

INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS VENDEDORES NO  
SEGMENTO AUTOMOTIVOINFLUENCE OF REMUNERATION ON SALESPEOPLE'S PERFORMANCE IN  
THE AUTOMOTIVE SEGMENT

Matheus Lira Nogueira

<https://orcid.org/0009-0000-1021-9178>[lirmatheus@gmail.com](mailto:lirmatheus@gmail.com)

Júlio Orestes da Silva

<https://orcid.org/0000-0003-4708-5999>[juliosilva@ufg.br](mailto:juliosilva@ufg.br)**Resumo**

O objetivo deste estudo é verificar a influência do sistema de remuneração no desempenho de vendedores no segmento automotivo, para isto foi investigada a relação da remuneração dos vendedores com o desempenho em empresas deste setor, utilizando empresas integrantes de associações em todo o país por meio da Federação Nacional das Associações dos Revendedores de Veículos Automotores (FENAUTO). A pesquisa possui abordagem quantitativa, e os dados foram coletados por meio de um questionário (*survey*) aplicado via plataforma *SurveyMonkey*. A amostra final contou com 96 respostas válidas, e a análise dos dados foi realizada no software Stata 16. Os resultados indicam que a remuneração fixa, variável e total apresentam relação com o desempenho de vendas, enquanto as características demográficas como idade, gênero e escolaridade não apresentaram relação. Desta forma, a remuneração revela potencial para maximizar o desempenho das empresas. Portanto, a remuneração dos vendedores pode atuar como um instrumento de alinhamento de interesses entre as partes, uma vez que está diretamente relacionada ao desempenho esperado pelos gestores.

**Palavras-chave:** remuneração; desempenho; vendas.**Abstract:**

The aim of this study is to examine the influence of the remuneration system on the performance of salespeople in the automotive sector. To this end, the relationship between sales remuneration and performance in companies within this industry was investigated, using data from firms that are members of associations across the country through the National Federation of Associations of Motor Vehicle Dealers (FENAUTO). The research adopts a quantitative approach, and data were collected through a questionnaire (*survey*) administered via the SurveyMonkey platform. The final sample consisted of 96 valid responses, and data analysis was conducted using Stata 16 software. The results indicate that fixed, variable, and total remuneration are related to sales performance, while demographic characteristics such as age, gender, and education showed no significant relationship. Thus, remuneration demonstrates potential to enhance company performance. Therefore, sales remuneration can serve as a mechanism for aligning the interests of the parties involved, as it is directly linked to the performance expected by managers.

**Keywords:** reward; performance; sales.

NOGUEIRA, M. L.; SILVA, J. O. da. Influência da remuneração no desempenho dos vendedores no segmento automotivo.

CONTABLOMETRIA - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting, Monte Carmelo, v. 14, n. 1, p. 32-49, jan.-abr./2027.

- Submissão em: 11/11/2025.
- Envio para avaliação em: 16/01/2026.
- Término da avaliação em: 07/02/2026.
- Correções solicitadas em: 09/02/2026.
- Recebimento da versão ajustada em: 14/02/2026.
- Aprovação final: 15/02/2026.

## 1 Introdução

Nas últimas duas décadas, a remuneração e o desempenho corporativo têm sido alvo de muitos estudos por terem pontos controversos, em especial, se a remuneração pode ser justificada pela lucratividade financeira da organização ou se a lucratividade é quem justifica a remuneração (Ali *et al.*, 2021). De acordo com Brandão *et al.* (2019), a forma de remunerar tem a capacidade de atrair, reter e motivar talentos dentro de uma organização, nesta perspectiva, a empresa pode alcançar melhores resultados, devido sua eficiência e eficácia estarem asseguradas por estes talentos.

Kremer *et al.* (2020) afirmam que os incentivos contribuem para aprimorar o desempenho dos colaboradores, visto que ao se sentirem valorizados tendem a melhorar seu empenho na execução de suas funções. Além disso, os incentivos podem atuar na redução de conflitos tratados na Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976), para tanto, faz-se necessário que o modo de alcançá-los e medi-los seja claro (Griffin *et al.*, 2021). Neste sentido, para as empresas atingirem o sucesso, é fundamental que haja valorização na qualidade dos serviços prestados, haja foco em ações direcionadas ao incentivo na remuneração e na satisfação dos colaboradores e, ainda, ser dispensada atenção aos demais indicadores financeiros (Ribeiro; Barbosa; Monteiro, 2020).

A alavancagem do desempenho organizacional é alcançada quando há evolução no resultado dos vendedores. Deste modo, segundo Permadi *et al.* (2018), o desempenho é tratado como um resultado concreto que pode ser observado e medido. No setor automotivo, o desempenho pode ser mensurado a partir do número de veículos vendidos em um determinado período de tempo (Blickle; Wendel; Ferris, 2010). Portanto, é avaliado neste trabalho, de forma individual, o desempenho dos vendedores quanto ao número de veículos vendidos.

Agustiniingsi *et al.* (2016) definem a remuneração como pagamento estipulado por regras específicas em troca de mão de obra. Krauter (2013) divide a remuneração como financeira ou não financeira que, por sua vez, é recebida por um vendedor como resultado de seu desempenho. As formas de remuneração podem ser combinações entre salários, bônus anual, opções de ações, comissões e planos de participações dos administradores nos lucros da companhia (Severiano Dutra, 2020).

O segmento automotivo sob diversos aspectos é relevante para a economia brasileira, sobretudo, por ser um grande gerador de empregos (Daudt; Willcox, 2018). Existem no Brasil aproximadamente quarenta e oito mil lojas de veículos usados e seminovos (FENAUTO, 2021) e sete mil concessionárias, das quais 90% são de médio ou pequeno porte e estão localizadas em mais de mil municípios, empregando de forma direta e indireta mais de trezentas mil pessoas (FENABRAVE, 2021). O Brasil atualmente possui uma frota de 54.715.488 automóveis (IBGE, 2018) e em 2020 foram vendidos 1.949.892 veículos novos (FENABRAVE, 2021). Tais números mostram o desejo dos brasileiros em adquirir seu próprio veículo.

Kotler (2000) diz que o elo entre os clientes e a empresa dar-se pelos vendedores. Nesta concepção, os vendedores de uma empresa são responsáveis pelo faturamento que é proveniente da venda de produtos e/ou serviços (Silva Barbosa *et al.*, 2019). Assim sendo, o departamento de vendas influencia diretamente o desempenho da organização (De Falco; Castanheira, 2012).

A Teoria da Agência revela que as partes de uma firma possuem ambições próprias, ocorrendo conflitos quando tais ambições não convergem. Como os conflitos de interesses causam prejuízos nos mais diversos setores da organização, a remuneração se torna um mecanismo de controle para alcançar o alinhamento dos interesses entre o agente e o principal e, assim, melhorar o resultado organizacional (Beuren; Pamplona; Leite, 2020).

