspectos que contribuíam para a sua implementação. A outra temática são os próprios Sistema de Incentivos, que através da sua análise, foi possível seleccionar aqueles que vão de encontro aos interesses da empresa e dos trabalhadores.

Dos resultados apurados relativamente à Análise da Rendibilidade dos Clientes foi possível verificar, no período em análise, que a empresa praticou Margens Líquidas das Vendas sem grandes variações na média total e o prazo de recebimento de clientes é muito dilatado, o que gera esforço na tesouraria, uma vez que os prazos de pagamento a fornecedores são mais reduzidos. Por outro lado, também se verificou não existir relação entre as Margens Líquidas das Vendas e os valores em dívida de cada cliente.

No que toca a Incentivos, é proposto um Sistema de Incentivos que analise os recebimentos de clientes e a antiguidade dos valores por liquidar destes, onde posteriormente serão aplicadas determinadas percentagens de acordo com o esforço ou importância que os trabalhadores têm no desempenho dessas tarefas, para não gerar desmotivação dos agentes mais envolvidos. Este incentivo é entendido como sendo aquele sobre o qual este trabalho gira em torno, pois tem como objectivo tentar corrigir uma das questões que mais impacto tem na empresa: os atrasos de recebimento e a

responsabilização dos vendedores sobre este aspecto. De forma complementar, são ainda propostos mais dois tipos de incentivos financeiros, um deles baseado nas Margens Líquidas das Vendas, com o objectivo de motivar os vendedores a tentar praticar maiores margens, para que esta situação possa atenuar os efeitos dos atrasos dos recebimentos e proporcionar riqueza, o outro, baseado numa filosofia de pertença e agradecimento aos trabalhadores por contribuírem com o seu esforço para a empresa.

Em suma, uma vez que a empresa tem interesse em voltar a distribuir um incentivo financeiro (uma vez que ao ter implementado esta prática anteriormente, não foi bem sucedida), mas para o qual não tem qualquer projecto, espera-se que este trabalho contribua para esse propósito.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo que este primeiro se apresenta como uma introdução às questões que vão ser analisadas. A questão de investigação central do presente trabalho serve de base para a apresentação de um novo método de incentivos para a empresa Arraioluz, Lda.

O segundo capítulo diz respeito à Revisão de Literatura e está dividido em dois temas centrais que correspondem à análise da Rendibilidade dos Clientes e do Sistema de Incentivos, onde serão analisadas as questões mais relevantes destas temáticas para o presente trabalho.

No que concerne à Rendibilidade dos Clientes, será apresentada a sua definição com base nas perspectivas dos vários autores, a importância do espaço temporal que uma análise de rendibilidade deve abranger, a opinião dos autores no que concerne à mensuração da rendibilidade dos clientes, através de diferentes métodos de cálculo e apuramento de custos, onde se chama a atenção para o facto de haver uma tendência nas empresas para proteger clientes que não são rentáveis e que consomem vários recursos.

Ainda dentro deste capítulo, é analisada a temática do Sistema de Incentivos, da qual podem surgir questões como; “Será que os incentivos têm um impacto positivo numa empresa?”, “Será que o funcionário faria o mesmo de boa vontade não sendo impulsionado por um incentivo?”, “Será que um incentivo demasiado generoso não leva o trabalhador a fazer o que for preciso para o alcançar, nem que para isso tenha que haver fraude e prejudicar a empresa?”. Para inibir ou minimizar o impacto de uma tentativa de alcançar o sistema de incentivos sem escrúpulos e para se proteger do que eventualmente possa acontecer, a empresa deverá definir muito cuidadosamente as

regras do seu sistema de incentivos de forma a punir certos comportamentos inadequados, ou logo de início a desencorajá-los.

Assim, além da definição dos aspectos que compõem o sistema de incentivos, também é analisada a tipologia dos Incentivos, sendo definido o que cada um deles comporta. Adiante são analisados os problemas inerentes da aplicação ou não de um sistema de incentivos, que afectam não só o desempenho dos trabalhadores, como também da empresa. Falar de incentivos ou de qualquer outra temática que envolva o desempenho dos trabalhadores numa empresa, não ficaria completa se não se abordar a questão da motivação, pois é em torno desta que gira toda a “máquina humana”. Neste caso, a Motivação, não só é um impulsionador da tentativa de alcançar o sistema de incentivos, como também pode ser uma causa deste – para o bem e para o mal. Aqui, não só é apresentado o paralelismo entre as Teorias Motivacionais de autores como *Maslow*, *Herzberg* e *Alderfer*, como uma série de outras Teorias Motivacionais mais recentes. São ainda apresentados os objectivos da motivação numa abordagem empresarial e para finalizar, enveredando na área da Psicologia, é feita uma alusão às duas temáticas anteriores; Incentivos e Motivação, complementadas com a análise do Comportamento, adaptado à vertente Económica.

O terceiro capítulo diz respeito à definição da metodologia a seguir e no quarto capítulo, é descrito o estudo de caso onde é apresentada a empresa Arraioluz, Lda e analisada a rendibilidade dos seus clientes num espaço temporal compreendido entre 2008 e 2010. No que diz respeito à análise do sistema de incentivos, um sem fim de possibilidades existem e são estudadas, mas não podem ser aplicadas indiscriminadamente sem se analisar o perfil e as características principais da empresa. Nesta base, neste capítulo é apresentada uma proposta de Sistema de Incentivos, de forma, não só a motivar os trabalhadores, mas também a proteger os interesses da empresa.

Por fim, o quinto e último capítulo, descreve as conclusões a retirar sobre o trabalho, apresenta os aspectos que limitaram certas observações do estudo e deixa em aberto algumas questões para análise futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo será feita uma análise sobre as temáticas chave deste trabalho – Análise da Rendibilidade dos Clientes e o Sistema de Incentivos - onde serão apresentadas as abordagens e opiniões de diversos autores sobre a matéria em estudo.

2.1 RENDIBILIDADE DOS CLIENTES

2.1.1 DEFINIÇÃO

A Análise da Rendibilidade dos Clientes, consoante o autor, pode ser definida da seguinte forma:

- “*Customer profitability: The periodic reporting of the profits earned on individual customers/customer segments. It’s like reporting the profits of a business based on actual revenues and costs.*” - Miller (2008, pág. 63);
- “*Customer profitability analysis (CPA) is a technique that provides management with customer-related information which will enable them to manage yield from a profit perspective.*” - Noone e Griffin (1998, pág 279);
- “*Customer profitability is a customer-level measure that refers to the revenues less the costs which one particular customer generates over a given period of time and has been studied the name of Customer value, Customer Lifetime Value, LTV and Customer Equity.*” – Lee e Park (2005, pág. 146);
- “*Customer profitability is the net dollar contribution made by individual customers to an organization. Customer profitability is referred to in the literature with several different terms, including lifetime value (Keane and Wang, 1995), customer lifetime value (Berger and Nasr, 1998), customer valuation (Wyner, 1996), customer lifetime valuation (Dwyer, 1989), customer relationship value (Wayland and Cole, 1997) and customer equity (Blattberg and Deighton, 1996).*” - Mulhern (1999, pág. 26).

Pode verificar-se que estas definições, além de concordantes, são também complementares umas das outras, podendo retirar-se uma definição mais abrangente:

A Análise da Rendibilidade do Cliente é uma medida de relato dos resultados de um cliente, durante determinado período de tempo, baseada nos rendimentos menos os gastos.

2.1.2 ESPAÇO TEMPORAL DA ANÁLISE

Mulhern (1999) refere que deve ser tomada uma decisão relativamente à duração de tempo que uma análise de rendibilidade deve abranger, não só para a análise das compras futuras, como também das compras passadas. Uma vez que os períodos de tempo longos incorporam mais ciclos de compra e como tal, estão menos sujeitos a anomalias comportamentais, também reduzem a relevância de mais dados históricos (no caso da análise de dados passados) e aumentam a imprecisão das projecções de compras futuras (para os modelos de vida).

Schmittlein, Cooper, e Morrison (1993) sugerem que a escolha do período de tempo deve ser feita com base em aspectos relacionados com o espaço temporal entre compras, o ciclo de vida do cliente e o ciclo de planeamento da organização.

2.1.3 MENSURAÇÃO DA RENDIBILIDADE DOS CLIENTES

É interessante saber que existe alguma discórdia entre alguns autores no que concerne à mensuração da rendibilidade dos clientes. Segundo *Miller* (2008), o cálculo da rendibilidade de um cliente em si é *bastante simples*; os rendimentos e os gastos (custo do produto/serviço e custos operacionais), são identificados e alocados a clientes ou segmentos de clientes.

O autor afirma ainda que, para a maioria das organizações, a parcela do custo do produto/serviço é bastante significativa (mais de 75%), e que a margem bruta do cliente (vendas menos o custo do produto/serviço), pode ser o suficiente para entender a rendibilidade deste. Assim, a correspondência entre os rendimentos do cliente/segmento de clientes, com os respectivos gastos é o indispensável. No entanto, para algumas organizações, não é o custo do produto/serviços, mas sim os custos operacionais, que representa 75% da estrutura de custos total.

Por sua vez, *Mulhern* (1999) refere que medir a rendibilidade do cliente pode parecer um processo simples, mas de facto é *bastante complexo*. A mensuração dos lucros por cliente teve pouco destaque devido às dificuldades na obtenção de informações precisas sobre o comportamento individual de compra de cada cliente, uma vez que para mensurar o lucro individualmente são necessários dados sobre as compras e os custos de marketing variáveis ao longo de um período de tempo. No entanto, a análise da rendibilidade de clientes já é possível devido à disponibilidade de bases de

dados de clientes de grande escala, que incorporam um histórico de transacções de compra (*Blattberg e Deighton, 1991*). Neste caso, os autores não referem se são bases de dados compradas a empresas externas que se dedicam à sua comercialização, ou se se tratam de bases de dados desenvolvidas internamente pelas organizações.

Mulhern (1999) refere que os custos para aquisição de novos clientes devem ser deixados de fora de uma análise de rendibilidade, isto porque, em alguns sectores, existem custos de aquisição específicos e identificáveis, tais como a prospecção de vendas por chamada, as especificações de produto e os descontos, mas que não podem ser directamente atribuídos a cada cliente individualmente. A título exemplificativo, refere que os fabricantes de bens de consumo embalados gastam uma grande quantidade de dinheiro em publicidade, muito mais do que se destina à aquisição de novos clientes, no entanto, não há maneira de associar os custos aos clientes que são atraídos. Desta forma, a atribuição de custos só seria possível aplicando um custo médio para todos os clientes.

Segundo a abordagem de *Santarelli (1996)*, o objectivo é identificar as principais actividades realizadas na organização, depois, medir os recursos consumidos por cada actividade no processo de produção e de serviços e por fim, atribuir o custo das actividades aos clientes com base no consumo destas por parte destes.

Num estudo levado a cabo por *Noone e Griffin (1998)*, o custo dos recursos consumidos pelas actividades é atribuído a essas actividades baseado numa medição da quantidade de recursos usados ou do *driver* de custo, desta forma, usando o tempo como um *driver* de custos, por exemplo, o custo dos salários para o pessoal da recepção de um hotel, é atribuído às actividades relevantes realizadas por estes. Portanto, se 60% do tempo de uma recepcionista é gasto a verificar o *check-in/out* dos clientes, então 60% do custo dos salários será atribuído à actividade *check-in/out*.

Assim, tendo estabelecido o montante de recursos consumidos por cada actividade, os custos desta serão atribuídos aos clientes com base numa medida da quantidade de actividade utilizada. Voltando ao exemplo; se o custo da actividade *check-in/out* é de facto gerado pelo número de vezes que cada grupo de clientes fica no hotel, então o número de estadias por um grupo de clientes será usado como o *driver* de custo para permitir atribuir esse custo da actividade a grupos de clientes relevantes.

