



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: MONOGRAFIA

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - ESTUDO DE CASO LEÃO TUBOS E CONEXÕES

Angelo Ferreira de Oliveira

9851257

Brasília, DF
Junho de 2010.

ANGELO FERREIRA DE OLIVEIRA

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - ESTUDO DE CASO LEÃO TUBOS E CONEXÕES

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção ao
grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Profa. orientadora: Carolina Lopes Araújo

Brasília, DF
Junho de 2010

ANGELO FERREIRA DE OLIVEIRA

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - ESTUDO DE CASO LEÃO TUBOS E CONEXÕES

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção ao
grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Brasília, junho de 2010.

Banca Examinadora:

Prof. Carolina Lopes Araújo
Orientadora

Prof. Gilberto Gomes Guedes

Prof. Kleuton I. B. e Silva

Dedico este trabalho a toda minha família que sempre me apoiou em todas as minhas conquistas pessoais, profissionais e acadêmicas.

*Agradeço a todos os meus familiares,
e amigos que sempre incentivaram
nesta caminhada. Em especial,
agradeço a Angelo Alves Reis e
Orlanda Alves Reis in memoriam.*

RESUMO

Toda empresa que é líder de mercado em seu ramo de atuação deseja se manter no topo, gerando resultados cada vez melhores e maiores. E para que isso aconteça é necessário ter uma equipe de vendas motivada e preparada para os desafios do mercado e para o cumprimento dos objetivos e estratégias da organização. A remuneração variável é uma das ferramentas utilizadas como forma de premiação ao comprometimento da equipe no alcance das metas estabelecidas. O trabalho baseou-se em um estudo de caso da empresa Leão Tubos e Conexões e buscou identificar o impacto da remuneração variável no resultado financeiro da regional de vendas Centro-Oeste. No estudo foram realizadas entrevistas informais com os vendedores da regional de vendas, como também foram utilizados relatórios oficiais com informações sobre índice de comissão da equipe de vendas, acompanhamento diário de vendas, resultados finais de vendas, gestão de visitas e positividade de clientes. Por fim, identificou-se a necessidade de revisar os indicadores que compõem o sistema de remuneração da empresa, bem como a diferença salarial por categoria de vendedores e os critérios utilizados na divisão das metas financeiras individuais.

Palavras-chave: estratégia, remuneração, equipe, gestão, comprometimento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Objetivo Geral.....	9
1.2. Objetivos Específicos.....	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. Cenários e Tendências	11
2.2. A Evolução da Remuneração.....	12
2.3. Remuneração como Diferencial Estratégico	14
2.4. Remuneração Variável.....	16
2.4.1. Descrição e Desenvolvimento do Programa	18
2.4.2. Descrição do Programa.....	19
2.4.3. Desenvolvimento do Programa	20
2.4.4. Desenvolvimento do Modelo Conceitual	21
2.4.5. Definição das Premissas do Programa.....	22
2.5. Fatores Críticos de Sucesso	23
3. MÉTODO DE PESQUISA	25
4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4.1. Histórico da Empresa	27
4.2. Remuneração da Equipe de Vendas	27
4.3. Apresentação dos Resultados de Vendas.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Diferenças - Remuneração Variável e Participação nos Lucros e Resultados	18
Tabela 2: Índice de Comissões	28
Tabela 3 Resultado Parcial de Vendas – 18/01/2010	32
Tabela 4 Resultado Final de Vendas - Janeiro/2010.....	32
Tabela 5: Relatório Final de Gestão de Visitas e Positivção – Janeiro/2010.....	32
Tabela 6: Resultado Parcial de Vendas – 10/02/2010	33
Tabela 7 Resultado Final de Vendas - Fevereiro/2010	33
Tabela 8: Relatório Final de Gestão de Visitas e Positivção – Fevereiro/2010	33
Tabela 9 Resultado Parcial de Vendas – 16/03/2010	34
Tabela 10: Resultado Final de Vendas - Março/2010	34
Tabela 11: Relatório Final de Gestão de Visitas e Positivção – Março/2010	34
Tabela 12: Resultado Parcial de Vendas – 16/04/2010	35
Tabela 13: Resultado Final de Vendas - Abril/2010	35
Tabela 14: Relatório Final de Gestão de Visitas e Positivção – Abril/2010	35

1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente altamente competitivo, impulsionado pela globalização e crescimento de novos mercados, as empresas têm investido pesado em campanhas de marketing, desenvolvimento de produtos (inovação e renovação), novas aquisições, mas também na motivação e capacitação de seus funcionários. A implantação de programas de remuneração variável tem sido uma das ferramentas utilizadas para estimular o crescimento constante das vendas.

Nesse contexto, foi realizado o estudo de caso na empresa Leão Tubos e Conexões (nome fictício) - Regional de Vendas Centro-Oeste, a qual atua no ramo de materiais de construção e é líder de mercado no segmento de tubos e conexões em PVC. Como toda empresa que tem o seu foco na venda de produtos, a Leão tem como principal objetivo manter a sua posição de liderança dentro da sua área de atuação, como também atingir uma meta de crescimento estimado em 15% para 2010.

Para que estes objetivos sejam alcançados, a empresa conta com uma equipe de vendedores externos que atendem diretamente as principais revendas de varejo, atacado e distribuidores que atuam no ramo de construção civil. Manter uma equipe de vendas sempre disposta ao cumprimento das metas é de fato muito complexo. No caso da Leão Tubos e Conexões, a remuneração variável é uma das principais ferramentas estratégicas no negócio.

A pesquisa tem como objetivo analisar os impactos da remuneração variável no resultado financeiro da empresa Leão Tubos e Conexões - Regional de Venda Centro-Oeste. Para a realização do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: apresentar o formato da remuneração da equipe de vendas da regional; apresentar os indicadores de desempenho e a sua relação na remuneração do vendedor; analisar o impacto da remuneração variável no índice de positividade de clientes, o que permite verificar o percentual de vendas efetivas em uma determinada carteira de clientes; verificar o impacto da remuneração variável na remuneração total do vendedor; analisar a evolução salarial definida por categoria de vendedor; e por fim descrever o mecanismo de fixação das metas financeiras e relacioná-lo com as categorias de vendedores.

A construção do trabalho se sustenta em três abordagens: acadêmica, aplicada e social. Do ponto de vista acadêmico, o estudo proporciona a ampliação do conhecimento sobre o tema remuneração variável e a sua aplicação em um ambiente empresarial.

Na área aplicada, poderá fornecer elementos de análise dos impactos da remuneração variável nos resultados financeiros da organização e na própria remuneração dos colaboradores. Os gestores da empresa poderão identificar que, apesar da ferramenta estar alinhada à estratégia da empresa e contribuindo para o resultado financeiro, há pontos a serem observados tais como: incoerência no estabelecimento das metas individuais versus categoria de vendedor; falta de gestão na divisão da carteira de clientes, interferindo no índice de positividade de clientes que representa o percentual de vendas efetivas em uma determinada carteira de clientes; distorção salarial entre as categorias de vendedores. Embora tais considerações não sinalizem para uma queda dos resultados, se adequadas podem agregar ainda mais no desempenho da equipe de vendas.

Por fim, do ponto de vista social, o estudo de caso pôde evidenciar a importância do uso da remuneração variável como forma de envolver a equipe de vendas na busca por constante melhoria dos resultados organizacionais.