Gohari (2013) evidencia em seu estudo que as recompensas internas têm efeitos mais poderosos sobre o desempenho dos funcionários do que as recompensas extrínsecas. Já Agustiniingsi *et al.* (2016) apontam para uma relação negativa entre a remuneração e o

desempenho dos empregados da repartição de finanças. De maneira contrária, Martono, Khoiruddin e Wulansari (2018) indicam que o sistema de remuneração afeta positivamente o desempenho dos empregados, de maneira similar, Permadi *et al.* (2018) mostram que a remuneração tem relação positiva com desempenho dos empregados da indústria. Por outro lado, Onyekwelu, Dike e Muogbo (2020) não encontraram relação entre remuneração e desempenho dos empregados nas empresas de engarrafamento. A partir dos resultados descritos acima, percebe-se que não há um consenso desta relação.

Diante disso, a questão problema para este estudo é: Qual a influência da remuneração no desempenho de vendas no setor automotivo? Assim, tem-se como objetivo desta pesquisa verificar a influência do sistema de remuneração no desempenho de vendedores no segmento automotivo. A realização desta pesquisa se justifica pela relevância de compreender como os incentivos podem auxiliar os gestores na melhoria dos indicadores que influenciam os resultados de vendas, considerando que essa área é essencial para qualquer organização, independentemente do setor de atuação. Além disso, o estudo permite verificar se o conhecimento já produzido em outros contextos e setores mantém validade diante das particularidades do mercado automotivo e de um período econômico desafiador.

Esta pesquisa contribui nos âmbitos prático e teórico. No âmbito prático, contribui para a otimização do desempenho do departamento de vendas, fornecendo informações relevantes a profissionais como gerentes, gestores de recursos humanos e executivos. Em uma perspectiva mais ampla, auxilia as empresas na estruturação de sistemas de avaliação de desempenho e de remuneração mais adequados ao perfil exigido pelo setor de vendas. Sob o aspecto teórico, colabora para preencher uma lacuna existente na literatura brasileira sobre o tema, com base na Teoria da Agência. Além de gerar oportunidades para futuras pesquisas relacionadas à remuneração e desempenho organizacional.

## 2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo fundamenta-se na articulação entre a Teoria da Agência e os sistemas de recompensa. Para tanto, a presente seção explora as premissas que regem os contratos de remuneração como mecanismos de alinhamento de interesses, bem como as evidências empíricas sobre a influência da remuneração no desempenho organizacional.

### 2.1 Teoria da Agência e Remuneração

A Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976) explica que os indivíduos são motivados por suas próprias ambições de sucesso. O problema de agência surge quando o comportamento mutualista que poderia ampliar a satisfação de fazer parte da organização não é compatível com as ambições e aspirações de cada indivíduo, ocorrendo a perda de eficiência (Lourenço; Sauerbronn, 2017). Segundo Baiman e Rajan (1995), a teoria assume ainda que os gerentes, além de agirem em causa própria, respondem aos incentivos contidos nos contratos de trabalho.

Desta forma, a premissa da Teoria da Agência diz que o principal (gerente) estabelece contratos de incentivos para que as ações dos agentes (vendedores) estejam apropriadas aos seus objetivos, visando melhorar o desempenho da empresa. Portanto, o objetivo dos incentivos é minimizar o conflito de agência ao estabelecer contratos de remuneração que recompensem os agentes que atuam segundo os interesses do principal (Beuren, Da Silva; Mazzioni, 2014). Franco-Santos e Otley (2018) afirmam que a concessão de incentivos tem como propósito estimular os vendedores a cumprirem suas tarefas de forma que estes se concentrem nos interesses da organização. Isto pode ser feito mediante incentivos financeiros e não financeiros, como as comissões e os horários flexíveis, respectivamente.

O sistema de gerenciamento de incentivos tem uma função primordial na área dos

recursos humanos, é considerado um parceiro estratégico das administrações da empresa, visto que tem grande impacto na capacidade das organizações de capturar, reter e motivar vendedores de alto potencial e, como resultado, obter altos níveis de desempenho (Gheno e Berlitz, 2011). Agustiningsih *et al.* (2016) salientam que objetivo do referido sistema é motivar os colaboradores para que tenham um desempenho de alta performance e maior produtividade em qualquer departamento, resultando na permanência de talentos na organização, estabelecendo um comportamento proativo e de anticorrupção.

Dentro do sistema de incentivos, a remuneração é uma grande força sobre o comportamento dos colaboradores e tem como finalidade motivá-los mediante a realização dos seus desejos, encorajando-os a evoluir em áreas estratégicas da organização, tornando-os mais eficazes (Lawer, 1990). Considera-se a existência de dois grandes sistemas de remuneração: Sistema de remuneração tradicional e Sistema de remuneração estratégica (Wood Junior, 2004).

O sistema de remuneração tradicional consiste em focar no cargo, valorizando sua descrição (Wood Junior, 2004). No estilo de remuneração tradicional é observada uma divisão rígida de funções, tarefas, linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas. Este sistema promove, segundo Russo, Viana e Hall (2007), um estilo burocrático de gestão, inibindo a criatividade e o espírito empreendedor, desencorajando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, além de não desenvolver orientação estratégica nem de resultados.

Por outro lado, o sistema de remuneração estratégica valoriza as pessoas que mantêm bom desempenho das suas atividades na ótica do conhecimento, habilidades e atitudes e, por isso, tem sido cada vez mais utilizado para remunerar os colaboradores das empresas. Logo, quando a contribuição do colaborador for positiva, este será recompensado por meio do sistema de remuneração estratégica (Marras, 2002).

Gheno e Berlitz (2011) estabelecem a diferenciação entre o sistema de remuneração estratégica e o sistema tradicional. De acordo com os autores, a diferença centra-se na compensação destinada aos colaboradores, já que o sistema tradicional remunera de acordo com as exigências do seu cargo, utilizando parâmetros de comparação e o sistema de remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração, por exemplo, a remuneração variável.

Segundo Krauter, Basso e Kimura (2004) e Da Silva Faia *et al.* (2014), a remuneração alinhada à estratégia é mais presente em empresas comerciais que possuem a área de vendas como uma das atividades primordiais para o sucesso do negócio. Beuren *et al.* (2014) comentam que a remuneração, concebida com uma função estratégica de alinhamento de interesses entre principal e agente, tende a ser dividida em remuneração fixa, variável de curto prazo e variável de longo prazo. Sendo assim, a remuneração fixa pode ser de forma direta, por exemplo, salário base e gratificações, ou de forma indireta, por meio de assistência médica e auxílio alimentação. Enquanto que a remuneração variável de curto prazo pode ser o *Pay-for-performance* e de longo prazo tem-se os benefícios de remunerações.

Conforme Cunha *et al.* (2016), a remuneração no departamento de vendas pode ser dividida em três tipos diferentes. A remuneração fixa, baseada em salário fixo, isto é, um pagamento garantido para o vendedor independente do resultado de suas vendas, neste tipo de remuneração o empregador compra o tempo do vendedor, obtendo maior controle sobre suas atividades. A remuneração variável com base em comissões, a qual prevê pagamento aos vendedores de acordo com o desempenho de algum trabalho. Por fim, tem-se também a remuneração mista que tem como base o salário fixo e os incentivos variáveis (Las Casas, 2000).