Segundo *Cooper* (1989), o objectivo é projectar um sistema ABC – *Activity-Based Costing*, que ofereça o maior benefício pelo menor custo global. Utilizando o sistema ABC, é reconhecido que nem todos os custos podem ser atribuídos aos clientes, ou seja, baseado no princípio da causa e efeito - se um cliente não causar um custo (por exemplo, o custo de auditar contas), então esse mesmo custo não lhe deverá ser imputado, e como tal, não deverá ser incluído no cálculo da rendibilidade do cliente.

De acordo com *Johnson* (1992), os gestores de custos frequentemente referem-se à “*Relação de Pareto*”¹, afirmando que normalmente 80% da receita é gerada por 20% dos clientes base e o mesmo acontece com os lucros. Através do sistema ABC, muitas das vezes é descoberto que 60% dos clientes produzem duas ou três vezes o lucro total e os restantes 40% consomem mais recursos do que as receitas geradas, ou seja, a empresa está a perder dinheiro (*Cokins, Stratton e Helbling, 1993*).

Petty e Goodman (1996) referem que muitas empresas, nomeadamente as pequenas, continuam a lidar com clientes não rentáveis e que muitas das vezes acabam por absorver despesas elevadas devido às exigências excessivas dos clientes, a fim de manter o que é visto como “um cliente valioso”. Mas levanta-se a questão: até que ponto esse “cliente valioso”, é na verdade um cliente rentável.

Visto que o sistema ABC mostra as ligações entre a realização de actividades específicas e as exigências que estas fazem sobre os recursos da organização, pode proporcionar aos gestores uma visão clara de como os clientes simultaneamente consomem recursos e geram receitas. Portanto a imagem de rendibilidade resultante da análise deste método, auxilia os gestores a centrar a sua energia e atenção na melhoria de actividades com maior impacto no resultado final (*Cooper e Kaplan, 1991*).

Kotler (2003) também é da opinião que o melhor é conduzir a análise através da técnica do ABC. A empresa deverá estimar todas as receitas provenientes dos clientes, menos as despesas. As despesas devem não só incluir os custos de produção e distribuição dos produtos ou serviços, mas também os custos dos telefonemas, deslocações ao cliente, entretenimento e ofertas – todos os recursos usados pela empresa para servir o cliente.

¹ “*Relação de Pareto*” – conceito introduzido pelo economista italiano do século XIX, *Vilfredo Pareto* (1848-1923), baseado no princípio 80/20, onde 80% dos resultados decorrem de 20% das causas. “*Ótimo de Pareto* é o termo utilizando para descrever situações nas quais é impossível fazer com que uma pessoa fique melhor sem dar origem a que pelo menos outra fique pior.” (*Frank, 1998, pág. 559*).

Quando isto é feito para cada cliente, é possível classificar cada cliente em diferentes níveis: *platinum customers* (mais rentáveis), *gold customers* (rentáveis), *iron customers* (de baixa rentabilidade, mas desejáveis), e *lead customers* (não lucrativos e indesejáveis). O trabalho da empresa é mover os *iron customers* para o nível dos *gold customers* e os *gold customers* para o nível dos *platinum customers*, enquanto deixa para trás os *lead customers* ou os torna mais rentáveis aumentando os preços ou diminuindo os custos de os servir (Kotler, 2003).

2.1.4 RENDIBILIDADE E SATISFAÇÃO

Anderson, Fornell e Lehmann (1994), encontraram uma relação entre a satisfação do cliente (medida ao nível individual do cliente) e a rendibilidade da empresa (medida ao nível da empresa). Implícito nesta descoberta, é que há uma correlação entre a satisfação ao nível do cliente individual com a rendibilidade individual do cliente. Esta relação existe porque, clientes mais satisfeitos tendem a ser mais rentáveis, pois podem ser menos sensíveis aos preços e portanto, menos propensos a comprar nos concorrentes.

Num contexto orientado para o cliente, a rendibilidade dos clientes tende a ser maior para aqueles clientes cujas necessidades são melhor satisfeitas pela oferta do produto (Bell e Emory, 1970).

2.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS

2.2.1 DEFINIÇÃO

De acordo com *Zaunmüller* (2006, pág. 127), “um Sistema de Incentivos consiste em todos os incentivos oferecidos conscientemente, ou melhor, todos os instrumentos de incentivo conscientemente planejados que suportam os padrões de comportamento que promovam os objectivos da organização”.

Segundo Justino (2007), o sistema de incentivos consiste num conjunto de medidas planejadas para motivar os colaboradores, de modo a que estes alcancem os objectivos determinados, estimulando-os a exercer uma maior actividade e a obter os melhores resultados.

Justino (2007) salienta que, aquando da definição do sistema de prémios e incentivos, os objectivos possam conciliar o desempenho individual e organizacional, incorporar métricas financeiras e não financeiras, alinhar o comportamento das pessoas com a realização da estratégia da organização (através de uma eficaz selecção de métricas) e criar uma cultura empresarial de uma procura permanente de melhorias no desempenho. Para que o sistema de incentivos cumpra os objectivos para os quais foi criado, é necessário que seja simples, estimulante, justo/razoável, flexível, controlável, competitivo, objectivo e baseado em objectivos precisos. Deste modo, os sistemas de incentivos pretendem motivar, criar uma cultura empresarial, reforçar e definir a estrutura, reduzir os custos, proporcionar prazer no trabalho e vontade de trabalhar, atrair e reter vendedores, angariar novas ideias e sentido de responsabilidade.

O autor refere que um esquema de incentivos deve ser sempre simples, imediato, equilibrar os benefícios (fazer com que seja bom para a organização e para os seus funcionários), deixar o cliente dar pontuação sempre que possível, envolver os colaboradores na concepção do esquema, ligar a retribuição a padrões que sejam MARE (mensuráveis, atingíveis, realistas e específicos), reforçar a cultura, usar uma série de medidas e medir o que as pessoas conseguem influenciar, assim como valorizar a fidelidade de um só cliente e saber quanto custa a sua perda.

Desta forma, antes da definição do sistema de incentivos, é necessário saber exactamente quais os comportamentos a premiar e que se possam corresponder as recompensas a esses comportamentos. Depois de implementado um sistema de

incentivos, é necessário verificar periodicamente se o sistema permite obter os resultados pretendidos, salientando-se contudo que, o que motiva alguns trabalhadores pode não motivar outros, sendo necessário proporcionar às pessoas aquilo que elas valorizam. Portanto, um bom sistema de incentivos é aquele que integra o alcance de todos os objectivos da empresa e que reúna um elevado nível de aceitação por parte dos trabalhadores afectos ao mesmo.

2.2.2 TIPOLOGIA DOS INCENTIVOS

Os Incentivos podem ser *Intrínsecos* ou *Extrínsecos*.

Incentivos *Intrínsecos* estão intimamente ligados ao trabalho (ou à tarefa) e a sua definição é: “o trabalho (ou tarefa), em si, ou os resultados obtidos directamente a partir dele, são um incentivo, ou seja, oferecem satisfação por si só”. Para este tipo de incentivos, a atribuição de tarefas e especificação de normas comportamentais são particularmente relevantes (Laux, 1987).

Incentivos *Extrínsecos* estão ligados à realização de determinadas metas de trabalho (ou tarefas) e dizem respeito a recompensas ou metas que por sua vez não estão directamente ligadas ao trabalho (ou à tarefa) e/ou às metas do trabalho (da tarefa).

Os incentivos também podem ser *Imateriais* ou *Materiais*.

Os Incentivos *Imateriais* compreendem nomeadamente os incentivos sociais e os incentivos associados à progressão na carreira e formação (Kupsch, 1991).

Os Incentivos *Materiais* podem ainda ser subdivididos em incentivos *Monetários* (ou remuneração financeira directa, como por exemplo, salário fixo, benefícios sociais, bónus, comissões e participações nos lucros), e *Não Monetários* (ou de remuneração financeira indirecta, como por exemplo, carro da empresa e habitação proporcionados pela empresa).

Veja-se uma análise mais aprofundada da subdivisão do *Mix* Motivacional, nomeada por Justino (2007), como Incentivos Financeiros e Não Financeiros.

2.2.2.1 Incentivos Financeiros

As componentes do plano de remunerações podem revestir-se na forma de uma quantia *fixa* ou *variável* (conforme o volume de vendas, quotas, actividades, cobrança e

rendibilidade), um *bónus* (trata-se de uma recompensa por um esforço e desempenho específico, não estando directamente relacionado com volume de vendas - estimulam o trabalho em equipa, aumentam a produtividade e melhoram a comunicação interna), *despesas adicionais* (despesas de representação) e *benefícios adicionais* (ou *fringe benefit's*, que têm como fim proporcionar segurança e satisfação no emprego e englobam férias pagas, benefícios por motivo de doença ou acidentes, pensões e seguros de vida).

Deste modo, considerando os vários tipos de incentivos financeiros, as empresas podem optar por três tipos de sistemas de remunerações: *Fixo* (salários e contas de retirada); *Variável* (bónus, comissões, e participações nos lucros) e *Misto*.

Vejam-se algumas vantagens e desvantagens deste tipo de incentivos financeiros, do ponto de vista da empresa:

O *Salário fixo* proporciona grande regularidade para os funcionários, permite que aceitem missões importantes e diferentes, no entanto, pode não ser estimulante e é mais dispendioso para a empresa;

As *Comissões* são estimulantes, proporcionam ganhos elevados, permitem que os custos de vendas sejam directamente proporcionais ao volume de negócios da empresa e um sistema de controlo menos pesado, por outro lado, os salários são irregulares, no caso dos vendedores existe o risco de estes negligenciarem a prospecção e acompanhamento dos clientes, conduz à remuneração de resultados que não são apenas do vendedor e pode originar conflitos com o pessoal mais sedentário;

Os *Bónus* ou *Prémios* são extremamente estimulantes, proporcionam ganhos elevados para os bons vendedores, fazem com que o sistema de controlo seja menos pesado e distingue funções para além das vendas, mas o salário também se torna irregular, o recrutamento é mais difícil e também pode levar a conflitos com o pessoal mais sedentário.

2.2.2.2 Incentivos Não Financeiros

Na categoria dos Incentivos Não Financeiros, são de salientar aspectos tais como o *Reconhecimento*, as *Honras* e *Prémios*, os *Privilégios Especiais*, a *Comunicação Eficiente* e os *Concursos de Vendas*.

O *Reconhecimento*, pode ser feito através de um simples telefonema ou até de um elogio formal, preferencialmente publicamente para demonstrar a atenção que a empresa dedica ao trabalhador – para uma máxima eficácia, é necessário que o reconhecimento seja feito habitualmente, imediatamente, com criatividade, com a envolvimento de todos os funcionários e de forma a proporcionar bem-estar.

As *Honras e Prémios*, englobam troféus, certificados, diplomas de distinção, cartas de agradecimento e reconhecimento, medalhas, a possibilidade de tornar o funcionário membro honorário da organização, atribuição de títulos tais como “vendedor do ano”. Destacam-se como principais vantagens o facto de ostentarem um enorme valor como recordação, aumentarem o orgulho e apresentarem um custo reduzido, no entanto também têm o inconveniente de desmoralizar os não premiados.

Um exemplo de *Privilégios Especiais* é a possibilidade do empregado dar o seu parecer acerca de novas linhas do produto e no caso de um vendedor, dar ideias baseadas nos seus relatórios de vendas resultantes do seu contacto com os clientes.

A *Comunicação Eficiente* baseia-se na criação de relações informais, na existência de boas relações com os supervisores e no estabelecimento de objectivos e tarefas claras. Por exemplo, no caso dos vendedores que estão sediados a centenas de quilómetros dos seus escritórios de origem e não necessitam de ser frequentemente acompanhados e reconhecidos, é útil que se mantenha uma comunicação constante através de documentos escritos, telefonemas, encontros e visitas no seu campo.