O estudo está dividido em cinco partes. A primeira parte apresenta a introdução do tema e os objetivos gerais e específicos. A segunda parte descreve a revisão da literatura. A terceira parte refere-se à metodologia aplicada no trabalho. A quarta parte dispõe do tratamento e análise dos dados, bem como o estudo de caso da empresa Leão Tubos e Conexões. A quinta parte apresenta o comparativo entre os conceitos abordados na revisão de literatura e o estudo de caso, bem como as considerações finais.

1.1. Objetivo Geral

Analisar o impacto da remuneração variável no resultado financeiro da Leão Tubos e Conexões - Regional de Vendas Goiânia.

1.2. Objetivos Específicos

- Apresentar o formato da remuneração da equipe de vendas da regional;
- Apresentar os indicadores de desempenho e a sua relação na remuneração do vendedor;
- Analisar o impacto da remuneração variável no índice de posituação de clientes, o que permite verificar o percentual de vendas efetivas em uma determinada carteira de clientes;
- Verificar o impacto da remuneração variável na remuneração total do vendedor;
- Analisar a evolução salarial definida por categoria de vendedor;
- Descrever o mecanismo de fixação das metas financeiras e relacioná-lo com as categorias de vendedores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Cenários e Tendências

O mundo corporativo vive um momento de intensas mudanças que podem ser vistas como avanços tecnológicos, inovação de produtos e serviços, busca por novos desafios pessoais e profissionais entre outros fatores. A interferência das macromudanças, a grande maioria delas ocorridas no Brasil num curto espaço de tempo desde o início dos anos 90, modificou radicalmente a vida das empresas. A globalização demoliu vários conceitos em torno do poder de competição das empresas e da sua forma de atuação (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

A luta pela sobrevivência no mercado pode fazer com que empresas busquem no primeiro momento, a eficiência tecnológica e processual, desconsiderando a interferência do ser humano na geração dos resultados. Aumentar a autonomia dos profissionais, envolver as pessoas em equipes de trabalho comprometidas com resultados e adotar uma gestão cada vez mais participativa é uma tendência crescente nas organizações. Poucas serão as chances daquelas que não se definirem claramente pelo ser humano como elemento de transformação e gerador de resultados (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

Nesse ambiente de pressão e competitividade, as empresas buscam se modernizar por meio de diversas inovações gerenciais capazes de tornar a sua gestão mais eficaz. Porém, segundo afirmam Wood e Picarelli (2004, p. 82), o sistema de remuneração, uma das principais ferramentas de gestão não tem evoluído no ritmo das transformações. Sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções continuam sendo utilizados pela maioria das organizações.

Os antigos sistemas de remuneração enfocam estruturas salariais baseadas apenas na importância dos cargos dentro dos organogramas das empresas e não levam em conta a contribuição individual dos empregados para os resultados da organização (SILVA, 2005).

Envolver as pessoas com os objetivos e resultados desejados pela organização requer entre outros aspectos o reconhecimento profissional. A gestão salarial está diretamente ligada à valorização das pessoas no ambiente

organizacional. Segundo Hipólito (2001, p. 24), a importância que a gestão salarial vem adquirindo no mundo corporativo remete à busca em identificar os principais resultados e características gerados com a sua aplicação. A estimulação de fatores como capacitação contínua, disseminação e compartilhamento de valores, bem como o comprometimento também devem estar relacionados à gestão salarial como elementos que contribuem para a sobrevivência da organização.

As empresas precisam alavancar resultados e estabelecer mudanças organizacionais para continuarem competitivas no contexto globalizado de negócios e precisam também, junto com seus colaboradores, estabelecer um diferencial de acordo com a produtividade e competitividade no cenário nacional e internacional. (SILVA, 2005)

2.2. A Evolução da Remuneração

A evolução e a busca pela motivação dos funcionários por meio de programas de incentivos vêm sendo desenvolvidos ao longo da história. Esta preocupação de aumento produtivo aliado ao reconhecimento pessoal pode ser visualizada nos exemplos abaixo citados por Xavier, Silva e Nakahara (1999):

- Em 1794, o secretário do tesouro do governo dos EUA, Albert Gallatin, sugeriu a divisão dos lucros de sua companhia, a indústria de vidro New Ggenéve.
- Em 1812, Napoleão I baixou o primeiro ato oficial sobre participação nos lucros.
- Frederick Winslow Taylor desenvolveu estudos sobre o tempo necessário à execução de cada tarefa na fábrica e propôs um sistema de incentivo e remuneração para aumentar a produtividade.
- A indústria de equipamentos elétricos Lincoln Eletric Company, em Ohio, EUA, adotou ainda nos anos 30 uma política de participação nos resultados. Pagava bônus aos empregados pelo aumento da produtividade, tinha incentivos à baixa rotatividade e adotava a participação dos funcionários na estrutura societária da companhia.

Os exemplos acima permitem a constatação da relevância do fator remuneração quando relacionado à produção, desenvolvimento e sustentabilidade

empresarial, e que atualmente, a grande parte das organizações ainda não utiliza este elemento como diferencial em seus processos e negócios.

Em nenhuma outra época a afirmação de que as pessoas são o principal ativo das empresas tornou-se tão premente e verdadeira. Se até poucos anos atrás a principal preocupação das corporações mundo a fora era “cortar gorduras” que as fariam mais competitivas e flexíveis, hoje a vantagem competitiva se concentra no talento humano (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

A reengenharia fez implodir as arcaicas estruturas organizacionais, requerendo de cada funcionário um conjunto amplo de habilidades. Os próprios departamentos operam com menos gente, obrigando as empresas a sofisticar suas técnicas de recrutamento em busca de pessoas capazes para desempenhar múltiplas tarefas. Pode-se afirmar que a tecnologia da informação facilitou as rotinas, mas para extrair o máximo de seu potencial é necessário contar com gente motivada (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

O novo cenário passou a demandar da área de Recursos Humanos o uso intensivo de ferramentas de gestão capazes de garantir à empresa um grau competitivo de atratividade. Como tornar uma empresa atrativa aos melhores? É indispensável pensar em formas de compensar de maneira mais justa os talentos individuais e as equipes talentosas. Uma das ferramentas mais eficazes para se alcançar isso é justamente a Remuneração Variável (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

Remunerar é uma das principais funções da organização e por essa razão, esta sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes, e administradores de empresas. Com o passar dos tempos, contudo, a remuneração ganhou maior relevância, levando a administração dessa área a adquirir um matiz todo especial, na medida em que se foi percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador. Marras (2002) argumenta que a administração moderna do mundo globalizado preocupa-se em analisar de forma constante e bastante adequada a difícil tarefa que ainda constitui o fato de remunerar um trabalhador. Motivo de constantes reclamações parte do trabalhador, a equidade interna gera situações que o atingem diretamente. Ela provoca desde a mais leve insatisfação pessoal do trabalhador, podendo até mesmo levá-lo ao desânimo total com relação ao seu

futuro na empresa. Essa equidade pode ser expressa na organização, tanto em termos de cargos como de salários.