A remuneração fixa é aquela que o empregador paga ao empregado pelo seu trabalho de forma direta, é invariável e pode ser calculada em unidade de tempo (Flavirim, 2011). Cunha *et al.* (2016) afirmam que a remuneração fixa em um mercado globalizado e dinâmico não é

capaz de estimular o colaborador a motivar-se adicionalmente, portanto, não incentiva os profissionais a obterem um comportamento proativo nem aumenta seu desempenho.

Apesar disso, Severiano Dutra (2020) diz que a vantagem da remuneração fixa está em facilitar o controle interno da empresa, pois auxilia na comparação de salários entre os colaboradores de mesma função em empresas similares, produzindo um sentimento de justiça dentro do local de trabalho, entretanto, não ajuda na motivação, ao contrário do que ocorre com a remuneração variável de curto prazo. Brandão *et al.* (2019) expressam que a remuneração fixa tem a capacidade de manter talentos dentro de uma empresa, nesta perspectiva, a empresa pode alcançar melhores resultados, devido sua eficiência e eficácia estarem asseguradas por estes talentos.

A remuneração variável de curto prazo, mais comumente recebida pelos vendedores, é a comissão sobre as vendas. Esse tipo de remuneração recompensa o desempenho individual, estimulando o alcance de metas e resultados superiores, assim sendo, o comprometimento e o engajamento do profissional tornam-se fatores essenciais para a obtenção de melhores retornos e para o fortalecimento da relação entre esforço e recompensa (Cunha *et al.*, 2016).

Segundo pesquisa realizada pela empresa Catho (2021), a modalidade mais comum de remuneração usada nas empresas é a mista, cuja proporção deve ser dimensionada de acordo com o grau de agressividade que a empresa vai definir para suas ações de vendas. As empresas praticam a seguinte composição: setenta por cento de salário fixo e trinta por cento de comissão. Sendo assim, observa-se que os vendedores recebem tanto a remuneração fixa quanto a remuneração variável, por conseguinte, a soma destas resulta na remuneração total.

Diversas pesquisas têm explorado a relação entre remuneração e desempenho, buscando compreender de que forma diferentes estruturas salariais influenciam a motivação e os resultados dos colaboradores. A influência da remuneração total no desempenho foram temas de estudos desenvolvidos por de San, Theen e Heng (2012), Agustiningsih *et al.* (2016) e Permadi *et al.* (2018). Por outro lado, o estudo de Onyekwelu *et al.* (2020) tratou do salário fixo e o desempenho, já o estudo de Martono *et al.* (2018) abordou o sistema de remuneração e o desempenho.

A remuneração total configura-se como a remuneração recebida pelos funcionários em troca dos serviços que prestaram (Agustiningsih *et al.*, 2016). A recompensa total também pode ser usada para gerenciar e motivar as pessoas mediante a compreensão completa da importância relativa atribuída aos vários aspectos da proposta de recompensa e da aplicação eficaz da estratégia de recompensa total bem projetada (San *et al.*, 2012).

De acordo com Armstrong e Stephens (2005), a remuneração total é a combinação das recompensas financeiras e não financeiras disponibilizadas aos funcionários, ou seja, a recompensa total inclui todos os tipos de recompensas, diretas e indiretas, bem como intrínsecas e extrínsecas, deste modo, cada aspecto das recompensas está sendo vinculado como um todo integrado e racional. Em geral, tais incentivos estão previstos nos contratos de remuneração que especificam uma fórmula para estabelecer uma relação entre o desempenho do agente e o incentivo por ele recebido.

## 2.2 Remuneração e Desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho têm como objetivo controlar a submissão dos agentes à estratégia adotada pela empresa. Por conseguinte, as organizações utilizam sistemas de avaliação de desempenho para estabelecer e acompanhar as metas da organização com o intuito de motivar o comportamento dos funcionários, acompanhar os incentivos estabelecidos nos contratos de remuneração, auxiliar a tomada de decisão e incentivar os colaboradores a agirem conforme os interesses da organização (Merchant; Van der Stede, 2007).

Para Kaplan e Norton (2007) a utilidade dos indicadores de desempenho envolve

comunicar a estratégia e alinhar pensamentos e ações de profissionais nas organizações. Os indicadores de desempenho podem ser financeiros ou não financeiros e a combinação deles tem por finalidade fornecer melhores informações sobre a estratégia e a gestão da empresa. Contudo, observa-se que a maioria das empresas utilizam apenas indicadores contábeis (Ittner *et al.*, 2003).

Segundo Rodrigues *et al.* (2020), o sistema de avaliação de desempenho ideal busca um equilíbrio entre as medidas de desempenho e os pesos colocados em cada incentivo referentes a estas medidas. Uma maneira de contribuir para este equilíbrio é por meio da inclusão de indicadores não financeiros nos sistemas de avaliação de desempenho, visto que as métricas financeiras usadas isoladamente costumam produzir ruídos na avaliação, mas a captura de múltiplos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros possibilitam um reflexo das principais atividades de agregação de valor em uma organização (Kaplan; Norton, 2007).

Da Silva Faia *et al.* (2014) enfatizam que a empresa precisa priorizar indicadores objetivos baseados nos resultados decorrentes das atividades propostas pelos superiores, pois ao utilizar-se de uma grande quantidade de indicadores poderia dificultar a compreensão do sistema de remuneração e reduziria o foco na busca pelos resultados. Além disso, Mangkunegara (2013) diz que o desempenho deve ser tratado como o resultado baseado na qualidade e quantidade alcançada por um colaborador conforme sua capacidade.

Para o setor de vendas, Kotler (2000) aponta que os relatórios de vendas fornecem dados brutos de onde podem ser extraídos indicadores-chaves de desempenho de venda, tais como: número médio de atendimentos do vendedor por dia, tempo médio de atendimento por cliente, média da margem de lucro, número de produtos vendidos, dentre outros. Outra forma de medição, se dá quando o desempenho relativo do vendedor é avaliado por indicadores convencionais, tais como geração de receitas de vendas ou reposição da base de clientes, em relação aos seus pares (Joshi; Randall, 2001).

O desempenho de vendas no setor automotivo é mensurado pelo indicador de número de veículos vendidos, tanto por ser uma maneira dos vendedores contribuírem com o desempenho da organização quanto por ser uma medida clara e direta com a atividade que exercem (Blickle *et al.*, 2010). Os indicadores de desempenho não financeiros estão normalmente atrelados a remunerações não financeiras no departamento de vendas no setor automotivo.

O estudo de Martono *et al.* (2018) trata da relação entre remuneração, motivação e satisfação no trabalho, evidenciando a influência desses elementos sobre o desempenho dos colaboradores. Os resultados indicaram uma relação positiva entre remuneração e desempenho, demonstrando que políticas salariais adequadas podem contribuir para o alcance de melhores resultados organizacionais. Entretanto, não foi observada significância estatística entre motivação e desempenho.

