

Proposta de remuneração estratégica desenvolvida a partir de um painel de indicadores de desempenho: um estudo de caso

Valter da Silva Faia (UEM) - valterfaia@gmail.com

Paulo Moreira da Rosa (UEM) - pmrosa@uem.br

Almir Teles da Silva (UEM) - atsilva@uem.br

José Santo Dal Bem Pires (UEM) - jsdbpires@uem.br

Resumo:

As frequentes mudanças ambientais aumentam cada vez mais o desafio organizacional no cumprimento dos objetivos estratégicos. Nesse contexto, a adoção de sistemas de remuneração estratégica permite a organização alinhar as metas individuais de seus colaboradores às metas da organização obtendo um alinhamento e convergindo todos os esforços para o mesmo resultado. O presente trabalho objetivou desenvolver um sistema de remuneração variável a partir de um sistema de avaliação de desempenho pelo modelo do balanced scorecard para uma empresa varejista do ramo de peças e acessórios automotivos. Após a definição da matriz em que foram definidos os indicadores e pesos para cada departamento, adotou-se o modelo de remuneração em parte fixa e em parte variável através de premiação, exceto para o departamento comercial. O valor da premiação é definido a partir do resultado de avaliação de desempenho calculado pela soma dos pontos conquistados em cada indicador. Para os vendedores, além da premiação os mesmos recebem também comissão pelas vendas em cada linha de produtos.

Palavras-chave: Sistema de avaliação de desempenho. Remuneração estratégica. Remuneração Variável.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

Proposta de remuneração estratégica desenvolvida a partir de um painel de indicadores de desempenho: um estudo de caso

RESUMO

As frequentes mudanças ambientais aumentam cada vez mais o desafio organizacional no cumprimento dos objetivos estratégicos. Nesse contexto, a adoção de sistemas de remuneração estratégica permite a organização alinhar as metas individuais de seus colaboradores às metas da organização obtendo um alinhamento e convergindo todos os esforços para o mesmo resultado. O presente trabalho objetivou desenvolver um sistema de remuneração variável a partir de um sistema de avaliação de desempenho pelo modelo do *balanced scorecard* para uma empresa varejista do ramo de peças e acessórios automotivos. Após a definição da matriz em que foram definidos os indicadores e pesos para cada departamento, adotou-se o modelo de remuneração em parte fixa e em parte variável através de premiação, exceto para o departamento comercial. O valor da premiação é definido a partir do resultado de avaliação de desempenho calculado pela soma dos pontos conquistados em cada indicador. Para os vendedores, além da premiação os mesmos recebem também comissão pelas vendas em cada linha de produtos.

Palavras-chave: Sistema de avaliação de desempenho. Remuneração estratégica. Remuneração Variável.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 INTRODUÇÃO

O aumento na dimensão das organizações bem como do ambiente na qual elas estão inseridas exercem pressão no sistema gerencial das mesmas exigindo a adoção de modelos de gestão por resultados, caracterizados por um processo decisório descentralizado e por um crescimento da necessidade de controles. Além do mais, as empresas se deparam constantemente com os chamados “problemas de representação” provenientes da delegação de poder e autoridade. Estes são caracterizados pela preocupação dos gestores, quando não proprietários ou acionistas, com sua riqueza e interesses pessoais em detrimento aos interesses organizacionais. Os gestores devem visar o atendimento aos interesses dos proprietários ou acionistas, porém em muitos momentos isto não ocorre, gerando conflito de interesses e prejudicando a conquista dos objetivos principais das organizações.

Uma opção para minimizar os problemas de representação e aumentar a probabilidade de cumprimento dos objetivos organizacionais, consiste na adoção de um sistema de remuneração estratégico e variável, incentivando os gestores a conquistarem os resultados. Para isso, no processo de gestão deve haver uma ligação entre as estratégias, controles, objetivos e metas, como encontrado na metodologia do *balanced scorecard*, a qual foi desenvolvida a partir de uma pesquisa sobre a mensuração de desempenho nas empresas, com ênfase não só nos indicadores financeiros, mas também em indicadores não financeiros, como de clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Portanto, a problemática do presente estudo compreende os aspectos relevantes no processo de desenvolvimento de um sistema de remuneração variável. Dentre estes, destacam-se a escolha dos indivíduos, a definição dos indicadores e pesos, a remuneração e a forma de calcular. O trabalho foca especialmente no formato de remuneração variável alinhado ao sistema de avaliação de desempenho.

Assim, busca-se desenvolver um sistema de remuneração variável a partir de um painel de indicadores construído em um processo de planejamento estratégico e fundamentado na metodologia do *balanced scorecard*. O objeto de estudo é uma empresa varejista no ramo de peças, acessórios e serviços para veículos automotores localizada na cidade de Maringá – Paraná, mais precisamente no setor comercial.

O presente estudo está organizado, inicialmente, com a contextualização do tema central do trabalho e apresentação do seu objetivo, e com uma revisão literária sobre aspectos relevantes que fundamentaram o seu desenvolvimento. Os procedimentos metodológicos descrevem o tipo de pesquisa realizada, o método de coleta de dados e análise dos resultados, além das delimitações da pesquisa. O desenvolvimento consiste na apresentação do estudo de caso, apresentando o objeto de estudo e o modelo de remuneração estratégica desenvolvido. Por fim, têm-se as considerações finais sobre o estudo, apresentando os seus resultados, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONTROLE GERENCIAL

O controle gerencial corresponde a um grupo de atividades do processo de gestão, que, por sua vez, compreende também as atividades de planejamento, escolha de um curso de ação por meio do desenvolvimento de objetivos e metas de curto e longo prazo, e as de execução, mobilização do pessoal e disponibilização dos recursos necessários para alcançar os resultados previstos (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009).

