



Relação entre o nível de investimentos em força de vendas e o retorno sobre os investimentos de uma empresa atacadista em um ambiente simulado

Raísa Caroline de Paula Mendonça ^a, Caio Balbino Gomes ^b

^a Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, raisa.caroline28@gmail.com

^b Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, caiobg@id.uff.br

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.11.1.349>

informação do artigo

Histórico da Publicação:

Recebido 19 de Dezembro 2019

Aceito 30 de Março de 2020

Disponível online 05 de Junho de 2020

Palavras-chaves:

Jogo de empresas

Força de vendas

Retorno sobre investimentos

resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as variações das taxas de retorno sobre investimento em relação aos valores destinados à força de vendas de uma empresa atacadista em um ambiente simulado. Para atingi-lo foi realizado um estudo de caso com uma empresa simulada em uma disciplina de laboratório de gestão, ministrada em um curso de graduação em administração em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Foi feita uma revisão teórica de força de vendas, retorno sobre investimento e jogos de empresas. Este estudo caracteriza-se como exploratório. Foram realizadas análises dos dados dos relatórios da empresa. Concluiu-se que, em certo nível, o aumento dos investimentos no departamento comercial não surte retornos proporcionais à empresa.

© 2020 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

article info

Article history:

Received 19 December 2019

Accepted 30 March 2020

Available online 05 June 2020

Keywords:

Business games

Sales Force

Return on Equity

abstract

This paper aims to analyze the variations in the rates of return on investment in relation to the values destined to the sales force of a wholesale company in a simulated environment. To achieve this, a case study was carried out with a simulated company in a management laboratory discipline, taught in a management course at a Public Higher Education Institution. A theoretical review of the sales force, return on investment and corporate games was carried out. This study is characterized as exploratory. Analyses of the data in the company's reports were carried out. It was concluded that, at a certain level, the increase in investments in the commercial department does not yield proportional returns to the company.

© 2020 LAGOS Journal. All rights reserved.

1. Introdução

Segundo Sauer (2013), o jogo de empresas é definido como um ambiente laboratorial, que representa um mercado no qual empresas podem atuar, produzindo e comercializando um produto. Arelados à definição apresentada, podem-se atribuir dois componentes importantes presentes nos jogos de empresas: (1) o simulador, que consiste no artefato, manual ou eletrônico, contendo as regras da interação, ou instituição, como definido na seção anterior; e (2) o jogo em si, que envolve a tomada de decisão sob incerteza, que ocorre quando da interação de participantes ou de participante com a instituição.

Ao longo das rodadas do jogo de empresas, os gestores são desafiados a lidar com diversos fatores que impactam nos resultados das organizações. Dentre os fatores internos, que podem ser manipulados pelas equipes, estão: preços dos produtos, prazos para clientes, requerimento de empréstimos, quantidade de compra, investimentos em funcionários etc. Entre os fatores externos, que não podem ser controlados pelos gestores, estão:

demanda por produtos, inflação, quantidade e preços praticados pelos concorrentes etc.

Entretanto, dentre as decisões internas, existem aquelas que são específicas para cada tipo de empresa (indústria ou atacado). Tratando especificamente dos atacados, as equipes têm a possibilidade de investir em orçamentos promocionais e comerciais. Segundo Oliveira e Silva (2019), o orçamento promocional diz respeito aos esforços de promoção do produto que são, em geral, as propagandas. Já o orçamento comercial é todo esforço destinado ao suporte do gerente de vendas, como exemplo, o carro e o computador dele, produtos para mostruário e artigos de merchandising ou tudo aquilo que está relacionado ao ponto de venda e distribuição do produto.

Além dos orçamentos descritos acima, os atacados têm a opção de distribuir comissões a seus vendedores (porcentagem do faturamento), que também recebem um salário fixo à parte.

Todas essas variáveis controláveis citadas, que envolvem investimentos na força de vendas, podem exercer influência no desempenho organizacional, pois estão diretamente ligadas a

capacidade de comercialização de produtos, que é a atividade fim do atacado.