San *et al.* (2012) mostram que as recompensas são um dos elementos mais importantes para motivar os funcionários a contribuir com seus melhores esforços na geração de ideias inovadoras, conduzindo a uma melhor funcionalidade de negócios e agregando ainda mais com o desempenho da empresa de maneira financeira e não financeira. Ademais, a remuneração influencia a satisfação no trabalho e a satisfação, por sua vez, impacta o desempenho do colaborador e também avalia diretamente a relação entre a remuneração e o desempenho (Permadi *et al.*, 2018).

Além da remuneração, outros fatores podem impactar o desempenho dos vendedores como gênero, idade, experiência em vendas e escolaridade (Levy; Sharma, 1994; Spiro; Weitz, 1990; Wachner; Plouffe; Grégoire, 2009) os quais são variáveis importantes e foram utilizadas em diversos estudos como variáveis de controle (Donassolo; Matos, 2014). Por fim, Las Casas (2000) observa que os vendedores podem trabalhar de forma intensa para ganhar mais dinheiro,

ainda assim, podem não estar necessariamente motivados ou satisfeitos em seu local de trabalho. A partir disso, são construídas as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H<sub>1</sub>:** A remuneração fixa influencia positivamente o desempenho do vendedor.

**H<sub>2</sub>:** A remuneração variável influencia positivamente o desempenho do vendedor.

**H<sub>3</sub>:** A remuneração total influencia positivamente o desempenho do vendedor.

### 3 Metodologia

Esta seção detalha os procedimentos metodológicos adotados para investigar a influência da remuneração no desempenho de vendas. A pesquisa assume uma natureza quantitativa e descritiva, utilizando o método *survey* para testar as hipóteses formuladas a partir dos dados coletados no mercado automotivo nacional. Para assegurar a validade do estudo, o instrumento de coleta foi fundamentado em escalas adaptadas da literatura e submetido a um processo de validação teórica e pré-teste antes da aplicação definitiva.

#### 3.1 Classificação

Esta pesquisa é de natureza quantitativa e, mediante um modelo teórico, analisa fatores que impactam o desempenho dos vendedores do segmento automotivo. O estudo é classificado como descritivo, já que descreve os eventos da amostra em conjunto com as variáveis independentes (Pereira *et al.*, 2018). Para o desenvolvimento desta investigação foi utilizado o método de pesquisa *survey*, caracterizado pela análise de indagações realizadas junto à população amostral (Pereira *et al.*, 2018), buscando testar as hipóteses formuladas em dados coletados no mercado automotivo, deste modo, o método *survey* foi aplicado a uma série de vendedores de veículos usados e seminovos de todo o país.

#### 3.2 População e Amostra

Foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência. Os critérios para escolha das empresas pesquisadas deu-se em função da participação em associações regionais do segmento de veículos seminovos e usados. Como a amostra foi por conveniência, participaram vendedores com diferentes níveis de idade, gênero e nível de escolaridade.

#### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa foi estruturado para capturar indicadores que mensuram a remuneração dos vendedores, assim como as variáveis de controles selecionadas com base na revisão de literatura. Ressalta-se que o *survey* foi desenvolvido a partir das escalas adaptadas de Blickle *et al.* (2010), Donassolo e Matos (2014), Krauter (2013), Permadi *et al.* (2019) e San *et al.* (2012), conforme a Tabela 1.

**Tabela 1** - Variáveis do Estudo

Variável Dependente	Autor
Desempenho	Blickle <i>et al.</i> (2010)
Variável Independente	Autor
Remuneração	Krauter (2013), Permadi <i>et al.</i> (2019) e San <i>et al.</i> (2012)
Variável Controle	Autor
Idade Escolaridade Gênero	Donassolo e Matos (2014)

Fonte: elaboração própria.

O instrumento de pesquisa passou por uma validação teórica fundamentada na análise de questionários consolidados na literatura, seguida de adaptações técnicas para o contexto

específico dos vendedores do setor automotivo. Com o intuito de garantir a clareza e a aplicabilidade das questões, realizou-se um pré-teste no Auto Shopping Cidade Empresarial. Nesta fase, obteve-se uma amostra de 10 respostas válidas entre 16 profissionais consultados, apresentando um tempo médio de preenchimento de aproximadamente 8 minutos. Os resultados do pré-teste confirmaram a plena compreensão das perguntas, permitindo a aplicação definitiva do questionário sem a necessidade de novos ajustes estruturais.

Os respondentes não apresentaram questões que poderiam ser incluídas ou retiradas do instrumento e as dúvidas apresentadas por eles não estavam relacionadas a estas perguntas, portanto, na sequência o questionário foi submetido aos vendedores. O tempo médio de resposta foi reduzido para 6 minutos.

### 3.4 Processo de Coleta e Análise dos Dados

O processo de coleta de dados deste estudo ocorreu por meio digital, para tanto, foi usado o aplicativo de mensagens *WhatsApp*, no qual os vendedores receberam o *link* de uma página na *web* no *SurveyMonkey* que deu acesso ao questionário. A Tabela 2 apresenta o questionário aplicado na coleta de dados.

**Tabela 2 - Questionário**

Variável dependente	Descrição da pergunta	Autor
Desempenho	Número médio de carros vendidos. Número médio de carros que um vendedor vendeu em seu ponto de venda específico.	Blickle <i>et al.</i> (2010)
Variável independente	Descrição da pergunta	Autor
Remuneração	Faixa do salário fixo	Krauter (2013)
	Faixa do salário variável (comissão)	San <i>et al.</i> (2012)
	Faixa do salário total	
Variáveis de Controle	Descrição da pergunta	Autor
Idade	Qual é a sua idade	Donassolo e Matos (2014)
Escolaridade	Qual é seu grau de escolaridade	
Gênero	Masculino ou feminino	

**Fonte:** elaboração própria.

Como medida de desempenho de vendas, foi calculada a relação entre o número de vendas individuais no período de 12 meses e o número médio de vendas de carros nos pontos de venda específicos no período de 12 meses para cada vendedor. Para a verificação do número de carros vendidos, optou-se por entrar em contato com supervisores de alguns vendedores e solicitar o número de vendas de carros. A aplicação desta técnica permite identificar se os autorrelatos de carros vendidos e os relatórios de supervisão estão de acordo, aumentando a confiança na validade dos autorrelatos dos vendedores sobre quantidade de carros vendidos (Blickle *et al.*, 2010).

