

MESTRADO
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Alinhamento do sistema de incentivos comerciais com a estratégia empresarial: O caso Auto-Sueco Portugal

Ana Rita Costa e Freitas

M

2019



ALINHAMENTO DO SISTEMA DE INCENTIVOS COMERCIAIS COM
A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: O CASO AUTO-SUECO PORTUGAL

Ana Rita Costa e Freitas

Dissertação
Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientada por
Professora Doutora Graça Maciel Amaro

2019

Nota biográfica

Ana Rita Costa e Freitas nasceu a 9 de dezembro de 1988, em Fafe. No ano letivo 2009/2010 concluiu a licenciatura em Gestão pela Universidade do Minho.

Em 2011, efetuou um estágio de seis meses na Auto-Sueco São Paulo, no âmbito do programa Inov Contacto. Após a conclusão desse período ingressou no Grupo Nors (na altura ainda Grupo Auto Sueco) no departamento de Planeamento e Controlo de Gestão, onde exerceu funções até 2014. Nesse ano foi convidada assumir a função de *Controller* da empresa Auto-Sueco Portugal.

Desde 2018 que assume funções de gestora do suporte ao negócio, com responsabilidades ao nível do controlo de gestão da Auto-Sueco Portugal e da Galius, as empresas do Grupo Nors responsáveis pela importação exclusiva, distribuição e assistência, no mercado português, de camiões Volvo e Renault, respetivamente.

Ingressou no Mestrado em Controlo de Gestão, em 2016, procurando complementar os conhecimentos da licenciatura e da experiência profissional.

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento será sempre aos meus pais pelo amor, pela paciência e pelo apoio que tanto os caracteriza.

Ao meu irmão pelo companheirismo e cumplicidade.

Agradeço também aos meus avós pelos importantes ensinamentos da vida, que me fazem encarar intensamente os meus projetos.

À minha orientadora, Professora Graça Maciel Amaro, pela disponibilidade, pela imprescindível contribuição e pelo seu tão extraordinário incentivo ao longo deste trabalho.

À Auto-Sueco não só pela importante participação, mas também por acreditar nos resultados deste trabalho.

Resumo

Sistemas de incentivos são modelos de atribuição de compensações monetárias em função do cumprimento, pelos colaboradores, dos objetivos traçados pelas empresas, os quais, desejavelmente, devem ser delineados por forma a encorajar comportamentos “corretos” (Anthony e Govindarajan, 2003), o que depende estreitamente do alinhamento entre a estratégia organizacional e os sistemas de incentivos (Lipe e Salterio, 2000).

O presente trabalho apresenta o estudo do caso da Auto-Sueco Portugal, com vista à avaliação do nível de alinhamento entre o atual regulamento de incentivos comerciais e os principais indicadores estratégicos da empresa. A evidência recolhida permitiu concluir pela conveniência da atualização e do aperfeiçoamento do modelo em vigor por forma a que este sistema possa promover os interesses não só da empresa, mas também das suas equipas comerciais. Da análise efetuada, resulta que o atual regulamento de incentivos comerciais atende porventura em demasia aos objetivos financeiros, ignorando outras vertentes importantes para a estratégia da empresa, como o valor criado para o cliente. Foi assim delineada uma proposta de alteração ao regulamento em vigor, que limita o incentivo comercial puro, por forma a promover a aproximação das equipas comerciais aos objetivos estratégicos da empresa.

Palavras-chave: Sistemas de Incentivos; Equipas Comerciais; Avaliação de Desempenho; *Balanced Scorecard*.

Abstract

Incentive systems are models for rewarding personnel, typically in financial terms, if and when they perform as to meet companies' objectives. Desirably, incentive systems should be designed in order to promote the "correct" behaviour from companies' collaborators (Anthony and Govindarajan, 2003), which is strictly dependent on the alignment between organisational strategy and incentives (Lipe and Salterio, 2000).

This dissertation presents the case study of Auto-Sueco Portugal, an exclusive Portuguese dealer of Volvo trucks, aiming at evaluating the level of alignment between the company's commercial incentive system and its main strategic indicators. Data collected supports the finding that the existing model of incentives should be updated and ameliorated so that it can promote the interests of both the company and its commercial teams. From the analysis, one may conclude that the present commercial incentive system attends perhaps too much to the financial objectives of the company, therefore ignoring other important aspects to its strategy, such as the value to the customers. Given this conclusion, a proposal for a renewed commercial incentive system is presented.

Keywords: Incentive Systems; Sales Teams; Performance Measure; Balanced Scorecard.

Índice Global

Nota biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice Global.....	v
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Anexos	viii
Lista de Siglas	ix
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura: Sistemas de Incentivos	3
2.1 Conceito de Sistemas de Incentivos.....	3
2.2 Tipos de Sistemas de Incentivos.....	3
2.3 Sistemas de Incentivos e <i>Timing Gaming</i>	6
2.4 Vantagens e Desvantagens dos Sistemas de Incentivos	7
2.5 Os Sistemas de Incentivos e a Estratégia Empresarial	8
3. Considerações Metodológicas: Estudo de Caso	10
4. Auto-Sueco Portugal.....	13
4.1 Grupo Nors - Apresentação.....	13
4.2 Auto-Sueco Portugal - Apresentação.....	13
4.3 Auto-Sueco Portugal - Áreas de Negócio	14
4.4 Mercado Português de Viaturas Pesadas	15
4.5 Auto-Sueco Portugal - Caracterização da Equipa Comercial	17
5. Auto-Sueco Portugal: A Estratégia da Empresa.....	19
6. Auto-Sueco Portugal: O Atual Modelo de Incentivos Comerciais	23
6.1 Enquadramento.....	23

6.2 Incentivos às Vendas de Camiões Novos	24
6.3 Incentivos às Vendas de Camiões Usados	26
6.4 O Modelo Atual e <i>Balanced Scorecard</i>	26
6.5 O Modelo Atual e <i>Timing Gaming</i>	27
6.6 Vantagens e Desvantagens do Atual Modelo	29
7. Auto-Sueco Portugal: Um Novo Modelo de Incentivos Comerciais	31
7.1 Enquadramento.....	31
7.2 Modelo de Incentivos Comerciais para Viaturas Novas	32
7.3 Modelo de Incentivos Comerciais para Viaturas Usadas	36
7.4 Entrevista ao Diretor Executivo da Auto-Sueco	38
8. Conclusão	40
Referências Bibliográficas.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Mercado de camiões em Portugal por marca (número de matrículas de viaturas com peso superior a 10 toneladas; 2010-2018)	16
Tabela 2 - Exemplo ilustrativo do atual modelo de incentivos comerciais (camiões novos)	25
Tabela 3 - Comparação do Modelo Atual face à Proposta de Alteração - viaturas novas....	32
Tabela 4 - Exemplo ilustrativo da proposta de alteração ao atual modelo de incentivos comerciais (camiões novos)	35
Tabela 5 - Comparação do Modelo Atual face à Proposta de Alteração - viaturas usadas ..	37
Tabela 6 - Exemplo ilustrativo da proposta de alteração ao atual modelo de incentivos comerciais (camiões usados)	38

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelos de Incentivos aplicados no teste efetuado por Chung e Narayandas (2017).....	4
Figura 2 - Resultados da investigação de Joseph e Kalwani (1998)	6
Figura 3 - Volume de negócios da Auto-Sueco em 2018 (por produto; em percentagem)..	14
Figura 4 - Evolução do Volume de Negócios da Auto-Sueco (2010-2018)	15
Figura 5 - Evolução mercado de camiões em Portugal (número de matrículas de viaturas com peso superior a 10 toneladas; 2010-2018)	15
Figura 6 - Evolução número de matrículas e quota de mercado da Volvo, em Portugal (2010-2018).....	17
Figura 7 - Organização das Equipas Comerciais da Auto-Sueco	17
Figura 8 - Organização das Equipas Comerciais de Camiões Novos e Usados da Auto-Sueco em 2018	18
Figura 9 - Excerto do BSC da Auto-Sueco.....	19
Figura 10 - Excerto do BSC da Auto-Sueco com identificação das ações estratégicas por área comercial.....	22

Figura 11 - Percentagem de camiões novos faturados (com rédito reconhecido) trimestralmente pela Auto-Sueco (2015-2018).....	27
Figura 12 – Percentagem de cumprimento, em cada trimestre e até ao objetivo anual, de camiões novos faturados (com rédito reconhecido) pela Auto-Sueco (2015-2018).....	28

Índice de Anexos

Anexo I – Autorização da Auto-Sueco Portugal – Veículos Pesados, S.A.....	45
Anexo II - Identificação dos 17 Países com Presença do Grupo Nors.	46
Anexo III - Identificação das Empresas Pertencentes ao Grupo Nors, por Área de Negócio.....	47
Anexo IV - Organograma da Auto-Sueco Portugal – Veículos Pesados, S.A.....	48

Lista de Siglas

ACAP – Associação do Comércio Automóvel de Portugal

BSC – *Balanced Scorecard*

DAV – Direção de Após Venda

DCC – Direção Comercial de Camiões

EBT - *Earnings Before Taxes*

GCA – Gestão Comercial de Autocarros

GCEI – Gestão Comercial Equipamentos Industriais

MB – Margem Bruta

NCRF - Norma Contabilística e de Relato Financeiro

NPS - *Net Promoter Score*

QM% – Percentagem de quota de mercado

R&C – Relatório e Contas

ROCE - *Return on Capital Employed*

VN – Volume de negócios

1. Introdução

Anthony e Govindarajan (2003) utilizam o termo incentivos (aos trabalhadores) como um sinónimo de recompensas, sendo que a lógica principal por detrás destes sistemas é a atribuição de compensações monetárias ao pessoal em função do cumprimento dos objetivos traçados. Estes autores referem ainda que para estes sistemas acrescentarem valor organizacional devem necessariamente encorajar os “corretos” comportamentos dos colaboradores. Nesta linha, Lipe e Salterio (2000) defendem o alinhamento entre a estratégia organizacional e os sistemas de incentivos como forma de garantir o encorajamento dos “corretos” comportamentos dos colaboradores.

Segundo Kaplan e Norton (2001) a utilização exclusiva de indicadores financeiros para o mapeamento da estratégia empresarial pode ser contraproducente, pois aqueles relatam os resultados passados e promovem (ou podem promover) comportamentos comprometedores da criação de valor a longo prazo. Nestas circunstâncias, Kaplan e Norton (2001) defendem a utilização do seu *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta preferencial para o delineamento e seguimento da estratégia empresarial.

Neste sentido, também Lipe e Salterio (2000) defendem a necessidade de coerência entre os sistemas de incentivos e as medidas estratégicas (financeiras e não financeiras) definidas no BSC das empresas. Quando as empresas que utilizam o BSC o desconsideram nos momentos de avaliação dos colaboradores, estão a aumentar a propensão para que as suas orientações estratégicas não sejam levadas em conta nos momentos da tomada de decisão.

A presente dissertação resultou do estudo do caso de uma empresa cuja principal atividade é a comercialização e assistência de viaturas pesadas, a Auto-Sueco Portugal – Veículos Pesados, S.A. (Auto-Sueco, abreviadamente), com vista a avaliar o alinhamento do seu sistema de incentivos comerciais com a estratégia organizacional. A escolha da Auto-Sueco surge no seguimento das funções, de gestão de suporte ao negócio, que a autora deste trabalho desempenha para essa empresa.

Com uma forte cultura comercial, a Auto-Sueco reconhece a elevada importância dos sistemas de incentivos das suas equipas comerciais, mas, em larga medida, desconhece o nível de alinhamento desses sistemas face à estratégia organizacional. Foi assim identificada a necessidade de avaliar o alinhamento entre o atual regulamento de incentivos comerciais e os principais indicadores estratégicos da Auto-Sueco, de forma a que os colaboradores adotem as práticas concordantes com os interesses da empresa. Subsequentemente, resultou

ainda a importante atualização e o aperfeiçoamento do modelo em vigor, para que o sistema de incentivos comerciais promova não só os interesses da empresa, mas também os das suas equipas comerciais.

No estudo de caso levado a cabo, foi efetuada uma análise ao regulamento de incentivos que está atualmente em vigor na Auto-Sueco, o qual rege a atribuição de incentivos à principal equipa comercial da empresa, a equipa responsável pela comercialização de viaturas pesadas (novas e usadas). E, no seguimento da análise do atual regulamento de incentivos comerciais foi elaborada uma proposta de alteração a esse regulamento, por forma a melhor o alinhar com os principais objetivos estratégicos da organização, tais como resultam do BSC da Auto-Sueco.

A estrutura do presente trabalho é a seguinte: após esta introdução, a Secção 2. apresenta a revisão dos principais conceitos relacionados com os sistemas de incentivos, dados os contornos do estudo de caso a realizar; na Secção 3. são enquadradas as principais questões metodológicas subjacentes àquele; a apresentação da Auto-Sueco (caracterização da equipa comercial cujo regulamento de incentivos é o objeto deste trabalho; enquadramento das áreas de negócio e do mercado de atuação da empresa) surge na Secção 4.; na Secção 5. é efetuado o enquadramento estratégico da Auto-Sueco, a partir do seu BSC (com identificação das principais áreas estratégicas da empresa e dos indicadores que são diretamente influenciados pela equipa comercial responsável pela venda de camiões); na Secção 6. é analisado o regulamento de incentivos comerciais atualmente em vigor na empresa, análise essa que resultará numa proposta de alteração detalhada ao longo da Secção 7.; por fim, são apresentadas as principais conclusões limitações deste trabalho e sugestões para investigação futura.