Para Gomes e Amat (1997), um sistema de controle não pode ser entendido somente por meio de uma perspectiva técnica. Sua avaliação deve ser feita mediante análise do contexto social, cultural e histórico de cada organização. Estes apresentam um modelo de controle gerencial inserido em um contexto estratégico e organizacional enfatizando três elementos: sistema de controle, o qual se subdivide em estrutura e processo de controle; contexto organizacional; e o contexto social.

“O contexto organizacional em que o sistema de controle opera, influencia fortemente o desenho e o funcionamento do sistema” (PEREIRA 2007, p. 5). Dentre os fatores que exercem essa influência, destacam-se a estrutura, a cultura e a estratégia organizacional, bem como as pessoas e as relações interpessoais da organização. Da mesma forma, o ambiente em que a organização está inserida, interno e externo, também impacta o sistema de controle gerencial de uma organização, em função da influência das partes interessadas e da necessidade de controle imposta por eles à organização (PEREIRA, 2007).

Para a adoção de sistema de controle de gestão, faz-se necessário uma avaliação das características da organização, como sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização das atividades, bem como a avaliação de seu contexto socioambiental, e de seu grau de dinamismo e concorrência. O quadro 1 apresenta quatro diferentes tipos de controle segundo Gomes e Amat (1997):

Dimensão	Meio-ambiente	
	Local	Internacional
Pequena	<u>Controle Familiar</u> Centralizado Baixa formalização	<u>Controle Ad-hoc</u> Descentralizado Baixa formalização
Grande	<u>Controle Burocrático</u> Centralizado Elevada Formalização	<u>Controle por Resultados</u> Descentralizado Elevada formalização

Quadro 1 – Tipologia de controle organizacional

Fonte: Adaptado de Gomes e Amat (1997, p.56).

No controle familiar a característica do controle é informal e centrada em relações interpessoais de confiança e lealdade. Normalmente encontra-se em empresas de menor dimensão e de estabilidade ambiental, cuja liderança é patriarcal e centralizadora. No controle burocrático, as principais medidas de controle são baseadas em medidas contábeis e financeiras e a estrutura funcional é verticalizada, centralizadora e contrária a mudanças. É encontrado em empresas de grande porte não internacionalizadas em ambientes pouco competitivos.

No controle por resultados, encontram-se organizações em ambientes competitivos e com alto grau de descentralização por meio de centros de responsabilidades, aumentando, por consequência, a necessidade de controle. A ênfase ainda é nos indicadores financeiros, entretanto se diferencia do modelo burocrático pela adoção de um sistema mais abrangente com critérios de gestão e não apenas contábeis. Neste modelo, há ligação entre os controles, as estratégias e os objetivos organizacionais, e são encontrados planos de incentivos ligados a obtenção dos resultados.

Por fim, o controle *ad-hoc* apresenta sua essência no autocontrole e se caracteriza por controles não formais. Está presente em organizações com estruturas descentralizadas e em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade. Normalmente compreende organizações em que suas atividades são rotineiras e não padronizadas, dificultando a utilização de medidas financeiras (GOMES e AMAT, 1997).

2.2 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O BALANCED SCORECARD

Um eficiente modelo de gestão exige da organização meios que a permitam mensurar e avaliar o seu desempenho e resultado. A organização só terá meios de identificar o cumprimento de sua missão se a avaliação de desempenho compreender as atividades de seu processo de gestão (SCHMIDT, 2002). Para Ching (2006, p. 194) “o propósito da mensuração do desempenho é fornecer *feedback* sobre o andamento dos objetivos, medidas que oferecem um poderoso meio de impulsionar a melhoria”.

Por meio dessa atividade é possível retroalimentar o processo de gestão gerando um aprendizado organizacional que auxiliará na escolha das melhores estratégias a seguir. Por mensuração de desempenho, entende-se “como uma quantificação dos planos, expressa na forma de orçamentos ou padrões, fornecendo bases comparativas para a avaliação de desempenhos” (CATELLI, 2001, p. 199).

Schmidt (2002) resume as principais razões para adoção de sistemas de avaliação de desempenho pelas organizações: (1) Controlar as atividades da empresa; (2) Estabelecer sistemas de incentivos aos colaboradores; (3) Controlar o planejamento; (4) Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores; (5) Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Borinelli (2006) atribui à avaliação de desempenho a atividade de atribuir juízo de valor ao desempenho das funções, áreas organizacionais e seus respectivos gestores, a qual é estruturada logicamente segundo o seguinte processo:

- (i) verificar o que se esperava das áreas, funções e gestores (identificação dos parâmetros); (ii) verificar o que, de fato, aconteceu (mensuração); (iii) observar quais são os parâmetros para qualificar o desempenho; (iv) analisar o desempenho, verificando, inclusive, causas de possíveis desvios; e (v) julgar o desempenho (BORINELLI, 2006, p. 169).