Os *Concursos de Vendas*, são usados sobretudo em empresas especializadas em bens de consumo, mas também já são adoptados por muitas empresas industriais e de distribuição, tendo vários métodos de avaliação, designadamente, “Sistema dos 10 melhores”, “Sistema de *Top Distrito*” - onde ganham as melhores zonas de vendas e “Sistema de Qualificação” - onde só quem alcança uma determinada qualificação, quantidade de produto ou volume de vendas é que fica qualificado para participar.

2.2.3 PROBLEMAS INERENTES DO SISTEMA DE INCENTIVOS

Os sistemas de incentivos podem falhar se as metas forem inadequadas ou irrealistas, no entanto, existem outros riscos mais graves.

Numa revisão da literatura baseada em 74 artigos, *Camerer e Hogarth (1999)* concluíram o seguinte:

“*Os Incentivos prejudicam o desempenho médio*” - estes podem prejudicar quando incentivos adicionais tornam as pessoas auto-conscientes relativamente a uma actividade que deve ser automática.

“*Os Incentivos não têm nenhum efeito sobre o desempenho médio*” – os incentivos parecem não fazer diferença quando existe um retorno marginal monetário reduzido para um esforço maior. Por sua vez, os retornos do esforço serão reduzidos, quando é igualmente muito difícil de melhorar o desempenho ou muito fácil de executar correctamente (conhecido em psicologia como “*floor*” and “*ceiling*” effects).

“*Os Incentivos afectam o comportamento, mas não existe um padrão de desempenho*” – significa que dos poucos estudos existentes sobre o facto de o comportamento ser afectado pelos incentivos, não foram suficientes para provar que estes melhoram o desempenho por si só, uma vez que não existe um normativo *standard* que descreva aquilo que se possa considerar um “comportamento óptimo”.

“*Os Incentivos são confundidos com os efeitos de outros tratamentos*” – isto porque, em alguns casos, as confusões são intencionais, ou seja, é aplicado um determinado tratamento, cujo resultado se assemelha a um incentivo.

Os dados experimentais sugerem que o desempenho não vai melhorar muito devido a mudanças marginais na estrutura de incentivos, perante trabalhos fáceis ou difíceis e trabalhadores intrinsecamente motivados. No entanto, os incentivos são susceptíveis de produzir efeitos positivos, para os trabalhos aborrecidos, trabalhadores desmotivados, ou para tarefas em que a variação é fraca (*Camerer e Hogarth, 1999*).

De forma complementar, num estudo levado a cabo por *Bonner, Hastie, Sprinkle e Young (2000)*, cuja investigação abrangeu 131 estudos em laboratório, os autores examinaram as relações entre o tipo de tarefa, o tipo de esquema de incentivo e o efeito dos incentivos financeiros no desempenho da tarefa e concluíram que os incentivos melhoram o desempenho somente em metade das experiências.

Duas novas conclusões sobre os sistemas de controlo formal são incluídas no resumo de *Gibbons (1998)*. Primeiro, os sistemas de avaliação de desempenho têm alguns inconvenientes graves, ou seja, um incentivo grande, para vencer o “torneio”, em vez de incentivar o agente a reunir esforços no sentido de se melhorar a si próprio, pode induzir a sabotagem dos resultados de outros agentes (*Lazear, 1989*). Segundo, se uma

acção não tem um efeito sobre a meta da organização (é inútil organizacionalmente) e se apenas tem um efeito sobre a medida de desempenho, então o incentivo pode induzir o agente a executar essa acção inútil. Como é óbvio, o inverso também é verdadeiro, ou seja, se uma acção tem um efeito decisivo sobre o objectivo da organização, mas não tem efeito sobre a medida de desempenho, então o incentivo pode induzir o agente a não executar essa mesma acção.

Desta análise é preciso retirar que os incentivos podem ser perigosos ao ponto de o indivíduo fazer o que for preciso para alcançá-los não tendo em conta o que é melhor para a empresa, portanto é preciso muito cuidado ao implementar um sistema de incentivos, porque a empresa pode estar a prejudicar-se a si própria (destruindo valor no longo prazo), precisamente por ter um sistema de incentivos. Se o incentivo é suficientemente vantajoso, não é de surpreender que um trabalhador faça qualquer coisa ao seu alcance (incluindo fraude), para melhorar o desempenho com vista à obtenção do incentivo.

Em suma e de acordo com *Anthony e Govindarajan* (2003, pág. 94), “um sistema de controlo adequado, pelo menos, não deverá incentivar as pessoas a agir contra os interesses da organização”.

2.2.4 MOTIVAÇÃO

Por *motivação* entende-se: “o complexo de variáveis situacionais e organizacionais que explicam a actividade e a orientação da experiência e comportamento dos indivíduos. Está relacionado com o sistema de cognição (conhecimento) do indivíduo” (Justino, 2007, pág. 131).

À semelhança dos incentivos, a motivação também pode manifestar-se de forma *Intrínseca* - fazer algo porque é intrinsecamente interessante e agradável, e de forma *Extrínseca* - fazer algo porque leva a um resultado dissociável, como por exemplo a obtenção de um prémio (*Ryan e Deci*, 2000).

A partir da década de 40, começaram a ser desenvolvidas diversas teorias e modelos explicativos da motivação humana, mas foi *Abraham Maslow* que se destacou como sendo o “pai” de umas das primeiras teorias da motivação, conhecida por *Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow*. De acordo com *Maslow*, existe em todo o

indivíduo uma hierarquia de necessidades e uma necessidade de nível superior só é satisfeita se estiverem satisfeitas as de nível inferior (Tabela 1).

De igual forma, é também de referir outra Teoria de Conteúdo - a *Teoria dos dois Factores de Herzberg* (as Teorias de Conteúdo caracterizam-se por acentuar a compreensão dos factores internos pelos indivíduos – Caiado, 2003).

Herzberg considera que as necessidades fisiológicas, de segurança e de filiação/sociais, são factores de manutenção ou higiénicas, ou seja, estão relacionadas de forma crescente, com o salário, a segurança no emprego, as condições de trabalho, a política da empresa, a qualidade da chefia, as relações interpessoais e a posição. Por sua vez, os grandes factores de motivação são as necessidades de estima e auto-realização e estão directamente relacionados com o reconhecimento, a formação, a responsabilidade, o progresso na carreira, a realização e o trabalho cada vez mais exigente. Estes proporcionam um efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade e os meios para incentiva-los consistem em permitir margem de liberdade na execução do trabalho e o pleno uso das capacidades, no enriquecimento do cargo e em delegar responsabilidade.

Existe também a *Teoria de ERG*, de *Clayton P. Alderfer*, que distingue três necessidades humanas que influenciam o comportamento; Necessidades de Existência, (físicas e de segurança), de Relacionamento (relações sociais/interpessoais), e de Crescimento (criatividade e desenvolvimento pessoal) (Justino, 2007).

TABELA 1

Paralelismo entre as teorias Motivacionais

<i>Teoria de ERG</i>	<i>Hierarquia das Necessidades de Maslow</i>	<i>Teoria dos Dois Factores de Herzberg</i>
Crescimento	Auto-realização	Motivação (Motivacionais)
	Auto-estima	
Relacionamento	Sociais	Manutenção (Higiénicas)
Existência	Segurança	
	Fisiológicos	
		Responsabilidade Crescimento
		Realização Conhecimento
		Relações Impessoais
		Políticas de Gestão
		Condições de Trabalho

Fonte: própria, baseada em Justino (2007) e Caiado (2003).

Justino (2007), menciona que dentro das Principais Teorias Motivacionais, ainda se podem destacar:

“*A Teoria das Necessidades Adquiridas*”. Esta teoria foi desenvolvida por *McClelland*, nos anos 60, equivale aos níveis mais elevados da Hierarquia de *Maslow*, aproxima-se dos factores motivacionais de *Herzberg* e o seu principal contributo é permitir a compreensão das necessidades prioritárias de cada indivíduo presente numa organização. Caracteriza-se pela identificação de três necessidades secundárias adquiridas socialmente, denominadas por, *realização* (no caso dos indivíduos que tendem a gostar de situações onde consigam exercer uma responsabilidade pessoal na procura de soluções para problemas e necessitam de um feedback acerca do seu desempenho, tendo o seu meio de satisfação na competição como forma de auto-avaliação), a *afiliação* (para aquelas pessoas que se satisfazem por meio de relacionamentos pessoais, cordiais e afectuosos, valorizando mais o trabalho em equipa que o individual) e por fim, o *poder* (para os indivíduos que sentem necessidade de exercer influência e autoridade).

“*A Teoria das Expectativas*”. Tratando-se da primeira teoria contingencial da motivação, proposta por *Victor Vroom*, em 1964, assenta num pressuposto que existe uma multiplicidade de possibilidades de motivar os indivíduos (em que da parte do líder, depende o conhecimento efectivo das recompensas que estes indivíduos efectivamente valorizem num determinado momento da sua vida), contrariamente aos pressupostos dos modelos de *Maslow* e *Herzberg*, que determinam a existência de uma única forma de motivar os indivíduos. Esta teoria assume que a força motivacional é determinada pelas probabilidades percebidas de sucesso e assenta também no pressuposto de que os indivíduos trabalharão mais e melhor, quando julgarem que possuem uma probabilidade favorável de concluir o trabalho com sucesso e por sua vez, receber recompensas pessoalmente valorizadas. Desta forma, o termo “expectativa”, está relacionado com a probabilidade subjectiva de que uma coisa leva a outra. Portanto, à medida que as probabilidades percebidas, do tipo esforço-performance e performance-recompensa aumentam, a força motivacional também aumenta. Assim, dentro das recompensas podem destacar-se as que se caracterizam por ser de tipo *básico* (que correspondem a necessidades básicas, obtidas directa e imediatamente através da acção), ou as de tipo instrumental (que correspondem a necessidades mais elaboradas e são alcançadas indirecta e imediatamente a obter com a acção).

Esta teoria é assente no pressuposto de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento diferentes e que se relaciona com três níveis de expectativa, sendo eles a *expectativa quanto ao desempenho* (onde existe a expectativa de que trabalhando muito, o nível de desempenho desejado é alcançado), a *instrumentalidade* (em que a expectativa de um alto nível de desempenho, suscita a obtenção de recompensas) e a *valência* (onde existe a expectativa de que as recompensas recebidas pelo indivíduo serão valorizadas por este). Tendo em conta estas variáveis e pressupostos, é possível apresentar o modelo de motivação proposto por Vroom:

MOTIVAÇÃO = Expectativa de Desempenho x Instrumentalidade x Valência

“*A Teoria da Equidade de Stacy Adams*”. De acordo com Adams (1965), os indivíduos que percebem iniquidade, encontram respostas para repor um nível de equidade (a iniquidade percebida é um factor que influencia a motivação - se existir uma situação em que a iniquidade seja negativa, então provoca desmotivação para o futuro, enquanto positiva, parece incrementar a qualidade e quantidade de trabalho).

Quando surge a percepção que existem recompensas distintas entre si, para um mesmo trabalho e que existe iniquidade no tratamento, para outros trabalhos, os indivíduos podem encontrar diferentes respostas, que passam: pela modificação do seu trabalho (aplicando menos esforço na sua realização), por solicitarem melhor tratamento (de maneira a auferirem melhores resultados), pela alteração dos seus pontos de comparação (de modo a que a situação pareça mais favorável), ou pela modificação da sua situação profissional (procurando transferência ou a demissão).