2. Revisão de Literatura: Sistemas de Incentivos

2.1 Conceito de Sistemas de Incentivos

Anthony e Govindarajan (2003) utilizam o termo incentivos para caracterizar algo positivo e valorizado pelos colaboradores, ou seja, um sinónimo de recompensas.

Os sistemas de incentivos salariais são um dos principais instrumentos a que as empresas recorrem para motivar os trabalhadores, *v.g.*, as equipas comerciais, e consequentemente potenciar o seu desempenho, como salientam Chung e Narayandas (2017).

Segundo Park e Sturman (2012), estes sistemas são cada vez mais comuns nas organizações e aplicados em diversas categorias de funções. Estes autores referem que as empresas investem cada vez mais na utilização de sistemas de incentivos, sistemas esses que podem ser muito diferentes quanto ao seu custo e/ou quanto à sua forma, com o objetivo de recompensar os colaboradores por desempenhos passados e para potenciar os desempenhos futuros.

Pereira (2013) refere que a criação de incentivos é uma das formas de motivar os colaboradores a atuar no sentido de se alcançarem os objetivos da empresa. O autor refere que os incentivos dependentes do desempenho permitem comunicar o que deve ser feito, mas também motivar, atrair e reter os colaboradores.

Os colaboradores ficam motivados quando há metas específicas a serem atingidas, mas esta motivação pode ser afetada pelas características do sistema de incentivos, de acordo com Park e Sturman (2012). Estes autores referem que a principal premissa dos sistemas de incentivos é a motivação dos indivíduos para apresentarem um maior / melhor nível de desempenho, mas que este princípio resulta melhor quanto maior / mais forte for a relação entre a remuneração e a recompensa.

2.2 Tipos de Sistemas de Incentivos

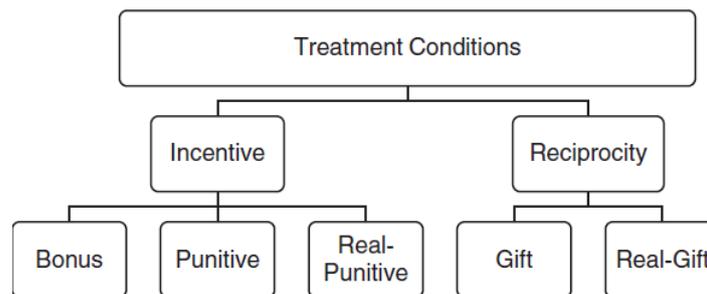
A literatura refere diversos tipos de sistemas de incentivos. De seguida apresentam-se algumas dessas tipologias, particularmente desenvolvidas para a análise dos sistemas de incentivos comerciais.

Chung e Narayandas (2017) referem que a eficácia dos sistemas de compensação de vendas pode ser medida através da avaliação das respostas dos vendedores a diferentes

modelos. Todavia, este é um método difícil de implementar uma vez que estes sistemas são normalmente estacionários ao longo do tempo.

Estes autores analisaram uma empresa indiana, com uma equipa de oitenta vendedores, ao longo de seis meses, onde testaram dois modelos com várias variáveis: modelos de incentivos e modelos de reciprocidade (Figura 1).

Figura 1 – Modelos de Incentivos aplicados no teste efetuado por Chung e Narayandas (2017)



Fonte: Chung e Narayandas (2017, p. 514)

Nos modelos de incentivos foram definidos objetivos semanais para os vendedores:

- Os vendedores na condição “*Bonus*” recebiam um pagamento fixo se atingissem o objetivo proposto;
- Os vendedores na condição “*Punitive*” recebiam um pagamento fixo se atingissem o objetivo proposto, mas se não o atingissem teriam de ressarcir a empresa desse valor;
- Os vendedores na condição “*Real-Punitive*” recebiam um pagamento fixo no início da semana que lhes seria retirado no final da semana caso não atingissem o objetivo proposto.

Nos modelos de reciprocidade o pagamento era dado aos vendedores como um presente, não estando dependente do seu desempenho semanal:

- Aos vendedores na condição “*Gift*” foi anunciado, no início da semana, um valor a receber no final da semana, independentemente do seu desempenho;
- Aos vendedores da condição “*Real-Gift*” foi anunciado e pago no final da semana um determinado valor, independentemente do seu desempenho.

Os resultados do teste de Chung e Narayandas (2017) sugerem que o desempenho dos vendedores na condição “*Punitive*” ou “*Real-Punitive*” não é muito diferente do desempenho dos vendedores na condição “*Bonus*”. Os modelos de incentivos “*Punitive*” ou

“*Real-Punitivè*” apesar de induzirem os vendedores a um esforço maior no início, perdem eficácia ao longo do tempo e chegam mesmo a tornar-se contraproducentes após várias utilizações.

Relativamente aos modelos de reciprocidade, as conclusões sugerem que estes sistemas funcionam melhor como forma de compensação dos desempenhos dos melhores vendedores e de forma adicional a outro modelo de incentivos.

Chung e Narayandas (2017) concluem ainda que os modelos de incentivos melhoram o desempenho das equipas comparativamente aos modelos de reciprocidade, mas são mais desmotivadores para esforços futuros.

Antes daqueles autores, já Joseph e Kalwani (1998) tinham analisado os modelos de sistemas de incentivos na ótica das empresas e também na dos vendedores, efetuando inquéritos a empresas e a colaboradores abrangidos por estes sistemas. Na Figura 2 são apresentados os resultados, obtidos por estes dois investigadores, dos inquéritos às empresas, relativamente às características dos seus sistemas de incentivos. Através destes dados os autores concluíram que as empresas utilizam uma razoável variedade de medidas no cálculo dos seus sistemas de incentivos.

Recorrendo à Figura 2 é possível verificar que 76% dos inquiridos utilizam o cumprimento dos objetivos de vendas como variável dos sistemas de incentivos; as empresas que utilizam este critério atribuem-lhe em média 67% do peso do apuramento do incentivo.

As empresas inquiridas utilizam e valorizam (peso superior a 20%) outras variáveis como a rentabilidade do departamento (38% dos inquiridos, 40% do incentivo), vendas a novos clientes (34% dos inquiridos, 20% do incentivo) e vendas de novos produtos (26% dos inquiridos, 21% do incentivo).

Joseph e Kalwani (1998) referem que o uso destas variáveis se destina a alinhar os comportamentos dos vendedores com os objetivos das empresas.

Figura 2 - Resultados da investigação de Joseph e Kalwani (1998)

Criterion	Percentage of Firms Mentioning Use of Criterion in Determining Bonus Amount	Mean Weight Given to Criterion Among Firms that use This Criterion (0 to 1 scale)
Sales relative to quota	76	0.67
Division profitability	38	0.40
Sales from new customers	34	0.20
New product sales	26	0.21
Control of sales expenses	23	0.13
Account retention	16	0.14
Customer satisfaction	15	0.16

Fonte: Joseph e Kalwani (1998, p. 151)

Finalmente, estes autores concluíram ainda que os sistemas de incentivos são frequentemente adaptados de forma a se ajustarem aos objetivos da empresa e também dos colaboradores.

2.3 Sistemas de Incentivos e *Timing Gaming*

O *timing gaming* tem sido estudado por diversos autores da área da economia, desde o estudo seminal de Oyer (1998), que refere que os sistemas de incentivos não lineares, quando medidos apenas pelos resultados do ano fiscal, incentivam os colaboradores à manipulação dos preços e dos momentos de fecho dos negócios, com o objetivo de maximizarem os seus próprios rendimentos.

Oyer (1998), recorrendo à análise de empresas de diversos sectores, conseguiu concluir que os proveitos das empresas tendem a aumentar no último trimestre do ano e a diminuir no primeiro trimestre, o que é consistente com a sua teoria de que as equipas comerciais, estimuladas com incentivos não-lineares, são mais propensas à utilização de estratégias de *timing gaming*.

Segundo Ederer et al. (2018) o *gaming* pode assumir várias formas: desvio do esforço de atividades dificilmente mensuráveis e não recompensadas para atividades mensuráveis e recompensadas; manipulação das regras de classificação de forma a melhorar o aparente desempenho; e escolhas sobre o momento de fecho do negócio.

Steenburgh (2008) efetuou a mesma pesquisa que Oyer (1998) mas com um maior refinamento de dados. Assim, foram analisados os comportamentos individuais dos vendedores e não apenas os comportamentos das empresas de forma consolidada. As conclusões são idênticas às dos outros autores: os incentivos fixos motivam os vendedores a trabalhar mais e limitam a utilização de estratégias de *timing gaming*. Apesar dos incentivos

fixos serem desmotivadores para vendedores que se encontrem muito longe do objetivo, Steenburgh (2008) refere que este efeito é mais do que compensado nos ganhos de produtividade dos restantes vendedores pela ausência da utilização de estratégias de *timing gaming*.

Larkin (2013) analisou o esquema de incentivos de uma empresa fornecedora de *software*, onde as características do produto e a própria estratégia comercial da empresa permitiam aos vendedores um controlo considerável sobre o momento em que o negócio era fechado. Em meses que os vendedores têm vantagens em fechar negócios usam estratégias para antecipar vendas previstas para os meses seguintes, e em meses que já atingiram os objetivos usam estratégias para adiar o fecho dos negócios.

Como referido anteriormente, existem vários autores que demonstram a utilização de estratégias de *timing gaming*, mas Larkin (2013) comprova que esta é uma estratégia extremamente dispendiosa para a empresa, quer pelo pagamento do incentivo ao vendedor, quer pelo desconto que o vendedor concedia ao cliente para forçar a venda no momento mais conveniente. Na análise deste autor é referido que este modelo de comissionamento permitia que a comissão sobre determinada venda oscilasse entre 2% e 25%, dependendo do desempenho comercial que o vendedor tinha registado nesse mês.

2.4 Vantagens e Desvantagens dos Sistemas de Incentivos

Anthony e Govindarajan (2003) identificam três tipos de benefícios associados aos incentivos salariais. O primeiro prende-se com a capacidade deste sistema fornecer informação sobre as áreas mais importantes para a organização, informando os colaboradores para onde dirigir os principais esforços. O segundo é a motivação, já que alguns colaboradores necessitam de um estímulo adicional para atingir o máximo do seu desempenho. O terceiro benefício é o aumento da capacidade de atração e retenção dos colaboradores, isto é, os sistemas de incentivos permitem que a empresa reforce o pacote de benefícios no momento do recrutamento.

Joseph e Kalwani (1998) também identificam vantagens associadas aos sistemas de incentivos. Estes autores afirmam que estas tipologias de pagamentos são amplamente utilizadas nas equipas comerciais por constituírem um instrumento flexível, que permite obter um melhor desempenho de vendas e fomentar comportamentos consistentes com os objetivos definidos para estas equipas. Usados com prudência podem ajudar a reforçar a

satisfação dos vendedores com a remuneração, e a atrair e reter os quadros de elevado potencial.

Apesar dos sistemas de incentivos serem mais eficazes que o pagamento do salário fixo, Joseph e Kalwani (1998) referem que a incerteza associada a esta remuneração tem um efeito adverso na satisfação dos vendedores. As flutuações associadas a estes sistemas colocam algumas dificuldades no planeamento do orçamento familiar. Na análise efetuada por estes autores é referido que os vendedores com melhores desempenhos reagem de forma mais adversa às flutuações do pagamento, comparativamente aos vendedores com piores desempenhos.

Por fim, e tal como referido anteriormente, várias pesquisas demonstram que os sistemas de incentivos não lineares são fáceis de manipular recorrendo à utilização de estratégias de *timing gaming*. Larkin (2013) comprova que esta é uma estratégia extremamente dispendiosa para as empresas, representando uma enorme desvantagem dos sistemas de incentivos.

2.5 Os Sistemas de Incentivos e a Estratégia Empresarial

Kaplan e Norton (2001) defendem que a utilização exclusiva de indicadores financeiros, para o mapeamento da estratégia empresarial, é contraproducente, pois desta forma apenas são relatados os resultados de ações passadas. A dependência exclusiva destes indicadores pode promover comportamentos comprometedores da criação de valor a longo prazo.

Estes autores referem que as estratégias de criação de valor passaram de apenas gerir ativos tangíveis para estratégias baseadas na criação de ativos intangíveis. Neste sentido surge o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de gestão introduzida por Kaplan e Norton, cujo objetivo passa pelo mapeamento da estratégia da empresa ao nível do relacionamento com clientes, da inovação dos produtos e serviços, da eficiência dos processos operacionais, da competência dos colaboradores, da agilidade dos sistemas de informação, do clima organizacional, entre outros aspetos.

No BSC, Kaplan e Norton (2001) identificam quatro perspetivas essenciais:

- Financeira: mapeia a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco na perspetiva acionista;
- Clientes: mapeia a estratégia de criação de valor e diferenciação na perspetiva dos clientes;

- Processos internos: mapeia a estratégia da empresa relativamente aos processos internos que criam valor para o cliente e para o acionista;
- Aprendizagem: mapeia as prioridades estratégicas da empresa cujo objetivo é a criação de um clima organizacional que vise a inovação e o crescimento.

Ao traduzir a estratégia da empresa num mapa com a arquitetura identificada acima, as empresas criam um ponto / documento comum para todos os departamentos e colaboradores (Kaplan e Norton, 2001).

Carmona et al. (2011) também defendem que o BSC impede o comportamento disfuncional da gestão e a tomada de decisão baseada principalmente ou exclusivamente no desempenho financeiro de curto prazo. Estes autores referem que o BSC permite que a empresa clarifique a sua visão para o negócio, definindo e comunicando as ações estratégicas necessárias para a alcançar.