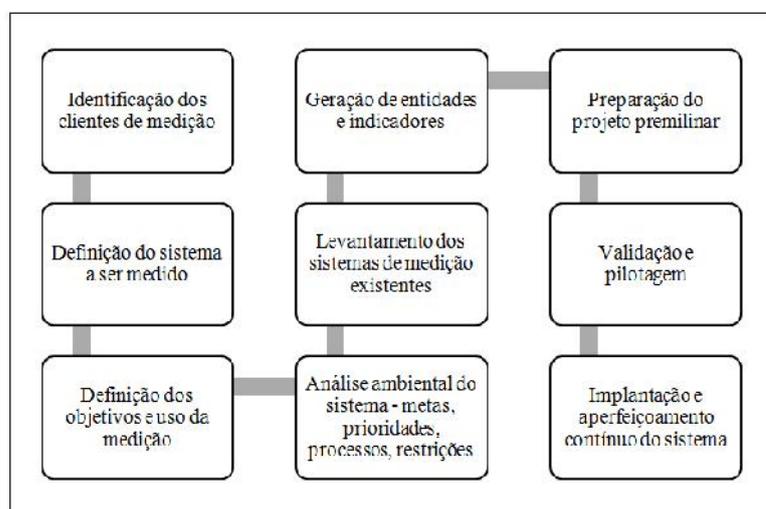
Um problema nesse processo é o esclarecimento do que se quer medir. Deve-se existir relação entre o sistema de avaliação e as estratégias e metas previamente estabelecidas pela organização, já que estas fornecerão os padrões de comparação durante a fase de controle.

Inicialmente, indicadores estritamente financeiros predominavam nos sistemas de controle das organizações, porém, a metodologia do *Balanced Scorecard* os inter-relacionam com outros conjuntos de medidas genéricas, evidenciando também o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos e funcionários (KAPLAN e NORTON, 1997; CHING, 2006).

O BSC oferece a organização um modelo de descrição de estratégias que cria valor. Para tal, a metodologia apresenta as estratégias sob quatro perspectivas: Perspectiva financeira; Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (CHING, 2006). Para cada perspectiva devem ser definidos objetivos, estratégias, metas e indicadores que permitam mensurar o cumprimento ou não dos objetivos organizacionais. “Os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma empresa. Eles devem mostrar aos membros da organização quais resultados suas ações estão gerando” (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2010, p. 185).

O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 154.).

Os indicadores de desempenho exercerão o papel de direcionador de esforços indicando aos colaboradores o que se deve buscar. Assim, estes também devem receber metas e objetivos pessoais alinhados com os objetivos organizacionais e possíveis de serem vinculados aos sistemas de remuneração (KAPLAN e NORTON, 2000). Wood Júnior e Picarelli Filho (2010, p.188) resumem a construção de um sistema para medição de desempenho em 9 etapas:



Quadro 2 – Construção de um sistema de medição de desempenho
Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (2010, p.189)

As atividades descritas no quadro 2 são contempladas, de forma geral, durante a construção de *balanced scorecard*. Os clientes de medição citados são os responsáveis pelos fatores críticos de sucesso da estratégia, que por sua vez consistirão nos sistemas a serem medidos. Os objetivos, metas, prioridades, processos e restrições provêm da estratégia empresarial. A identificação e avaliação dos sistemas de medição já existentes se fazem necessárias visando racionalizar, simplificar e adequar os mesmos. Quanto aos indicadores, novamente proverão do BSC e suas perspectivas.

Os aspectos operacionais do sistema devem ser definidos e validados: responsáveis pela medição e acompanhamento, métodos de cálculo, horizonte de tempo, periodicidade e

formato dos relatórios. Na medida em que o sistema organizacional e estratégias evoluem, o sistema de medição deve ser aperfeiçoado de forma a garantir sua eficiência.

2.3 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Dentre as razões do controle gerencial e da avaliação de desempenho, tem-se a influência sobre o comportamento dos gestores e colaboradores por meio da apresentação dos objetivos e metas, do encorajamento para obtenção dos resultados e do acompanhamento do progresso (FREZATTI *et al.*, 2009). Entretanto, para obtenção dos resultados, os mesmos devem permanecer motivados e suas necessidades pessoais atendidas. A organização deve oferecer recompensas ou retribuições adequadas de forma a influenciar a satisfação interna e incentivar a maior dedicação e esforço pessoal no trabalho (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

“A remuneração variável, ou remuneração vinculada a resultados como também é conhecida, é uma estratégia de remuneração que busca o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados”. Este procedimento contrapõe a tradicional remuneração funcional, onde o pagamento é vinculado ao cargo ocupado. (DELLAGNELO E DELLAGNELO, 1996, p. 56).

As constantes transformações enfrentadas pelas organizações em virtude do ambiente externo, cada vez mais aumentam os desafios da eficácia operacional, atribuindo ao desenvolvimento da gestão e as pessoas mais importância no contexto organizacional. Para Reis Neto e Marques (2004, p. 5) “quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, à seus processos e às pessoas, são criadas as condições para a construção de uma organização eficaz.” No âmbito interno, Gallon *et al* (2005), além de ressaltar o incentivo aos colaboradores para um melhor desempenho, alinhando os objetivos pessoais à estratégia e objetivo principal da organização, citam também a redução do risco operacional, pois a empresa transformará uma parcela dos gastos fixos em variáveis, remunerando os colaboradores conforme a contribuição dada ao crescimento da empresa.