Os dados coletados foram analisados por meio do *software* Stata16. Várias técnicas de análises estáticas foram utilizadas, a saber, dados ausentes; tratamento de *outliers*; estatística descritiva; avaliação de normalidade; análise de linearidade; análise de multicolinearidade. Para analisar as relações do estudo foi realizada a estimação por Regressão Linear Múltipla. Os modelos econométricos adotados neste estudo estão descritos em seguida.

$$DES_i = \beta_0 + \beta_1 REMF_i + \beta_2 DD_i + \beta_3 ESC_i + \beta_4 GEN_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$DES_i = \beta_0 + \beta_1 REMV_i + \beta_2 DD_i + \beta_3 ESC_i + \beta_4 GEN_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$DES_i = \beta_0 + \beta_1 REMT_i + \beta_2 DD_i + \beta_3 ESC_i + \beta_4 GEN_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

Em que:  $DES_i$  = Desempenho de vendas do indivíduo  $i$ ;  $REMF_i$  = *Dummy* remuneração fixa do indivíduo  $i$ ;  $REMV_i$  = *Dummy* remuneração variável do indivíduo  $i$ ;  $REMT_i$  = *Dummy* remuneração total do indivíduo  $i$ ;  $DD_i$  = Idade do indivíduo  $i$ ;  $ESCI$  = Escolaridade do indivíduo  $i$ ;  $GEN_i$  = Gênero do indivíduo  $i$ ; Sendo,  $\beta_0$  = intercepto;  $\beta_1 \dots \beta_4$  = constantes e  $\epsilon_i$  = erro da regressão.

As variáveis independentes foram tratadas como *dummy* para viabilizar a análise estatística das faixas salariais. Os critérios de conversão foram definidos conforme segue:

Salário Fixo: Atribuiu-se valor 0 para recebimentos até R\$ 2.500,00 e 1 para valores superiores. Este corte fundamenta-se no salário base da categoria (R\$ 1.250,00), pressupondo que rendimentos acima do mínimo obrigatório atuam como diferencial no desempenho.

Salário Variável: Definiu-se o valor 0 para comissões até R\$ 3.750,00 e 1 para valores acima deste patamar, utilizando a média de remuneração variável observada no setor como ponto de referência.

Salário Total: Utilizou-se o valor 0 para o somatório até R\$ 5.000,00 e 1 para os demais casos, representando a consolidação do piso salarial e da média de comissões.

Adicionalmente, as variáveis de controle também foram convertidas em *dummy*:

Escolaridade: 0 para ensino médio completo e 1 para os níveis superiores;

Gênero: 0 para feminino e 1 para masculino.

## 4 Resultados e Discussões

Nesta secção é descrito o processo de análise, que se iniciou com a triagem da base de dados bruta, onde foram aplicados filtros para a exclusão de respostas incompletas ou que apresentassem inconsistências lógicas. Após a limpeza dos dados, procedeu-se à caracterização demográfica da amostra, detalhando o perfil dos respondentes quanto as variáveis deste estudo. Após esta etapa tratou-se da validação do modelo de mensuração e teste de hipótese.

### 4.1 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados obtidos pelo questionário foram tratados por meio da exclusão de respostas faltantes e de respostas erradas. Destaca-se que não foi necessária a remoção de *outliers* por meio da *winsorização*. Os vendedores que responderam ao questionário, em sua maioria, são do sexo masculino, sendo 79% da amostra, tal resultado pode ser explicado em função da crença de que o setor automotivo é dominado por homens e as mulheres não se sentem à vontade para trabalhar nesta área. Concernente à idade, os participantes apresentaram uma média de 36,2 anos. A escolaridade foi outro componente analisado no questionário, os resultados relacionados a esta variável podem ser visualizados na Tabela 3.

**Tabela 3** - Escolaridade dos Vendedores

Escolaridade	Porcentagem
Ensino Fundamental Completo	7,22%
Ensino Médio Incompleto	3,09%
Ensino Médio Completo	19,59%
Ensino Superior Incompleto	22,68%
Ensino Superior Completo	34,02%
Pós-graduação Incompleta	3,09%
Pós-graduação Completa	10,31%

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se que a maior parte dos respondentes possui Ensino Superior Completo (34,02%), seguido por Ensino Superior Incompleto (22,68%). Esses dois grupos somam mais

da metade da amostra (56,7%), indicando que a maioria dos participantes tem formação superior ou está em processo de concluí-la.

A Tabela 4 apresenta os indicadores utilizados para mensurar o desempenho dos vendedores. Especificamente, são evidenciados dois parâmetros: (i) o número médio de veículos vendidos mensalmente por cada respondente e (ii) o número médio de veículos vendidos por vendedor no mesmo ponto de venda em que atua. Essa distinção permite comparar o desempenho individual com o desempenho médio do grupo no mesmo contexto operacional, possibilitando a construção de uma medida relativa de performance, alinhada à proposta metodológica de avaliação comparativa adotada no estudo.

**Tabela 4 - Desempenho dos Vendedores**

Vendedor	Média de carros vendidos	Média de carros que um vendedor vendeu	Razão
Média	16,18	13,52	1,39
Moda	12	10	1,04
Mediana	14,72	12,75	0,88

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se que a média individual de 16 veículos vendidos por mês é superior à média de 14 veículos atribuída ao vendedor típico no mesmo ponto de venda, resultando em razão média de 1,39. Esse resultado indica que, em termos agregados, parte dos respondentes se percebe como apresentando desempenho superior à média do grupo. Além disso, a variação observada na razão, com valores mínimo de 0,29 e máximo de 4,5, evidencia heterogeneidade relevante entre os vendedores, o que reforça a necessidade de utilizar uma medida relativa de desempenho.

A adoção dessa razão como variável dependente permite controlar diferenças estruturais entre pontos de venda, como porte e volume médio de negócios, reduzindo possíveis distorções comparativas, em linha com a abordagem metodológica proposta por Blickle et al. (2010). Dessa forma, a métrica empregada captura o desempenho individual de maneira padronizada, tornando as análises econométricas subsequentes mais consistentes.

A variável independente remuneração, dividida em três categorias (fixa, variável e total), pode ser observada na Tabela 5 em que é apresentado o percentual de respondentes para cada tipo de remuneração e suas faixas.

**Tabela 5 - Remuneração dos Vendedores**

	Salário Fixo	Salário Variável	Salário Total
até R\$1.250,00	29,9%	4,1%	1%
de R\$1.251,00 a 2.500,00	23,7%	18,6%	6,2%
de R\$2.501,00 a 3.750,00	13,4%	23,7%	17,5%
de R\$3.751,00 a 5.000,00	6,2%	21,7%	21,7%
de R\$5.001,00 a 6.250,00	5,2%	13,4%	20,6%
Mais de R\$6.251,00	10,3%	14,5%	30,9%
Não tenho	11,3%	4%	2,1%

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Os resultados evidenciam que 29,9% estão recebendo até 1.250,00 como salário fixo, este valor é o mínimo convencionado pelo sindicato dos vendedores, sem acréscimo de vale-alimentação, transporte entre outros benefícios. Verifica-se também que 11% dos vendedores não têm salário fixo e os outros 58,8% estão distribuídos entre as demais faixas.