Apesar de representarem um fator decisivo para adquirir cada vez mais clientes e aumentar constantemente as receitas do negócio, os investimentos na força de vendas compõem altas despesas, que se forem mal administradas, podem afetar negativamente os lucros e os retornos da empresa. Isso se deve ao fato de que ao longo das rodadas, foi observado que o aumento desse tipo de aplicação não garante retornos proporcionais.

Portanto, caso os gestores não possuam parâmetros para a definição dos valores a serem destinados aos orçamentos promocionais e comerciais, comissões e salários, a empresa pode enfrentar problemas com baixos lucros líquidos e retornos insatisfatórios, o que afeta negativamente o desempenho da organização no ambiente simulado. Como desempenho organizacional, consideraremos como métrica o indicador ROI.

Nesse contexto, o problema de pesquisa do presente artigo é: qual a relação entre o nível de investimentos em força de vendas e o retorno sobre os investimentos de uma empresa em um ambiente simulado?

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de haver informações mais profundas que embasem a tomada de decisão da quantia destinada às variáveis envolvidas na força de vendas.

Este relatório científico tem como objetivo principal analisar as variações das taxas de retorno sobre investimento em relação aos valores destinados à força de vendas de uma empresa atacadista em um ambiente simulado.

2. Revisão Teórica

2.1. Força de Vendas

“A força de vendas é a ponte de ligação entre a empresa e o mercado comprador” (Martins, 2006, p.49). Muitas pessoas personificam a própria empresa na imagem do profissional de vendas, uma vez que ele se constitui como um elo entre empresa e cliente. Em concordância, Ferreira (2007) acredita que o time comercial faz a conexão entre a organização e os clientes, e por isso o desempenho desses profissionais se constitui como um fator crítico de sucesso para as organizações, até mais do que a tecnologia.

Segundo Alves (1991), a força de vendas nas empresas não tem só a missão de encontrar novos clientes, mas também a de criar laços duradouros com os clientes já existentes.

2.1.1. A importância da motivação para equipe de vendas

Marins (2007) explica que motivar é ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender. Para o trabalho, a insatisfação e a desmotivação são desastrosas tanto para as organizações quanto para o trabalhador. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. O ser humano, no contexto organizacional, é o diferenciador que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento da organização.

A motivação é algo fundamental para que exista um bom ambiente organizacional, aumento de produtividade, inovação e qualidade. O colaborador deve ser motivado, uma vez que é ele que torna possível o desenvolvimento empresarial. Sem o colaborador não há avanços, crescimento e nem melhor desempenho, afinal, é o colaborador, através de sua criatividade, poder de realização e ideias que torna a organização funcional (Tagliocolo & Araújo, 2011).

2.1.2. Investimento em remuneração

Marins (2007) explica que motivar é ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender. Para o trabalho, a insatisfação e a desmotivação são desastrosas tanto para as organizações quanto para o trabalhador. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. O ser humano, no contexto organizacional, é o diferenciador que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento da organização.

Chiavenato (2010) afirma que a remuneração fixa deixou de ser um fator motivador no que tange a investimento em força de vendas. Além de tratar da perspectiva da motivação salarial, ele apresenta a remuneração com foco em remuneração variável e por competências. Ele acredita que é essa remuneração estratégica que está por trás do aumento da produtividade, e que o dinheiro tem forte influência no comportamento humano, mas que o salário tem sido um fator pouco motivacional devido a sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações.

Há vários fatores que influenciam a motivação por parte dos vendedores. Para Lindon *et. al.* (2011), um dos fatores que irá fornecer altos níveis de motivação é a criação de uma boa política de remuneração, que possua bons incentivos financeiros de acordo com a performance do vendedor, premiando-o pelos resultados bons que obtiveram.

Lopes *et al.* (2011) destaca a importância de alinhar a motivação ao bom desempenho dos vendedores. Os vendedores ancoram a sua motivação mais na remuneração e nas premiações por seus esforços do que em outros fatores. Nesse sentido, um estudo realizado por Kotler e Keller (2006), que avaliava o quanto cada tipo de recompensa influenciava na motivação da equipe, evidencia que a remuneração era a recompensa mais valorizada, e logo depois a promoção, crescimento pessoal, e autorrealização.