“*A Teoria do Reforço*”. Esta teoria surge através do psicólogo *Burrhus Frederic Skinner* (1956), promotor do *Behaviorismo Radical*, que acreditava que o comportamento é uma função das suas consequências, onde um indivíduo tende a repetir um comportamento desejado, sempre que o resultado deste seja positivo e, contrariamente, se do resultado desse comportamento for experimentada uma condição negativa, o indivíduo tende a não repeti-lo. Como base do desenvolvimento desta teoria, estiveram experiências com ratos de laboratório e engenhos denominados *Skinner boxes*. Neste caso, o reforço (ou recompensa), representa qualquer iniciativa que vise aumentar a capacidade de resposta comportamental e pode assumir a seguinte tipologia: *reforço monetário* (compreendendo os prémios e os prémios por objectivos, a

remuneração variável e em função de competências) e *reforço não monetário* (em género – férias, viagens e viaturas; por estatuto interno – mobília e mudança de gabinete; sociais – reconhecimento público e solicitação de pareceres; funcionais – decorrentes da atribuição de responsabilidades, flexibilização de horários e formação).

“A *Teoria da Aprendizagem Social*”. Defendida pelo psicólogo canadiano, *Alberto Bandura* (1989), esta teoria sustenta que o comportamento social é aprendido através da observação de outras pessoas, de onde resulta uma tendência para imitar os comportamentos que são de facto recompensados e a inibir aqueles que conseqüentemente resultem em punições. Este autor descreve os quatro processos implicados na aprendizagem por observação ou imitação (também denominada por modelagem): *processos de atenção* (caracterizados por seleccionar os acontecimentos em função das características do observador, do modelo e do tipo de acontecimentos), *processos de retenção e representação* (possibilitam ao indivíduo transformar a informação em formas simbólicas, para uma maior facilidade de retenção), *processos de reprodução motora* (permitem a transformação da informação representada em sequências de comportamentos motores) e por fim, os *processos de motivação* (relacionados com as conseqüências antecipadas pelo observador, tendo neste o efeito de o levar, ou não, a reproduzir um determinado comportamento).

Justino (2007) refere como Objectivos da Motivação: a conquista dos clientes, a pretensão de mudar algo dentro da empresa, a recuperação psicológica ou emocional dos trabalhadores e o aumento da produtividade. A motivação influencia o esforço e dá origem a uma determinada performance, que por sua vez dará origem a uma recompensa e se esta for coincidente com o esforço, faz com que o trabalhador se sinta motivado, no entanto suscita algumas dúvidas: “as recompensas valerão o esforço que realizei?”, “se o meu esforço for superior ao do meu colega, serei melhor recompensado?” e “se me esforçar mais, irá repercutir-se no meu nível de desempenho?”.

Justino (2007) destaca entre os vários factores que podem provocar a desmotivação, a concorrência interna, o controlo excessivo, a desonestidade e hipocrisia, as expectativas pouco claras, a falta de acompanhamento e reconhecimento, os incidentes com a clientela, a injustiça, a mudança permanente, os processos de trabalho mal definidos, as regras desnecessárias, as respostas desencorajadoras, a retenção de informação, as reuniões improdutivas, o subaproveitamento dos

empregados, o ser forçado a fazer um trabalho sem qualidade e os incentivos financeiros desajustados.

2.2.5 INCENTIVOS, MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

Até aqui foram analisadas as componentes dos Incentivos e da Motivação, mas foi descurado um elo de ligação à área da Psicologia; o Comportamento. É interessante constatar que cada ser humano pode apresentar reacções, ou percepções diferentes para uma mesma realidade.

Frey (1994) refere que uma intervenção externa, uma recompensa ou um regulamento, podem minar ou afastar a motivação intrínseca.

Desta forma, o comportamento fica sujeito a duas influências de compensação: o incentivo ou o efeito disciplinador da recompensa ou regulamento, que induz a uma maior intensidade da actividade em questão, e os efeitos de exclusão, que afastam a motivação intrínseca e reduzem a actividade correspondente.

Por outro lado, o autor menciona que por vezes as intervenções externas, recompensas ou regulações, acabam por provocar uma motivação intrínseca (ganhos escondidos de recompensa), o que sugere uma relação complexa entre a intervenção externa, a motivação intrínseca e o comportamento.

Frey (1994) refere também que a Economia se centra nestas intervenções externas e nas preferências extrínsecas correspondentes (ou motivações), quando se associam mudanças nas restrições externas (ou preços relativos generalizados), com alterações no comportamento. As preferências extrínsecas abrangem as preferências que são activadas vindas de fora da pessoa em causa, podendo ser imateriais ou materiais e de forma monetária ou não monetária. As preferências intrínsecas estão relacionadas com actividades comprometidas para o próprio benefício do indivíduo, ou seja, quando está intrinsecamente motivado para desempenhar uma actividade sem receber uma recompensa aparente, exceptuando a actividade em si. A distinção entre estes dois tipos de preferências é feita por causa das diferentes *Reacções* às intervenções externas e também, porque pode levar a diferentes *Modos de Comportamento*. Por exemplo, um comportamento extrinsecamente motivado leva ao calculismo e a comparações marginais (custo de oportunidade), mas também disciplina e profissionaliza, enquanto

um comportamento intrinsecamente motivado leva a brincadeira, idiosincrasia, e a acções pouco profissionais.

Até agora foi dito que as intervenções externas, via recompensas ou regulamentação, podem excluir ou englobar a motivação intrínseca. Nesta área, enquanto a Psicologia está mais preocupada com as reacções individuais baseadas nas características da personalidade, a Economia, está interessada em saber qual resultado é mais provável de acontecer sob determinadas circunstâncias, fornecendo ferramentas teóricas poderosas para prever os efeitos das mudanças nos incentivos. Desta forma, *Frey (1994)* cria 7 Proposições que possibilitem testes empíricos de acordo com o Relacionamento Pessoal, o Tipo de Actividade, a Participação, a Uniformidade, o Tipo de Intervenção, as Contingências das Recompensas no Desempenho e a Mensagem Implícita pela Intervenção Externa.

Desta análise foi possível retirar que muito embora os comportamentos dos indivíduos possam divergir, ainda assim é possível associar determinados padrões de comportamento e reacções a certas circunstâncias e a partir desses resultados prever ou inferir sobre determinadas situações, de modo a permitir a aplicação desses conhecimentos no quotidiano das organizações.

3. METODOLOGIA E DADOS

No presente trabalho, o objecto de estudo será a empresa Arraioluz, Lda, da qual vai ser feita uma breve apresentação da sua evolução ao longo dos tempos, passando a analisar mais concretamente os Sistema de Incentivos que foram vigorando no decurso da sua actividade. Desta forma, tendo em conta as características da empresa e os incentivos à disposição dos trabalhadores, será feita uma análise crítica, da qual resulta uma proposta para a definição de um novo sistema de incentivos. Este sistema de incentivos segue as “recomendações” apresentadas na revisão de literatura, onde é referido que os sistemas de incentivos deverão promover os objectivos da organização (Zaunmüller, 2006), ou por outras palavras, conciliar o desempenho individual e organizacional e por sua vez, motivar os colaboradores, de modo a que estes alcancem os objectivos determinados (Justino, 2007).

Posto isto, será analisada também a rendibilidade dos clientes da empresa, numa amostra representada por 689 clientes, compreendendo um espaço temporal de 2008 a 2010. Atendendo às diversas possibilidades de mensurar a rendibilidade dos clientes, neste caso, o cálculo será efectuado através do método mais simples, proposto por Miller (2008), baseado no apuramento da margem bruta por cliente (vendas menos o custo de produto). Os valores das vendas e dos custos dos produtos, por cada cliente, são fornecidos por *outputs* do *software* de gestão da empresa.

A escolha recaiu sobre este método de cálculo como consequência das características da empresa, ou seja, tratando-se de uma pequena empresa sem custos de marketing relevantes e com algumas especificidades no que toca a algumas particularidades de certos clientes com maior peso, tal como foi anteriormente dito na revisão de literatura, nem sempre é possível apurar certos custos e imputá-los a cada cliente individualmente, a não ser que se obtenham por via de bases de dados que incorporem um histórico de transacções de compra (Blattberg e Deighton, 1991), das quais a empresa em estudo não dispõe. Outra forma de apurar os custos seria através do desenvolvimento de um sistema ABC (Cooper, 1989), mas pelas mesmas razões e por se encontrar fora de alcance, fica de excluído desta análise.

Após o apuramento das margens individualmente, serão realizadas as estatísticas descritivas da amostra e analisado o grau de correlação entre as margens brutas e os valores pendentes por cliente, de acordo com o escalão de vencimento.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Arraioluz – Armazenista de Material Eléctrico, Lda, foi criada em 2000, por 5 sócios (2 vendedores, 2 comerciais e 1 financeiro) e está actualmente sediada em Arraiolos. A sua área de negócio principal é o comércio de Material Eléctrico e o seu Volume de Negócios excede os 2 milhões de Euros. De acordo com Artigo 2.º - (Empresa) do Anexo, do Diário da República, 1.ª série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007, é uma *Pequena Empresa*, porque emprega menos de 50 pessoas e tem um volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros.

Ao longo da sua existência, a empresa sofreu várias alterações. No início de 2008 foram constituídas 3 novas sociedades por quotas, independentes da Arraioluz, sendo que duas delas são propriedade dos 2 vendedores, que até então eram também sócios da Arraioluz, os quais, por questões legais, ficaram com uma quota inferior. Esta situação caracterizou-se por uma maior responsabilização nomeadamente sobre as cobranças por parte dos proprietários destas empresas, uma vez que os sucessos ou fracassos foram individualizados.

Estas empresas, apelidadas de empresas “filhas”, acordaram comprar exclusivamente à Arraioluz (chamada empresa “mãe” apenas em termos figurativos, uma vez que não há relação fiscal entre as empresas) e em contrapartida, a empresa “mãe” cederia uma área geográfica a cada empresa, que era já explorada pelo respectivo vendedor, na qual os vendedores das restantes empresas não poderiam interferir, para evitar concorrência dentro do grupo. Outra das vantagens para as empresas “filhas” é o facto de poderem usufruir das instalações, equipamentos e dos serviços dos funcionários da empresa “mãe”, como se não tivesse existido qualquer alteração. Para uma maior simplicidade e justiça, ficou acordado entre a Arraioluz e cada uma das empresas “filhas”, que toda a facturação mensal teria uma margem sobre o custo dos produtos, de 20%.

No final de 2008, 4 dos sócios decidem vender a sua quota ao actual gerente e à sua esposa. Desta forma, os ex-sócios ficam distribuídos da seguinte forma: os 2 vendedores ficaram apenas com as suas empresas (“filhas”) e os 2 comerciais passam a funcionários na empresa “mãe”. Independentemente da venda da quota, tudo permaneceu igual; com os mesmos postos e serviços.

Em meados de 2009, a empresa cria uma segunda actividade, a comercialização de Tapetes de Arraiolos, que já fazia parte do negócio da família.

Actualmente conta com a colaboração de 1 sócio-gerente e 15 funcionários, divididos da seguinte forma: 4 Administrativas, 4 Comerciais, 4 Vendedores (em 2010 havia menos 1 vendedor), 1 funcionária na loja de tapetes, 1 TOC e 1 empregada de limpeza.

Nesta empresa, as funções desempenhadas por um *Vendedor* consistem no seguinte: deslocação aos clientes para apresentação, venda de produtos e recolha de notas de encomenda, cobrança de valores em dívida e por vezes distribuição de material.

Os *Comerciais* são aqueles que, dão apoio aos vendedores, nomeadamente no que diz respeito a todo o processo que antecede e inclui a facturação e expedição de material, organizam e gerem o *stock* em armazém, atendem clientes e fornecedores na sede, fazem também a gestão de compras, pedidos de cotação e resposta a orçamentos. Dentro desta categoria as funções estão separadas; 2 dos trabalhadores fazem a gestão do *stock* e das compras para *stock*, preparação do material a ser transportado por cada vendedor e expedição do restante por transportadora, facturação e atendimento ao público (clientes/fornecedores). Os outros 2, respondem a orçamentos e fazem consultas/compras de material para os orçamentos adjudicados.