Ao adotar um sistema de remuneração variável busca-se o aproveitamento das oportunidades para atingir taxas significativas de crescimento, recompensar desempenhos excepcionais, criar metas para as equipes de trabalho a partir dos objetivos estratégicos dos negócios, desenvolver funcionários no contexto do sistema de remuneração por habilidades e competências, atrair jovens empreendedores dispostos a assumir riscos (REIS NETO E MARQUES, 2004). Marquat, Lunkes e Vicente (2008) consideram o aumento da produtividade o fator mais significativo ao adotar um modelo de remuneração variável, atrelando-o a motivação dos empregados ao buscar seus objetivos pessoais, ao mesmo tempo em que buscam atingir os objetivos e metas da empresa.

Mais específico a um ambiente de vendas, o sistema de remuneração deve ser elaborado a fim de que assegure uma remuneração equilibrada entre os esforços de abertura de novos clientes, novas aplicações, novas introduções de produtos e outras atividades essenciais ao fortalecimento da posição da empresa no mercado; que desperte interesse em novos vendedores, melhorando as a captação de pessoas; que aumente os índices de retenção de vendedores, reduzindo gastos com captação e treinamento; e por fim, que faça uma clara distinção nas remunerações para vendedores medianos e excelentes (COBRA, 2007).

2.4 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E O BSC

Há diversas maneiras de remunerar variável e estrategicamente. “A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários” (WOOD JR. e PICARELLI

FILHO, 2010, p. 38). Além do sistema tradicional de remuneração funcional, determinado pela função e por valores de mercado, e do sistema de salário indireto, compreendido por benefícios e outras vantagens, existem modelos de remuneração estratégica, dos quais destacam a remuneração por produção, por habilidades, por competências, por mérito, variável ou por desempenho, participação no lucro, participação no resultado, participação acionária e previdência complementar. Além destas, cabe ainda às organizações estabelecer alternativas criativas que podem incluir prêmios, gratificações, viagens, eletrodomésticos, carros, cursos e outras formas especiais de reconhecimento. (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2010; REIS NETO e MARQUES, 2004).

Ao tratar de departamentos comerciais, outras formas tradicionais de remuneração é o sistema de comissionamento; caracterizado por uma participação direta no valor das vendas efetuadas pelo indivíduo; programa de incentivos as vendas, premiação ou bonificação quanto ao cumprimento de determinado objetivo ou meta; e concurso de vendas, estímulo dos vendedores por meio da competição (CASTRO e NEVES, 2008; COBRA, 2007).

Mais precisamente sobre o modelo de remuneração variável ou por desempenho, este tem como principal objetivo alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa vinculando desempenho pessoal à recompensa e partilhando bons e maus resultados (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2010). Ao implantar um sistema de remuneração variável conectado ao *balanced scorecard*, a organização deve observar alguns aspectos determinantes para eficácia do mesmo.

Inicialmente, é preciso que esteja claro a todos os envolvidos, o que será medido e o que se espera melhorar (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2010). Quanto à velocidade da implementação, deve-se atentar que empresas em fases iniciais de desenvolvimento do BSC possuem seus painéis de indicadores ainda em fase inicial, portanto, não consolidados e não totalmente confiáveis. A empresa pode não ter ainda a disponibilidade ou qualidade necessária dos dados que alimentarão os indicadores (KAPLAN e NORTON, 2000).

Quanto aos indicadores de desempenho, a empresa deve priorizar indicadores objetivos, baseado nos resultados decorrentes das tarefas e atividades. Não deve haver uma grande quantidade de indicadores, o que dificultaria a compreensão do sistema de remuneração e reduziria o foco na busca pelos resultados. Sobre indicadores coletivos ou pessoais, deve-se buscar um equilíbrio entre ambos, apesar de que em determinadas tarefas como vendas ou desenvolvimento de produtos, o resultado individual deve receber uma priorização (KAPLAN e NORTON, 2000).

Os indicadores devem ser capazes de mostrar aos indivíduos e grupos quais os resultados gerados por suas ações, qual o impacto deles no resultado global da empresa, e de que forma esse resultado (ou desempenho) será recompensado. Para isso, cada indicador deve receber pesos que reflitam a realidade da organização e suas prioridades, constituindo uma matriz de resultados, onde é possível perceber a responsabilidade atribuída a cada indivíduo e qual o impacto de cada indicador na sua remuneração (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa apresenta os delineamentos ou tipos de pesquisas utilizados na elaboração do mesmo. O procedimento metodológico adotado permite ao autor articular planos e estruturas a fim de atender aos objetivos do estudo (BEUREN, 2006).

Conforme Beuren (2006) são 3 (três) as principais categorias de pesquisas mais encontradas na área contábil: pesquisa quanto aos objetivos (exploratória, descritiva e explicativa), quanto aos procedimentos (estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental) e quanto à abordagem do problema (qualitativa e quantitativa).

Quanto aos objetivos, o presente estudo é descritivo, pois descreve o fenômeno de remuneração variável desenvolvido a partir de um sistema de indicadores de desempenho, bem como suas vantagens a organização em questão. Quanto aos procedimentos, se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que foi aplicado apenas a uma empresa objeto, e como uma pesquisa bibliográfica, de natureza teórica e obrigatória que permite ao autor tomar conhecimento sobre o tema e sua produção científica já existente, como livros e artigos científicos. Este estudo de caso é de natureza única e descreve a intervenção no contexto de uma determinada organização por meio de uma proposta de remuneração estratégica variável (YIN, 2001).