A remuneração variável que muitas empresas brasileiras começam a implantar com insofismáveis resultados em termos de aumento de produtividade é reflexo da nova era no mundo do trabalho. Por meio dela, o paternalismo imobilizador cede vez à veia empreendedora dos funcionários. Todos se sentem parte viva e decisiva do empreendimento. Boas idéias desabrocham e potenciais são finalmente concretizados em ações que conduzem ao sucesso. “Vestir a camisa” deixa de ser uma expressão metafórica. É hoje uma questão de sobrevivência para empresas e funcionários. De acordo com Xavier, Silva e Nakahara, (1999), o que há por trás dos processos são pessoas. Você é a empresa. E quanto mais eficiente, mais indispensável será. Será que as empresas estão se dando conta disso? Que se “A” trabalha mais e melhor do que “B” precisa ser melhor remunerado e todos devem saber disso?

2.3. Remuneração como Diferencial Estratégico

A definição de estratégia, em *grosso modo*, tem relação a dois fatores essenciais: decidir para onde a empresa deve ir e como chegar lá. Estratégia é a corrida para uma posição desejada, a criação de um posicionamento único e exclusivo. Configura-se no movimento em a que a empresa coordena suas competências para um posicionamento distinto de seus concorrentes (WOOD e PICARELLI, 2004, p. 56).

Os processos de modernização empresarial, que geralmente envolvem pessoas e seu comportamento, sistemas de trabalho, informação e estruturas organizacionais, exigem uma adequação ao estilo de gestão. Aqui no Brasil, empresas estão procurando modernizar a gestão da remuneração por meio da remuneração variável ou estratégica (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999, p. 9).

Além de ser uma tendência moderna entre as relações de capital e trabalho, a remuneração variável é uma poderosa ferramenta para o alcance dos objetivos e metas empresariais, bem como para a motivação dos funcionários. O número de empresas que praticam a remuneração variável tem crescido ano após ano. Um dos aspectos positivos é que novos segmentos (comércio exterior, educacional,

entretenimento, entre outros) estão praticando a remuneração variável (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

Apesar do aumento no número de empresas adeptas à remuneração variável, independente do método adotado (Comissão, Participação nos Lucros ou Participação nos Resultados), tal crescimento não implica na qualificação dos programas de remuneração. Uma distribuição igualitária como prevê boa parte dos acordos coletivos não acrescenta nada de útil. Se não existe vinculação entre os indicadores, metas e premiação, logo não há motivo para que se tenha um comprometimento maior no alcance dos resultados (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

A remuneração estratégica pode representar também um catalisador de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses entre empresa e colaborador, ajudando a gerar consensos e provendo resultados (WOOD e PICARELLI, 2004).

Ainda neste contexto, os sistemas de remuneração devem ser reflexo do *core business* da empresa. Suas diretrizes devem estar diretamente ligadas à estratégia do negócio, como também alinhados aos indicadores de resultados. Como explicam Xavier, Silva e Nakahara (1999), programas de remuneração variável que não se aprofundam o suficiente na estratégia da empresa estão fadados ao fracasso com o passar dos anos. O programa na sua concepção deve ter a mobilidade, flexibilidade e adaptabilidade que o negócio e o mercado exigem.

Segundo Wood e Picarelli (2004), a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Essa ponte é construída considerando todo o contexto organizacional, levando-se em conta: a estratégia, a estrutura, o estilo gerencial,

O fato de um programa de remuneração variável estar proporcionando resultados para uma determinada empresa não significa que este mesmo programa funcionará em outra empresa. Os indicadores de resultados de uma empresa podem não ter validade para outra empresa, até porque as estratégias, estruturas, objetivos, valores internos, pessoas, processos, e certamente os resultados serão bem diferentes (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), reconhecer o potencial e recursos que a remuneração variável pode gerar quando ajustada às características da empresa, pode resultar o diferencial que manterá a vantagem competitiva para a organização.

2.4. Remuneração Variável

A remuneração variável vem, nos últimos 20 anos, ganhando cada vez mais destaque no contexto organizacional. Nada é novo neste assunto a não ser as várias formas de se desenvolver e aplicar um bom sistema de remuneração. Como decorrência quase que automática das várias transformações que as organizações passaram neste período, a remuneração ganhou o *status* de estratégia dentro das mesmas (SILVA, 2005).

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formatos modernos de organização do trabalho como celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos, é ultrapassado recompensar a contribuição do colaborador ou do grupo apenas com base em descrições de atividades e responsabilidades. (WOOD e PICARELLI 2004)

Silva (2005, p.133) define Remuneração Estratégica como

as várias formas de a empresa demonstrar o seu reconhecimento aos empregados, pelos sistemas estruturados de recompensa, que contribuam para execução da estratégia e alcance/superação dos objetivos organizacionais.

As mudanças mais significativas no trato da remuneração nas empresas buscam, basicamente, maior comprometimento do pessoal com os destinos e com o desempenho da empresa.

A flexibilização da estrutura implica no desenvolvimento da polivalência e da multifuncionalidade, e na vinculação da remuneração com o domínio e aplicação de habilidades e competências. A busca de maior comprometimento e a conversão de custos fixos em custos variáveis leva à adoção de programas de remuneração variável e de participação nos lucros e resultados (PASCHOAL, 2006).

Com esses programas, todos se sentem mais donos do negócio. É uma vantagem competitiva já que o envolvimento dos funcionários deve ser refletido em

melhorias na qualidade, produtividade e no relacionamento com clientes e fornecedores. Por se diferenciar em remunerar melhor os que apresentam mais talento, conhecimento e habilidades, esses programas podem ser um fator diferencial na atração e manutenção de profissionais de alta performance.

O conceito de remuneração variável há muito tempo era relacionado a algumas situações tradicionais como as comissões sobre as vendas, os prêmios por produção dentre outras formas. Porém, o conceito vem sendo aplicado a outros segmentos dentro das empresas como forma de se transformar parte dos custos fixos em custos variáveis, o que é muito mais rentável para a gestão econômico-financeira das empresas. Há dificuldade em se adaptar os custos fixos para variáveis, como explica Paschoal (2006, p. 182),

Por força de lei, os salários não podem ter o seu valor reduzido, e muitas empresas que elevaram muito os salários para atrair profissionais acabaram arcando com um enorme problema quando suas folhas de pagamento deixaram de ser sustentáveis.

Ainda no contexto da mudança de custo fixo para custo variável, o centro da discussão é a transformação da visão conservadora de remuneração como fator de custo para uma visão mais ampla e estratégica como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade (WOOD e PICARELLI, 2004).

Os programas de remuneração variável têm uma melhor aplicação em áreas em que a mensuração de resultados pode ser visualizada de forma mais objetiva. Considerando esse aspecto algumas organizações apresentam um sucesso maior na implementação desses programas, tais como bancos, instituições financeiras, indústrias de variados segmentos, comércio entre outros (PASCHOAL, 2006).

Algumas pessoas ainda confundem remuneração variável (RV) com Participação nos Lucros ou Resultados (PLR). Ambos os programas têm, origem, objetivos e motivações distintos. Paschoal (2006, p. 182) ressalta as distinções entre os programas na tabela abaixo:

Tabela 1: Diferenças - Remuneração Variável e Participação nos Lucros e Resultados

	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS
Base Legal:	CLT	Constituição e Lei 10.101 de 19/12/2000
Colaboradores abrangidos:	Uma parte	Todos
Periodicidade de pagamento:	Sem restrições	Semestral ou Anual
Valores pagos:	Em geral, elevados	Em geral, modestos
Relação com a remuneração:	Complementa a remuneração	Não complementa a remuneração
Encargos trabalhistas:	Há incidência	Não há incidência
Acordo com colaboradores:	Facultativo	Obrigatório

Fonte: Adaptado de Paschoal (2006, p. 182).