Observa-se ainda que as comissões estão bem distribuídas, pois 49,6% apresentam-se acima de 3.751,00 que é o ponto central da faixa de remuneração variável. Em se tratando da

remuneração total, formada pela soma do salário fixo e salário variável, nota-se a permanência nas faixas acima de 5.000,00, representando 51,5%. Por essa razão fica evidenciado o motivo da adoção desses valores nas *dummies*.

#### 4.2 Avaliação do Modelo de Mensuração

Em primeiro lugar, foi verificada a normalidade dos dados, para tanto, foi aplicado o teste *Skewness/Kurtosis* por meio do *software* Stata16. O resultado evidenciou a normalidade da amostra. Na sequência, foi analisado se existia correlação entre os tipos de remunerações, o desempenho e as variáveis de controle (idade, gênero e escolaridade). Neste caso, optou-se por realizar o teste de correlação de *Pearson*, conforme exposto na Tabela 6.

**Tabela 6 - Correlação de Pearson**

	Desemp.	Escol.	Gênero	Idade	Rem. Fixa	Rem. Var	Rem .Total
Desempenho	<b>1,000</b>						
Escolaridade	0,113	<b>1,000</b>					
Gênero	0,127	0,103	<b>1,000</b>				
Idade	0,218*	0,258*	-0,005	<b>1,000</b>			
Rem. Fixa	0,265*	0,223*	0,061	0,264*	<b>1,000</b>		
Rem. Var.	0,259*	0,046	0,051	0,268*	0,329*	<b>1,000</b>	
Rem. Total	0,211*	0,151	-0,011	0,181*	0,358*	0,646*	<b>1,000</b>

Nota: \* indica correlações significantes até 10%.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Nota-se que o resultado da correlação é positivo para todas as variáveis, entretanto, apenas idade e as remunerações possuem significância estatística. Nota-se também a existência de relação positiva e significativa entre as remunerações. Há ainda relação estatisticamente significativa e positiva entre remuneração fixa, idade e escolaridade. De maneira semelhante, o mesmo ocorre com a idade e a escolaridade, isto comprova que quanto mais velho, mais estudado e por consequência mais elevada é a remuneração fixa, pois entende-se que são vendedores com mais experiência e com uma maior carteira de clientes.

#### 4.3 Teste das Hipóteses

Por meio da regressão Linear Múltipla foi possível examinar as hipóteses de trabalho, que são: **H<sub>1</sub>**: a remuneração fixa influencia positivamente o desempenho do vendedor, **H<sub>2</sub>**: a remuneração variável influencia positivamente o desempenho do vendedor e **H<sub>3</sub>**: a remuneração total influencia positivamente o desempenho do vendedor. Para verificar a adequação do modelo e a homocedasticidade dos resíduos foi feito o teste de *White*. Segundo Fávero (2021) este teste não faz suposição da normalidade dos dados. A Tabela 7 traz os resultados do teste de *White*.

**Tabela 7 - Teste de Homocedasticidade**

	chi <sup>2</sup>	df	p
<i>Heteroskedasticity</i> modelo 1	14,44	11	0,209
<i>Skewness</i> modelo 1	15,58	4	0,003
<i>Kurtosis</i> modelo 1	5,77	1	0,016
<i>Heteroskedasticity</i> modelo 2	13,37	11	0,269
<i>Skewness</i> modelo 2	17,11	4	0,001
<i>Kurtosis</i> modelo 2	4,52	1	0,033
<i>Heteroskedasticity</i> modelo 3	11,57	11	0,397
<i>Skewness</i> modelo 3	12,79	4	0,012
<i>Kurtosis</i> modelo 3	5,61	1	0,017

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Conforme visto na Tabela 7, não há necessidade de fazer tratamentos para os resultados obtidos, pois não há problemas no modelo (Fávero, 2009). Ademais, o teste *Variance Inflation Factor* (VIF) foi feito para verificar a multicolinearidade das variáveis, conforme Tabela 8. Fávero (2009) diz que um VIF acima de 5 é indicativo de multicolinearidade, desta forma, por apresentar um VIF médio de 1,08, constata-se que não há problema de multicolinearidade no modelo. Por meio da Tabela 8 são expressos os resultados da regressão Linear Múltipla.

**Tabela 8** - Resultados da regressão Linear Múltipla

Variáveis	Desempenho (modelo 1)	Desempenho (modelo 2)	Desempenho (modelo 3)
Remuneração Fixa	<b>0,391**</b> (0,193)	-	-
Remuneração Variável	-	<b>0,373**</b> (0,181)	-
Remuneração Total	-	-	<b>0,306*</b> (0,179)
Escolaridade	0,058 (0,202)	0,137 (0,199)	0,0854 (0,202)
Gênero	0,211 (0,216)	0,206 (0,216)	0,24 (0,216)
Idade	0,013 (0,009)	0,117 (0,009)	0,014 (0,009)
R <sup>2</sup> ajustado	0,065	0,065	0,053
VIF	1,11	1,08	1,05
Obs.	96	96	96

**Nota:** o erro padrão dos coeficientes é mostrado entre parênteses. \*,\*\* indicam significância aos níveis de 10%, 5% respectivamente.

**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

As hipóteses de pesquisa foram confirmadas, pois o Valor-p é inferior a 0,099 para os três tipos de remuneração e o coeficiente apresentou sinal positivo. Logo, foi comprovado que quanto mais um vendedor ganha, mais ele quer desempenhar e auxiliar para o crescimento da empresa. Sendo assim, o estudo vai ao encontro dos trabalhos de Martono *et al.* (2018) e Permadi *et al.* (2018) que também indicaram uma relação positiva e significativa entre a remuneração e o desempenho.

A remuneração fixa demonstra uma relação positiva com o desempenho, uma vez que desempenha papel estratégico na retenção de talentos dentro da organização. Vendedores com melhores resultados tendem a receber salários fixos mais elevados, o que contribui para sua permanência na empresa e para a manutenção de um corpo comercial experiente e engajado. Já a remuneração variável também apresenta relação positiva com o desempenho, pois está diretamente vinculada aos resultados obtidos, como o número de veículos vendidos ou outros indicadores definidos pela gestão. Esse tipo de remuneração atua como incentivo ao alcance de metas e ao aumento da produtividade individual. Por fim, a remuneração total, composta pela soma das parcelas fixa e variável, reflete o reconhecimento global do desempenho do vendedor.

Outros trabalhos como o de Agustiningi *et al.* (2016) revelam que o setor pode ser um fator importante para entender essa relação entre a remuneração e o desempenho, o autor sugere uma relação negativa entre a remuneração e o desempenho dos empregados de uma organização financeira, enquanto que Onyekwelu *et al.* (2020) não encontraram relação entre remuneração e desempenho dos empregados na indústria. Portanto, percebe-se que cada setor pode influenciar de forma diferenciada a relação entre remuneração e o desempenho, ademais, não é apenas a remuneração que motiva os colaboradores.