2.2. Retorno sobre o investimento

Segundo Pitta (2000), os indivíduos ao disporem de dinheiro e realizarem investimentos esperam receber mais dinheiro em troca disso no futuro. O indivíduo que investe tem no conceito de retorno uma forma de expressar a performance financeira de um investimento.

Conceituando retorno, Gitman (2010) explicou em sua obra que ele é o ganho ou prejuízo total que se obtém ao investir ao longo de um determinado período.

Para Barbieri (2007), em um projeto de investimento há desembolsos no ato inicial, e posteriormente serão recolhidos os recebimentos desse desembolso nos períodos futuros. Ele ainda constata que para haver retorno sobre os investimentos realizados, é necessário que o valor total de entradas de caixa supere o de saídas. No mesmo sentido, considera-se que existe viabilidade econômica e financeira quando os rendimentos financeiros superam os gastos do investimento. (Soares *et. al.*, 2015).

Ainda para Soares *et. al.* (2015), o sacrifício atual realizado (custo) deve receber em troca uma satisfação futura (benefícios e ganhos esperados). Em contrapartida, há uma dificuldade em medir o quanto de retorno se tem em relação ao sacrifício feito, uma vez que “existe uma margem de incerteza quanto ao efetivo retorno do investimento, que se traduz na impossibilidade de definir à partida o montante exato dos benefícios que irão ser gerados”.

2.3. Jogos de empresas

Define-se Jogo de Empresas como a simulação de um ambiente empresarial, onde os participantes atuam como executivos de uma

empresa, avaliando e analisando cenários hipotéticos de negócios e as possíveis consequências decorrentes das decisões adotadas. A tomada de decisão neste tipo de exercício tem influência tanto nos aspectos internos de uma empresa (balanço e resultados) como nos aspectos externos tais como participação de mercado ou resultados da concorrência (Marques, 2001: 22).

De acordo com Pretto, Fillardi e Pretto (2010), a simulação da gestão empresarial, também chamada de *Jogo de Negócios* ou *Business Game*, é uma tentativa de apresentação dos cenários com os quais as empresas convivem, é uma simulação do ambiente empresarial, tanto em seus aspectos internos como externos, o que permite a avaliação e a análise das possíveis consequências decorrentes de decisões adotadas. Lacruz e Américo (2018) afirmam que nos jogos de empresas, os ambientes são simulados e vários grupos gerenciam empresas virtuais diferentes, competindo no mesmo setor e permitindo que os participantes aprendam com sua própria experiência. No mesmo sentido, Da Silva, Oliveira e Motta (2013), apontam que os jogos de empresas são reconhecidos como um método dinâmico de ensino onde os participantes ao analisar cenários se envolvem em um processo de tomada de decisão e recebem o feedback da simulação.

A partir dos resultados e dos estudos dos jogos de empresas, é notável a contribuição que essa ferramenta tem para o aprendizado gerencial prático e para o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão. No entanto, Sauaia (2006, apud Da Silva; Oliveira; Motta, 2013) afirma que o ensino, por meio de jogos de empresas, não auxilia a obtenção de conhecimento teórico e aplicado. É nesse sentido que Arbex (2005 apud Da Silva; Oliveira e Motta, 2013) alerta para o fato de que os jogos de empresas não devem ser utilizados como substitutos a outras técnicas e metodologias educacionais. Da mesma forma, segundo Pretto, Fillardi e Pretto (2010), não é possível afirmar de forma categórica e generalista que os jogos de negócios colaboram com o método tradicional no processo de ensino/aprendizagem, porque existem várias limitações.