2.4.1. Descrição e Desenvolvimento do Programa

A redução de custos nas empresas, de uma forma geral, é uma questão de sobrevivência. De um lado a legislação impede a redução salarial e esta por sua vez está diretamente relacionada ao desempenho do colaborador. Uma das saídas é aproveitar todas as oportunidades de transformar os custos fixos em variáveis, de forma que as despesas ocorram na mesma proporção e no mesmo ritmo das receitas (PASCHOAL, 2006). Como a luta das pessoas por maiores ganhos é uma energia permanente, ela pode significar uma importante forma de se produzir resultados para as empresas. Sob essa perspectiva, é um ótimo negócio oferecer, no lugar de aumentos salariais, uma parte dos ganhos como recompensa por cumprimento ou superação das metas.

Apesar da busca na transformação de custos fixos em variáveis como foi citado acima, é importante lembrar que a remuneração variável é um complemento da remuneração fixa, e que esta tem a sua devida importância.

O salário fixo atende às necessidades básicas e de segurança do colaborador, aspecto importante na variável psicológica do trabalho. Essa base fixa é sujeita a uma dinâmica própria direcionada sempre para o crescimento, nunca para redução. O sistema de remuneração deve prever a evolução do salário fixo limitado a certos patamares para não comprometer os custos fixos além do razoável. Para ser consistente com a dinâmica de resultados da empresa, qualquer remuneração além desse patamar deveria ser variável (PASCHOAL, 2006).

Ainda na visão de Paschoal (2006), os programas de remuneração variável costumam abranger uma parte do pessoal, aquele segmento mais ligado às atividades-fim da empresa, cuja natureza permite estabelecer metas objetivas e medir o seu cumprimento. A maioria dos programas de remuneração variável contempla somente os executivos (gerentes, diretores e correlatos).

Estruturar um programa de remuneração variável implica em analisar e exercitar diversos fatores simultaneamente. Significa quebrar antigos paradigmas, implica em mexer com pessoas, abrir novos horizontes, oportunidades e possibilidades. Tal processo interfere na cultura organizacional, nas estratégias de negócios e principalmente nos resultados da empresa. (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

A remuneração variável derruba o mito do sistema universal de gestão de salários. O sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceado, fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva. Para construção de um programa de remuneração variável, é fundamental que todas as premissas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, assim como a construção deve ocorrer com a participação de representantes de vários grupos de interesse da organização. (WOOD e PICARELLI, 2004).

2.4.2. Descrição do Programa

O Programa de Remuneração Variável consiste em uma sistemática de incentivo pela qual a empresa se propõe a pagar valores extras que complementem a remuneração fixa de seus colaboradores em razão do alcance ou superação das metas propostas (PASCHOAL, 2006). Embora essa remuneração extra nem sempre esteja relacionada à ocorrência de lucro, o seu pagamento é uma forma de estimular a busca por esse objetivo.

A elaboração do programa é formatação do modelo de remuneração que se pretende implantar na empresa. Vale ressaltar que esse modelo pode ser totalmente diferente de uma empresa para outra dependendo das características, cultura, valores, estratégias, nível de desenvolvimento, modelo de gestão, entre outros. (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

Paschoal (2006, p. 184) descreve os componentes básicos de um programa de remuneração de variável:

- Objetivos básicos do programa.
- Especificação dos resultados a alcançar.
- Abrangência de aplicação (quem são os participantes).
- Indicadores de premiação e sua forma de apuração e controle.
- Critérios para cálculo e aplicação da premiação.
- Normas e procedimentos para gestão do programa.

Diante do exposto, é importante ressaltar a importância de demonstrar os objetivos ao qual o programa se propõe; as regras e critérios que direcionam o seu funcionamento, de forma que todos os envolvidos neste processo possam compreender com clareza.

2.4.3. Desenvolvimento do Programa

No entendimento de Paschoal (2006, p. 185), a primeira etapa para o desenvolvimento do programa refere-se à fase de estudo e discussão para clarificar e consolidar o entendimento da natureza da remuneração variável, bem como exposição dos motivos e expectativas da direção, para reflexão da conveniência e viabilidade para a organização.

Outros aspectos também são ressaltados por Wood e Picarelli (2004), no que se diz respeito a implantação de um sistema de remuneração variável:

- Faz-se necessário um diagnóstico da organização, levando-se em consideração o ambiente interno e externo, bem como a estratégia do negócio.
- O conhecimento das formas e alternativas de remuneração e saber quando e como aplicá-las.
- Definir um sistema próprio de remuneração, onde se possam obter os resultados da melhor forma possível.

- O sistema adotado deve ser transparente e funcional com o propósito de garantir a sua aceitação por parte dos colaboradores e facilitar a sua operacionalização na empresa.

A necessidade de construção de um sistema de remuneração variável específico para cada organização, onde sejam respeitados aspectos como cultura organizacional, estratégias, segmentos, processos entre outros, também é reforçado por Wood e Picarelli (2004):

[...] diferentes empresas terão diferentes configurações em seus sistemas de remuneração. Uma empresa não poderá copiar o sistema de outra, por mais que existam semelhanças entre elas.

2.4.4. Desenvolvimento do Modelo Conceitual

O Desenvolvimento do Modelo Conceitual refere-se à concepção do programa, formatação do modelo e *briefing* com as linhas gerais. Envolve uma análise macro, compreendendo as seguintes etapas (PASCHOAL, 2006):

- Negócio – descrição de tudo que está relacionado ao negócio da empresa como: produtos/serviços, produção/comercialização, perfil dos clientes, estratégias, ciclos do negócio.
- Mercado – perfil dos clientes, perfil da concorrência, influências conjunturais, potencial, oportunidades e ameaças.
- Organização – práticas de Gestão de Pessoas, política de remuneração, nível de competitividade da remuneração no mercado, acordos coletivos vigentes, cultura/valores organizacionais, estrutura organizacional, cargos, processos, gargalos, disfunções organizacionais, característica do quadro de colaboradores, disponibilidade de informações, estrutura de informatização, prática de gestão por indicadores e metas.

Observa-se que a análise do ambiente externo é tão relevante quanto à análise do ambiente interno da organização. Fatores que a princípio são tratados internamente, como política de remuneração, podem sofrer influências por variáveis externas como nível de competitividade da remuneração em relação ao mercado.

2.4.5. Definição das Premissas do Programa

- A definição das premissas do programa tem como base direcionar o programa aos objetivos propostos pela organização. Os questionamentos abaixo podem ser utilizados para definição das premissas (PASCHOAL, 2006):
- Quais os resultados que o programa deve proporcionar à empresa?
- Os resultados serão quantitativos ou qualitativos?
- Será considerado o cumprimento, a superação das metas estabelecidas ou as duas formas?
- Os resultados avaliados serão em níveis individuais, equipes, setoriais ou globais?
- Quais as áreas da organização serão contempladas com o programa? Quais os participantes?
- Será um programa único ou específico (dependendo do segmento da empresa)?
- Como será a divulgação do programa e a quem deve ser divulgado?

Ainda na visão de Paschoal (2006), outras etapas devem ser cumpridas como:

- Elaboração do modelo de programa a ser utilizado - é o momento em que se aplicam as premissas definidas, bem como é definido as formas de mensuração dos resultados, critérios de premiação, período de pagamento entre outros;
- Planejamento – etapa onde se definem as prioridades do programa, cronograma para implementação, previsão de recursos, informações e informatização que serão utilizados;
- Validação do modelo – compreende à discussão em nível estratégico sobre o propósito do programa e a sua implementação.