As evidências sugerem também que o sistema de recompensa de remuneração tem um efeito positivo no desempenho, dado que a percepção dos vendedores sobre a remuneração recebida é capaz de influenciar o seu desempenho. Este achado está em concordância com San *et al.* (2012) e Gohari *et al.* (2013), pois estes autores encontraram que os sistemas de recompensa, de compensação ou dinheiro influenciam positivamente no desempenho dos

funcionários.

As variáveis de controle idade, gênero e escolaridade acrescentadas nesta pesquisa, em razão do trabalho de Donassolo e Matos (2014), não apresentaram significância para o setor automotivo, provavelmente, porque não há uma variabilidade consistente de gênero no setor nem variação de idade e escolaridade, uma vez que todos estão buscando se aperfeiçoar em um mercado competitivo como o automotivo. Outro ponto que merece destaque são os valores do  $R^2$  dos modelos, os quais foram de 6,5% para a remuneração fixa e variável e de 5,3% para o modelo de remuneração total, a partir destes números, depreende-se que outros elementos podem impactar o desempenho de vendas, como fatores emocionais, personalidade e habilidades pessoais.

Os achados suportam as perspectivas da Teoria da Agência, ou seja, a remuneração é usada para alinhar os interesses dos vendedores e dos gestores. Vale lembrar que os gestores precisam observar as características dos vendedores que estão sob sua gerência, buscando alcançar o melhor resultado de vendas possível e, assim, aperfeiçoar o resultado da organização como um todo.

## 5 Considerações Finais

Este estudo investigou a relação da remuneração dos vendedores com o desempenho de vendas, para isso, foi estabelecida a razão entre quantos carros eles vendem por quantos carros um vendedor no mesmo ponto deve vender, em empresas do setor automotivo espalhadas por todo o Brasil que integram a Federação Nacional das Associações dos Revendedores de Veículos Automotores (FENAUTO).

Os resultados revelaram que a remuneração fixa, remunerações variáveis de curto prazo e a remuneração total influenciam o desempenho de vendas, enquanto que as variáveis de controle idade, gênero e escolaridade não apresentaram relação significativa. Assim, para alinhar os interesses entre as partes da empresa, a remuneração em todas as suas formas necessita de atenção especial. Além disso, outras características podem contribuir para melhorar o desempenho dos vendedores, portanto, depreende-se que fatores emocionais, personalidade e habilidades pessoais podem influenciar o desempenho, assim como a experiência profissional.

A política de remuneração pode também ser um fator que explica o desempenho dos vendedores, não apenas pelo seu valor monetário, pois incentivos não financeiros podem trazer benefícios comportamentais e, conseqüentemente, melhorar o desempenho (Martono *et al.*, 2018). Por fim, entende-se também que o tratamento adotado pelos gestores junto aos vendedores pode acarretar em benefícios para a performance dos colaboradores.

As contribuições teóricas e práticas rodeiam diversos fatores, dado que a literatura ainda não conseguiu compreender a relação da remuneração no desempenho em países emergentes, pois a obrigatoriedade da divulgação das remunerações nas empresas ocorreu há poucos anos e somente após esta obrigação, os dados de desempenho tornaram-se confiáveis. Logo, as evidências empíricas focavam em nações desenvolvidas que já divulgavam estas informações há mais tempo e de forma mais confiável e comparável.

Os achados indicam que a remuneração é utilizada como mecanismo de alinhamento de interesses entre os gestores e os vendedores nas empresas do setor automotivo. De maneira complementar, a remuneração é considerada como um importante instrumento de melhoria nos resultados de vendas, uma vez que aperfeiçoa o desempenho organizacional da empresa. Assim, a contribuição principal do estudo está vinculada à observância deste aspecto para fortalecer as organizações. Ressalta-se que autoridades reguladoras, como os sindicatos, também podem fazer uso destes resultados e sugerir regulações que fortaleçam as organizações, de modo a contemplar os anseios dos colaboradores e atrair melhores vendedores para as empresas.

Sugere-se para pesquisas futuras a inserção de outras medidas, tais como aspectos de

personalidade, habilidade pessoais, tempo de experiência e remuneração não financeira, haja vista que neste estudo foram utilizadas somente medidas de remuneração financeira e características demográficas para compreender o desempenho de vendas na forma de curto prazo. Deste modo, variáveis de desempenho de longo prazo, por exemplo, medidas de mercado podem ser adicionadas aos modelos aqui adotados, os quais se mostraram eficientes para o objetivo proposto.

### Referências

- AGUSTININGSIH, Hiqma Nur *et al.* The effect of remuneration, job satisfaction and OCB on the employee performance. **Science Journal of Business and Management**, [s. l.], v. 4, n. 6, p. 212-222, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20160406.16>. Acesso em: 20 jan. 2026.
- ALI, Tayyab *et al.* Executive remuneration, corporate governance and corporate performance: Evidence from China. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 3092-3118, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1867214>. Acesso em 20 jan. 2026.
- ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. **A handbook of employee reward management and practice**. 2 ed. Londres. Editora: Kogan Page Publishers, 2005.
- BAIMAN, Stanley; RAJAN, Madhav V. The informational advantages of discretionary bonus schemes. **Accounting Review**, [s. l.], v. 70, n. 4, p. 557-579, 1995.
- BEUREN, Ilse Maria; DA SILVA, Marcia Zanievicz; MAZZIONI, Sady. Remuneração dos executivos *versus* desempenho das empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 8-25, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190191>. Acesso em 10 jan. 2026.
- BEUREN, Ilse Maria; PAMPLONA, Edgar; LEITE, Maurício. Remuneração dos executivos e desempenho em empresas brasileiras familiares e não familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 24, n. 6, p. 514-531, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190191>. Acesso em: 09 fev. 2026.
- BLICKLE, Gerhard; WENDEL, Stephanie; FERRIS, Gerald R. Political skill as moderator of personality–job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. **Journal of Vocational behavior**, [s. l.], v. 76, n. 2, p. 326-335, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.005>. Acesso em: 09 fev. 2026.
- BRANDÃO, Isac de Freitas *et al.* Composition of the board of directors and pay-performance sensitivity. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s. l.], v. 30, n. 79, p. 28-41, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806610>. Acesso em: 10 jan. 2026.
- CATHO EMPRESAS. **Pesquisa salarial e de benefícios online**: remuneração aplicada para áreas comerciais. São Paulo, 07 maio 2021. Disponível em: [https://www.catho.com.br/salario/action/artigos/Remuneracao\\_aplicada\\_para\\_areas\\_comerciais.php](https://www.catho.com.br/salario/action/artigos/Remuneracao_aplicada_para_areas_comerciais.php). Acesso em: 11 nov. 2025.

CUNHA, Norival Carvalho *et al.* Remuneração variável a base de comissões sobre vendas: abordagem motivacional e os possíveis retornos para a organização. **Revista GeTeC**, [s. l.], v. 5, n. 9, 2016. Disponível em:

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/773/554>. Acesso em: 09 fev. 2026.

DA SILVA FAIA, Valter *et al.* Aplicação da remuneração variável desenvolvida a partir de um painel de indicadores estratégicos de desempenho: um estudo de caso em uma empresa varejista de autopeças. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, [s. l.], v. 14, n. 26, 2014.