Os sistemas contabilísticos fornecem diversos indicadores que permitem medir o desempenho financeiro, mas, tal como já referido, cada vez mais as empresas dão importância a indicadores não financeiros. Kaplan e Norton (2001) criaram categorias no BSC de forma a incorporar estas importantes medidas não financeiras, mas estes autores não referem a forma como devem estas medidas contribuir para a avaliação dos colaboradores, nomeadamente, das equipas comerciais.

Lipe e Salterio (2000) efetuaram pesquisas no âmbito da temática do BSC, abordando a importância da coerência entre metas organizacionais e estruturas de recompensas aos trabalhadores.

Estes autores mostraram que há implicações para as empresas que utilizam o BSC e o ignoram nos momentos de avaliação de desempenho, pois se as medidas definidas como estratégicas não forem utilizadas na avaliação dos colaboradores, existe a possibilidade de serem desconsideradas nos momentos da tomada de decisão.

Os resultados da análise de Lipe e Salterio (2000) sugerem ainda que quando o BSC é desconsiderado na avaliação de desempenho, há propensão para dar primazia às medidas financeiras e ignorar as medidas não financeiras, o que anula o propósito do BSC, enquanto ferramenta de gestão estratégica.

3. Considerações Metodológicas: Estudo de Caso

Como referido na Secção 1., este trabalho visa investigar em que medida o sistema de incentivos comerciais da Auto-Sueco Portugal – Veículos Pesados, S.A. (Auto-Sueco, abreviadamente) está alinhado com a estratégia da empresa, tal como resulta do seu *Balanced Scorecard* (BSC) e, adicionalmente, como melhorar o nível de alinhamento detetado. É pois um trabalho de investigação na área de gestão, i.e., das ciências sociais, e que se pretende que possa ser de relevante utilidade para a empresa identificada. E, dada a natureza do assunto em estudo, foi consensual a escolha do estudo de caso como método de investigação (Yin, 2002).

Do ponto de vista da empresa estudada, este trabalho surge no seguimento das mudanças estratégicas que a Auto-Sueco tem vivenciado diante de um contexto de mercado cada vez mais exigente a nível concorrencial. A empresa tem reforçado o foco em temáticas como satisfação de cliente e reforço de quota de mercado, de forma a adaptar-se a este contexto de mercado cada vez mais competitivo. Adicionalmente, também internamente a Auto-Sueco tem sido desafiada pela sua administração com a superação de resultados operacionais e otimização dos valores de *stock*. A evidência sugere que a Auto-Sueco adaptou-se sempre de forma muito eficiente aos desafios propostos, desde a criação de indicadores para medição dos principais objetivos estratégicos à formação dos colaboradores neste novo contexto estratégico. No entanto, a empresa ainda não avançou com a avaliação do nível de alinhamento do modelo de incentivos salariais das equipas comerciais, com as orientações estratégicas definidas para o negócio. E um correto sistema de avaliação e consequentemente de premiação das equipas, é importante para que a empresa consiga proteger os seus objetivos estratégicos, e ao mesmo tempo cativar e reter os melhores profissionais do sector.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) a definição de forma clara, exequível e pertinente da pergunta de partida, deve ser a primeira etapa de um processo de investigação. Assim, de forma a transpor o fio condutor deste trabalho, definiu-se como pergunta de partida a questão: “Estão os incentivos das equipas comerciais alinhados com a estratégia da Auto-Sueco?”.

Para responder à pergunta identificada recorreu-se a diversos tipos de operações de exploração (Quivy e Campenhoudt, 2008), tais como:

- Operações de leitura: revisão da literatura relevante; em especial, pretendeu-se analisar estudos de caso com os mesmos objetivos e na mesma área de investigação (para, por exemplo, analisar de que forma são apurados os

incentivos comerciais noutras empresas e quais as principais vantagens e as desvantagens identificadas; Quivy e Campenhoudt (2008) referem que esta é uma importante operação na medida em que permite situar o trabalho em relação a outros quadros conceptuais reconhecidos, atestando desta forma a sua validade externa;

- Análise de documentos: para além da consulta dos Relatórios & Contas, foi, com a competente autorização do Diretor Executivo da empresa (ver Anexo I), consultada, analisada e utilizada informação não-pública e reservada da Auto-Sueco, nomeadamente, o atual regulamento de incentivos comerciais, o BSC da empresa (com limitação à utilização das metas dos indicadores estratégicos), detalhe da organização da empresa (organização comercial e não comercial), o indicador do número de camiões faturados (com rédito reconhecido) e os objetivos para esse mesmo indicador para o períodos 2015-2018;
- Observação participativa: foi efetuado algum trabalho de observação, dado que a autora deste trabalho desempenha funções como gestora de suporte ao negócio da Auto-Sueco; note-se contudo que foi minimizado tanto quanto possível o recurso a esta forma de recolher evidência por forma a evitar o enviesamento da análise da informação e, conseqüentemente, a contaminação das conclusões obtidas (Yin, 2002);
- Entrevistas exploratórias: através de entrevistas não estruturadas e, mesmo, informais, pretendeu-se complementar a construção da problemática subjacente ao estudo de caso; Quivy e Campenhoudt (2008) defendem que as entrevistas podem contribuir para identificar os principais aspetos a considerar na investigação, alargando ou retificando o campo de investigação das operações de leitura.

Com a evidência recolhida como acima referido, pretendeu-se construir a problemática subjacente a este trabalho de investigação. Primeiramente foi desenvolvida uma análise crítica ao atual modelo de incentivos comerciais da Auto-Sueco face à estratégia da empresa, que permitiu a identificação das suas vantagens e desvantagens, e dos pontos de convergência e divergência quando analisado à luz das orientações estratégicas para a organização. Se, no seguimento da análise anterior, forem identificados pontos de melhoria no atual sistema de incentivos comerciais (que, como se verá adiante, foi o caso), é objetivo

deste trabalho apresentar uma proposta de melhoria a esse mesmo regulamento de incentivos.

Note-se, todavia, que a análise dos resultados decorrentes das potenciais alterações ao atual regulamento de incentivos comerciais da Auto-Sueco não será, porque não o pode, ser incluída neste trabalho, dado que a obtenção de resultados, com amostra significativa, será, obviamente, demorada no tempo. Seja como for, referira-se ainda que a implementação (integral ou parcial) das potenciais alterações sugeridas estará sempre dependente de decisão da empresa.

4. Auto-Sueco Portugal

4.1 Grupo Nors - Apresentação

A história do Grupo Nors iniciou-se em 1933, com a representação exclusiva da marca Volvo em Portugal. Até 2013 utilizou a designação de Grupo Auto Sueco, um grupo português cuja visão passa pela liderança mundial em soluções de transporte e equipamentos de construção.

A marca Nors só foi criada em 2013, aquando da celebração do 80º aniversário do grupo. O elevado crescimento do grupo e a entrada em novas áreas de negócio justificaram a necessidade de criação desta nova marca corporativa. O grupo optou por manter a marca Auto Sueco mas apenas nas suas empresas com negócios Volvo.

Segundo o Relatório e Contas de 2018, o Grupo Nors conta com cerca de 2.223 colaboradores e um volume de negócios consolidado de 1,6 mil milhões de euros (agregando os empreendimentos em controlo conjunto a 100%).

Presente em 17 países (Anexo II) e historicamente associado ao setor automóvel, o Grupo Nors tem os seus negócios organizados em quatro grandes áreas (Anexo III):

- *Original Equipment Solutions*: empresas de venda e prestação de serviços de após venda a camiões, automóveis, autocarros, equipamentos de construção e agrícolas, motores marítimos e industriais e geradores;
- *Integrated Aftermarket Solutions*: empresas de importação e distribuição de peças multimarca;
- *Recycling Solutions*: empresas de soluções e equipamentos de reciclagem;
- *Safekeeping Solutions*: empresas de mediação de seguros.

4.2 Auto-Sueco Portugal - Apresentação

A empresa Auto-Sueco Portugal – Veículos Pesados, S.A (doravante designada Auto-Sueco) é uma das várias empresas do Grupo Nors.

Tendo sido criada em outubro de 2018, a sua atividade esteve anteriormente integrada na empresa mãe utilizando a marca corporativa Auto Sueco.

A Auto-Sueco é detida a 100% pelo Grupo Nors, incorporando o grupo de empresas *Original Equipment Solutions*.

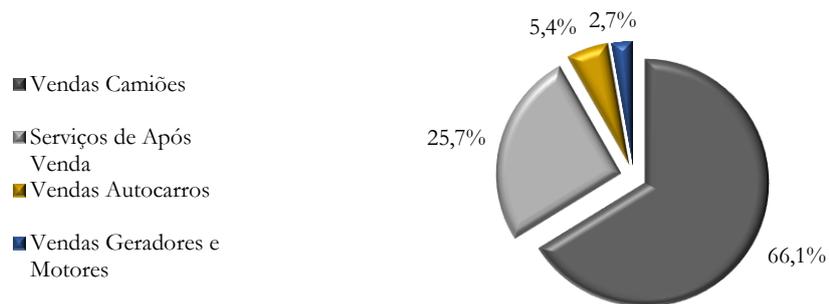
A Auto-Sueco é importadora e distribuidora exclusiva para o mercado nacional de camiões Volvo, autocarros Volvo e motores marítimos e industriais Volvo Penta. Tem ainda a importação e distribuição exclusiva de geradores KOHLER-SDMO para Portugal.

4.3 Auto-Sueco Portugal - Áreas de Negócio

Segundo o Relatório e Contas de 2018 do Grupo Nors, a Auto-Sueco alcançou em 2018 um volume de negócios de 113 milhões de euros, que inclui a venda de equipamentos e também a prestação de serviços de após venda.

Pela análise da Figura 3, pode verificar-se que as vendas de camiões (novos e usados) representaram 66,1% da atividade comercial da Auto-Sueco em 2018. Seguem-se os serviços de após venda e as vendas de peças, que representaram 25,7% do volume de negócios desse mesmo ano. A Auto-Sueco conta com oito concessionários próprios de após venda e oito concessionários explorados por empresas independentes.

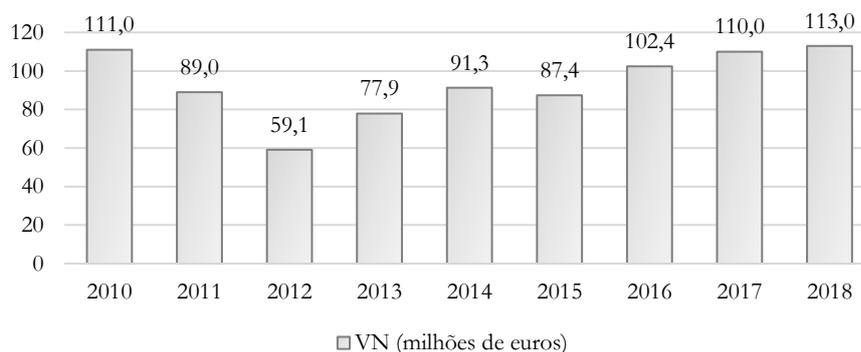
Figura 3 - Volume de negócios da Auto-Sueco em 2018 (por produto; em percentagem)



Fonte: Elaboração própria a partir do R&C do Grupo Nors, de 2018.

Em 2018 a empresa registou o maior volume de vendas desde 2010, 113 milhões de euros, com um crescimento de 2,7% face ao ano anterior, conforme evidenciado na Figura 4.

Figura 4 - Evolução do Volume de Negócios da Auto-Sueco (2010-2018)



Fonte: Elaboração própria a partir dos R&C do Grupo Nors, de 2010 a 2018.

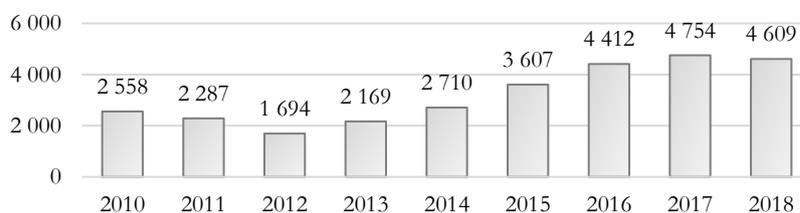
4.4 Mercado Português de Viaturas Pesadas

Tal como evidenciado no ponto anterior, o principal sector de atuação da Auto-Sueco é o mercado nacional de viaturas pesadas, cuja dimensão é frequentemente medida pelo número de matrículas de viaturas novas efetuadas todos os anos.

É importante referir que a Volvo apenas possui produto para o mercado de viaturas com peso superior a dez toneladas, pelo que uma rigorosa análise do mercado de atuação da Auto-Sueco, deve restringir-se às matrículas de viaturas com estas características.

Na Figura 5 é apresentada a evolução do mercado de camiões (com mais de 10 toneladas) em Portugal. Da sua análise é possível verificar que desde 2016 foram matriculadas, em Portugal, mais de quatro mil viaturas por ano. Note-se ainda que em 2018 o mercado de atuação da Auto-Sueco registou um decréscimo de 3,1% face a 2017, a primeira queda após 2012.

Figura 5 - Evolução mercado de camiões em Portugal (número de matrículas de viaturas com peso superior a 10 toneladas; 2010-2018)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados publicados pela ACAP (2010-2018).

Na Tabela 1, abaixo, é possível analisar o número de matrículas e as quotas de mercado das principais marcas a atuar em Portugal, em 2017 e 2018.