2.5. Fatores Críticos de Sucesso

Diversos fatores são fundamentais na implantação de um programa de remuneração variável. Deve-se considerar que já exista na organização uma cultura, mesmo que mínima, de gestão através de metas e que gestores e funcionários saibam e reconheçam a real necessidade de se estabelecer as metas previamente para posteriormente avaliar os resultados. Além disso, Xavier, Silva e Nakahara (1999) ainda complementam, ressaltando a necessidade da empresa em ter o mínimo de planejamento, de definição dos resultados e da direção estratégica que se pretende seguir.

Os fatores críticos de sucesso, segundo Wood e Picarelli (2004), estão diretamente ligados a fatores como: o desenvolvimento de uma orientação estratégica clara, onde sejam expostas as expectativas e metas; na garantia de que os objetivos pretendidos, e que servem de base para a remuneração, sejam factíveis e ao mesmo tempo desafiadores, mas que estejam sempre ao alcance dos grupos ou indivíduos; na separação da remuneração fixa da remuneração variável, pois o entendimento de incentivo e recompensa desaparece quando existe uma percepção de que tudo está agregado à remuneração tradicional.

Outros fatores também são considerados importantes para o sucesso ou insucesso de um programa de remuneração variável, tais como: a simplicidade e clareza dos critérios e procedimentos que serão adotados no programa; remuneração básica coerente, de forma que o empregado tenha o mínimo de segurança; percepção clara de justiça na premiação (PASCHOAL, 2006).

O programa deve ser flexível às mudanças conforme a dinâmica do mercado ou estratégia do negócio da empresa, ou ainda por interferência de ações governamentais. A consolidação do programa é construída de acordo com o envolvimento, comprometimento e credibilidade por parte da direção da organização, bem como da participação de seus funcionários (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1999).

A empresa tem a responsabilidade de informar a todos os colaboradores envolvidos no processo sobre a evolução dos números em direção às metas. Os empregados devem visualizar de forma clara as mudanças que levam aos resultados pretendidos. Os indicadores e metas devem ser revisados a cada

período, pois os cenários são dinâmicos, os processos mudam e as oportunidades de negócios podem estar em outros lugares (PASCHOAL, 2006).

3. MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Markoni e Lakatos (2004, p. 46), “método é conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo.”

Esta pesquisa é descritiva (VERGARA, 2005), pois descreve o sistema de remuneração variável utilizado na empresa e o seu impacto no resultado financeiro da regional de vendas.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como estudo de caso, pois é baseada na análise profunda (GIL, 1999) e no detalhamento (VERGARA, 2005) do sistema de remuneração variável adotado na organização.

Segundo Vergara (2005, p. 48), “investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados [...], ou com pessoas [...]”, tais como aqueles que forneceram as informações para a análise dos dados realizadas nesta pesquisa.

Foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram caracterizados pelas entrevistas informais realizadas com os vendedores durante as reuniões de ciclo bimestrais. Foi realizado uma abordagem pessoal com cada vendedor que compõe a amostra da pesquisa, expondo que os depoimentos seriam utilizados para fins acadêmicos e que não seriam identificados. As entrevistas ocorreram durante o intervalo e no término das reuniões e teve como objetivo verificar a percepção dos trabalhadores quanto ao sistema de remuneração variável da empresa, bem como a remuneração pessoal do vendedor.

Os dados secundários foram obtidos por meio dos relatórios internos de vendas que eram consolidados e disponibilizados para a equipe de vendas diariamente. Os relatórios utilizados para análise dos dados foram: acompanhamento diário de vendas; resultado final de vendas; e acompanhamento de vistas e positivação. Outro documento utilizado foi o manual do vendedor onde é descrito todos os processos internos da empresa, inclusive no que se refere à remuneração.

O acompanhamento diário de vendas é o relatório enviado diariamente para equipe de vendas, geralmente a partir do dia 15 de cada mês, e tem como objetivo

informar o desenvolvimento das vendas versus cota por vendedor. O relatório com o resultado final de vendas é enviado após o último dia de vendas de cada mês com a apuração final das vendas efetivas do mês por vendedor. O acompanhamento de visitas e positividade é enviado para equipe de vendas na primeira semana de cada mês e tem como objetivo informar, de forma consolidada e por vendedor, o percentual de clientes que foram visitados e positivados. A positividade indica que o cliente foi visitado e a venda foi efetivada, mesmo que esta venda seja apenas de uma caixa ou unidade de qualquer produto.

O universo da pesquisa é composto pela equipe de vendedores da empresa Leão Tubos e Conexões (Regional de Vendas Centro Oeste). Os vendedores são classificados por categoria Júnior, Pleno e Sênior, de acordo com a faixa salarial fixa.

De acordo com Vergara (2005, p. 50), “amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade”. Sendo assim, a amostra foi definida por tipicidade, onde foram selecionados dois vendedores de cada categoria que pudessem representar a realidade salarial da equipe de vendas.

4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Histórico da Empresa

A Leão Tubos e Conexões foi fundada na década de 40 e sua produção se resumia a pentes fabricados com chifres de boi. No início dos anos 50 uma das novidades que chegava ao Brasil era o plástico e a empresa passou a utilizá-lo como matéria prima na confecção de seus produtos e também na produção de novos produtos como copos, pratos e brinquedos.

No final da década de 50, quando a empresa já havia progredido bastante com uma extensa gama de produtos plásticos, a empresa desenvolveu a utilização da matéria plástica para fabricação de tubos e conexões de PVC para instalações hidráulicas.

Atualmente, a empresa líder da América Latina na fabricação de tubos, conexões em PVC. A empresa está presente em mais de 45 países e conta com sete fábricas no Brasil e nove nas Américas.

4.2. Remuneração da Equipe de Vendas

A Leão Tubos e Conexões possui uma equipe de vendas com aproximadamente 270 profissionais no Brasil. Todos os vendedores que ingressam na companhia são levados para sede da empresa, onde passam por um treinamento que irá capacitá-los para o atendimento e vendas dos produtos aos clientes.

Os vendedores são contratados inicialmente como vendedor júnior, podendo chegar a vendedor pleno e sênior sucessivamente. As categorias de júnior, pleno e sênior são diferenciadas pela faixa salarial, onde o vendedor júnior tem como salário base R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais); o vendedor pleno com o salário base R\$ 2.200,00 (dois mil e trezentos reais); e o vendedor sênior com o salário base de R\$ 3.000,00 (três mil reais).