Quanto à abordagem do problema, possui características quantitativas, uma vez que se busca mensurar o desempenho dos colaboradores o quantificando em um modelo de remuneração variável, e qualitativas, pois avalia o grau de relação entre as funções e a responsabilidade sobre os resultados.

Para a coleta de dados o método adotado consiste em um levantamento documental no que se refere ao plano estratégico e planos operacionais já existentes na empresa. Outro método foi a realização de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários e gestores a fim de identificar as funções organizacionais e suas respectivas atividades.

Definido o sistema de avaliação de desempenho e de remuneração variável o mesmo foi testado com base em dados de meses anteriores a fim de identificar a sua usabilidade e praticidade, bem como, de avaliar a sua relação com os objetivos almejados pela empresa. Essa avaliação da adequação do modelo contou com a participação dos sócios-proprietários da empresa objeto de estudo.

O presente estudo, como descrito, é limitado à empresa objeto, aqui denominada Bom Car para fins de sigilo das informações, e as suas particularidades e necessidades. Entretanto, o mesmo pode ser utilizado em demais estudos relacionados, porém com ressalvas a necessidade de adaptação conforme a organização em questão.

O estudo não contempla o processo de implantação e acompanhamento do modelo de remuneração variável, portanto, não foi possível relacionar a adoção do sistema com os resultados organizacionais. Além disso, não compreende em seu objetivo avaliar os aspectos legais necessários para adoção do sistema de remuneração.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Bom Car atua no mercado varejista de peças e acessórios para automóveis na cidade de Maringá, Paraná, e caracteriza-se por ser uma empresa nova, com pouco menos de um ano de funcionamento. A empresa pertence a um grupo familiar de investidores com vasta experiência no ramo de distribuição de autopeças e que atendem todo o mercado nacional. Estes optaram por explorar o mercado varejista do segmento, o qual é marcado pelo domínio de empresas de pequeno porte e de amplitude local com baixo grau de profissionalismo e de diferenciação, não impondo grandes barreiras de entrada aos competidores. Além disso, outro principal objetivo do grupo é aumentar sua capilaridade no segmento, passando a atuar em outra etapa do processo de criação de valor no segmento.

Atualmente, a empresa conta apenas com uma loja varejista tido como projeto piloto, entretanto apresenta um projeto de expansão com pelo menos mais 3 lojas e um portal de comércio eletrônico no período de um ano.

A mesma apresenta uma proposta inovadora para o setor de acessórios automotivos, ao implantar o modelo varejista de auto-atendimento já tradicional no ramo supermercadista em que os consumidores têm liberdade de circular pela loja escolhendo os itens de sua necessidade e interesse, concluindo a venda no momento em que os itens são faturados e

cobrados pelo caixa. O modelo tradicional de vendas de autopeças no balcão também foi mantido.

Outro canal de venda é o *call center*, focado mais na prospecção e venda de peças para oficinas mecânicas, mercado em que há ainda diversos *players*¹ informais que atuam sem constituir uma pessoa jurídica ou oficinas menores que não tem condições de comprarem peças direto das indústrias ou dos distribuidores.

Demais fatores de diferenciação do negócio são: oferta de crédito facilitado aos clientes e a realização de serviços automotivos. A empresa possui um sistema de crediário próprio e comercializa todos seus itens em até 5 (cinco) vezes sem juro, além de produtos promocionais em que a quantidade de parcelas sem juros é estendida para até 7 (sete) vezes. Quanto aos serviços, toda a linha de acessórios, quando adquirida na loja, é instalada ou aplicada nos veículos sem cobrança adicional por prazo determinado. Após término dessa promoção, os preços dos serviços serão tabelados a valores inferiores ao praticado no mercado apenas para cobrir custos do setor.

4.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Apesar de a empresa objeto de estudo possuir ainda dimensões pequenas e um ambiente de atuação local, a mesma pertence a um grupo empresarial de características opostas e que possui um corpo de direção e executivos capacitados e conscientes da necessidade de adotar um sistema de controle gerencial orientado aos resultados.

Dessa forma, o processo de tomada de decisão é descentralizado, o que implica na adoção de um sistema de informação e de controles internos eficazes e capazes de medir não só os resultados financeiros, mas também resultados oriundos das decisões gerenciais e operacionais dos indivíduos.

Recentemente, a empresa passou pelo processo de planejamento estratégico e de implantação de um modelo de mensuração e avaliação de desempenho segundo a metodologia do *balanced scorecard*. Isto possibilitou à organização evidenciar claramente seus objetivos organizacionais e suas metas, bem como alinhá-los aos sistemas de controle.