Tabela 1 - Mercado de camiões em Portugal por marca (número de matrículas de viaturas com peso superior a 10 toneladas; 2010-2018)

Marcas	Número de Matrículas			Quota de mercado	
	2018	2017	variação	2018	2017
Scania	911	825	10,4%	19,8%	17,4%
Mercedes-Benz	819	584	40,2%	17,8%	12,3%
Renault	675	725	-6,9%	14,6%	15,3%
Daf	675	657	2,7%	14,6%	13,8%
Volvo	628	632	-0,6%	13,6%	13,3%
Man	551	641	-14,0%	12,0%	13,5%
Iveco	312	664	-53,0%	6,8%	14,0%
Outros	38	26	46,2%	0,8%	0,5%
Total Mercado	4.609	4.754	-3,1%		

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados publicados pela ACAP (2017-2018).

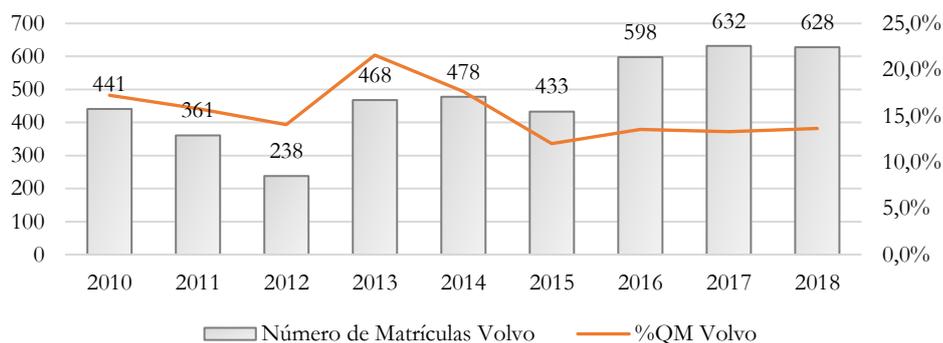
A liderança no mercado português em 2018 pertenceu à marca Scania com uma quota de mercado de 19,8%, o equivalente a 911 matrículas.

A marca Volvo, representada exclusivamente em Portugal pela Auto-Sueco, foi a quinta marca com mais matrículas em 2018, registando um decréscimo de 0,6% face ao ano anterior. Como o decréscimo nas suas matrículas (-0,6%) foi inferior à queda do mercado (-3,1%), a Volvo viu a sua quota de mercado reforçada em 0,3 pontos percentuais, comparativamente a 2017.

Note-se ainda que em Portugal só as marcas Volvo e Renault são representadas exclusivamente por importadores privados nacionais, as empresas Auto-Sueco e a Galius, respetivamente. A marca DAF é também representada por alguns concessionários privados, em Portugal. As restantes marcas atuam no mercado nacional através da presença direta dos fabricantes.

Na Figura 6 é apresentada a evolução do número de matrículas Volvo e da quota de mercado desta marca em Portugal, no período compreendido entre 2010 e 2018. Com uma quota de mercado média de 14,9% naquele período, a marca regista o pior ano de matrículas em 2012 em linha com a queda verificada no mercado global.

Figura 6 - Evolução número de matrículas e quota de mercado da Volvo, em Portugal (2010-2018)

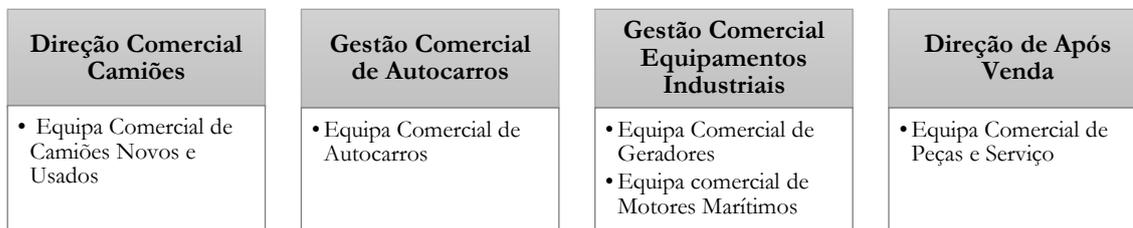


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados publicados pela ACAP (2010-2018).

4.5 Auto-Sueco Portugal - Caracterização da Equipa Comercial

A empresa Auto-Sueco possui equipas comerciais diferenciadas por tipologia de produto, com diferentes regulamentos de incentivos comerciais e sob responsabilidade de departamentos diferentes (Figura 7).

Figura 7 - Organização das Equipas Comerciais da Auto-Sueco

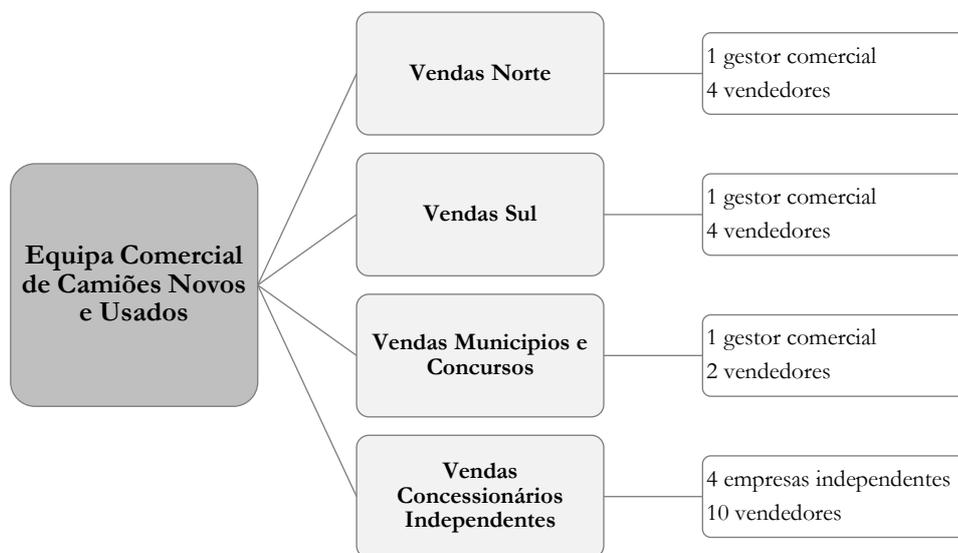


Fonte: Elaboração própria através de observação participativa.

Este trabalho considerará como objeto de análise a equipa comercial responsável pela venda de camiões novos e usados, por ser a tipologia de produto com maior representatividade na empresa e consequentemente com uma atividade comercial muito relevante.

A equipa comercial responsável pela venda de camiões novos e usados está agrupada em quatro categorias (Figura 8): as equipas responsáveis pelas vendas nas zonas geográficas a norte e a sul do país; a equipa responsável por vendas por concursos públicos; e ainda a equipa das vendas realizadas por empresas independentes concessionárias da marca Volvo.

Figura 8 - Organização das Equipas Comerciais de Camiões Novos e Usados da Auto-Sueco em 2018



Fonte: Elaboração própria através de observação participativa.

O atual regulamento de incentivos comerciais abrange apenas os vendedores das equipas de vendas a norte e sul (primeiro e segundo grupos da Figura 8). Os vendedores responsáveis pelos negócios com os cursos públicos (terceiro grupo da Figura 8) possuem um sistema de incentivos separado dada a especificidade destas vendas. Naturalmente, os vendedores do último grupo da Figura 8 não são colaboradores da empresa Auto-Sueco.

5. Auto-Sueco Portugal: A Estratégia da Empresa

O BSC da Auto-Sueco identifica os objetivos e as orientações estratégicas da empresa para as suas equipas (Figura 9).

Figura 9 - Excerto do BSC da Auto-Sueco

Perspetiva	Descrição da Estratégia	Indicador
Perspetiva financeira	Performance independente dos ciclos de mercado Garantir níveis de rentabilidade estáveis Proteção/Investimento no negócio de Após Venda	ROCE
		Margem Bruta Comercial
		Margem Bruta AV
		Tx de absorção
		% EBT
Perspetiva de clientes	Apoiar a actividade do cliente e monitorar a satisfação das suas expectativas Desenvolver a percepção de valor para o cliente Proteção da imagem no mercado da marca Volvo	NPS
		Inquérito de Satisfação de Clientes
		<i>Market Share</i> Volvo nos Camiões de Gama Alta
		<i>Market Share</i> nos Autocarros
Perspetiva de processos internos	Processos orientados para os clientes Melhoria de eficiência e performance operacional Dar continuidade à política de controlo de crédito	Tx de rotação de <i>stock</i> de peças
		Tempo médio de <i>stock</i> camiões novos e usados
		Rácio da eficiência oficial
		Percentagem de implementação do Projeto Flow
Perspetiva de aprendizagem e crescimento	Desenvolver líderes internos Reduzir turnover de quadros chave Acompanhamento regular do clima e cultura organizacional	Rácio turnover de talentos
		Cumprimentos dos planos de formação
		Inquérito do clima organizacional

Fonte: Elaboração própria a partir do BSC original da empresa.

Ao nível financeiro (Figura 9) a empresa pretende assegurar o seu desempenho independentemente dos ciclos de mercado, garantindo níveis de rentabilidade estáveis nos seus negócios. As seguintes métricas são identificadas como indicadores financeiros preponderantes para a empresa:

- *Return on Capital Employed* (ROCE): permite avaliar o retorno que a empresa obtém com os recursos que tem empregues; é obtido pelo quociente dos resultados antes

de juros e impostos pelo capital empregue; quanto maior a percentagem de ROCE, mais eficiente é a empresa a aplicar o capital dos acionistas;

- Margem Bruta (Comercial e Após Venda): este indicador permite medir a rentabilidade das vendas comerciais (camiões, autocarros e outros equipamentos) e das vendas de após venda (peças e prestações de serviços); é obtido pelo volume de negócios deduzido de todos os custos que estão diretamente associados à comercialização dos produtos;
- Taxa de absorção: mede a capacidade de a empresa suportar custos de estrutura (gastos com pessoal, edifícios e outros gastos indiretos à atividade), sem a margem libertada pelas vendas comerciais (camiões, autocarros e outros equipamentos) e suportada apenas pela margem da atividade de após venda (peças e prestações de serviços); no sector automóvel a atividade de após venda é conhecida pela sua estabilidade, demora mais tempo a incorporar as alterações de mercado do que a atividade comercial; é calculada pela margem bruta de após venda dividida pelos custos, e permite avaliar a necessidade de adaptação das estruturas, ou de investimento em após venda, de modo a proteger a *performance* competitiva da empresa;
- Percentagem de *Earnings Before Taxes* (EBT): também conhecido como margem de EBT, este rácio permite avaliar a percentagem de resultados antes de impostos que são gerados em função das vendas da empresa.

Na perspetiva de clientes (Figura 9) o objetivo da Auto-Sueco é garantir a satisfação dos seus clientes, promovendo a perceção do valor associado aos produtos e serviços Volvo. De forma a medir o posicionamento estratégico junto dos clientes, são identificados os seguintes indicadores:

- *Net Promoter Score* (NPS): o objetivo do NPS é medir o nível de lealdade dos clientes. Para medir este indicador é utilizada a pergunta: “De 1 a 10 recomendaria a empresa a outras pessoas?”; os clientes que indicam valores 9 ou 10 são considerados Clientes Promotores, os que avaliam entre 1 e 6 são considerados Clientes Detratores e os restantes são classificados como Clientes Neutros; o NPS é calculado pela percentagem de Clientes Promotores deduzida da percentagem de Cliente Detratores;

- Inquérito de satisfação de clientes: recorrendo a um conjunto detalhado de perguntas, mede a opinião dos clientes relativamente às equipas e aos produtos da empresa;
- *Market Share* Volvo em Portugal: normalmente quantificado em percentagem, é a quota de mercado que a marca tem em determinado produto; é um importante indicador da posição competitiva da empresa relativamente à sua concorrência; apurado pelo número de matrículas da marca Volvo dividido pelo total de matrículas do mercado (todas as marcas), permite determinar as forças e fraquezas da empresa/marca e comparar a sua dimensão com a concorrência, avaliando o nível de aceitação e de consumo dos seus produtos.

Ao nível dos processos internos (Figura 9) a empresa pretende a melhoria da sua eficiência operacional, com processos estritamente direcionados para os clientes. Os seguintes indicadores são identificados como essenciais para o cumprimento destes objetivos estratégicos:

- Taxa de rotação do *stock* de peças: é um indicador que traduz o número de vezes que o *stock* se renova, demonstrando o nível de eficiência com que a empresa gere os seus inventários; é calculada pelo custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas dividido pelos inventários totais líquidos;
- Tempo médio em *stock* de camiões (novos e usados): traduz o número médio de dias que as viaturas permanecem em stock à espera de serem vendidas;
- Rácio de eficiência oficial: calculado pelo número de horas faturadas dividido pelo número de horas trabalhadas, este rácio pretende medir a percentagem de tempo que os técnicos oficiais imputam a cliente;
- Percentagem de implementação de projetos internos de eficiência oficial: a Auto-Sueco possui, em curso, projetos estruturantes, cujo objetivo é a melhoria da eficiência oficial.

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento (Figura 9) a Auto-Sueco identifica como estratégico o desenvolvimento de líderes internos, a redução do *turnover* de quadros importantes e a melhoria do clima organizacional. Para garantir este posicionamento são identificados e acompanhados os seguintes indicadores:

- Rácio de *turnover* de colaboradores com responsabilidades de gestão: mede o nível de demissões e consequentes substituições de colaboradores com funções de gestão de equipas;
- Cumprimento de planos de formação: mede a capacidade de a empresa colmatar as necessidades formativas identificadas aos seus colaboradores;
- Inquérito do clima organizacional da empresa: a Auto-Sueco avalia de dois em dois anos o seu clima organizacional através da realização de inquéritos a colaboradores.