Além da remuneração fixa, a equipe de vendas recebe a remuneração variável que é calculada de acordo com o cumprimento das metas financeiras e do Real-Quilo (R\$/KG), como mostra a tabela abaixo:

Tabela 2: Índice de Comissões

FINANCEIRO		R\$/KG	
ATINGIMENTO	% P/ VENDEDOR	ATINGIMENTO	% P/ VENDEDOR
59	0,000%	59	0,000%
60	20,000%	60	0,000%
61	22,000%	61	0,000%
62	24,000%	62	0,000%
63	26,000%	63	0,000%
64	28,000%	64	0,000%
65	30,000%	65	0,000%
66	32,000%	66	0,000%
67	34,000%	67	0,000%
68	36,000%	68	0,000%
69	38,000%	69	0,000%
70	40,000%	70	0,000%
71	42,000%	71	0,000%
72	44,000%	72	0,000%
73	46,000%	73	0,000%
74	48,000%	74	0,000%
75	50,000%	75	0,000%
76	52,000%	76	0,000%
77	54,000%	77	0,000%
78	56,000%	78	0,000%
79	58,000%	79	0,000%
80	60,000%	80	0,000%
81	62,000%	81	0,000%
82	64,000%	82	0,000%
83	66,000%	83	0,000%
84	68,000%	84	0,000%
85	70,000%	85	0,000%
86	72,000%	86	0,000%
87	74,000%	87	0,000%
88	76,000%	88	0,000%
89	78,000%	89	0,000%
90	80,000%	90	0,000%
91	82,000%	91	0,000%
92	84,000%	92	0,000%
93	86,000%	93	0,000%
94	88,000%	94	0,000%
95	90,000%	95	0,000%
96	92,000%	96	0,000%
97	94,000%	97	0,000%
98	96,000%	98	0,000%
99	98,000%	99	0,000%
100	100,000%	100	0,000%

Tabela 2: Índice de Comissões (Continuação)

FINANCEIRO		R\$/KG	
ATINGIMENTO	% P/ VENDEDOR	ATINGIMENTO	% P/ VENDEDOR
101	103,000%	101	25,000%
102	106,000%	102	27,000%
103	109,000%	103	29,000%
104	112,000%	104	31,000%
105	115,000%	105	33,000%
106	118,000%	106	35,000%
107	121,000%	107	37,000%
108	124,000%	108	39,000%
109	127,000%	109	41,000%
110	130,000%	110	43,000%
111	133,000%	111	45,000%
112	136,000%	112	47,000%
113	139,000%	113	49,000%
114	142,000%	114	51,000%
115	145,000%	115	53,000%
116	148,000%	116	55,000%
117	151,000%	117	57,000%
118	154,000%	118	59,000%
119	157,000%	119	61,000%
120	160,000%	120	63,000%
121	163,000%	121	65,000%
122	166,000%	122	67,000%
123	169,000%	123	69,000%
124	172,000%	124	71,000%
125	175,000%	125	73,000%
126	178,000%	126	75,000%
127	181,000%	127	77,000%
128	184,000%	128	79,000%
129	187,000%	129	81,000%
130	190,000%	130	83,000%
131	193,000%	131	85,000%
132	196,000%	132	87,000%
133	199,000%	133	89,000%
134	202,000%	134	91,000%
135	205,000%	135	93,000%
136	208,000%	136	95,000%
137	211,000%	137	97,000%
138	214,000%	138	99,000%
139	217,000%	139	101,000%
140	220,000%	140	103,000%
141	223,000%	141	105,000%
142	226,000%	142	107,000%
143	229,000%	143	109,000%
144	232,000%	144	111,000%
145	235,000%	145	113,000%
146	238,000%	146	115,000%
162	286,000%	162	147,000%
200 OU MAIS	400,000%	200 OU MAIS	223,000%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

A comissão referente à meta financeira é paga ao vendedor caso o mesmo atinja o mínimo de 60% da cota financeira. A comissão referente à meta de R\$/KG é paga caso o vendedor atinja o mínimo de 100% da cota financeira e 101% da cota de R\$/KG.

As simulações abaixo exemplificam a remuneração final do vendedor após o fechamento da venda de cada mês:

Simulação 1: No fechamento do mês o vendedor júnior atingiu 102% da meta financeira e 118% da meta R\$/KG. A comissão referente à meta financeira é calculada: $\text{salário base} \times \text{índice de comissão financeiro} = \text{R\$ } 1.500,00 \times 106\% = \text{R\$ } 1.590,00$. A comissão referente à meta de R\$/KG é calculada da seguinte forma: $\text{comissão da meta financeira} \times \text{índice de comissão R\$/KG} = \text{R\$ } 1.590,00 \times 59\% = \text{R\$ } 938,10$. O salário final é a somatória do salário base, comissão da meta financeira e comissão da meta R\$/KG, ou seja, a remuneração final do vendedor será de R\$ 4.028,10.

Simulação 2: No fechamento do mês o vendedor pleno atingiu 82% da meta financeira e 100% da meta R\$/KG. A comissão referente à meta financeira é calculada: $\text{salário base} \times \text{índice de comissão financeiro} = \text{R\$ } 2.200,00 \times 64\% = \text{R\$ } 1.408,00$. A comissão referente ao R\$/KG é calculada: $\text{comissão da meta financeira} \times \text{índice de comissão R\$/KG} = \text{R\$ } 1.408,00 \times 0\% = \text{R\$ } 0,00$. O salário final é a somatória do salário base, comissão da meta financeira e comissão da meta R\$/KG, ou seja, a remuneração final do vendedor será de R\$ 3.608,00.

Simulação 3: No fechamento do mês o vendedor sênior atingiu 110% da meta financeira e 99% da meta R\$/KG. A comissão referente à meta financeira é calculada: $\text{salário base} \times \text{índice de comissão financeiro} = \text{R\$ } 3.000,00 \times 130\% = \text{R\$ } 3.900,00$. A comissão referente ao R\$/KG é calculada: $\text{comissão da meta financeira} \times \text{índice de comissão R\$/KG} = \text{R\$ } 3.900,00 \times 0\% = \text{R\$ } 0,00$. O salário final é a somatória do salário base, comissão da meta financeira e comissão da meta R\$/KG, ou seja, a remuneração final do vendedor será de R\$ 6.900,00.

4.3. Apresentação dos Resultados de Vendas

As tabelas que serão apresentadas representam os resultados financeiros alcançados pela equipe de vendas no período de janeiro a abril de 2010. Todas as informações foram extraídas de relatórios oficiais gerados durante e no término de cada mês.

A amostra foi definida por categoria de vendedores, onde foi selecionada dois vendedores por categoria no total de seis vendedores, o que representa 30% da equipe da regional de vendas. Na última linha das tabelas de resultado parcial e resultado final de vendas é informado os resultados da regional de vendas como um todo.

A tabela de Resultado Parcial de Vendas apresenta a evolução das vendas até o dia em que o relatório foi gerado. A tabela de Resultado Final de Vendas apresenta o fechamento com as vendas efetivadas no mês, o que representa o resultado final para efeito de comissão.

A última tabela – Relatório Final de Gestão de Visitas e Positivção, apresenta o percentual de visitação de clientes e positivção. O indicador de visitação informa se o vendedor realizou a visita durante o mês nos clientes pertencentes a sua carteira. O indicador de positivção informa se houve venda de algum produto para os clientes durante o mês, independente da quantidade negociada.

As tabelas serão apresentadas nas próximas páginas e estão ordenadas de acordo com o mês em que os relatórios foram gerados.