As *Administrativas*, estão divididas por postos: Recepção (atendimento telefónico, gestão de arquivo, emissão de recibos, controlo de caixa e faltas/férias); Apoio Comercial (conversão de guias de fornecedor em facturas, lançamento de despesas e pagamentos a credores, pagamento de impostos e gestão de recursos humanos), Apoio Administrativo (todo o tipo serviços relacionados directamente com a contabilidade, gestão dos processos de letras aceites a clientes e gestão de pagamentos a fornecedores), Apoio Diverso (auxílio ao armazém na introdução de encomendas, gestão de compras a credores, e apoio aos vendedores nas cobranças). Algumas destas funcionárias, de acordo com a disponibilidade, têm a cargo a integra ou partes das funções acima descritas relativamente às empresas filhas.

4.2 – ANÁLISE DO SISTEMA DE INCENTIVOS

A Arraioluz, desde muito cedo, proporciona vários incentivos aos seus trabalhadores. Estes incentivos revestem-se de forma financeira e não financeira. Embora existam vários incentivos financeiros tais como viaturas, ou até o pagamento de despesas de representação, psicologicamente acabam por não ser vistos como tal aos olhos dos funcionários, acabando por se tratar quase de uma obrigação da empresa. Quando se fala internamente de incentivos financeiros, a primeira imagem que surge, está associada ao recebimento de dinheiro proveniente de uma comissão ou bónus. Adiante são descritos os incentivos facultados pela Arraioluz, anterior e actualmente.

4.2.1 SISTEMA DE INCENTIVOS ANTIGO

O sistema de incentivos da supramencionada consistia no seguinte:

Incentivos Financeiros

1. Ordenados acima da média, tendo em conta a região onde se encontra;
2. Telemóvel da empresa para todos os funcionários, com determinado *plafond* mediante a função desempenhada;
3. Viaturas para os vendedores;
4. Pagamento das despesas adicionais dos vendedores, nomeadamente as despesas de representação (almoços e gasóleo);
5. Refeitório com diversos bens alimentares gratuitos, à disposição de todos os trabalhadores, para que possam tomar pequenos-almoços, lanches e cafés sem ter quaisquer custos;
6. Subsídio de alimentação pago no valor máximo permitido por lei, ou seja, uma vez e meia o estipulado em orçamento de Estado para a Função Pública;
7. Comissões (1% das vendas mensais era todos os meses dividido de forma igual entre todos funcionários, excepto para a empregada da limpeza que ganhava apenas metade desse valor).

Incentivos Não Financeiros

1. Participação em reuniões em que todos podem expressar a sua opinião;
2. Formações internas;
3. Sector de apoio administrativo tem rotação anual para que se possam actualizar e evitar desmotivação por excesso de permanência em postos menos apreciados;
4. Atribuição de responsabilidades acrescidas a alguns funcionários (por exemplo é dada a possibilidade de assinar documentos, tais como cheques e letras, a 3 funcionárias administrativas);
5. Os trabalhadores não são penalizados em termos de faltas se tiverem que se ausentar da empresa por menos de meio-dia de trabalho para tratar de assuntos pessoais e têm direito a mais 2 dias por mês sem penalização, mediante justificação médica, para o próprio ou para apoio familiar.

4.2.2 SISTEMA DE INCENTIVOS ACTUAL

O actual sistema de incentivos comporta os mesmos incentivos que comportava anteriormente, com uma excepção, o ponto 7 dos incentivos financeiros.

Em meados de 2009 a empresa viu-se forçada a abolir este incentivo por diversas razões, de entre as quais se pode destacar como principal, o facto de *vender* não significar o mesmo que *cobrar*. Na realidade, nunca existiram problemas nas vendas, o problema surge quando as cobranças duvidosas começam a aumentar, ou até mesmo os clientes começam a pagar mais tarde (porque na maioria dos casos trabalham para entidades públicas e muitas destas, por sua vez, não respeitam prazos de pagamento). Isto gera um esforço financeiro e o recurso à banca, uma vez que nem todos os fornecedores partilham da mesma boa vontade de esperar pela liquidação das facturas após o prazo de vencimento.

Posto isto, chegou-se à conclusão que não faria sentido premiar o insucesso “disfarçado de sucesso”, uma vez que este incentivo estava a destruir valor à empresa.

De modo a colmatar esta lacuna e a não desmotivar os trabalhadores, ao abolir o incentivo, como foi referido no estudo levado a cabo por *Camerer e Hogarth* (1999), criou-se um “tratamento em que o efeito deste se confundiu com o incentivo”.

Para explicar esta situação há que fazer uma análise aos hábitos da empresa, até àquele momento. Aquando do nascimento da empresa, foi criada uma “norma” relativamente à taxa de retenção para efeitos de IRS, onde os funcionários descontavam uma taxa de 20% sobre o vencimento bruto. Todos estavam de acordo com esta situação, pois entendiam que era uma forma de poupar, uma vez que sabiam que iriam receber sempre o reembolso por parte do Estado no ano seguinte, sendo entendido como um prémio suplementar.

Uma vez que a periodicidade do incentivo era mensal, os funcionários acabavam por tratá-lo como um dado adquirido do ordenado, ajustando as suas despesas a essa medida, porque em média o incentivo rondava mais de 100€. Quando surge a questão de não ser possível distribuir este montante ao final do mês, gerou-se algum desconforto dentro da equipa. Assim, para não notarem o corte orçamental, e em consonância com todos os funcionários, a empresa actualizou as taxas de IRS para os valores normais, que por sua vez eram muito mais baixas e fez com que os funcionários continuassem a receber, agora juntamente com o vencimento, mais ou menos o mesmo valor que recebiam antes. A empresa poderia ter simplesmente deixado de distribuir a comissão e explicar a razão para essa atitude, mas para não desmotivar a equipa, decidiu procurar uma solução que se aproximasse ao máximo da normalidade, antes de tomar essa atitude.

Desta forma, foi possível, através das taxas de IRS, continuar a distribuir o “incentivo”, que deixou de facto de existir, daí poder dizer-se que se confunde o efeito de outro tratamento com uma situação de incentivo.

Desta análise também se poderá retirar que a periodicidade da distribuição de um incentivo deste tipo tem uma importância muito significativa. O facto de se apresentar com uma frequência muito regular, deixa de ser visto como um incentivo, passando a assumir a forma de um dado adquirido e quando falta, gera desconforto e desmotivação. Neste caso, os funcionários, sabendo que iriam deixar de poupar, preferiram ver os resultados a curto prazo, para manter os recebimentos regulares.

4.3 – ANÁLISE DA RENDIBILIDADE DOS CLIENTES

Para que posteriormente se possa propor um novo Sistema de Incentivos, justifica-se uma Análise à Rendibilidade dos Clientes, para que, de acordo com estes resultados e com os recursos disponíveis, seja possível inferir sobre o que é possível

aplicar. Tendo em conta esta análise, é possível entender como se comporta esta pequena empresa relativamente aos seus clientes e como estes se comportam perante a empresa, de modo a que o novo Sistema de Incentivos corrija as situações desfavoráveis e por sua vez, melhore o desempenho global.

Segundo Neves (2004, pág. 19), a “Rendibilidade exprime a capacidade de uma empresa gerar lucros, ou melhor (e numa óptica exclusivamente financeira), a aptidão para gerar uma série de fluxos de caixa”. O autor afirma que os Clientes devem incluir as contas de clientes *c/c*, clientes com títulos a receber e clientes de cobrança duvidosa e que não será correcto eliminar a conta de cobranças duvidosas, porque desta forma irão manifestar-se menores necessidades de financiamento.

Na perspectiva do ABC, os custos podem ser hierarquizados em actividades relacionadas com a unidade, o lote, o produto, o suporte da empresa e com o cliente. Como foi verificado na análise de literatura, a maioria dos autores aborda a rendibilidade numa perspectiva de marketing, nomeadamente usando atributos de percepção por parte do cliente. Uma vez que os custos estão maioritariamente associados a custos com publicidade ou outras formas de se dar a conhecer, nas actividades relacionadas com o cliente, dentro desta categoria, destacam-se o *atendimento telefónico*, o *serviço pós-venda* e a *publicidade genérica*.

Nesta empresa, tendo em conta os recursos disponíveis, é complicado apurar, por cliente individualmente, custos desta natureza, pelas mais variadas razões:

Primeira, para apurar o custo do atendimento telefónico (que faria mais sentido numa empresa com um departamento destinado exclusivamente a esse efeito), teria de existir um registo diário dos minutos gastos, não tanto pela recepcionista, mas sim pelos orçamentistas e comerciais de armazém, isto deixando de parte os vendedores. Tal análise seria possível se a própria central telefónica desse essa informação, mas como não é possível, alguém teria que estar permanentemente a introduzir dados para apurar a origem e duração das chamadas, uma vez que nem todos os contactos de clientes estão na base de dados. Na prática o que se verifica é que a maioria das chamadas durante o dia é proveniente de fornecedores. No caso dos clientes, uma vez que a maior parte pede orçamentos e encomendas ao vendedor quando este o visita, ou telefonicamente, quando este se encontra fora, não faria sentido apurar o custo da percentagem de horas gastas pelo vendedor com o atendimento telefónico, se essa é uma das suas funções, atender o

cliente, quer seja presencialmente ou não, porque ao imputar esses valores, estaria a duplicar-se o custo.

Em segundo lugar, aquilo que de alguma forma faria sentido imputar, seriam os gastos com as despesas de representação dos vendedores, nomeadamente os custos do gasóleo, de almoços e estadias. Mas até esta análise é complicada porque, sendo possível apurar os quilómetros gastos por vendedor e por sua vez o custo, não se sabe quantas vezes o vendedor se deslocou ao cliente durante aquele ano e por outro lado, o vendedor não vai ao cliente e regressa à empresa, faz aquilo que na linguagem empresarial chamamos de “volta”, ou seja, faz uma rota o mais directa possível de forma a abranger o maior número de clientes na mesma zona, ou pelo menos aqueles que tenham mais importância. Note-se que os vendedores não visitam os mesmos clientes todas as semanas, uma vez que aqueles que já estão fidelizados; ou já fazem os pedidos electronicamente, ou fazem um contacto telefónico para a sede e os produtos são “despachados” pela transportadora. Por sua vez, os clientes afectos à zona da sede (Armazém), que são aqueles que apresentam o maior volume de negócios (por incluírem as empresas “filhas”), não provocam quaisquer custos desta natureza, uma vez que se deslocam à empresa e levam o respectivo material. Novamente é de realçar que esta análise dos custos seria possível com os novos programas de gestão de frotas e de clientes que descrevem todos estes dados, mas a empresa, dadas as condições actuais, ainda não dispõe destes sistemas por se tratar de aplicações muito dispendiosas.

Relativamente ao *serviço pós-venda*, a empresa na qualidade de intermediária, apenas comprando e vendendo o que pertence a outras entidades, não necessita de um departamento destinado a esta finalidade, porque sempre que surge um problema, este é remetido directamente para a respectiva fábrica e o processo é todo desenvolvido pelo fornecedor.

Mais uma vez, tendo em conta as características da empresa e o mercado onde actua, não houve necessidade de recorrer a *publicidade*. Os vendedores são a cara da empresa e muita da informação vai passando “boca a boca”, entre clientes.