Tal como anteriormente referido, a empresa está organizada em quatro grandes áreas comerciais: Direção Comercial de Camiões (DCC), Gestão Comercial de Autocarros (GCA), Gestão Comercial Equipamentos Industriais (GCEI) e Direção de Após Venda (DAV). Todas estas áreas são estrategicamente importantes para a empresa, existindo até um mapeamento formal na estrutura organizacional da Auto-Sueco (Anexo IV). No entanto, este trabalho centra-se apenas na área de vendas de camiões (novos e usados) da Auto-Sueco – a Direção Comercial de Camiões, pelo que se justifica aqui a identificação das ações estratégicas por áreas no BSC (Figura 10).

Figura 10 - Excerto do BSC da Auto-Sueco com identificação das ações estratégicas por área comercial

Perspetiva	Descrição da Estratégia	Indicador	Área
Perspetiva financeira	Performance independente dos ciclos de mercado Garantir níveis de rentabilidade estáveis Proteção/Investimento no negócio de Após Venda	ROCE	Todas
		Margem Bruta Comercial	DCC/GCA/GCEI
		Margem Bruta AV	DAV
		Tx de absorção	Todas
		% EBT	Todas
Perspetiva de clientes	Apoiar a actividade do cliente e monitorar a satisfação das suas expectativas Desenvolver a percepção de valor para o cliente Proteção da imagem no mercado da marca Volvo	NPS	Todas
		Inquérito de Satisfação de Clientes	Todas
		<i>Market Share</i> Volvo nos Camiões de Gama Alta	DCC
		<i>Market Share</i> nos Autocarros	GCA
Perspetiva de processos internos	Processos orientados para os clientes Melhoria de eficiência e performance operacional Dar continuidade à política de controlo de crédito	Tx de rotação de <i>stock</i> de peças	DAV
		Tempo médio de <i>stock</i> camiões novos e usados	DCC
		Rácio da eficiência oficial	DAV
		Percentagem de implementação do Projeto Flow	DAV
Perspetiva de aprendizagem e crescimento	Desenvolver líderes internos Reduzir turnover de quadros chave Acompanhamento regular do clima e cultura organizacional	Rácio turnover de talentos	Todas
		Cumprimentos dos planos de formação	Todas
		Inquérito do clima organizacional	Todas

Fonte: Elaboração própria a partir do BSC original da empresa.

6. Auto-Sueco Portugal: O Atual Modelo de Incentivos Comerciais

6.1 Enquadramento

O atual modelo de incentivos comerciais da Auto-Sueco entrou em vigor no início de 2015, tendo sido construído para definir as regras de apuramento dos incentivos comerciais decorrentes das vendas de camiões novos e usados.

Trata-se de um modelo focado na premiação das vendas e da margem delas libertada. Inclui também alguns objetivos qualitativos que funcionam como gatilho no apuramento dos incentivos comerciais, ou seja, só existe direito a incentivos se estes objetivos qualitativos forem verificados. Estes objetivos qualitativos estão relacionados com a organização dos processos comerciais e com a utilização das ferramentas informáticas obrigatórias pela empresa.

A direção da Auto-Sueco entrega a tarefa de apuramento dos incentivos comerciais à equipa responsável pelo Suporte Comercial (ver Anexo IV). A informação utilizada para o apuramento desses valores, volume de vendas e margem libertada, é comunicada de forma mensal pelo Gestor de Suporte ao Negócio (ver Anexo IV) da empresa.

Só são processadas comissões sobre faturas com o rédito devidamente comprovado, em linha com a Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF) n° 20. Segundo esta NCRF, o rédito proveniente da venda de bens só deve ser reconhecido quando todas as seguintes condições forem satisfeitas:

- Todos os riscos e vantagens da propriedade do bem sejam transferidos para o comprador;
- Não seja mantido envolvimento da empresa com o bem a um nível considerado de posse, nem o seu controlo efetivo;
- O valor da transação possa ser fiavelmente mensurado;
- Seja admissível que os benefícios económicos associados à venda fluam para a empresa;
- Os custos incorridos, ou que ainda venham a ser incorridos, como consequência da venda possam ser fiavelmente mensurados.

6.2 Incentivos às Vendas de Camiões Novos

O incentivo comercial fixo decorrente da venda de um camião novo corresponde a 20% da margem libertada nesse negócio, estando limitada a um mínimo de 600€ e um máximo de 1.500€. Para o cálculo da margem libertada a empresa considera o valor de venda deduzido do valor de compra, do valor de preparação e de todos os outros valores diretamente imputáveis a esse negócio.

O modelo atual da empresa pressupõe ainda a existência de mais dois momentos adicionais de avaliação:

- Avaliação Trimestral: correção do incentivo comercial fixo em mais 5% caso o vendedor atinja os seus objetivos individuais no acumulado dos três meses;
- Avaliação Anual: correção do incentivo comercial fixo em mais 5% caso o vendedor atinja os seus objetivos individuais no acumulado do ano.

O regulamento prevê que os objetivos individuais, acima descritos, sejam definidos pela chefia, não tendo que ser iguais para todos os colaboradores e podendo ser alterados em qualquer momento. Atualmente todos os vendedores da Auto-Sueco têm como objetivo individual o número de negócios fechados, ou seja, o número de encomendas colocadas ao fornecedor.

No final de cada trimestre, perante o cumprimento desses objetivos individuais, os vendedores terão direito a 5% adicionais a aplicar na margem das faturas desse trimestre, sem limite mínimo ou máximo a essa comissão. Assim, mensalmente os vendedores recebem 20% da margem (com limite máximo e mínimo de comissão) e podem receber mais 5%, no final do trimestre, caso cumpram os seus objetivos individuais (número de negócios fechados).

O mesmo acontece na avaliação anual, perante o cumprimento dos objetivos anuais, os vendedores terão direito a 5% adicionais a aplicar na margem das faturas desse ano, também sem limite mínimo ou máximo a essa comissão. Este momento de avaliação, permite corrigir apenas os trimestres não atingidos, em que os vendedores só receberam os 20% de comissão fixa.

Na

Tabela 2 é apresentado um exemplo hipotético para ilustrar o modelo de incentivos da Auto-Sueco. São identificados os objetivos individuais (número de negócios fechados) de um vendedor, o real efetivamente alcançado destes objetivos e o número de unidades faturadas.

De referir que o número de faturas de determinado ano não é necessariamente igual ao número de negócios fechados, pois entre o momento de fecho do negócio e a emissão da fatura podem decorrer vários meses.

Tabela 2 - Exemplo ilustrativo do atual modelo de incentivos comerciais (camiões novos)

Vendedor 1				
	Número de Negócios Fechados		Número de camiões faturados	% de incentivo
	Real	Objetivo		
Mês 1	5	10	4	20%
Mês 2	2	5	6	20%
Mês 3	6	10	2	20%
Mês 4	5	5	5	20%
Mês 5	8	10	2	20%
Mês 6	15	10	6	20%
Mês 7	10	5	5	20%
Mês 8	5	5	8	20%
Mês 9	4	5	15	20%
Mês 10	10	10	10	20%
Mês 11	8	10	5	20%
Mês 12	2	5	4	20%
1º Trimestre	13	25	12	0%
2º Trimestre	28	25	13	5%
3º Trimestre	19	15	28	5%
4º Trimestre	20	25	19	0%
Ano	80	90	72	0%

Fonte: Elaboração própria.

No exemplo, e com o atual regulamento de incentivos comerciais o vendedor teria direito a 20% de comissão fixa sobre a margem libertada nos camiões faturados ao longo dos doze meses, aplicando-se os limites mínimos e máximos definidos para as comissões.

Na análise trimestral é possível perceber que os objetivos individuais foram superados no segundo e no terceiro trimestre; assim, no final de cada um destes trimestres, o vendedor teria direito a 5% da margem dos camiões faturados nesse período. Nos restantes trimestres, não havendo cumprimento dos objetivos individuais, não há lugar a incentivo adicional.

No final do ano o vendedor em análise não atinge os seus objetivos individuais, pelo que os trimestres que já tiveram correção de 5% não sofrem qualquer alteração, já que só

haveria lugar a correção se o vendedor cumprisse o objetivo anual e fosse portanto necessário corrigir a comissão dos dois restantes trimestres em 5%.

6.3 Incentivos às Vendas de Camiões Usados

Os incentivos fixos decorrentes da venda de camiões usados, correspondem a 25% da margem libertada nos negócios, estando limitados a uma comissão mínima de 250€ por camião, para unidades faturadas por um valor igual ou superior a 5.000€, e 50€ por camião para unidades faturadas por um valor inferior a 5.000€. A comissão máxima está também limitada a 1.000€ por camião.

À semelhança dos camiões novos, também nos camiões usados a empresa considera que a margem libertada é o resultado do valor de venda deduzido do valor de compra, do valor de preparação e de todos os outros valores diretamente imputáveis a esse negócio.

6.4 O Modelo Atual e *Balanced Scorecard*

Tal como resulta do que ficou antes dito, a empresa mapeia, na sua perspetiva financeira, a margem bruta comercial como um indicador estratégico do negócio. Mas este é o único indicador estratégico para o qual o atual sistema de incentivos está alinhado com o BSC da Auto-Sueco.

Todavia, as equipas comerciais da Auto-Sueco, para além da perspetiva financeira, possuem responsabilidades em outras perspetivas estratégicas da empresa, tais como:

- Perspetiva dos clientes: a equipa comercial é parte muito importante na satisfação dos clientes, já que os vendedores têm influência direta sobre a perceção de valor que a empresa tem junto do seu publico alvo; estes colaboradores são ainda importantes influenciadores do *Market-Share* Volvo, quer na vertente comercial (um maior número de vendas de viaturas novas significa um maior número de matrículas) mas também na proteção da imagem Volvo no mercado;
- Perspetiva dos processos internos: uma vez que não existem encomendas de camiões novos para stock, todas estas viaturas têm um cliente atribuído, pelo que a sua longa permanência em stock é muitas vezes justificada por atrasos processuais que podem ser agilizados ou planeados pela equipa comercial.

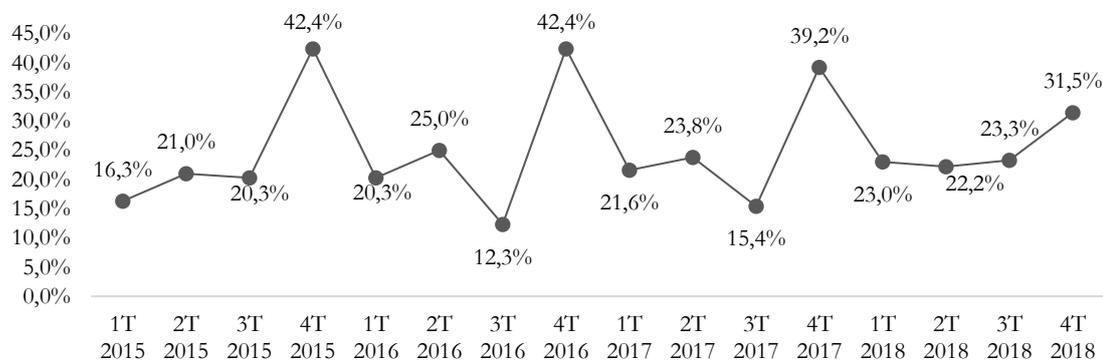
6.5 O Modelo Atual e *Timing Gaming*

Oyer (1998) consegue comprovar, através da análise trimestral dos resultados, que as empresas do seu estudo utilizam estratégias de *timing gaming*, pois tendencialmente apresentam mais resultados no último trimestre (do ano) e menos resultados no primeiro trimestre (do ano seguinte).

A Figura 11 mostra a percentagem de camiões novos faturados por trimestre (com rédito reconhecido) pela Auto-Sueco nos últimos quatro anos – apenas foi considerado o número viaturas faturadas pelas equipas comerciais abrangidas pelo atual regulamento de incentivos comerciais.

Replicando o exercício de Oyer (1998) para a Auto-Sueco, é possível verificar que os últimos trimestres são efetivamente muito fortes. Por exemplo, em 2015 e 2016 foram faturadas mais de 40,0% das unidades neste período. No geral, e no intervalo temporal em análise, é no último trimestre de cada ano que a empresa apresenta maior número de camiões novos faturados.

Figura 11 - Percentagem de camiões novos faturados (com rédito reconhecido) trimestralmente pela Auto-Sueco (2015-2018)



Fonte: Elaboração própria a partir da informação disponibilizada pela empresa.

Nos quatro anos em análise faturaram-se em média, 20,5% dos camiões no primeiro trimestre de cada ano, 23,0% no segundo trimestre, 18,1% no terceiro trimestre e 38,4% no último trimestre.

Relativamente ao primeiro trimestre de cada ano, só em 2015 é que este foi o trimestre com menor percentagem de faturação de camiões novos. No entanto, nos anos seguintes o primeiro trimestre é sempre o segundo com menor percentagem de faturação anual.