Tabela 3 Resultado Parcial de Vendas – 18/01/2010

Vendedor	Cota (R\$)	Vendido (R\$)	%	Cota (R\$/KG)	Vendido (R\$/Kg)	% (R\$/Kg)
Júnior 1	281.825	88.952	32%	10,82	16,94	157%
Júnior 2	194.501	20.636	11%	10,31	6,16	60%
Pleno 1	428.404	88.895	21%	9,40	8,99	96%
Pleno 2	333.909	103.539	31%	11,14	11,72	105%
Sênior 1	486.567	247.315	51%	9,70	8,91	92%
Sênior 2	1.253.370	231.690	18%	10,71	9,40	88%
Regional	7.700.060	1.341.717	17%	9,90	9,21	93%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Tabela 4 Resultado Final de Vendas - Janeiro/2010

Vendedor	Cota (R\$)	Vendido (R\$)	%	Cota (R\$/KG)	Vendido (R\$/Kg)	% (R\$/Kg)
Júnior 1	281.825	288.032	102%	10,82	12,72	118%
Júnior 2	194.501	314.691	162%	10,31	10,23	99%
Pleno 1	428.404	351.673	82%	9,40	9,44	100%
Pleno 2	333.909	301.990	90%	11,14	11,24	101%
Sênior 1	486.567	533.269	110%	9,70	9,64	99%
Sênior 2	1.253.370	1.097.364	88%	10,71	9,53	89%
Regional	7.700.060	7.263.247	94%	9,90	8,93	90%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Tabela 5: Relatório Final de Gestão de Visitas e Positivção – Janeiro/2010

Vendedor	Carteira de clientes Quantidade	Vistas Realizadas		Clientes sem Visita		Clientes Positivados	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Júnior 1	70	70	100%	0	0%	28	40%
Júnior 2	54	54	100%	0	0%	19	35%
Pleno 1	54	48	89%	6	11%	36	67%
Pleno 2	72	72	100%	0	0%	44	61%
Sênior 1	78	57	73%	21	27%	38	49%
Sênior 2	31	23	74%	8	26%	2	6%
Regional	1067	918	86%	149	14%	442	41%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Observa-se que parte dos vendedores apresenta evolução de vendas abaixo de 50% da cota já na segunda quinzena do mês. No relatório de fechamento pode-se observar que apenas dois vendedores atingiram o índice mínimo no indicador de R\$/KG. As visitas não foram realizadas em 100% dos clientes e o índice de positividade da Regional de Vendas está abaixo de 50%.

Tabela 6: Resultado Parcial de Vendas – 10/02/2010

Vendedor	Cota (R\$)	Vendido (R\$)	%	Cota (R\$/KG)	Vendido (R\$/Kg)	% (R\$/Kg)
Júnior 1	287.134	28.260	10%	10,76	8,39	78%
Júnior 2	198.165	158.477	80%	10,24	10,08	98%
Pleno 1	436.473	44.705	10%	9,34	13,55	145%
Pleno 2	340.199	60.249	18%	11,07	12,89	116%
Sênior 1	495.732	263.838	53%	9,64	10,30	107%
Sênior 2	1.276.980	18.224	1%	10,64	8,60	81%
Regional	7.850.253	1.152.785	15%	9,83	10,41	106%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Tabela 7 Resultado Final de Vendas - Fevereiro/2010

Vendedor	Cota (R\$)	Vendido (R\$)	%	Cota (R\$/KG)	Vendido (R\$/Kg)	% (R\$/Kg)
Júnior 1	287.134	275.722	96%	10,76	10,72	99%
Júnior 2	198.165	257.228	130%	10,24	11,84	116%
Pleno 1	436.473	394.065	90%	9,34	9,90	106%
Pleno 2	340.199	417.593	123%	11,07	10,64	96%
Sênior 1	495.732	564.050	114%	9,64	10,41	108%
Sênior 2	1.276.980	1.508.379	118%	10,64	11,85	111%
Regional	7.850.253	8.103.928	103%	9,83	9,87	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Tabela 8: Relatório Final de Gestão de Visitas e Positivização – Fevereiro/2010

Vendedor	Carteira de clientes Quantidade	Vistas Realizadas		Clientes sem Visita		Clientes Positivados	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Júnior 1	71	71	100%	0	0%	17	24%
Júnior 2	54	54	100%	0	0%	23	43%
Pleno 1	56	42	75%	14	25%	34	61%
Pleno 2	78	75	96%	3	4%	48	62%
Sênior 1	79	73	92%	6	8%	35	44%
Sênior 2	33	27	82%	6	18%	6	18%
Regional	1063	1005	95%	58	5%	483	45%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

No resultado parcial de vendas, o vendedor Júnior 2 apresenta uma venda efetiva de 80% da cota, porém com R\$/KG abaixo de 100%. Dois vendedores fecharam o mês com indicar de R\$/KG abaixo de 100%.

Tabela 9 Resultado Parcial de Vendas – 16/03/2010

Vendedor	Cota (R\$)	Vendido (R\$)	%	Cota (R\$/KG)	Vendido (R\$/Kg)	% (R\$/Kg)
Júnior 1	347.969	107.884	31%	10,75	10,03	93%
Júnior 2	240.145	176.487	73%	10,24	10,67	104%
Pleno 1	528.933	76.680	14%	9,33	10,72	115%
Pleno 2	412.264	125.567	30%	11,06	11,35	103%
Sênior 1	600.743	216.793	36%	9,63	11,56	120%
Sênior 2	1.547.486	1.764.671	114%	10,64	7,20	68%
Regional	9.513.835	3.774.670	40%	9,83	8,43	86%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Tabela 10: Resultado Final de Vendas - Março/2010

Vendedor	Cota (R\$)	Vendido (R\$)	%	Cota (R\$/KG)	Vendido (R\$/Kg)	% (R\$/Kg)
Júnior 1	347.969	261.648	75%	10,75	10,39	97%
Júnior 2	240.145	350.965	146%	10,24	11,41	111%
Pleno 1	528.933	293.829	56%	9,33	10,94	117%
Pleno 2	412.264	364.790	88%	11,06	10,78	97%
Sênior 1	600.743	669.691	111%	9,63	10,39	108%
Sênior 2	1.547.486	2.104.491	136%	10,64	7,54	71%
Regional	9.513.835	10.011.802	105%	9,83	8,51	87%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Tabela 11: Relatório Final de Gestão de Visitas e Positvação – Março/2010

Vendedor	Carteira de clientes Quantidade	Vistas Realizadas		Clientes sem Visita		Clientes Positivados	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Júnior 1	72	72	100%	0	0%	30	42%
Júnior 2	56	56	100%	0	0%	35	63%
Pleno 1	61	61	100%	0	0%	38	62%
Pleno 2	72	71	99%	1	1%	52	72%
Senior 1	83	83	100%	0	0%	41	49%
Senior 2	33	31	94%	2	6%	6	18%
Regional	1092	1073	98%	19	2%	534	49%

Fonte : Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Novamente observa-se que a meta de R\$/KG da Regional não foi alcançada. Os indicadores de visitas realizadas e positvação evoluíram em relação ao mês anterior, porém parte dos vendedores está com índice de positvação abaixo da Regional.