Com os jogos é possível visualizar o resultado das decisões e modificá-las em diferentes períodos simulados. Esta diferença ilustra as principais vantagens de utilização dos jogos de empresas no processo de ensino e aprendizagem em gestão: a capacidade de observar as consequências de suas decisões e a possibilidade de se aprender com os erros (Da Silva, Oliveira & Motta, 2013). Neste sentido, os jogos de empresas oferecem maior realismo, permitindo que os jogadores percebam o relacionamento de sua empresa com o ambiente. Em outras palavras, os jogos incluem a variável tempo como um aspecto principal, permitindo que, através da simulação, possa se cumprir, num curto espaço de tempo, vários anos de experiência (Pretto, Fillardi & Pretto, 2010).

Segundo Lacruz e Américo (2018), os participantes dos jogos de empresas experimentam o ciclo de aprendizagem experiencial, no qual ocorrem a observação e reflexão das experiências e em seguida há a tomada da ação.

3. Método de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (2007), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2007). Nesse sentido, pretende-se explorar um assunto pouco pesquisado, que é a relação do investimento em força de vendas e o impacto sobre os resultados dentro do ambiente empresarial simulado.

Quanto aos procedimentos, será feito um levantamento bibliográfico. “A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios de escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos,

páginas de web” (Fonseca, 2002, p.32). Segundo o autor, nenhum trabalho científico se inicia do zero, sendo importante conhecer o que já foi estudado. Neste projeto serão utilizados principalmente artigos científicos produzidos por autores que já pesquisaram o tema, a fim de contribuir para análise e correlação dos conceitos trabalhados no referencial teórico e os resultados alcançados.

Outro procedimento utilizado será a análise documental de documentos fornecidos pelo próprio simulador, os quais revelam o comportamento de indicadores e do crescimento dos resultados paralelo ao investimento na força de vendas. Segundo Fonseca (2002), “a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc.”

Será realizado um estudo de caso, que segundo Yin (2005), é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. A escolha se justifica pelo fato de que serão analisados os dados e relatórios de uma empresa inserida em um ambiente simulado, a qual os autores pertenciam – CIA Grego.

Segundo Godoy (1995), na coleta de dados por meio da observação, espera-se que o pesquisador esteja no local em que a pesquisa e os acontecimentos estão concentrados. A observação pode ser participativa ou não, mas é essencial para compreender o comportamento gerado pela ação. Os dados serão coletados das rodadas e encontros promovidos pela disciplina de LAGOS.

A análise será feita através de dados secundários, que são aqueles que já foram “coletados, tabulados, ordenados (...), catalogados” (Mattar, 2005). Esses dados serão coletados através de relatórios financeiros e contábeis, como DRE e balanço patrimonial, fornecidos pelo simulador após cada rodada, que são resultados das escolhas realizadas pelas equipes. Na simulação, cada processo decisório representa um trimestre do ano. Ao longo do jogo, foram realizados 8 encontros.

A pesquisa terá como população o ambiente empresarial simulado na disciplina de gestão simulada, ministrada em uma Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Os dados serão extraídos de uma amostra específica: A empresa CIA Grego, da qual os autores faziam parte.

Os dados serão analisados de forma qualitativa e quantitativa, que segundo Gatii (2002, apud Souza e Kerbauy, 2007), “quantidade e qualidade não estão totalmente dissociadas na pesquisa, na medida em que de um lado a quantidade é uma tradução, um significado que é atribuído à grandeza com que um fenômeno se apresenta e do outro lado ela precisa ser interpretada qualitativamente, pois sem relação a algum referencial não tem significação em si”.

Uma das abordagens utilizadas por Creswell e Clark (2002) para a pesquisa quanti-qualitativa, é o método explanatório, no qual dados qualitativos são utilizados para explicar resultados quantitativos ou vice-versa.

Nesse sentido, através da análise teóricas dos conceitos explicitados no referencial teórico, busca-se explicar qualitativamente como se comportou o indicador de retorno de investimentos em forças de vendas em relação à quantia aplicada.

3.1. Apresentação da estrutura de cálculo

Para a realização dessa análise, foram coletados os dados das oito rodadas da empresa CIA Grego. Para facilitar o cálculo e apresentação dos resultados, foram separados apenas os dados pertinentes ao investimento em força de vendas e seus retornos.