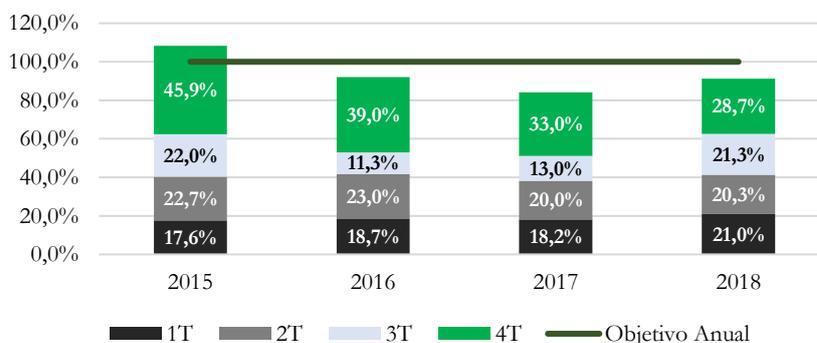
Naturalmente, a elevada percentagem de camiões faturados no último trimestre pode sugerir a existência de estratégias de *timing gaming*, até porque se verifica sempre um trimestre seguinte com faturação muito inferior.

Oyer (1998) realiza a análise a empresas que avaliam o desempenho com o horizonte temporal do ano fiscal. Também no caso da Auto-Sueco este pressuposto se aplica. Mas, tal como anteriormente referido, a avaliação anual permite que a equipa comercial compense a (eventual) menor remuneração dos trimestres anteriores.

Na Figura 12 é analisada a percentagem de cumprimento do objetivo anual, quanto ao número de camiões novos faturados em cada trimestre. Mais uma vez, apenas foi considerado o número viaturas faturadas pelas equipas comerciais abrangidas pelo atual regulamento de incentivos.

Da análise do Figura 12 é possível verificar que até final do terceiro trimestre as equipas estão sempre muito longe do objetivo anual. De referir 2016 e 2017 em que faltam fazer, respetivamente, 47,0% e 48,8% da faturação face ao objetivo. O último trimestre acaba por ser sempre muito superior aos outros trimestres pela tentativa da equipa comercial em atingir o objetivo para o ano.

Figura 12 – Percentagem de cumprimento, em cada trimestre e até ao objetivo anual, de camiões novos faturados (com rédito reconhecido) pela Auto-Sueco (2015-2018)



Fonte: Elaboração própria a partir da informação disponibilizada pela empresa.

De notar 2017 que, dos anos em análise, foi aquele em que no final do terceiro trimestre a distância percentual face ao objetivo anual era maior (48,8%). No final desse ano a equipa comercial responsável pela comercialização de camiões novos não conseguiu atingir o objetivo anual por uma diferença de 15,8%.

Quando analisado o último trimestre de 2017 podemos verificar que é o trimestre com menos percentagem de faturação, logo a seguir a 2018. De referir ainda que no primeiro trimestre de 2018 se verificou uma percentagem de faturação (21,0%) superior à média dos últimos quatro anos (20,5%).

Finalmente, e ainda para 2017, o desvio da faturação face ao objetivo anual era tão elevado, que é razoável supor que a equipa poderá ter adiado negócios para o trimestre seguinte e, conseqüentemente, para o ano seguinte.

6.6 Vantagens e Desvantagens do Atual Modelo

Tal como antes referido, Pereira (2013) menciona que os incentivos que dependem do desempenho geram três benefícios: a comunicação do que deve ser feito, a motivação dos colaboradores e a sua atração e retenção.

Na Auto-Sueco, o atual modelo de incentivos foi construído de forma a manter a motivação da equipa ao longo dos doze meses de avaliação. Ele permite que meses de mau desempenho possam ser compensados em meses seguintes. É também claro relativamente ao que deve ser feito, uma vez que os objetivos estratégicos a nível comercial são comunicados às equipas em diversos momentos.

Pereira (2013) refere ainda que para o sucesso das organizações os colaboradores devem estar focados num reduzido número de variáveis críticas. Este modelo utiliza como base de cálculo apenas os objetivos individuais (número de negócios fechados), a faturação e a margem libertada, garantindo assim que os vendedores apenas estejam focados em fechar e faturar negócios rentáveis.

No entanto, este modelo permite também recompensar desempenhos intermédios e até desempenhos menos positivos. Veja-se o exemplo da Tabela 2: o vendedor em análise, no final do ano, tinha recebido os 5% adicional de incentivo em dois trimestres, mas não consegue cumprir o objetivo do ano. A empresa premiou os trimestres bons, embora estes não tenham sido suficientes para cobrir os desfasamentos dos trimestres negativos.

Quando o atual modelo de incentivos comerciais da Auto-Sueco é analisado face ao BSC da empresa, verifica-se que apenas se alinha com a perspetiva financeira. Mas, como referido antes, as equipas comerciais têm um papel preponderante em pelo menos mais duas perspetivas, a de clientes e a de processos internos.

Ao nível dos camiões usados o atual modelo de incentivos comerciais da Auto-Sueco é bastante mais simples, o que se justifica pela falta de relevância comercial deste produto quando comparado com os camiões novos.

De notar ainda que o atual regulamento de incentivos comerciais da Auto-Sueco define comissões mínimas para os camiões novos e usados, mas não coloca limites aos incentivos quando as margens libertadas são inferiores a estas comissões. Assim, e por exemplo, no caso de um camião novo em que a margem libertada seja inferior a 600€, a empresa ainda tem que pagar 600€ de incentivo ao vendedor, acumulando portanto, um prejuízo.

Ainda ao nível dos limites colocados às comissões, de referir que atualmente apenas é colocado limite ao incentivo comercial fixo decorrente da venda de um camião, nada é referido ao nível de limites nas majorações de 5% que podem ocorrer dos restantes dois momentos de avaliação. Assim, e por exemplo, no caso de um camião novo em que a margem libertada seja superior a 7.500€, o incentivo comercial fixo nunca será superior a 1.500€, mas se o vendedor conseguir atingir os seus objetivos trimestrais, ou anuais, os 20% de incentivo fixo são corrigidos em 5% sem limite máximo, ou mínimo, de valor.

7. Auto-Sueco Portugal: Um Novo Modelo de Incentivos Comerciais

7.1 Enquadramento

Como já referido, as vendas de camiões (novos e usados) representam mais de 50% do volume de faturação da Auto-Sueco, o que reforça a importância da existência de um modelo de incentivos comerciais alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, modelo esse que cumpra o seu papel de motivar, comunicar o que deve ser feito, atrair e reter os melhores colaboradores (Pereira, 2013).

O atual modelo de incentivos comerciais da Auto-Sueco possui regras diferenciadas para a premiação das vendas de camiões novos e camiões usados, pois são produtos com características muito diferentes:

- As viaturas novas em *stock* têm sempre cliente atribuído, mas a maior parte das viaturas usadas não tem;
- As viaturas novas chegam a *stock* sempre com zero quilómetros e sem matrícula, pelo que o seu valor comercial só difere entre modelos de camiões ou no caso de possuírem especificações técnicas diferentes;
- As viaturas usadas têm quilometragens diferentes, estão matriculadas, possuem diversas especificações técnicas e podem ter idades muito diferentes, pelo que o valor comercial é diferente de viatura para viatura;
- Não há desvalorização das viaturas novas em *stock*; no entanto, no caso das viaturas usadas, a Auto-Sueco assume que a desvalorização se inicia após quatro meses de *stock*;
- As viaturas usadas possuem rentabilidades muito inferiores às viaturas novas;
- A relação com o cliente de usados não tem a mesma relevância que a relação com o cliente de novos, pois o cliente de usados não é um cliente assíduo de serviços de após venda, e, na maior parte dos casos, a relação com o cliente de usados termina no momento da venda do camião.

Neste sentido a proposta de alteração ao atual modelo de incentivos comerciais da Auto-Sueco, que se apresenta de seguida, pressupõe também a existência de regras diferentes para o apuramento dos incentivos decorrentes da venda de camiões novos e de camiões usados.

7.2 Modelo de Incentivos Comerciais para Viaturas Novas

O atual modelo de incentivos comerciais para viaturas novas mostra na sua complexidade a importância atribuída à comercialização deste produto, e à necessidade de manter as equipas motivadas e aliciadas.

Como anteriormente referido, a empresa identifica como prioridade estratégica para a Direção Comercial de Camiões a proteção da margem bruta comercial, o *market share* Volvo nos camiões de Gama Alta, a satisfação de clientes e a redução do tempo médio de *stock*.

O atual modelo está alinhado com a premissa de proteção da margem bruta comercial. No entanto o *market share* Volvo, a satisfação de clientes e o tempo médio de *stock* não são utilizados no cálculo dos incentivos comerciais, e, como tal, estes indicadores estratégicos para empresa não estão a ser devidamente comunicados à equipa comercial.

Assim a proposta de alteração ao atual modelo de incentivos às vendas de camiões novos (Tabela 3), mantém a utilização dos 20% da margem libertada nos negócios, limitados a uma comissão mínima de 600€ e máxima de 1.500€.

Tabela 3 - Comparação do Modelo Atual face à Proposta de Alteração - viaturas novas

	Modelo atual	Proposta de alteração
Percentagem da MB libertada no negócio	20%	20%
Valor mínimo da comissão	600 €	600 €
Valor máximo da comissão	1.500 €	1.500 €
Momentos de avaliação dos objetivos individuais	1º Trimestral 2º Anual (com retroativos)	Semestral (sem retroativos)
% atribuída aos objetivos individuais	5%	4,5%
Definição dos objetivos individuais	Gestão Comercial	Definidos no regulamento de forma igual para todos
Quantidade de objetivos individuais avaliados	O regulamento nada refere	3 objetivos
Quantidade de objetivos de equipa avaliados	0 objetivos	1 objetivo
% atribuída aos objetivos de equipa	0%	0,5%

Fonte: Elaboração própria.

O atual modelo pressupõe a existência de dois momentos adicionais de avaliação, com uma ponderação adicional de 5%, sendo que na avaliação anual são corrigidas todas as comissões recebidas no ano, caso os objetivos individuais sejam alcançados.

A proposta de alteração (Tabela 3) mantém os 5% adicionais aos incentivos das equipas comerciais, mas sugere a criação de momentos de avaliação apenas semestrais e sem retroativos, pelo que, e por exemplo, se o vendedor não alcançar os objetivos no primeiro semestre, perde os 5% sobre a margem libertada nesse período.

O objetivo desta alteração é limitar, em parte, as estratégias de *timing gaming*, mas manter as equipas motivadas ao longo do ano fiscal. Pretende-se assim, reduzir a concentração de vendas no último trimestre do ano, mas ao mesmo tempo manter a equipa motivada para alcançar os objetivos que lhe são atribuídos.

Reconhece-se que esta sugestão de alteração não resolve o problema associado às estratégias de *timing gaming*, mas que a não existência de momentos que permitam compensar os maus desempenhos pode ser contraproducente. A equipa comercial precisa de incentivos para estar motivada a superar os objetivos do período, compensando assim períodos menos conseguidos.

O modelo atual pressupõe que os objetivos individuais sejam definidos pela chefia, deixando espaço para que estes objetivos não sejam iguais para todos os colaboradores. Como já referido, apesar desta ausência de definição do regulamento em vigor, todos os vendedores da Auto-Sueco têm na prática o mesmo objetivo individual.

A proposta de alteração (Tabela 3) passa pela criação de três objetivos individuais e um objetivo de equipa, semestrais e iguais para todos os colaboradores:

- Objetivo individual de negócios fechados (encomendas colocadas ao fornecedor): a proposta passa pela atribuição, a este objetivo, de um peso de 3% dos 5% definidos;
Objetivo individual em que o seu cumprimento seria condição necessária para que o vendedor concorresse para os 2% dos restantes objetivos (individuais e de equipa);
- Objetivo individual de *market share*: a proposta passa pela atribuição, a este objetivo, de um peso de 1% dos 5% definidos; este objetivo corresponde à percentagem de negócios fechados pelo vendedor nos negócios que decorreram nos clientes da sua zona de atuação;

- Objetivo individual de tempo médio de *stock*: a proposta passa pela atribuição, a este objetivo, de um peso de 0,5% dos 5% definidos; este objetivo corresponde ao tempo em que os camiões novos, dos negócios efetuados pelo vendedor, permaneceram na empresa até à entrega ao cliente.
- Objetivo de equipa relativo à satisfação de clientes: a proposta passa pela atribuição, a este objetivo, de um peso de 0,5% dos 5% definidos; este objetivo corresponde ao resultado do indicador NPS na zona geográfica da equipa em que o vendedor está inserido (vendas norte ou vendas sul).

O objetivo individual referente ao número de negócios fechados seria o indicador com maior importância, uma vez que se pretende que o modelo de incentivos mantenha o foco comercial das equipas. Pretende-se que o cumprimento deste objetivo continue a ser a prioridade máxima para esta equipa, mantendo assim o alinhamento com o atual regulamento de incentivos. Este objetivo, em linha com o que acontece atualmente, seria definido pelas chefias de vendas – os gestores comerciais.

O objetivo individual de *market share* tem a segunda maior ponderação, pois entende-se que na avaliação de equipas comerciais é importante medir a posição competitiva do vendedor relativamente aos vendedores das marcas concorrentes. Este objetivo seria definido pelos gestores comerciais em conjunto com a gestão de marketing, departamento responsável pelo apuramento e publicação destes indicadores.

O objetivo individual de tempo médio de *stock* surge no seguimento de não existirem encomendas de camiões novos para *stock*, e a permanência em *stock* ser muitas vezes justificada por atrasos processuais que podem ser agilizados ou planeados pela equipa comercial. Tem uma menor ponderação pois pretende-se que a sua função seja mais de comunicação deste objetivo como estratégico às equipas comerciais, e não tanto como forma de potenciar o desempenho da empresa. Este objetivo seria definido pelos gestores comerciais em conjunto com a gestão de suporte ao negócio, departamento responsável pelo apuramento destes indicadores.