Portanto, para a análise da rendibilidade dos clientes, foi adoptado o método mais simples (Miller, 2008), onde a Margem de Lucro das Vendas é obtida através da subtracção das vendas com o custo do produto. Neste caso em concreto, uma vez que são praticados descontos comerciais, é calculada a Margem Líquida das Vendas:

- Valor Líquido das Vendas = Valor Bruto das Vendas – Descontos Comerciais
- Margem Líquida das Vendas, em Euros = Valor Líquido das Vendas – Preço Médio de Custo
- Margem Líquida das Vendas, em Percentagem = Margem Líquida das Vendas, em Euros / Valor Líquido das Vendas

TABELA 2

Estatísticas Descritivas sobre a Margem Líquida das Vendas, em Percentagem, de todos os clientes, de 2008 a 2010 (n=698)

Ano	2008	2009	2010	Totais
Observações	207	204	287	698
Observações (%)	29,66	29,23	41,12	100
Média (%)	35,17	36,00	35,94	35,70
Desvio Padrão	14,50	16,06	14,25	0,98
Mínimo (%)	0,26	0,21	0,70	0,21
Máximo (%)	79,23	88,61	89,64	89,64
Moda (%)	20,00	20,00	20,00	20,00

Fonte: própria, baseada em dados da empresa.

A Tabela 2 mostra os resultados, em termos anuais e percentuais, da análise feita às margens líquidas dos clientes. Embora na base de dados estejam inscritos aproximadamente 2000 clientes, nem todos estão activos, nomeadamente por duas razões; ou são *clientes de cobrança duvidosa* (que constituíram dívida anteriormente e continuam com contas por liquidar, mas já não fazem volume de negócios, daí não ser possível apurar qualquer margem), ou são “*clientes de passagem*” (aqueles que ficam na base de dados por comprar a crédito, mas que não são clientes regulares. Exemplo disso, são os particulares que se encontram a construir casa e compram directamente o material, sem que o electricista ou empreiteiro estejam como intermediários. Assim que acaba a obra, terminam também as compras. Outro exemplo, é o caso dos clientes que vão “saltando” entre a concorrência, que apresentam compras num ano e pode passar mais um ano até ao seu regresso. Normalmente esta situação acontece quando o cliente, por falta de pagamento, vai ficando “travado” em várias empresas, até que chega ao ponto em que já não lhe é concedido crédito em nenhuma delas e acaba por ter que começar a pagar em alguma dessas empresas para conseguir material. Normalmente preferem as empresas onde há mais tolerância, ou são basicamente obrigados a escolher aquelas onde a tolerância é zero e já existem ameaças/processos de tribunal. Como a concorrência é muita, este ciclo pode levar mais de um ano.).

O número de observações aumentou substancialmente em 2010, porque a empresa contratou mais um vendedor (M), até então, funcionário de uma empresa “filha”. É interessante saber que a média da margem líquida das vendas se manteve constante no espaço temporal em análise, talvez devido a normas internas que aconselham ao uso de determinadas margens de acordo com o tipo de clientes. Ou seja, salvo raras exceções, dentro das margens mais baixas encontram-se os clientes com os quais se fazem negócios esporádicos de grandes montantes, ou que tenham prazos de pagamento muito reduzidos, logo de seguida encontram-se os clientes regulares – electricistas, empresas deste ramo e construtores, com uma margem um pouco mais alta surgem o mesmo tipo de clientes, mas que se atrasam muito a pagar e por fim, com margens muito altas, aparecem os “clientes de passagem”.

A avaliar pelos valores do desvio padrão, pode concluir-se que a dispersão entre margens não foi muito elevada. As margens mínimas, regra geral, são justificadas por compras de material da parte dos trabalhadores, sendo um benefício proporcionado pela empresa. As margens máximas, são de facto aplicadas aos tais clientes esporádicos com os quais não se mantêm relações comerciais regulares. Para finalizar, as margens que registaram maior frequência foram de 20%, que por sua vez, correspondem à margem aplicada às empresas “filhas”.

Na Tabela 3, podem verificar-se os mesmos dados que na tabela anterior, diferindo apenas no número de observações e na forma como os resultados são apresentados. Uma vez que são analisados os dados por vendedor (Armazém, H, M e L), não foram incluídas as três empresas “filhas”, por não se encontrarem associadas a nenhum deles. Há também que salientar que neste negócio, a maior parte dos produtos têm um preço de tabela, fornecido pelos fornecedores, ao qual são aplicados, ou não descontos comerciais, de acordo com o tipo de cliente, ou seja, para o mesmo produto, podem ser aplicados diferentes descontos e por sua vez, diferentes preços. Note-se que as margens praticadas resultam da discricionariedade dos vendedores e não do *mix* de produtos.

TABELA 3

Estatísticas Descritivas sobre a Margem Líquida das Vendas, por vendedor, de 2008 a 2010

Vendedor/Ano	Obs.	% (n=689)	Média (%)	Desvio Padrão	Mínimo (%)	Máximo (%)
Armazém 2008	94	13,47%	36,99	16,07	0,26	72,20
Armazém 2009	83	11,89%	37,52	19,17	0,21	88,61
Armazém 2010	91	13,04%	37,09	16,24	0,70	89,64
Total	268	38,40%	37,20	1,74	0,21	89,64
H 2008	47	6,73%	30,34	9,62	16,67	59,79
H 2009	63	9,03%	33,27	12,10	13,59	63,06
H 2010	74	10,60%	33,56	11,97	14,87	70,41
Total	184	26,36%	32,39	1,39	13,59	70,41
M 2008	4	0,57%	41,89	27,75	13,04	79,23
M 2009	3	0,43%	39,12	15,89	27,79	57,28
M 2010	61	8,74%	36,98	14,86	3,57	68,00
Total	68	9,74%	39,33	7,17	3,57	79,23
L 2008	59	8,45%	36,42	13,36	4,44	71,95
L 2009	52	7,45%	37,62	14,73	8,56	75,76
L 2010	58	8,31%	36,87	12,75	4,58	71,62
Total	169	24,21%	36,97	1,02	4,44	75,76

Fonte: própria, baseada em dados da empresa.

Pode constatar-se que o Armazém, na qualidade de vendedor, apresenta a maior carteira de clientes, com 38,40% face ao total da amostra. É também no Armazém que se apresentam as margens mais baixas (0,21%), uma vez que todos os funcionários estão associados a este vendedor e é também aqui que se praticam as margens mais altas (89,64%).

Por sua vez, o vendedor L, é aquele que ao longo dos anos, apresenta uma certa estabilidade nas margens, tendo uma dispersão de apenas 1,02.

O vendedor M é aquele que apresenta a maior margem média (39,33%), no entanto este resultado não deve considerado, devido ao número de observações de 2008 e 2009. Mesmo estando adstritos a uma empresa filha, todos os vendedores e clientes, estão inscritos na base de dados da empresa “mãe” e quando surge uma situação de mudança de funcionários entre empresas, a migração de dados já está feita, ou seja, basicamente todos os clientes que estão afectos ao vendedor M, já existiam e tinham volume de negócios numa empresa “filha”, daí existirem algumas observações antes da

entrada em funções do funcionário. Posto isto, em termos globais é novamente o Armazém que lidera no que diz respeito a Margens, embora tenha também a maior variação entre estas (1,74), conclusão já retirada pela análise do Mínimo e Máximo.

O facto de o vendedor H ser aquele que apresenta as margens mais baixas, pode não ser sinónimo de fracasso, porque não tendo margens máximas que ultrapassem os 70,41%, é também aquele que apresenta as margens mínimas mais altas (13,59%).

Veja-se também a análise do coeficiente de correlação entre a margem líquida e os valores pendentes de todos os clientes. Note-se que esta análise é feita apenas para 2010, por abranger o maior número de clientes por vendedor.

TABELA 4

Cálculo do coeficiente de correlação obtido entre a margem líquida e os valores pendentes de clientes, em 2010 (n=289)

	Não Venc.	-60 Dias	+60 e -90D.	+90 e -120D.	+180Dias	Total
Valor em dívida	437.773,97 €	238.862,87 €	71.998,08 €	38.720,25 €	617.316,78 €	1.404.671,95 €
Percentagem	31,17%	17,00%	5,13%	2,76%	43,95%	100,00%
Coef. Correlação	-0,1273	-0,1251	-0,0739	-0,0870	0,0137	-0,1369

Fonte: própria, baseada em dados da empresa.

Da Tabela 4, pode constatar-se que basicamente não existe correlação entre as margens e o atraso de recebimento. No intervalo que compreende os valores em conta corrente Não Vencidos e aqueles que se venceram até 60 dias, a correlação mantém-se “Fracamente Negativa”, pois compreende valores entre -0,5 e -0,1. No intervalo dos 60 aos 120 dias, a correlação passa a ser “Ínfima Negativa”, por apresentar valores entre -0,1 e 0 e chega a ser “Ínfima Positiva” para atrasos superiores a 180 dias, no entanto, o resultado global é uma correlação “Fracamente Negativa” de, aproximadamente, -0,1369. Estas correlações não são no entanto estatisticamente significativas para o nível de significância de 5%.

Daqui se pode retirar que a Rendibilidade dos Clientes em termos de margem não tem relação com o prazo de recebimentos dos clientes.

4.4 – PROPOSTA DE REFORMULAÇÃO DO SISTEMA DE INCENTIVOS

É interessante saber que o facto de os trabalhadores desta empresa, embora com a promessa de um dia em que as coisas melhorem, se volte a distribuir um incentivo financeiro em dinheiro e estarem mais de um ano sem recebe-lo, parece não ter afectado em muito a sua motivação. Houve sim uma grande quebra ao nível motivacional, que acabou por se traduzir numa desvantagem para a organização, quando dois ex-sócios, um na qualidade de comercial e o outro, na qualidade de representante de uma empresa “filha” (e ex vendedor), tentaram afundar deliberadamente a empresa com o objectivo de comprá-la posteriormente e despedir a maior parte do pessoal. Após este episódio se ter resolvido (com o auto-despedimento do funcionário 2 meses antes do final do ano e a quebra da parceria com a empresa “filha” no final de 2010), os restantes funcionários tiveram uma nova alma e notou-se aos mais diversos níveis, gerou-se uma união mais forte entre todos os trabalhadores no sentido de se ajudarem uns aos outros e à empresa. Exemplo disso foram as vendas, que aumentaram significativamente logo após a saída do funcionário. Este episódio foi a prova viva que um bom ambiente na empresa, estando ou não fisicamente presente, tem um impacto muito significativo na motivação de todos os trabalhadores, superior mesmo a qualquer incentivo. O outro aspecto importante na motivação é o facto de as pessoas se sentirem reconhecidas, ao ser-lhes pedida ajuda no sentido de contribuir com o seu melhor, em benefício da empresa e como consequência, em seu benefício. Uma atitude destas tem um grande impacto numa pequena empresa, onde o quotidiano gira de uma forma mais familiar.

Posto isto, é razoável manter a estrutura geral do actual Sistema de Incentivos, e, uma vez constatado que os funcionários preferem incentivos em dinheiro, será proposto no presente trabalho, a criação um incentivo financeiro, baseado nas cobranças, com uma periodicidade *semestral*. Não é conveniente que seja mensal para não voltar a acontecer o problema da situação anterior, onde os trabalhadores acabavam por tratar o incentivo como uma coisa certa e permanente.

Desta forma, criando um incentivo baseado nas cobranças de Facturas (e outros documentos, dos quais se destacam as vendas a dinheiro e notas de débito), até 120 dias e descontando valores em atraso há mais de 6 meses (não é conveniente que a distribuição ocorra antes de este prazo ter decorrido, porque desta forma passa a ser possível apurar os valores que caminham para cobranças duvidosas), pode ser aplicada

uma determinada taxa, como forma de premiar o sucesso das cobranças. O incentivo seria distribuído por todos os funcionários, embora de forma diferente, tendo em conta o contributo de cada um, para o sucesso deste.