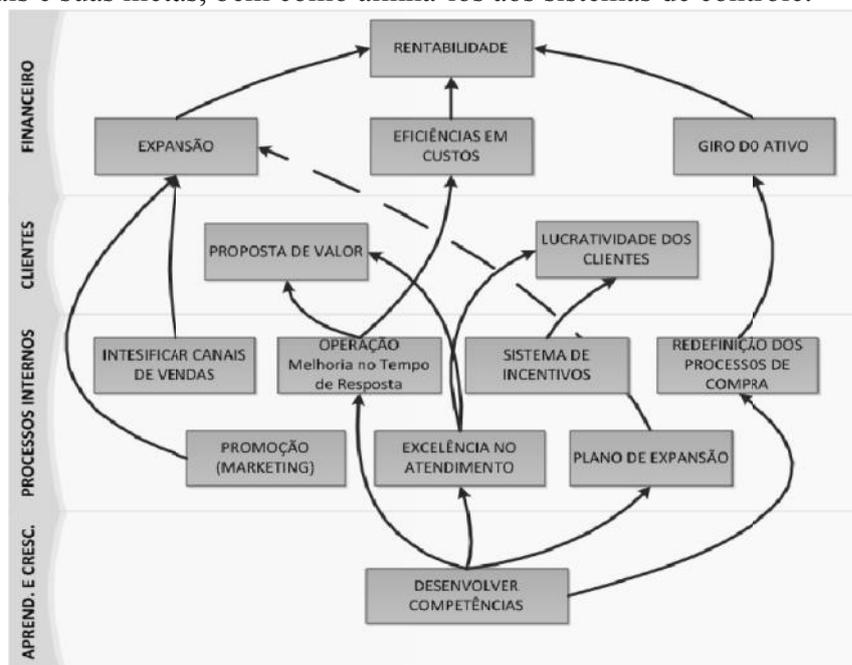


Figura 1 – Mapa estratégico Bom Car
Fonte: Desenvolvido pelos autores

¹ Empresas concorrentes em um determinado mercado.

Como sugere o BSC, foram definidos objetivos estratégicos para as perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento conforme a estratégia e o objetivo principal da empresa. Para cada objetivo, foram definidos também os indicadores de desempenho e suas respectivas metas, bem como as iniciativas para cumprimento das mesmas.

As iniciativas foram todas organizadas em um plano de ação descritivo, constituindo o plano operacional. Cada iniciativa foi desdobrada em atividades, as quais foram atribuídos responsáveis e listados os gastos. Assim, constituiu-se também o orçamento empresarial.

Como um dos objetivos do plano estratégico e como propulsor para o alcance dos resultados tem-se a elaboração de um sistema de incentivos por meio da adoção de políticas de remuneração variável a partir do desempenho gerado por indivíduo ou grupo.

4.3 MATRIZ DE RESULTADOS

A partir dos indicadores de resultados definidos no desenvolvimento do BSC foram definidos os grupos de indivíduos responsáveis pela conquista do resultado e o peso que a performance obtidas por eles contribuirá para a sua remuneração. Abaixo, seguem descritos os indicadores relacionados aos setores comercial da empresa:

Tabela 1 – Matriz de resultados do departamento comercial

INDICADORES DE DESEMPENHO	Atendimento	Balcão	Call Center
Volume de Vendas Coletivo	5,00%	5,00%	5,00%
Venda de Serviço	25,00%	25,00%	
Margem em R\$	40,00%	40,00%	40,00%
Margem em %	15,00%	15,00%	15,00%
Vendas no Crediário c/ Juros	15,00%	15,00%	10,00%
Positivização da Carteira de Clientes			20,00%
Abertura de Novos Clientes			10,00%
Não Conformidade	-5,00%	-5,00%	-5,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

O indicador volume de vendas coletivo premia a venda total dos vendedores de cada departamento comercial de forma a incentivar o espírito colaborativo e o sentimento de equipe. Já a venda de serviços, refere-se ao montante de vendas de instalação de acessórios para cada vendedor, refletindo o resultado da venda adicional e aumentando o resultado por cliente. O *call center* não recebe peso nesse indicador, pois a venda normalmente é de peças que não são instaladas e que necessitam ser entregues.

Os indicadores de margem tanto em reais como em percentual somados constituem a maior participação na avaliação de desempenho do vendedor. Este se refere a margem de contribuição gerada pelas vendas, portanto consiste no valor das vendas destinado ao pagamento dos gastos fixos a geração de lucro para a empresa. Optou-se por avaliar o percentual e o montante da margem para premiar tanto o vendedor que gera um grande volume de vendas tanto aquele que realiza a venda de produtos com índices de margem maiores. Dessa forma, espera-se que o vendedor se esforce por efetuar vendas não apenas de produtos promocionais.

O indicador de vendas no crediário com juros reflete uma das principais estratégias de diferenciação do negócio que é o crediário próprio. O objetivo é fomentar esse tipo de venda, gerando além da receita operacional uma receita também financeira.

O único formato de vendas em que os vendedores possuem uma carteira de clientes é a modalidade de vendas pelo *call center*. Dessa forma, buscando uma fidelização e o aumento

da lucratividade por cliente, atribuiu-se um peso a positividade da carteira de clientes. Este indicador é mensurado avaliando o percentual da carteira total de clientes que efetuaram compras dentro do período de um mês por vendedor.

Da mesma forma, o aumento dessa carteira também é premiado por meio do indicador abertura de novos clientes. Ressalta-se que para ser considerado um novo cliente, o cadastro aprovado deve ser seguindo da efetuação da 1º compra.

A matriz de resultados das demais áreas da empresa está descrita no quadro 5.