Para o cálculo do investimento em força de vendas, foram consideradas as seguintes variáveis:

- Investimentos em marketing (Comercial e Promocional)

- Remuneração dos gerentes de vendas (Salários e Comissões)
- Logística

Ao somar os valores das variáveis acima, chegamos ao custo de comunicação, que ao longo desse estudo, será interpretado como o total dos investimentos em força de vendas da rodada correspondente.

Para o cálculo do retorno do investimento, devemos considerar a seguinte variável: Margem Líquida Total. Ela representa o lucro ou o prejuízo que a empresa obteve ao subtrair de seu faturamento os custos e despesas do período analisada, desconsiderando o imposto de renda.

Ao organizar todos os dados necessários, chegaremos ao retorno do investimento realizando o seguinte cálculo:

$$RIFV = \frac{\text{Investimentos em Marketing} + \text{Remuneração dos Gerentes de Vendas} + \text{Logística}}{\text{Margem Líquida}}$$

Figura 1. Fórmula para o cálculo do Retorno sobre Investimentos em Força de Vendas (RIFV).

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Análise dos Resultados

Para um melhor entendimento da análise, os dados foram separados individualmente por rodadas, ou seja, por tomada de decisão. Ao final das análises por período, há uma tabela e um gráfico, que facilitam ainda mais a interpretação dos dados.

Além dos dados apresentados nos tópicos explicativos de cada semestre, na tabela 1, indicou-se os dados de investimentos em forças de vendas e retornos da empresa CIA Grego.

Tabela 1

Dados de investimentos em força de vendas e retornos da empresa CIA Grego.

Rodada	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
Custo de Comunicação (\$)	\$ 3.672.300	\$ 5.791.530	\$ 18.737.548	\$ 25.131.603	\$ 11.293.997	\$ 28.352.147	\$ 14.140.115	\$ 17.532.900
Variação (%)	0%	58%	224%	34%	-55%	151%	-50%	24%
Margem Líquida Total	\$ -1.804.858	\$ 13.359.155	\$ 24.500.010	\$ 9.050.161	\$ 7.402.695	\$ 4.442.240	\$ 13.771.666	\$ 44.391.654
Variação %	0	840%	83%	-63%	-18%	-40%	210%	222%
Retorno dos Investimentos	-49,15%	230,67%	130,75%	36,01%	65,55%	15,67%	97,39%	253,19%
Variação %	0	279,82%	-99,91%	-94,74%	29,53%	-49,88%	81,73%	155,80%

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1. Análise trimestre 1

Durante a primeira rodada, foi decidido um investimento em marketing de R\$ 1.650.000,00, uma remuneração dos gerentes de vendas de R\$ 1.215.900,00 e gastos em logística de R\$ 806.400, totalizando um custo de comunicação de R\$ 3.672.300. A margem líquida total dessa rodada foi de R\$ -1.804.858, resultando em um retorno sobre os investimentos de -49,15%.

A taxa de retorno do primeiro trimestre foi negativa, devido ao baixo desempenho do lucro líquido. Os investimentos foram relativamente baixos em comparação aos períodos posteriores.

4.2. Análise trimestre 2

Durante a segunda rodada, foi decidido um investimento em marketing de R\$ 2.009.700, uma remuneração dos gerentes de vendas de R\$ 2.271.618 e gastos em logística de R\$ 1.510.212, totalizando um custo de comunicação de R\$ 5.791.530. A margem líquida total dessa rodada foi de R\$ 13.359.155, resultando em um retorno sobre os investimentos de 230,67%.

A taxa de retorno do segundo trimestre foi positiva, tendo variado 279,82% em relação ao anterior, afetado pelo crescimento de 840% da margem líquida total. Os investimentos obtiveram um aumento de 58%.

4.3. Análise trimestre 3

Durante a terceira rodada, foi decidido um investimento em marketing de R\$ 8.812.650, uma remuneração dos gerentes de vendas de R\$ 6.618.207 e gastos em logística de R\$ 3.306.691, totalizando um custo de comunicação de R\$ 18.737.548. A margem líquida total dessa rodada foi de R\$ 24.500.010, resultando em um retorno sobre os investimentos de 130,75%.