Um incentivo desta natureza pode apresentar várias vantagens, tais como; incentivar o aumento das vendas e por conseguinte, o aumento da probabilidade de boa cobrança (quanto maior o volume de negócios, maior o valor das cobranças e por sua vez, maior o incentivo), acelera o recebimento (o que faz com que haja menos recurso à banca para colmatar as quebras na tesouraria e quanto menos se recorrer, menos verbas são empregues em juros, que por sua vez baixam o lucro e dão uma imagem de fraqueza em termos globais) e ainda faz com que toda a equipa se sinta envolvida e empenhada em tentar ajudar os vendedores, uma vez que é a partir destes que vai surgir o benefício.

A Tabela 5 sugere as percentagens a aplicar, sobre as cobranças de cada vendedor, para um Incentivo Financeiro a distribuir após o final de cada semestre. Os valores das margens não são muito elevados, tendo em conta as características da empresa.

TABELA 5

Percentagens a Aplicar no Sistema de Incentivos

<i>Recebimento até 120 dias menos dívidas \geq 180 dias</i>	<i>Incentivo Normal</i>	<i>Incentivo Especial (aumento VV superior a 15%)</i>
Vendedores	0,6%	0,8%
Comerciais	0,3%	0,4%
Restantes funcionários	0,15%	0,15%
Total	1,05%	1,35%

Para esta análise importa saber, por cada vendedor individualmente, o valor total de facturas cobradas, até aos 120 dias (4 meses) e os valores em dívida a mais de 180 dias (6 meses). Desta forma, cada um dos 4 vendedores (Armazém, H, M e L), terminado o semestre, apresenta como base um determinado valor de cobranças, ao qual, no caso de existirem, devem ser subtraídos os valores pendentes a mais de 180 dias (porque a empresa ficou bastante prejudicada com o facto de não receber aqueles montantes, não podendo deixar o vendedor ficar impune por uma situação sobre a qual teve responsabilidade). Sobre este resultado, se positivo, é aplicada a margem de 0,6% e oferecido o montante ao respectivo vendedor, pois é dele a maior parte do trabalho

desempenhado para a sua obtenção. 0,3% sobre a mesma base seriam distribuídos de igual forma pelos 4 comerciais (0,075% a cada um) e 0,15% pelos restantes funcionários, da seguinte forma: 0,025% para cada uma das 4 funcionárias administrativas e para o gerente e os outros 0,025% divididos de forma igual pelas restantes 3 funcionárias.

Um aspecto que merece uma breve observação está relacionado com os funcionários que desempenham um papel que não está directamente relacionado com a principal actividade da empresa. Não faz sentido distribuir, de igual forma, a comissão baseada nas cobranças a funcionários que de facto não contribuíram para esse fim. Isto para justificar que a actividade de limpeza, tapetes e TOC, não deveria ser premiada de forma igual ao gerente e ao sector administrativo, que tem um impacto directo no apoio aos vendedores. Para que estas 3 funcionárias não sejam completamente deixadas de fora do eventual sucesso que possam proporcionar os incentivos, deverão equivaler a uma pessoa e o valor do prémio, dividido pelas 3 de igual forma, representando assim um terço daqueles que estão no mesmo escalão.

Se o volume de vendas (VV) do vendedor aumentar em 15% de um semestre para o outro, as percentagens passam para 0,8% e 0,4%, respectivamente, para premiar o vendedor, uma vez que este, ou fez um maior esforço, ou teve um bom sentido de oportunidade de negócio. Por inerência, os comerciais também devem ser recompensados, uma vez que esta situação lhes deve ter acarretado mais trabalho. Para o restante pessoal mantêm-se os 0,15%, uma vez que o trabalho destes não fica mais sacrificado com este aumento. Se no semestre seguinte o volume de vendas desse vendedor não aumentar, volta às percentagens normais.

Quando um vendedor tem valores por cobrar, a mais de 180 dias, superior ao cobrado a menos de 120 dias, o que daria uma base negativa, então não seria aplicada qualquer margem, ou seja, ninguém lucraria com o desempenho do vendedor, até porque a empresa acabou por ficar prejudicada.

Note-se que o vendedor Armazém tem afectos 2 comerciais, portanto, todo o valor recebido é dividido pelos 2. Quando é referido que os comerciais são 4, significa que os 2 comerciais afectos ao armazém, também estão novamente incluídos, ou seja, recebem mais uma quarta parte dos outros vendedores. Para poder explicar esta lógica, há que referir que os 2 comerciais afectos ao armazém, além de vendedores (com a diferença de não se ausentarem da sede), também têm que preparar igualmente o serviço

de todos os outros vendedores, o que significa que deverão ser novamente beneficiados nessa proporção.

Posto isto, para poder apurar o valor dos recebimentos (recibos, vendas a dinheiro e amortizações de letras), é necessário desenvolver através do *software* da empresa, um novo mapa que apure os valores recebidos até 120 dias, baseado na *data de emissão dos documentos*, por cada cliente. A data de emissão é de extrema importância, porque os clientes não apresentam todos as mesmas condições de pagamento - uns estão a p.p., outros a 30 dias, 60 dias e por aí em diante. Se o *output* estivesse baseado na data de vencimento do documento, seria enganoso em termos de análise, porque para iguais datas de emissão, existem diferentes prazos de vencimento, não permitindo uma comparação entre clientes.

De momento, a empresa só dispõe o mapa que avalia os recebimentos totais por cada vendedor, para um período à escolha, o que de facto não serve à presente análise, porque, por exemplo, um recibo pode compreender facturas vencidas, há 1 dia, ou 1 ano e uma vez que para efeitos de incentivo só vão ser considerados os valores cobrados dentro dos 120 dias, ou seja, do recibo só poderia ser considerado o valor da factura vencida há 1 dia. Embora não tendo ainda os recursos necessários para fazer essa análise, também não é aconselhável que a empresa se baseie neste mapa existente, isto porque a intenção é premiar o sucesso das cobranças no curto prazo.

A título meramente exemplificativo, a Tabela 6 mostra o resultado final da aplicação do sistema de incentivos, findos os 6 meses, supondo que nenhum vendedor tivesse alcançado o aumento de 15% do volume de vendas (se fosse o caso, as percentagens na linha correspondente ao vendedor, teriam se ser alteradas na sua parte e na dos comerciais).

TABELA 6

Exemplo prático da aplicação do Sistema de Incentivos – Apuramento de Resultados

Vendedor	(≤120d) - (≥180d)	0,600%	0,300%	0,150%	Totais
A(2)	202.310,93 €	1.213,87 €	606,93 €	303,47 €	2.124,26 €
H	-24.897,23 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
L	164.178,50 €	985,07 €	492,54 €	246,27 €	1.723,87 €
M	96.181,77 €	577,09 €	288,55 €	144,27 €	1.009,91 €
Totais	437.773,97 €	2.776,03 €	1.388,01 €	694,01 €	4.858,05 €

Nota: Os valores, em euros, constantes da segunda coluna, representam o valor total dos recebimentos de documentos emitidos num prazo inferior a 120 dias, subtraindo o valor dos pendentes a mais de 180 dias.

A Tabela 7, mostra a distribuição dos prémios por cada funcionário e o valor médio em termos mensais.

TABELA 7

Exemplo prático da aplicação do Sistema de Incentivos – Prémio por Funcionário

Vendedor Funcionário		A(2)		H	L	M	Totais	Média mensal
Vended.	H			0,00 €			0,00 €	0,00 €
	L				985,07 €		985,07 €	164,18 €
	M					577,09 €	577,09 €	96,18 €
Comerciais	A(a)	606,93 €	151,73 €	0,00 €	123,13 €	72,14 €	953,94 €	158,99 €
	A(b)	606,93 €	151,73 €	0,00 €	123,13 €	72,14 €	953,94 €	158,99 €
	C (a)		151,73 €	0,00 €	123,13 €	72,14 €	347,00 €	57,83 €
	C (b)		151,73 €	0,00 €	123,13 €	72,14 €	347,00 €	57,83 €
Restantes funcionários	Ad (a)		50,58 €	0,00 €	41,04 €	24,05 €	115,67 €	19,28 €
	Ad (b)		50,58 €	0,00 €	41,04 €	24,05 €	115,67 €	19,28 €
	Ad (c)		50,58 €	0,00 €	41,04 €	24,05 €	115,67 €	19,28 €
	Ad (d)		50,58 €	0,00 €	41,04 €	24,05 €	115,67 €	19,28 €
	Gerente		50,58 €	0,00 €	41,04 €	24,05 €	115,67 €	19,28 €
	Limpeza		16,86 €	0,00 €	13,68 €	8,02 €	38,56 €	6,43 €
	Tapetes		16,86 €	0,00 €	13,68 €	8,02 €	38,56 €	6,43 €
	TOC		16,86 €	0,00 €	13,68 €	8,02 €	38,56 €	6,43 €
Totais		1.213,87 €	910,40 €	0,00 €	1.723,87 €	1.009,91 €	4.858,05 €	809,67 €

Embora pareça um incentivo de elevado montante, se de facto os recebimentos começarem a surgir mais cedo, o valor global deixa de ter grande impacto, pois é sinal que a empresa está a ter sucesso nas cobranças.

Presentemente, é muito provável que estes montantes não sejam alcançados, porque, analisando o Prazo Médio de Recebimentos (Neves, 2004), para 2010, obtém-se um prazo de aproximadamente 187 dias, o que certamente deixaria grande parte dos rendimentos de fora.

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{\text{Saldo Médio Clientes}}{(\text{Vendas} + \text{Prestações serviços}) \times (1 + \text{IVA}_{(\text{taxa média de IVA nas Vendas})})} \times 365$$

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{1.312.580,60 \text{ €}}{(2.101.269,01 \text{ €} + 24.417,62 \text{ €}) \times (1 + 0,205)} \times 365 \approx 187 \text{ dias}$$

O rácio é alto, o que pode significar ineficiência dos cobradores, ou falta de poder negocial. Há que denotar que este valor se encontra influenciado por clientes de cobrança duvidosa, que certamente já não vão liquidar as dívidas.

Como foi analisado anteriormente, não é apropriado criar um incentivo baseado nas margens líquidas das vendas e no atraso de recebimentos, uma vez verificada a quase inexistência de correlação entre estas variáveis. No entanto, pode ser desenvolvido um outro incentivo financeiro que premeie o vendedor que alcance a maior média de margem líquida de vendas. Para que o vendedor possa concorrer à atribuição deste prémio, tem como condição necessária, que apresentar uma média das suas margens superior à média geral (aquela que compreende todos os vendedores), isto para que fique presente na mente dos vendedores, que o objectivo do incentivo reside no aumento das margens e não na distribuição permanente do incentivo, uma vez que há sempre alguém que fica em primeiro lugar.

Uma vez que para o apuramento das margens médias concorrem todos os clientes, bastaria haver uma pequena percentagem de clientes com grandes margens e um pequeno volume de negócios, para deturpar esta análise. De forma a colmatar a tentativa de recorrer a vendas esporádicas com margens muito elevadas, só para atingir esse objectivo, é necessário apurar, por vendedor, os clientes cujo volume de negócios represente 80% do seu total, deixando assim de fora 20% dos clientes que não têm expressão nos resultados globais do vendedor. O incentivo, à semelhança do anterior, seria igualmente semestral e teria um coeficiente de 0,05% a aplicar sobre os 80% do volume de negócios dos clientes com mais facturação.

Desta forma, pegando no exemplo dado na Tabela 2, para o ano 2010, para se candidatar ao incentivo, a margem do vendedor teria que ser superior a 35,94% (que representa a média geral). Assim, de acordo com a Tabela 3, como candidatos temos o Armazém, com 37,09%, o vendedor M, com 36,98% e o vendedor L, com 36,87%, ficando de fora o vendedor H (que apresentava apenas 33,56%).

Neste caso, o Armazém seria o contemplado pelo incentivo, pois apresenta a margem maior (37,09%). Seguido o exemplo, se o volume de negócios respeitante a 80% dos clientes, for de 160.000€, aos quais, aplicando uma margem de 0,05%, daria um prémio de 80€. Este valor seria igualmente distribuído semestralmente, acumulando aos outros montantes a receber.