Tabela 2 – Matriz de resultados dos demais departamentos

Indicadores De Desempenho	Compras	Auto-Serviço	Crédito e Cobrança	Adm-Fin	Estoque
Volume de Vendas Coletivo	5,0%				30,0%
Vendas no Credíário c/ Juros			10,0%		
Mix de Produtos	10,0%	10,0%			
Venda Coletiva de Serviços		20,0%			
Vendas de Serviços		30,0%			
Margem em %	15,0%				
Quantidade de carros atendidos		40,0%			
Eficiência da 1º Parcela			40,0%		
Eficiência da Carteira			40,0%		
Controle Orçamentário				60,0%	
Período Médio de Estocagem	30,0%				
Inventário Amostral					50,0%
Cadastro de Novos Clientes			10,0%		
Sem Giro (Curva D)	10,0%				
Ruptura de Estoque	20,0%				
Práticas Administrativas				40,0%	20,0%
Participação das Novidades	10,0%				
Não Conformidade	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Os compradores terão seu desempenho mensurado em parte pelo volume de vendas total da loja, mas também deverá garantir que todas as linhas trabalhadas batam suas metas individuais (indicador mix de produtos). Estes são responsáveis pela precificação, portanto são avaliados também pela margem de contribuição em percentual. Os demais indicadores serão o prazo de renovação do estoque (período médio de estocagem), percentual do total do estoque de produtos classificados como “D” por não terem giro, valor de vendas perdidas em função da falta de produtos de alto giro (ruptura de estoque) e o percentual das vendas de novos produtos.

O auto-serviço, departamento responsável pela instalação de acessórios, espera-se que esse seja também um canal de venda, portanto também receberá meta de venda para determinadas linhas de produtos (bens e serviços). Por isso, receberá os indicadores mix de produtos e vendas de serviços, cuja avaliação será individual e o indicador venda coletiva de serviços, que será avaliado coletivamente. Além disso, será avaliado também pela eficiência de seus processos por meio do indicador quantidade de carros atendidos.

O setor de crédito e cobrança é responsável por incentivar e treinar os vendedores a vender no credíário e também pela análise de crédito aos clientes. Portanto, recebe peso no indicador de vendas com juros, nesse caso a venda total da loja, e também no indicador de novos cadastros de clientes. Já a respeito da atividade de análise, será avaliado pelo índice de recebimento da primeira parcela e também pelo índice de recebimento total da carteira.

O departamento administrativo-financeiro, por sua vez, é responsável pela liberação de recursos, portanto, seu principal indicador é o controle orçamentário que avaliará o percentual de desvio do orçamento. Além disso, esse tem uma série de procedimentos administrativos que devem ser efetuados dentro de prazos. A execução e cumprimento dos prazos serão avaliados pelos indicadores de práticas administrativas.

Por fim, o setor de estoque receberá parte de sua remuneração em função da venda total da loja, uma vez esta ditará a velocidade de separação dos pedidos. Seu indicador de maior peso é o inventário por amostra que procura conferir semanalmente o saldo de estoque real e o apontado no sistema de determinados produtos escolhido de forma amostral. Como o departamento financeiro, este também tem uma série de procedimentos que devem ser seguidos e que também serão mensurados a sua execução.

Para todos os setores há ainda o indicador de não conformidade que na verdade penalizará o indivíduo caso algum procedimento operacional da empresa não seja cumprido.

4.4 MODELO DE REMUNERAÇÃO

A forma escolhida para remunerar os gestores de compras, análise de crédito, administrativo-financeira e estoque caracteriza por uma parte fixa e outra variável por meio de um sistema de bonificação mensal. Para definir o valor a ser pago como bônus foram utilizados como parâmetro os salários praticados pelo mercado. Dessa forma foi estipulado um valor base que poderá ser aumentado ou diminuído conforme o índice de avaliação de desempenho. Este, por sua vez, é calculado a partir da somatória de pontos conquistados em cada indicador que é calculado por meio da multiplicação entre a eficiência no indicador e o peso atribuído conforme demonstrado no quadro 6:

Tabela 3 – Cálculo dos pontos por indicador

Nome	Setor	Meta / Resultado	Eficiência	Peso / Pontos
Colaborador 1	Auto-serviço	3.000,00	83,33%	30,00%
		2.500,00		25,00%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

No exemplo do quadro 6, o indivíduo alcançou apenas 83,3% da meta no indicador venda de serviço. O peso desse indicador para ele consistia em 30% do total de 100%, portanto a pontuação adquirida apenas nesse indicador foi de 25% (83,3 x 30%). Como já dito a soma dos pontos em cada indicador consistirá a pontuação final do colaborador que pode tanto ficar inferior à meta de 100%, como atendê-la ou superá-la.

Essa pontuação evidenciará o valor do prêmio a ser pago conforme evidenciado no quadro 7. Ressalta-se que os valores ali descritos são fictícios e que o objetivo é apenas demonstrar a forma do cálculo.

Tabela 4 – Quadro de premiação

Pontuação	Eficiência	Faixa do Prêmio	Compras	Auto Serviço	Crédito e Cobrança
			Valor do Prêmio por Faixa		
150	150%	200%	1.000,00	1.000,00	1.000,00
140	140%	180%	900,00	900,00	900,00
130	130%	160%	800,00	800,00	800,00
120	120%	140%	700,00	700,00	700,00
110	110%	120%	600,00	600,00	600,00
100	100%	100%	500,00	500,00	500,00
95	95%	90%	450,00	450,00	450,00
90	90%	80%	400,00	400,00	400,00
85	85%	70%	350,00	350,00	350,00
80	80%	60%	300,00	300,00	300,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Ressalta-se que não há limite para índices de desempenho superiores a 100% os quais sempre terão remuneração proporcional, exceto para indicadores como o de práticas administrativas que impossibilitam resultados acima da meta. Já para índices inferiores a 80% não haverá premiação.

Portanto, após alimentado todo o sistema de avaliação de desempenho e de remuneração com as metas e com o resultados alcançados, será possível identificar o índice de desempenho final e a quantidade de pontos que definirá a premiação a ser recebido. A escala utilizado foi de 1 ponto para cada 1 %.