A taxa de retorno do terceiro trimestre foi positiva, porém sofreu uma variação de -99,91%. A margem líquida total apresentou um crescimento de 83% e os investimentos aumentaram

em 224%.

4.4. Análise trimestre 4

Durante a quarta rodada, foi decidido um investimento em marketing de R\$ 12.698.821, uma remuneração dos gerentes de vendas de R\$ 9.047.546 e gastos em logística de R\$ 3.385.236, totalizando um custo de comunicação de R\$ 25.131.603. A margem líquida total dessa rodada foi de R\$ 9.050.161, resultando em um retorno sobre os investimentos de 36,01%.

A taxa de retorno do quarto trimestre foi positiva, porém apresentou uma variação em relação período anterior de -94,74%. A margem líquida total sofreu uma perda de -63% e os investimentos cresceram em 34%.

4.5. Análise trimestre 5

Durante a quinta rodada, foi decidido um investimento em marketing de R\$ 5.000.000, uma remuneração dos gerentes de vendas de R\$ 4.580.766 e gastos em logística de R\$ 1.713.231, totalizando um custo de comunicação de R\$ 11.293.997. A margem líquida total dessa rodada foi de R\$ 7.402.695, resultando em um retorno sobre os investimentos de 65,55%.

A taxa de retorno do quinto trimestre foi positiva e apresentou uma variação de 29,53%. A margem líquida total caiu -18% e os investimentos diminuíram em -55%.

4.6. Análise trimestre 6

Durante a sexta rodada, foi decidido um investimento em marketing de R\$ 16.630.000, uma remuneração dos gerentes de vendas de R\$ 8.027.522 e gastos em logística de R\$ 3.694.625, totalizando um custo de comunicação de R\$ 28.352.147. A margem líquida total dessa rodada foi de R\$ 4.442.240, resultando em um retorno sobre os investimentos de 15,67%.

A taxa de retorno do sexto trimestre foi positiva, porém sofreu uma variação de -49,88%. A margem líquida total caiu -40% e os

investimentos aumentaram em 151%.

4.7. Análise trimestre 7

Durante a sétima rodada, foi decidido um investimento em marketing de R\$ 5.969.175, uma remuneração dos gerentes de vendas de R\$ 4.608.875 e gastos em logística de R\$ 3.562.065, totalizando um custo de comunicação de R\$ 14.140.115. A margem líquida total dessa rodada foi de R\$ 13.771.666, resultando em um retorno sobre os investimentos de 97,39%.

A taxa de retorno do sétimo trimestre foi positiva e apresentou uma variação de 81,73%. A margem líquida total cresceu 210% e os investimentos diminuíram em -50%.

4.8. Análise trimestre 8

Durante a oitava rodada, foi decidido um investimento em marketing de R\$ 5.670.000, uma remuneração dos gerentes de vendas de R\$ 7.421.400 e gastos em logística de R\$ 4.441.500, totalizando um custo de comunicação de R\$ 17.532.900. A margem líquida total dessa rodada foi de R\$ 44.391.654, resultando em um retorno sobre os investimentos de 253,19%.

A taxa de retorno do oitavo trimestre foi positivo e obteve uma variação de 155,80%. A margem líquida total cresceu 222% e os investimentos aumentaram em 24%.

A figura 2 mostra a relação entre as quantias destinadas a investimentos de marketing (Inv. Mkt), a remuneração dos gerentes de vendas (Rem. GV) e o retorno sobre os investimentos comerciais (ROI mkt).