DAUDT, Gabriel Marino; WILLCOX, Luiz Daniel. Indústria automotiva = Automotive industry. In: PUGA, Fernando Pimentel; CASTRO, Lavínia Barros de (Org.). **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido : agendas setoriais para alcance da meta**. 1. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, p. 183-208, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/handle/123456789/526789>. Acesso em 10 fev. 2026.

DE FALCO, Alessandra; CASTANHEIRA, Rômer. O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação. **Comunicação & Mercado**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 21, 2012.

DONASSOLO, Paulo Henrique; MATOS, Celso Augusto de. Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 16, n. 52, p. 448-465, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1686>. Acesso em: 09 fev. 2026.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DOS REVENDADORES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (FENAUTO). **Tudo sobre o mercado automotivo brasileiro**. 06 maio 2021. Disponível em: [https://www.fenauto.org.br/index.php?view=page&post\\_id=2](https://www.fenauto.org.br/index.php?view=page&post_id=2). Acesso em: 10 jan. 2026.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (FENABRAVE). 06 maio 2021. Disponível em: <http://www.fenabrave.org.br/portal>. Acesso em: 06 mai. 2021.

FAVARIM, Flávia Negri. Remuneração e salário: uma abordagem jurídico/administrativa. **Revista de ciências gerenciais**, [s. l.], v. 15, n. 21, p. 209-224, 2012.

FRANCO-SANTOS, Monica; OTLEY, David. Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 696-730, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>. Acesso em: 09 fev. 2026.

GOHARI, Payam *et al.* The relationship between rewards and employee performance. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 543-570, 2013.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/19834659709>. Acesso em: 09 fev. 2026.

GRIFFIN, Xavier L. *et al.* Does performance-based remuneration improve outcomes in the treatment of hip fracture?: results from the WHiTE multicentre hip fracture cohort. **The bone & joint journal**, [s. l.], v. 103, n. 5, p. 881-887, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1302/0301-620X.103B5.BJJ-2020-1839.R1>. Acesso em: 10 jan. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Painel de indicadores**. 06 maio 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; RANDALL, Taylor. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, organizations and society**, [s. l.], v. 28, n. 7-8, p. 715-741, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3). Acesso em: 09 fev. 2026.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, [s. l.], v.3. n.4, p. 305-360, 1976. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X). Acesso em: 09 fev. 2026.

JOSHI, Ashwin W.; RANDALL, Sheila. The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 1-9, 2001. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00119-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00119-8). Acesso em: 09 fev. 2026.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard business review**, [s. l.], v. 85, n. 7-8, p. 150+, 2007.

KRAUTER, Elizabeth. Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [s. l.], v. 7, n. 3, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.17524/repec.v7i3.988>. Acesso em: 10 jan. 2026

KRAUTER, Elizabeth; BASSO, Leonardo Cruz; KIMURA, Herbert. **Profitsharing and gainsharing programs and their influence on productivity**. 2004. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2937974>. Acesso em 10 fev. 2026.

KREMER, Jhessica Tamara *et al.* Percepção de justiça organizacional na remuneração: uma investigação em uma Universidade Federal Brasileira. **Revista Mineira de Contabilidade**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 45-58, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.51320/rmc.v21i2.1082>. Acesso em: 10 jan. 2026.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 2 ed. São Paulo. Editora: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. [s.l.]. Editora: Atlas SA, 2000.

LEVY, Michael; SHARMA, Arun. Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 39-47, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90044-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90044-2). Acesso em: 09 fev. 2026.

- LOURENÇO, Rosenery Loureiro; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Uso da teoria da agência em pesquisas de contabilidade gerencial: premissas, limitações e formulações alternativas aos seus pressupostos. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 158–176, 2017. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/asaa/article/view/279>. Acesso em: 10 fev. 2026.
- MANGKUNEGARA, A.A. Anwar Prabu. **Manajemen sumber daya perusahaan**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. [s.l.]. Editora: Cengage Learning Editores, 2002.
- MARTONO, S.; KHOIRUDDIN, Moh; WULANSARI, Nury Ariani. Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. **International Journal of Business & Society**, [s. l.], v. 19, n. 4, 2018. Disponível em: <https://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-S4-paper3.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2026.
- MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 2 ed. Editora: Pearson education, 2007.
- PEREIRA, Adriana Soares *et al.* **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. 1 e-book.
- PERMADI, I. Komang Oka *et al.* The impact of compensation and work environment towards job satisfaction to affect the employee performances. **International Journal of Management and Commerce Innovations**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 1248-1258, 2018.
- WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Editora: Atlas, 2004.
- RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura; BARBOSA, Taniele Oliveira; MONTEIRO, Luís Fernando Silva. Construtos influenciadores do desempenho em vendas em uma empresa de atacado do Piauí. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 6, p. 39161-39186, 2020. Disponível: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n6-456>. Acesso em: 10 jan. 2026.
- RODRIGUES, Marcel Adriano *et al.* Desempenho de vendas e o uso dos relatórios gerenciais: um estudo com vendedores de uma rede varejista. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 20, n. 46, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/102721>. Acesso em: 11 nov. 2025.
- RUSSO, Simony Jara; VIANA, José Jair Soares; HALL, Rosemar José. **Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações**. AEDB – ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO. Rio de Janeiro. 2007.
- SAN, Ong Tze; THEEN, Yip Mei; HENG, Teh Boon. The reward strategy and performance measurement (evidence from Malaysian insurance companies). **International Journal of Business, Humanities and Technology**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 211-223, 2012.

SEVERIANO DUTRA, Rogério. Política de remuneração de administradores das maiores empresas listadas na BMF & bovespa. **Brazilian Business Law Journal/Administração de Empresas em Revista**, [s. l.], v. 2, n. 20, 2020.

SILVA BARBOSA, Felipe Alves; BRANDÃO, Isac Jonatas; BRANDÃO, Jeane de Fátima Cunha. Estudo do Perfil de Demanda dos Consumidores de Automóveis da Cidade de Manhuaçu/MG. *In*: SEMINÁRIO CIENTÍFICO DO UNIFACIG, 5., 2019, Manhuaçu. **Anais [...]**. Manhuaçu/MG, ISBN 978-65-80-817-06-1, 2019, p. 1-8. Disponível em: <https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/1423/1165>. Acesso em: 10 fev. 2026.

SPIRO, Rosann L.; WEITZ, Barton A. Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. **Journal of marketing Research**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 61-69, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224379002700106>. Acesso em: 08 fev. 2026.

ONYEKWELU, R. U.; DIKE, Ego; MUOGBO, U. S. **Remuneration as a tool for increasing Employee Performance in Nigerian**. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3565079>. Acesso em: 10 jan. 2026.

WACHNER, Trent; PLOUFFE, Christopher R.; GRÉGOIRE, Yany. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. **Industrial marketing management**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 32-44, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.003>. Acesso em: 09 fev. 2026.