A aplicação do objetivo de equipa relativo à satisfação de clientes, isto é, o NPS, surge com a intenção de fomentar o espírito de equipa entre os vendedores da zona norte e da zona sul, e ao mesmo tempo melhorar os níveis de lealdade dos clientes destas equipas. Este objetivo seria definido pelos gestores comerciais em conjunto com a gestão de marketing, departamento responsável pelo apuramento e publicação destes indicadores.

Desta forma a proposta que se sugere de alteração ao regulamento utiliza os 20% da margem como incentivo comercial puro, ou seja, como forma de motivar as equipas para a função comercial. Os restantes 5% terão como objetivo garantir o alinhamento das equipas comerciais com a estratégia da empresa, em particular nos seus aspetos não financeiros.

Na Tabela 4 é apresentado um exemplo hipotético para ilustrar a proposta de alteração ao atual modelo de incentivos comerciais das viaturas novas. Tal como no regulamento atual, o vendedor teria direito aos 20% fixos da margem libertada nos camiões faturados do mês um ao mês seis.

No final do semestre seriam apurados os quatros objetivos (três individuais e um de equipa), e, como o vendedor do exemplo (Tabela 4) cumpre o objetivo individual do número de negócios fechados, poderá ter direito a mais 2% caso cumpra os restantes três objetivos.

No entanto este vendedor não cumpre o objetivo definido para o tempo médio do seu *stock*, pelo que as comissões recebidas no primeiro semestre serão corrigidas em apenas 4,5%.

Tabela 4 - Exemplo ilustrativo da proposta de alteração ao atual modelo de incentivos comerciais (camiões novos)

Vendedor 1		% de incentivo	
Avaliação mensal	Mês 1 - Número de camiões faturados	4	20%
	Mês 2 - Número de camiões faturados	6	20%
	Mês 3 - Número de camiões faturados	2	20%
	Mês 4 - Número de camiões faturados	5	20%
	Mês 5 - Número de camiões faturados	2	20%
	Mês 6 - Número de camiões faturados	6	20%
Avaliação semestral	Número de Negócios Fechados	cumpre	3%
	<i>Market Share</i> do vendedor	cumpre	1%
	Tempo médio de <i>stock</i>	não cumpre	0%
	NPS	cumpre	0,5%

Fonte: Elaboração própria.

Tal como anteriormente mencionado, o atual regulamento apenas coloca limites aos incentivos comerciais fixos decorrentes da venda de um camião (20%), nada sendo referido ao nível dos limites nas majorações de 5%.

Propõe-se a manutenção de limites à comissão fixa de 20%, no intervalo mínimo de 600€ e máximo de 1.500€. Assim, os 5% adicionais só deverão ser aplicados até ao limite

máximo dos 1.500€, ou seja, se em determinado negócio a comissão fixa (20%) for 1.500€, não haverá lugar à majoração dos 5% adicionais para esse negócio.

Deverá ainda ser salvaguardado que nenhuma comissão total (20% + 5%) seja superior à margem libertada para a empresa. Assim, e por exemplo, no caso de um camião novo em que a margem libertada seja inferior a 600€, o gestor comercial deverá acordar a comissão com vendedor, previamente ao negócio, não se aplicando as regras normais do regulamento de incentivos comerciais.

7.3 Modelo de Incentivos Comerciais para Viaturas Usadas

O atual modelo de incentivos comerciais dá pouco foco às viaturas usadas, apesar de este produto representar um risco mais elevado para a empresa, pois estas viaturas são na sua maioria mais propensas a permanecer em *stock*, uma vez que são retomadas sem a existência de cliente atribuído.

As viaturas usadas possuem um preço médio e uma margem libertada inferior ao que acontece com as viaturas novas, pelo que o atual modelo de incentivos comerciais é monetariamente menos atrativo nas viaturas usadas do que nas viaturas novas.

Como anteriormente referido, a empresa identifica como prioridade estratégica para este produto a proteção da margem bruta comercial e a redução do tempo médio de *stock*. O atual modelo está alinhado com a premissa de proteção da margem bruta comercial, no entanto o tempo médio de *stock* não é utilizado e como tal não é devidamente comunicado como estratégico à equipa comercial.

Assim a proposta de alteração ao atual modelo de incentivos às vendas de camiões usados (Tabela 5), mantém a utilização dos 25% da margem libertada nos negócios, limitados a uma comissão mínima de 250€ por camião, para unidades faturadas por um valor igual ou superior a 5.000€, e 50€ por camião para unidades faturadas por um valor inferior a 5.000€. A comissão máxima mantém-se também limitada a 1.000€ por camião.

Tabela 5 - Comparação do Modelo Atual face à Proposta de Alteração - viaturas usadas

	Modelo atual	Proposta de alteração
Percentagem da MB libertada no negócio	25%	25%
Limite mínimo da comissão em vendas \geq 5.000€	250 €	250 €
Limite mínimo da comissão em vendas $<$ 5.000€	50 €	50 €
Limite máximo de comissão	1.000 €	1.000 €
Incentivo fixo pontual	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria.

De forma a tornar este modelo de incentivos mais atrativo para as equipas comerciais, propõe-se a criação de incentivos pontuais para determinadas viaturas, viaturas essas definidas pela direção da empresa como prioritárias para escoamento. Este incentivo, adicional aos 25%, deverá ser um valor fixo e específico para ações pontuais de venda de *stock* antigo, com um horizonte temporal definido.

Estes incentivos pontuais devem estar limitados a um horizonte temporal, de forma a aliciar a equipa para a venda dessas viaturas no período estipulado. Se o vendedor souber que o incentivo pontual apenas está disponível em determinado mês, irá fazer um esforço adicional para o conseguir vender dentro desse período. Este limite temporal permitirá também que a empresa vá ajustando o incentivo pontual de acordo com o preço de venda que esteja disponível a fazer em determinado momento.

Na Tabela 6 é apresentado um exemplo hipotético para ilustrar a proposta de alteração ao atual modelo de incentivos comerciais das viaturas usadas. A viatura identificada está em stock há seis meses, pelo que a empresa considera que a sua desvalorização já se iniciou há dois meses, ou seja, para cada mês adicional de stock, o preço de mercado desta viatura diminui.

Tabela 6 - Exemplo ilustrativo da proposta de alteração ao atual modelo de incentivos comerciais (camiões usados)

	Usado A
Preço de mercado	15.000 €
MB do negócio	600 €
Tempo de <i>stock</i>	6 meses
Incentivo fixo	250 €
Incentivo pontual (março a abril)	150 €

Fonte: Elaboração própria.

No momento atual, a Auto-Sueco considera que a viatura tem um preço de mercado de 15.000€ e com este valor de venda a empresa consegue fazer uma margem de 600€. O incentivo fixo do vendedor seria 25% da margem libertada – 150€, mas como o valor de venda da viatura é superior a 5.000€ o incentivo fixo mínimo será 250€.

Assumindo que o incentivo fixo para a venda desta viatura, nas condições definidas pela empresa, não tem sido suficientemente apelativo para equipa comercial, e que a Auto-Sueco pretende escoar esta viatura o mais rápido possível, a empresa deverá comunicar à equipa comercial um reforço do incentivo em 150€, caso a viatura seja vendida pelos 15.000€ nos meses de março e abril.

O incentivo pontual será sempre determinado pela empresa e sem regra definida, o que permitirá à Auto-Sueco decidir os valores em função das características das viaturas e da sua estratégia para a gestão destes *stocks*.

7.4 Entrevista ao Diretor Executivo da Auto-Sueco

A função de Diretor Executivo da empresa é responsabilidade do Dr. Pedro Oliveira, a quem a autora deste trabalho reporta funcionalmente no âmbito das suas funções de gestora de suporte ao negócio da Auto-Sueco.

Como referido antes na Secção 3., o trabalho na base da presente dissertação foi alvo de discussão com o Diretor Executivo da Auto-Sueco. Assim, tanto a análise realizada do atual regulamento de incentivos como a proposta elaborada de alteração ao modelo de incentivos comerciais, foram disponibilizadas em versão *draft* para análise do Diretor Executivo da Auto-Sueco, como base para a realização de uma entrevista longa e não estruturada com o Dr. Pedro Oliveira.

Desta entrevista resultou a evidência de que o Diretor Executivo reconhece como ponto forte deste trabalho o elevado nível de alinhamento da proposta elaborada de alteração do modelo de incentivos comerciais da Auto-Sueco com as orientações estratégicas da empresa. Foi ainda reconhecida pelo Dr. Pedro Oliveira a exequibilidade e adequabilidade da proposta elaborada, tendo sido demonstrado interesse na sua aplicação integral e com brevidade.

O Diretor Executivo da empresa entendeu também que a proposta elaborada inclui indicadores novos que poderão exigir o reforço da formação dos vendedores e dos gestores comerciais. Adicionalmente, o Dr. Pedro Oliveira indicou que poderá ainda ser necessário desenvolver uma metodologia que permita o acompanhamento e a avaliação da implementação desta proposta.

Note-se ainda que, relativamente à análise do atual regulamento de incentivos comerciais face às estratégias de *timing gaming*, o Diretor Executivo sublinhou que o aumento da faturação no final do ano antes referido pode também resultar de uma maior pressão da empresa para que se cumpram os resultados financeiros esperados.

Por fim, o Diretor Executivo da Auto-Sueco reconheceu ainda que o presente trabalho é também relevante ao nível da análise do atual modelo de comissionamento e que permite concluir que o modelo não é claro e que pode levar a diversas interpretações, o que, naturalmente, deve ser corrigido num futuro próximo.

8. Conclusão

Tal como referido anteriormente, Anthony e Govindarajan (2003) definem sistemas de incentivos (aos trabalhadores) como modelos de atribuição de compensações monetárias em função do cumprimento, pelo pessoal, dos objetivos traçados, sublinhando que tais sistemas devem ser delineados por forma a encorajar os “corretos” comportamentos dos colaboradores. Por seu turno, Lipe e Salterio (2000) referem que para os sistemas de incentivos encorajarem os “corretos” comportamentos dos colaboradores, é necessário o alinhamento entre a estratégia organizacional e os sistemas de incentivos. Assim, estes sistemas devem ser coerentes com as medidas estratégicas (financeiras e não financeiras) definidas no *Balanced Scorecard* (BSC) da empresa.

O presente trabalho consistiu no estudo do caso de uma empresa com uma forte cultura comercial, e cuja principal atividade é a comercialização e a assistência de viaturas pesadas, a Auto-Sueco Portugal – Veículos Pesados, S.A (Auto-Sueco, abreviadamente), onde a autora exerce atualmente funções de gestão de suporte ao negócio. A necessidade de avaliar o nível de alinhamento entre o atual regulamento de incentivos comerciais e os principais indicadores estratégicos da Auto-Sueco esteve na origem do estudo de caso, que permitiu concluir pela conveniência da atualização e do aperfeiçoamento do modelo em vigor por forma a que este sistema possa promover os interesses não só da empresa, mas também das suas equipas comerciais.

A partir da análise detalhada do atual regulamento de incentivos da Auto-Sueco e da estratégia da empresa mapeada no seu BSC, o presente trabalho permitiu propor a alteração do sistema de atribuição de incentivos comerciais, que o tornam mais alinhado com as orientações estratégicas da empresa. Tal, seguramente, constituirá uma clara vantagem para a Auto-Sueco, dado que este alinhamento garantirá que as equipas estão orientadas e a ser premiadas de acordo com a estratégia definida pela e para a empresa.

Tal como referido neste trabalho, Lipe e Salterio (2000) comprovaram que se as medidas definidas como estratégicas não forem utilizadas na avaliação dos colaboradores, existe a possibilidade de serem desconsideradas na tomada de decisão daqueles, existindo também a propensão para ser dada primazia às medidas financeiras em detrimento das medidas não financeiras. O trabalho realizado na Auto-Sueco permitiu confirmar os resultados destes autores: o regulamento de incentivos comerciais em vigor atende porventura em demasia aos objetivos financeiros, ignorando outras vertentes importantes para a estratégia da empresa, como o valor criado para o cliente. Daqui resultou a proposta

apresentada de alteração ao regulamento (conforme secção anterior), que limita a 20% o incentivo comercial puro, em vez dos 25% atuais, reservando os 5% de comissão adicional para promover a aproximação das equipas comerciais aos objetivos estratégicos da empresa.

Quanto à facilitação que o atual sistema de incentivos comerciais da Auto-Sueco possa promover no que diz respeito à utilização de estratégias de *timing gaming* (Oyer, 1998; Steenburgh, 2008; Larkin; 2013), embora a evidência recolhida a pareça suportar, as conclusões a retirar do estudo efetuado não podem ser definitivas. Note-se que, como se frisou acima, o regulamento de incentivos comerciais em vigor privilegia o desempenho financeiro, pelo que poderá bem ser a persecução dos objetivos financeiros da empresa em cada ano que impele os seus vendedores naquele caminho. Recorde-se ademais que esta é aliás a opinião do Diretor Executivo da empresa, como se referiu antes na sub-Secção 7.4..

A principal limitação deste trabalho, resulta da (inevitável) influência que a relação de proximidade da autora com a Auto-Sueco (de quem é colaboradora) possa ter na análise da empresa, do seu sistema de incentivos comerciais e da sua estratégia. Apesar dos cuidados com vista a ultrapassar aquela situação (conforme referido na Seção 3.), não é, naturalmente, possível de garantir que o necessário distanciamento tenha sido conseguido.