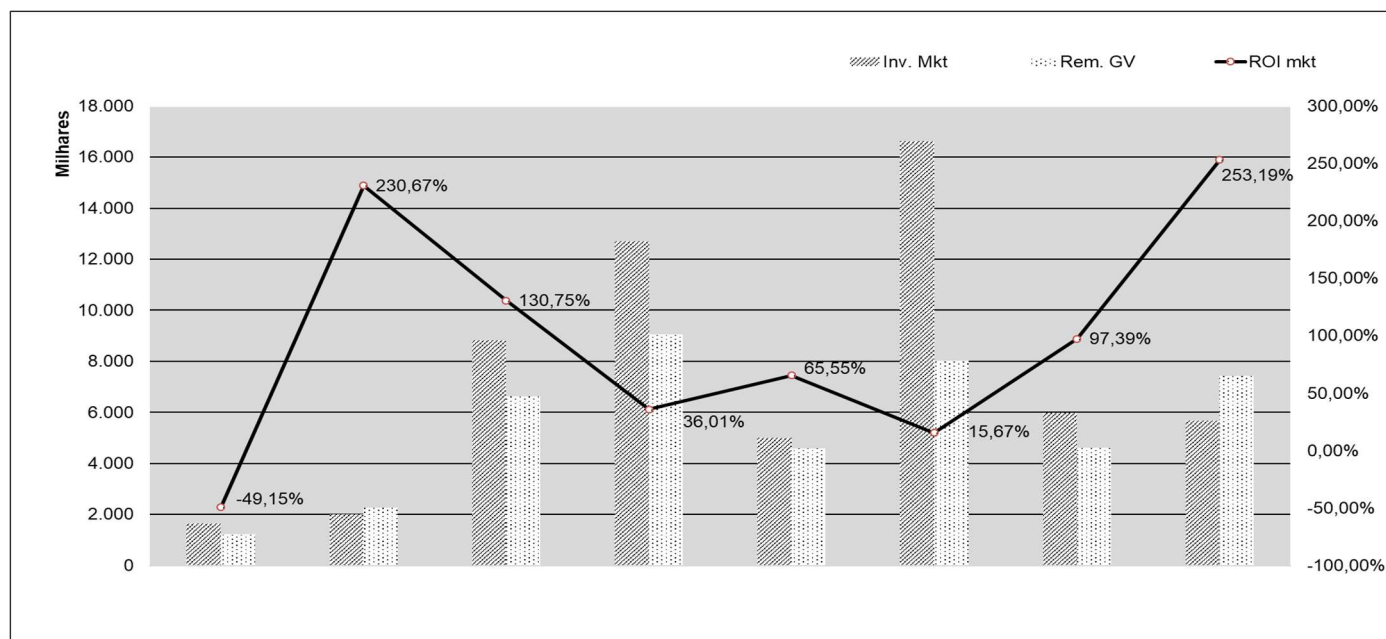


Figura 2. Fórmula para o cálculo do Retorno sobre Investimentos em Força de Vendas (RIFV).

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Discussão dos Resultados

Apesar dos dados aparentemente não apresentarem dados consistentes, a partir da tabela 2 é possível observar uma correlação entre eles.

Ao observar as informações acima, é possível notar que em apenas dois períodos houve uma variação positiva simultânea entre os gastos em força de vendas e os retornos dos investimentos (T2 e T8), ao mesmo tempo que nos outros seis períodos ocorreu uma

variação oposta, ou seja, ou os gastos em forças de vendas aumentaram e os retornos dos investimentos diminuíram ou os gastos em forças de vendas diminuíram e os retornos dos investimentos aumentaram. Em três deles (T3, T4 e T6), o aumento da quantia destinada ao departamento comercial surtiu um efeito inverso do que o esperado para uma aplicação, resultando em uma queda dos rendimentos proporcionais.

Tabela 2

Relação entre Custo de Comunicação e Retornos dos Investimentos.

Trimestres	Custo de Comunicação (\$)	Varição (%)	Retornos dos Investimentos (%)	Varição (%)
Trimestre 1	\$ 3.672.300	0%	-49,15%	0%
Trimestre 2	\$ 5.791.530	58%	230,67%	279,82%
Trimestre 3	\$ 18.737.548	224%	130,75%	-99,91%
Trimestre 4	\$ 25.131.603	34%	36,01%	-94,74%
Trimestre 5	\$ 11.293.997	-55%	65,55%	29,53%
Trimestre 6	\$ 28.352.147	151%	15,67%	-49,88%
Trimestre 7	\$ 14.140.115	-50%	97,39%	81,73%
Trimestre 8	\$ 17.532.900	24%	253,19%	155,80%

Fonte: Elaborado pelos autores.