Note-se que, se o vendedor, no sistema de incentivos proposto anteriormente, não apresentar base de cálculo positiva entre o valor total de facturas cobradas até aos 120 dias e os valores em dívida a mais de 180 dias (como é o caso do vendedor H na Tabela 6), então também não teria direito a este incentivo, mesmo que tivesse a maior margem, daí se colocar a margem média geral como base mínima, sempre que um vendedor sucede àquele que deveria receber este prémio, mas para o qual não reúne todas as condições mínimas.

De forma a colmatar a lacuna da falta do incentivo financeiro, no curto prazo, a empresa poderia começar por desenvolver uma prática de incentivo para aqueles que manifestam mérito, através de um reconhecimento público, ou seja, agora num carácter mensal, poderia afixar-se no placard da empresa o “Vendedor do Mês” e o “Cobrador do Mês”. Interessa distinguir estas duas categorias de forma a diferenciar aquele vendedor que embora tenha as suas vendas mais baixas (ou por ter uma área geográfica menos favorável, ou por não vender demasiado a certos clientes com receio de entrar no patamar das cobranças duvidosas), também possa ser reconhecido. Esta é uma forma de agradecimento da empresa que não tem custos, mas que tem um grande impacto emocional para o vendedor, incentivando-o a um maior comprometimento com seu trabalho e a melhorar a sua competência. O mesmo se pode fazer com os outros trabalhadores, mas uma vez que é mais difícil de quantificar o trabalho, teria de ser visto de uma perspectiva qualitativa, apelidada de “A sugestão do mês”.

Para finalizar e para que todos os funcionários se sintam envolvidos e contribuam da melhor forma para a empresa, assegurando a sua permanência nesta, além dos incentivos que já têm como adquiridos, poderia ser criado um incentivo anual com base numa percentagem do lucro, a ser gozado de igual forma por todos, como prémio de pertença à organização, independentemente da função desempenhada. Embora se trate de um incentivo financeiro, não seria distribuído como tal e o seu objectivo principal estaria na saúde financeira da empresa. Por exemplo, se a empresa apresentar um lucro de 10.000€ e apurar 10% desse valor, os 1.000€ poderiam ser gastos contemplando os funcionários e a família num jantar com o grupo todo, ou até, numa estadia num hotel numa zona agradável. Este é um incentivo que pode ser apelidado de “surpresa aos trabalhadores”, pois poderia ser diferente de uns anos para os outros e está relacionado com o desempenho global da empresa, ou seja, se a empresa não atinge determinado patamar, então “não haveria surpresa para ninguém”.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho culminou com uma proposta para um novo Sistema de Incentivos para a empresa em análise, a Arraioluz – Armazenista de Material Eléctrico, Lda. Sendo uma organização de pequena dimensão, onde os meios monetários ostentam um peso muito significativo, tanto para a empresa, como para os seus funcionários, ter um sistema de incentivos financeiros/não financeiros pode fazer toda a diferença.

Através da análise dos dados de rendibilidade dos clientes, pode-se concluir que a Margem Líquida das Vendas de todos os clientes activos, em termos médios, manteve-se constante ao longo dos 3 últimos anos. Os resultados mostram também que em 2010, o vendedor que ostentava o maior número de clientes, era aquele que tinha a média da Margem Líquida das Vendas superior. Há também que referir que não foi mostrada qualquer evidência de relação entre as Margens Líquidas das Vendas e os valores em dívida de cada cliente.

Para se justificar uma nova proposta de sistema de incentivos, foi importante realçar os pontos fracos do sistema anterior, não só em termos ilustrativos, mas também para evitar cometer os mesmos erros. Dos aspectos negativos encontrados no sistema de incentivos anterior destaca-se não só a base de cálculo do incentivo (que consistia numa percentagem do valor das vendas, em vez das cobranças), mas também a periodicidade da distribuição do incentivo (mensalmente - o que acabou por gerar habituação e desconforto - no caso de eventualmente ser abolido, sem que houvesse uma outra vantagem económica que colmatasse a sua falta).

Desta forma, foi proposta a criação de um incentivo financeiro, com uma periodicidade semestral, baseada nas cobranças de facturas até 120 dias, descontando valores em atraso há mais de 180 dias, ao qual é aplicado uma margem de acordo com a categoria do empregado e com a possibilidade de aumentar as percentagens a partir de determinado volume de vendas. Um incentivo desta natureza pode apresentar várias vantagens, tais como: incentivar o aumento das vendas, acelerar o recebimento e fazer com que toda a equipa se sinta envolvida e empenhada em tentar ajudar os vendedores, uma vez que é a partir destes que se vai surgir o benefício. Poderá dizer-se que, para a aplicação do Sistema de Incentivo Financeiro proposto, o aspecto de maior relevância, é o desempenho da equipa de Cobradores.

Por fim e de forma complementar, são sugeridos outros dois Incentivos Financeiros; um, com periodicidade semestral, que premeie o vendedor com a maior média na Margem Líquida das Vendas e outro, com periodicidade anual, baseado no Resultado Líquido. Também foi feita menção ao desenvolvimento de práticas que incluam no Sistema de Incentivos Não Financeiros o Reconhecimento Público dos funcionários com melhor desempenho.

Relativamente às limitações do trabalho, há que referir que ao tratar-se do estudo do caso de uma empresa em concreto, a generalização dos resultados para outros casos pode ser limitada. As sucessivas alterações na estrutura organizacional e acordos desta empresa não permitem a análise de clientes importantes ao longo dos anos, dado que transitaram para as empresas com as quais se mantém o acordo de cedência de área geográfica. Uma vez que não é possível analisar estes clientes, fica-se dependente do desempenho global das empresas colaboradoras, limitando a amostra.

Por outro lado, numa análise global é complicado associar com coerência os clientes aos vendedores ao longo dos anos, uma vez que com a entrada de novos vendedores e cedências de áreas, por arrastamento, culmina na troca de clientes entre vendedores, sejam quais forem as características de rendibilidade e hábitos de pagamento.

Ao longo deste trabalho surgiram questões que suscitaram interesse para a elaboração de estudos futuros.

Para ter uma percepção de como os clientes simultaneamente consomem recursos e geram receitas, seria útil que a empresa implementasse um sistema ABC, de modo a focar a atenção na melhoria de actividades com maior impacto no resultado final.

Um outro aspecto pertinente seria fazer a análise da rendibilidade e do desempenho dos Fornecedores, com base num sistema que integrasse, um número muito reduzido de fornecedores (para redução do trabalho relacionado com as tarefas de compra), ou um número de fornecedores elevado, na medida do necessário (para procurar responder ao máximo de pedidos, de clientes, tendo em vista a diversificação, como estratégia competitiva). Ficando dependentes de poucos fornecedores, há a possibilidade de obter melhores condições negociais e a gestão destes é mais fácil, mas por outro lado corre-se o risco de perder a oportunidade de recorrer à concorrência para alternativas mais baratas, no caso de existirem acordos de exclusividade.

BIBLIOGRAFIA

Anderson, E.W., Fornell, C., e Lehmann, D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58 (7): 53-66.

Anthony, R. N. e V. Govindarajan (2003), *Management Control Systems*, 11th Edition, McGraw-Hill, New York, 94.

Bandura, Albert (1989), Human Agency in Social Cognitive Theory, *American Psychologist*, 44 (9): 1175-1184.

Barnard, Chester (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Boston, 141.

Bell, M.L. e Emory, C.W. (1971), The Faltering Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 35 (10): 37-42.

Berger, P.D. e Nasr, N.I. (1998), Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1): 17-30.

Blattberg, R.C. e Deighton, J. (1991), Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability, *Sloan Management Review*, 33 (1): 5-14.

Bonner, S. E., R. Hastie, G. B. Sprinkle, e S. M. Young (2000), A review of the effects of financial incentives on performance by laboratory tasks: Implications for management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, 12 (1): 19-64.

Brealy, Richard A. e Myers, C. Stewart C. (1998), *Princípios de Finanças Empresariais*, 5ª Ed., Lisboa, McGraw-Hill.

Caiado, António Pires (2003), *Contabilidade de Gestão*, 3ª Ed., Áreas Editora.

Camerer, Colin F. e Hogarth, Robin M. (1999), The Effects of Financial Incentives in Experiments: A Review and Capital-Labor-Production Framework, *Journal of Risk and Uncertainty*, 19 (1): 7-42.

Cokins, G. C., Stratton, A., e Helbling, J. (1993), *An ABC Manager's Primer*, Chicago: Irwin Publishing.

Cooper, R. (1989), The rise of activity-based costing - Part Three: how many drivers do you need and how do you select them? *Journal of Cost Management*, 2 (4): 34-46.

Cooper, R., e Kaplan, R. S. (1991), Profit priorities from activity-based costing, *Harvard Business Review*, 69 (3): 130-135.

Diário da República, 1.^a série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007

Dwyer, F.R. (1989), Customer Lifetime Profitability to Support Marketing Decision Making, *Journal of Direct Marketing*, 3 (4): 8-15.

Fehr, E. e A. Falk (2002), Psychological foundations of incentives, *European Economic Review*, 46 (4/5): 687-724.

Frey, B. S. (1994), How intrinsic motivation is crowded out and in, *Rationality and Society*, 6 (3): 334-352.

Frank, Robert H. (1998), *Microeconomia e Comportamento*, 3^a Ed., Lisboa, McGraw-Hill de Portugal, 559.

Gibbons, R. (1998), Incentives in Organizations, *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4): 115–132.

Johnson, H. T. (1992), It's time to stop overselling activity-based concepts, *Management Accounting (US)*, (9): 26-35.

Justino, Luís (2007), *Direcção Comercial*, Lisboa, Lidel.

Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*, 7^a Ed., USA, Prentice Hall, 82.

Kupsch, PU, Marr R (1991), Personalwirtschaft. In: Heinen E von (ed) *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*, 9th edn., Gabler, Wiesbaden, 731-896.

Laux, H, Liermann F (1987), *Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, Springer, Berlin

Lazear, E. P. (1989), 'Pay Equality and Industrial Politics', *Journal of Political Economy*, 97 (3): 561–580.

Lee, Jang Hee e Park, Sang Chan (2005), Intelligent profitable customers segmentation system based on business intelligence tools, *Elsevier, Expert Systems with Applications*, 29: 145–152.

Miller, John A. (2008), “Customer Profitability”, *Wiley InterScience*, (5/6): 63-68, doi: 10.1002/jcaf.20404.

Mulhern, Francis J. (1999), “Customer profitability analysis: measurement, concentration, and research directions”, *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1): 25-40.

Neves, João Carvalho das (2004), *Análise Financeira - Vol. I – Técnicas Fundamentais*, 15ª Ed., Lisboa, Texto Editora.

Noone, Breffni e Griffin, Peter (1998), “Development of an Activity-based Customer Profitability System for Yield Management”, Faculty of Tourism and Food, Dublin Institute of Technology, Res. 4, 279-292.

Petty, J., e Goodman, K. (1996), Customers from hell, are they worth the effort?, *Australian Accountant*, 66 (8): 55-57.

Ryan, M. R. e E. L. Deci (2000), Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.

Santarelli, P. J. (1996), Industry, *Pennsylvania CPA Journal*, 67: 3-7.

Schmittlein, D.G., Cooper, L.G., e Morrison, D.G. (1993). Truth in Concentration in the Land of (80/20) Laws, *Marketing Science*, 12 (2): 167-183.

Simon, Herbert (1947), *Administrative Behavior*, *The Free Press, New York*, cap. 11.

Zaunmüller, Hannah, (2006), 10 Motivating – Incentive Systems for Knowledge Provision, *RWTH Aachen University*, 127-141