Tabela 12: Resultado Parcial de Vendas – 16/04/2010

Vendedor	Cota (R\$)	Vendido (R\$)	%	Cota (R\$/KG)	Vendido (R\$/Kg)	% (R\$/Kg)
Júnior 1	367.948	113.599	31%	10,73	10,60	99%
Júnior 2	253.893	63.309	25%	10,21	12,08	118%
Pleno 1	642.470	282.646	44%	8,69	7,82	90%
Pleno 2	435.861	197.768	45%	11,03	10,33	94%
Sênior 1	632.637	351.841	56%	9,61	9,13	95%
Sênior 2	1.636.061	164.443	10%	10,61	8,01	75%
Regional	9.921.263	2.944.218	30%	9,84	8,95	91%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Tabela 13: Resultado Final de Vendas - Abril/2010

Vendedor	Cota (R\$)	Vendido (R\$)	%	Cota (R\$/KG)	Vendido (R\$/Kg)	% (R\$/Kg)
Júnior 1	367.948	282.125	77%	10,73	10,58	99%
Júnior 2	253.893	303.126	119%	10,21	9,69	95%
Pleno 1	642.470	589.067	92%	8,69	8,53	98%
Pleno 2	435.861	404.658	93%	11,03	10,53	95%
Sênior 1	632.637	573.366	91%	9,61	9,79	102%
Sênior 2	1.636.061	2.354.343	144%	10,61	9,88	93%
Regional	9.921.263	10.537.322	106%	9,84	9,26	94%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

Tabela 14: Relatório Final de Gestão de Visitas e Posituação – Abril/2010

Vendedor	Carteira de clientes Quantidade	Vistas Realizadas		Clientes sem Visita		Clientes Positivados	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Júnior 1	70	70	100%	0	0%	23	33%
Júnior 2	42	42	100%	0	0%	20	48%
Pleno 1	53	53	100%	0	0%	38	72%
Pleno 2	69	69	100%	0	0%	41	59%
Senior 1	79	79	100%	0	0%	33	42%
Senior 2	26	24	92%	2	8%	4	15%
Regional	1046	1040	99%	6	1%	473	45%

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios da empresa.

A Regional cumpriu com o resultado financeiro, porém o indicador de R\$/KG novamente apresentou um índice abaixo da meta estabelecida, sendo que somente um vendedor atingiu a meta nesse indicador. Parte da equipe continuou com índice de posituação abaixo da Regional.

Diante das informações apresentadas nas tabelas, pode-se observar que parte da equipe de vendas não consegue atingir a meta do indicador de R\$/KG. Tal desempenho pode ser observado nas tabelas com os resultados de vendas onde verifica-se que não há gestão do indicador de R\$/KG por parte da equipe de vendas nas negociações que são realizadas durante o mês, principalmente na primeira quinzena do mês onde os índices de R\$/KG estão bem abaixo das metas. Há vendedores que fecham o mês com 95 a 99% no indicador de R\$/KG, o que reforça a percepção de falta de gestão e que implica na perda da comissão desse indicador.

Outro indicador que chama atenção é a positivação de clientes. A tabela de gestão de visitas e positivação indica que no geral as visitas são realizadas em no mínimo 90% da carteira de clientes. Porém, a regional apresenta um índice de positivação em torno de 45%, o que leva a crer que 55% dos clientes não efetuam compra durante o mês. Considerando-se que os vendedores informam que 90% da carteira de clientes é visitada, não está claro o motivo do baixo índice do indicador de positivação, uma vez que esta é indicada pela venda de qualquer item independente de quantidade.

O salário base da equipe de vendas pode estar interferindo nos indicadores de R\$/KG e positivação. Um vendedor pleno que atinge 100% da meta financeira e não atinge a meta de R\$/KG, pode chegar a receber um salário final de R\$ 4.400,00, enquanto um vendedor sênior, considerando esta mesma situação, receberá um salário de R\$ 6.000,00. Atingindo apenas a meta financeira, os vendedores já receberiam uma boa remuneração, sendo desnecessário o esforço para alcançar a comissão referente à meta de R\$/KG.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi desenvolvido com base no estudo de caso da empresa Leão Tubos e Conexões e abordou o sistema de remuneração variável que é utilizado na empresa como forma de comissão para a equipe de vendas. Buscou-se verificar a percepção dos vendedores em relação à remuneração variável utilizada na empresa, bem como o impacto deste sistema de remuneração nos resultados financeiros da regional de vendas.

Nas entrevistas informais realizada com os vendedores que compõe a amostra da pesquisa, pode-se identificar que os vendedores demonstraram satisfação e ao mesmo tempo preocupação com o formato do sistema de remuneração aplicado na empresa, pois quanto maior forem os resultados financeiros e R\$/KG, maior será a remuneração final do vendedor. Por outro lado, verificou-se que há preocupação por parte dos vendedores júnior e pleno quando não se atinge as metas, pois o salário base é muito baixo, principalmente da categoria júnior. Quando as metas não são atingidas por esses vendedores, a remuneração cai de forma considerável, o que provoca insegurança em parte de equipe quando há um desempenho abaixo do esperado.

No contexto da regional de vendas, foi possível identificar que a cota estabelecida por vendedor e o atendimento aos principais clientes não são definidos de acordo com a categoria do vendedor, ou seja, há vendedor júnior com salário base menor e com uma representatividade em termos cota maior que um vendedor sênior ou pleno. Tal situação provoca um sentimento de injustiça no vendedor que recebe uma remuneração menor e tem uma responsabilidade de venda maior em relação aos vendedores pleno e sênior.

Quanto aos indicadores que são utilizados para efeito de comissão, pode-se verificar que há dificuldade por parte dos vendedores no cumprimento da meta do indicador de R\$/KG, apesar das tabelas 4, 10 e 13 demonstrarem que a meta de R\$/KG pode ser atingida. Os vendedores dispõem de ferramentas que indicam qual o índice de R\$/KG está se atingindo em determinada negociação e cabe ao próprio vendedor fazer a gestão deste indicador durante o mês. Porém, parte da equipe não tem gestão sobre este indicador e isso pode ser verificado nas tabelas de resultados

parciais e finais de vendas, onde há vendedores que alcançam índice de 99% e conseqüentemente não recebem a comissão referente a este indicador.

Outro indicador importante é a positivação. Embora não seja utilizado no sistema de remuneração da empresa, este indicador é muito importante para organização, pois mede a penetração dos produtos da empresa na carteira de clientes. A regional de vendas apresenta aproximadamente um índice de positivação abaixo de 50%, considerando que parte dos vendedores apresenta índices ainda menores. O indicador de visitação de clientes apresenta um bom índice, porém a empresa se baseia somente no que é informado pela equipe de vendas e não há uma ferramenta que verifique se realmente o cliente foi visitado. Este fator pode representar um problema para empresa, pois há 50% da carteira de clientes que pode estar comprando de empresas concorrentes ou mesmo de distribuidores.

O estudo realizado permitiu analisar fatores que podem influenciar na remuneração da equipe de vendas e nos resultados gerados pela regional de vendas. Apesar da equipe de vendas demonstrar satisfação com sistema de comissão da empresa, há uma preocupação quando não se atinge os objetivos, o que provoca uma redução significativa nos salários. Por outro lado, a diferença do salário base entre as categorias pode interferir no comprometimento do vendedor em atingir a meta de todos os indicadores, uma vez que o salário base alto permite que o vendedor atinja um patamar salarial satisfatório cumprindo apenas parte das metas.

Diante do exposto, sugere-se que a empresa realize um estudo sobre a diferença salarial que há entre as categorias de vendedores, bem como os critérios que são utilizados para a distribuição das cotas em relação às categorias de vendedores. O indicador de positivação não compõe o sistema de remuneração variável da empresa e está diretamente relacionado às estratégias do negócio, sendo importante avaliar se a utilização dos indicadores atuais é suficiente para que a organização atinja os seus objetivos e se mantenha como líder de mercado.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Eva Maria; LAKATOS, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatísticas aplicada: normas legais: benefícios / Jean Pierre Marras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PASCHOAL, Luiz. **Como Gerenciar a Remuneração na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas Modernos de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD Júnior, Thomaz; Júnior; Vicente, Picarelli filho. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. **Remuneração Variável**. São Paulo: Makron Books, 1999.