6. Conclusões

Apesar dos dados aparentemente não apresentarem dados consistentes, a partir da tabela 2 é possível observar uma correlação entre eles.

A partir dos dados obtidos através da análise dos relatórios da CIA Grego, conclui-se que grandes quantias e aumentos nos investimentos em força de vendas não garantem retornos proporcionais. Ainda, esse tipo de decisão pode acarretar prejuízos à empresa, pois representam gastos altos que a organização deve arcar, diminuindo seus lucros e deixando de gerar valor para seus acionistas.

Desse modo, o orçamento para esse tipo de gasto deve ser balanceado, suficiente para que garanta um retorno satisfatório, mas não comprometa o caixa da empresa com gastos exorbitantes e sem qualquer custo x benefício.

Durante o estudo, foram observadas algumas limitações como a falta de controle sobre as demais variáveis que afetam os retornos, o desconhecimento de uma faixa ótima de investimentos em força de vendas, que pode ser uma sugestão para estudos futuros, o acesso restrito a informações de outras empresas e a limitação de dados de um curto período de tempo.

7. Referências

- Alves, V. L. (1991). *Direct marketing em Portugal: conceitos para uma estratégia de sucesso*.
- Barbieri, J. C., Álvares, A. C. T., & Machline, C. (2007). Taxa Interna de Retorno: controvérsias e interpretações. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, (4), 131.
- Creswell, J. W. (2007). tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – . Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, T. S. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, 13(1), 60-65.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Apostila de metodologia da pesquisa científica. João José Saraiva da Fonseca.
- Gatti, B. A. (2002). A produção da pesquisa em educação no Brasil e suas implicações. _____. *A Construção da Pesquisa em Educação no Brasil*. Brasília: Plano Editora, 09-40.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gitman, L. J. (1997). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12ª edição.
- Lacruz, A. J., & Américo, B. L. (2018). Debriefing's Influence on Learning in Business Game: An Experimental Design. *BBR. Brazilian Business Review*, 15(2), 192-208.
- Lindon, D. (2004). *Mercator XXI-Teoria e prática do Marketing*. Leya.
- Lopes, E. L., Moretti, S. L. D. A., & Alejandro, T. B. (2011). Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 553-567.
- Marins, L. (2007). *Desmistificando a Motivação*. São Paulo: Harbra.
- Marques Filho, P. A. (2001). *Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão*. São Paulo. 175 p. Universidade Paulista (Doctoral dissertation, Dissertação de mestrado).
- Martins, L. (2006). *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. São Paulo: Universo do Livro.
- Mattar, F. N. (2005). *Investigação de Marketing: metodologia e planejamento*. (v1). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. Atlas.
- Oliveira, Murilo.; Da Silva, Sheila (2019). *Gestão estratégica na prática: um laboratório para gestores*. Curitiba: CRV.
- Pitta, C. E. (2000). *Risco e retorno do investimento imobiliário: um estudo do mercado de imóveis comerciais de São Paulo* (Doctoral dissertation).
- Pretto, F., Filardi, F., & de Pretto, C. (2010). Jogos de empresas: uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(1), 191-218.
- Sauaia, A. C. A. (2008). *Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. Editora Manole.
- Da Silva, S. S., Oliveira, M. A., & MOTTA, G. D. S. (2013). Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 14(4), 677-705.
- Soares, M. I., Moreira, J. A. C., Pinho, C., & Couto, J. (2015). *Decisões de Investimento: Análise Financeira de Projetos* (4ª edição, revista e corrigida).
- Souza, K. R., & Kerbauy, M. T. M. (2017). Abordagem quantitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação.
- Tagliocolo, C., & ARAÚJO, G. C. D. (2011). *Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro Dimensões de análise*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/SEGGeT.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 Edição. Porto Alegre: Ed Bookman.