Uma segunda limitação deste trabalho resulta do facto de que a Auto-Sueco, tendo permitido a utilização expressa dos indicadores integrantes do seu BSC relevantes para o assunto em estudo, não permitiu que a análise das respetivas metas do BSC fosse usada neste trabalho. Assim, foi apenas através da avaliação da proposta de alteração do regulamento de incentivos comerciais pelo Diretor Executivo da empresa, que ficou confirmado o melhor alinhamento do regulamento revisto com a estratégia da empresa.

Finalmente, e como sugestão de caminhos para investigação futura, o presente trabalho pode ser estendido: desde logo, com a avaliação do impacto efetivo das alterações propostas para o atual modelo de incentivos comerciais, quer ao nível do desempenho comercial da empresa, quer ao nível da evolução do conhecimento das equipas relativamente às orientações estratégicas da Auto-Sueco; adicionalmente, sugere-se ainda a replicação deste trabalho para as restantes equipas comerciais da empresa (responsáveis pela venda de peças e serviço, autocarros, motores marítimos e industriais e geradores) e mesmo as equipas não-comerciais da Auto-Sueco ou mesmo em outras empresas do Grupo Nors.

Referências Bibliográficas

ACAP (2010-2018), Matrículas de Reboques e Semi-Reboques de Carga. Disponível em [http://www.autoinforma.pt/index.php?MIT=0&template_id=318&xpto=1&a\[\]=0,,,,,,,,](http://www.autoinforma.pt/index.php?MIT=0&template_id=318&xpto=1&a[]=0,,,,,,,,) acedido em 23-03-2019.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Management control systems* (11ª edição). Boston: McGraw-Hill.

Carmona, S., Iyer, G., & Reckers, P. M. (2011). The impact of strategy communications, incentives and national culture on balanced scorecard implementation. *Advances in Accounting*, 27(1), 62-74.

Chung, D. J., & Narayandas, D. (2017). Incentives versus reciprocity: Insights from a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 511-524.

Ederer, F., Holden, R., & Meyer, M. (2018). Gaming and strategic opacity in incentive provision. *The RAND Journal of Economics*, 49(4), 819-854.

Grupo Auto Sueco (2010), *Relatório e Contas Consolidadas 2010*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2010/>, acedido em 20-03-2019.

Grupo Auto Sueco (2011), *Relatório e Contas Consolidadas 2011*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2011/>, acedido em 20-03-2019.

Grupo Auto Sueco (2012), *Relatório e Contas Consolidadas 2012*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2012/>, acedido em 20-03-2019.

Grupo Nors (2013), *Relatório e Contas Consolidadas 2013*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2013/>,
acedido em 20-03-2019.

Grupo Nors (2014), *Relatório e Contas Consolidadas 2014*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2014/>,
acedido em 20-03-2019.

Grupo Nors (2015), *Relatório e Contas Consolidadas 2015*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2015/>,
acedido em 20-03-2019.

Grupo Nors (2016), *Relatório e Contas Consolidadas 2016*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2016/>,
acedido em 20-03-2019.

Grupo Nors (2017), *Relatório e Contas Consolidadas 2017*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2017/>,
acedido em 20-03-2019.

Grupo Nors (2018), *As Nossas Marcas*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/o-nosso-negocio/as-nossas-marcas/>,
acedido em 06-04-2019.

Grupo Nors (2018), *Nors no Mundo*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/o-nosso-negocio/nors-no-mundo/>,
acedido em 06-04-2019.

Grupo Nors (2018), *Relatório e Contas Consolidadas 2018*. Disponível em <http://www.nors.com/pt/investidores/relatorio-e-contas/relatorio-e-contas-2018/>,
acedido em 22-07-2019.

Joseph, K., & Kalwani, M. U. (1998). The role of bonus pay in salesforce compensation plans. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 147-159.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Larkin, I. (2013). The Cost of High-Powered Incentives: Employee Gaming in Enterprise Software Sales. *Journal of Labor Economics*, 32 (2), 199-227.

Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.

Norma Contabilística e de Relato Financeiro nº 20 (2015). Aviso nº 8256/2015, de 29 de julho de 2015. Diário da República nº 146 – II Série.

Oyer, P. (1998). Fiscal year ends and nonlinear incentive contracts: The effect on business seasonality. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 149-185.

Park, S., & Sturman, M. C. (2012). How and what you pay matters: The relative effectiveness of merit pay, bonuses and long-term incentives on future job performance. *Compensation & Benefits Review*, 44(2), 80-85.

Pereira, S. C. (2013). *Controlo de Gestão. Principais Modelos*. Lisboa: Escolar Editora.

Quivy, R. e L. Campenhoudt (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª edição). Lisboa: Gradiva

Steenburgh, T. J. (2008). Effort or timing: The effect of lump-sum bonuses. *Quant Mark Econ*, 6(3), 235-256.

Yin, R.K. (2002), *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª Edição, Califórnia, E.U.A: Sage Publications, Inc.

Anexo I – Autorização da Auto-Sueco Portugal – Veículos Pesados, S.A..

DECLARAÇÃO

Eu José Pedro Domingues Oliveira da Rosa, Diretor Executivo e em representação da empresa Auto Sueco Portugal, SA, Pessoa Coletiva n.º 505051931, com sede na Rua Conde Da Covilhã, 1637 – 4100-189 PORTO, declaro prestar, por este meio, o consentimento para o tratamento e a utilização dos dados da empresa a seguir discriminados:

- Atual regulamento de incentivos comerciais;
- BSC da empresa com limitação à utilização das metas dos indicadores estratégicos;
- Detalhe da organização da empresa (organização comercial e não comercial);
- Indicador do número de camiões faturados (com rédito reconhecido) e objetivos desse mesmo indicador para os períodos compreendidos entre 2015 e 2018.

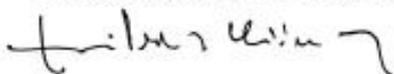
recolhidos entre 01/01/2019 e 31/07/2019 pela estudante Ana Rita Costa e Freitas do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Declaro ainda consentir que os referidos dados integrem a Dissertação do mestrado acima identificado, autorizando a sua divulgação integral e pública, sem qualquer período de embargo.

Os dados cujo tratamento, utilização e divulgação se autoriza pela presente declaração não poderão servir para quaisquer outros fins que não os que constam da presente declaração.

Porto, 31 de julho de 2019

Assinatura do Diretor Executivo



Auto-Sueco Portugal
Veículos Pesados, S.A.

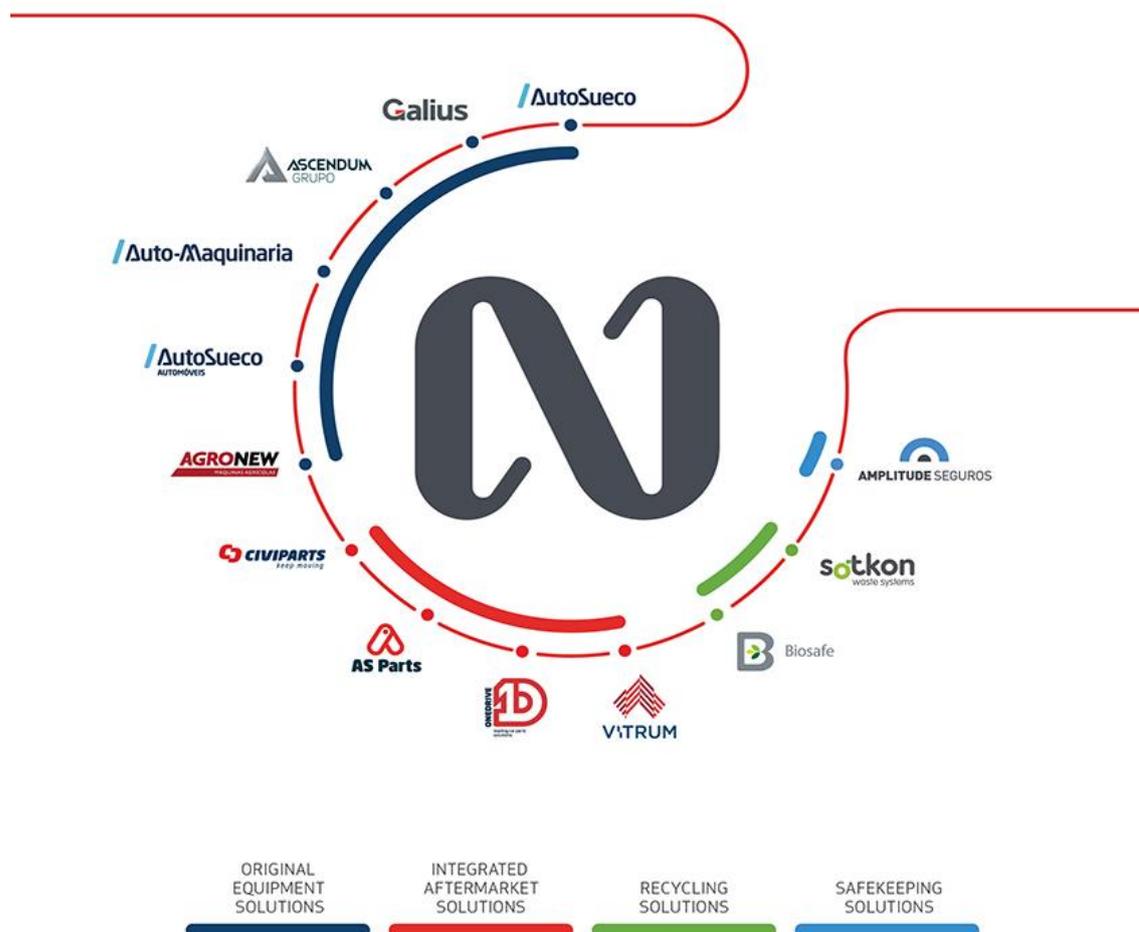
Anexo II - Identificação dos 17 Países com Presença do Grupo Nors.

Fonte: Grupo Nors - <http://www.nors.com/pt/o-nosso-negocio/nors-no-mundo/>



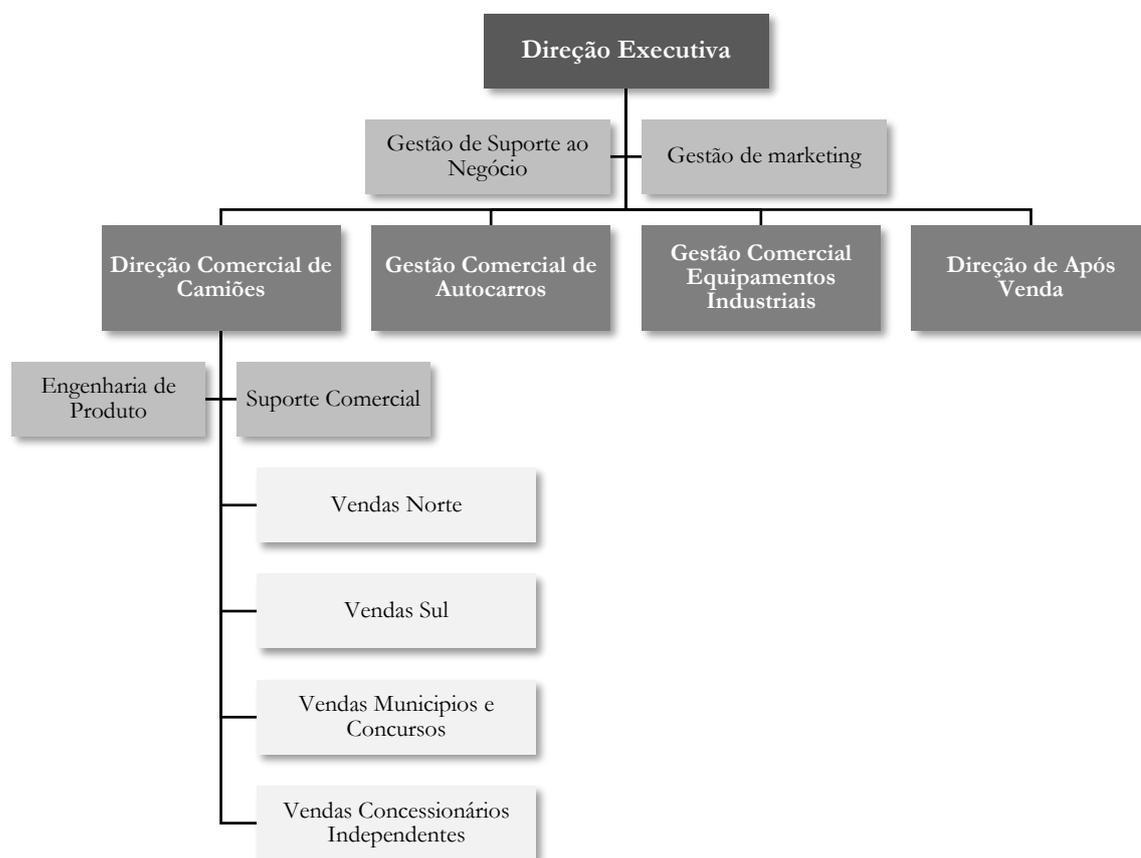
Anexo III - Identificação das Empresas Pertencentes ao Grupo Nors, por Área de Negócio.

Fonte: Grupo Nors - <http://www.nors.com/pt/o-nosso-negocio/as-nossas-marcas/>



Anexo IV - Organograma da Auto-Sueco Portugal – Veículos Pesados, S.A..

Fonte: Elaboração própria através de observação participativa.



FACULDADE DE ECONOMIA