Tabela 5 – Cálculo da remuneração

Nome	Setor	Avaliação final		Remuneração				
				Pontos	Salário Fixo	Premiação	DSR	Remuneração
Colaborador 1	Auto-serviço	150%	Excelente	150	750,00	1.000,00	250,00	2.000,00
Colaborador 2	Compras	100%	Excelente	100	750,00	500,00	125,00	1.375,00
Colaborador 3	Estoque	80%	Regular	80	750,00	300,00	75,00	1.125,00
Colaborador 4	Adm-fin	50%	Ruim	50	750,00	0,00	0,00	750,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores

No caso do departamento comercial, o sistema de remuneração para os vendedores é mais agressivo, eliminando a parte fixa e acrescentado o modelo tradicional de remuneração de vendas comissionadas. Para eles será garantido o mínimo da categoria caso a remuneração total (premiação mais comissão) seja inferior conforme exigência da legislação. Neste caso, a forma de cálculo da premiação será a mesma descrita acima respeitando os indicadores e pesos definidos a esse setor. Já a comissão a ser paga será um produto das vendas individuais de cada colaborador. Cada linha de produtos terá um percentual de comissão base conforme a margem de contribuição gerada por eles. Entretanto a eficiência de cada linha também será considerada para este cálculo, estimulando a venda de todo o mix de produtos.

Tabela 6 – Variação base da comissão

EFICIÊNCIA		
De	Até	Multiplicador
0%	89,9%	80%
90%	109,9%	100%
110,00%	--	120%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Assim, cada vendedor, conforme o seu canal de venda, receberá uma meta de venda por linha. A divisão do volume de vendas em cada linha pela sua respectiva meta dará a eficiência de vendas na linha, que por sua vez indicará a variação da comissão base conforme indicado na tabela a seguir:

Tabela 7 – Exemplo de comissioamento por linha de produtos

Cód.	Linha	Comissão por eficiência		
		< 90%	90,1% < X < 110%	> 110%
100	Acessórios	1,60%	2,00%	2,40%
4100	Som	0,80%	1,00%	1,20%
9100	Suspensão	1,20%	1,50%	1,80%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Abaixo, segue o exemplo do cálculo da comissão de três vendedores apenas para a linha de acessórios com simulação de índices de eficiência distintos. A comissão naquela linha é a simples multiplicação entre o percentual de comissão conquistado e a venda na linha.

Tabela 8 – Exemplo do cálculo da comissão por linha

Colaborador	Acessórios				
	Meta	Real	Eficiência	Comissão	% comissão
Atendente1	20.000,00	20.000,00	100,0%	400,00	2,00%
Atendente2	20.000,00	30.000,00	150,0%	720,00	2,40%
Atendente3	20.000,00	10.000,00	50,0%	160,00	1,60%

Fonte: Desenvolvidos pelos autores

O comissionamento total do período será a soma das comissões conquistadas em cada linha de produto. A remuneração total dos vendedores será a soma da premiação e da comissão.

Tabela 9 – Cálculo da remuneração dos vendedores

Nome	Avaliação final		Premiação + Comissão						
			Pontos	Prêmio	Comissão	DSR	Total	Salário garantido	Remuner.
Atendente1	100%	Excelente	100	500,00	600,00	275,00	1.375,00	750,00	1.375,00
Atendente2	150%	Excelente	150	1.000,00	800,00	450,00	2.250,00	750,00	2.250,00
Atendente3	50%	Ruim	50	0,00	400,00	100,00	500,00	750,00	750,00

Fonte: Desenvolvidos pelo autores

Todos os quadros demonstrados foram extraídos de um aplicativo desenvolvido no MS Excel®, o qual compreende planilhas formatadas para entrada de dados mensal tanto dos colaboradores quanto das metas e resultados apurados. Todos os cálculos da remuneração são organizados em um painel que demonstra a avaliação em cada um dos indicadores, o resultado final e a remuneração gerada a cada mês para cada colaborador inserido no programa de remuneração variável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou o sistema de remuneração estratégica desenvolvido a uma empresa varejista do ramo de acessórios e peças automotivas. Este foi desenvolvido a partir de seu *balanced scorecard*, que por sua vez, foi criado no processo de planejamento estratégico da empresa. Dessa forma, todos os indicadores do sistema estão alinhados aos indicadores de resultado da empresa.

A construção do sistema se deu a partir da definição dos participantes e a da matriz de resultado, a qual consiste em definir pesos para cada setor de acordo com cada indicador. Os pesos multiplicados pela eficiência de cada setor ou indivíduo formará o índice de desempenho geral que definirá qual a premiação recebida. Com exceção dos vendedores, a remuneração será constituída por uma parte fixa e outra variável. Para os vendedores, o sistema é mais agressivo, formado pela premiação e pela comissão por linha de produto.

O modelo desenvolvido pretende conduzir e incentivar todos os indivíduos à conquista de resultados, direcionando-os para o objetivo principal da empresa e ao mesmo tempo aos objetivos pessoais, no caso, remunerações melhores. Além disso, é importante ressaltar

também que a adoção do sistema de remuneração diminuirá o risco operacional da empresa, pois transformará uma parcela do custo fixo em custo variável.

Outro benefício indireto do modelo adotado aos vendedores provê do fato de ser uma remuneração 100% variável, evitando os dissídios salariais definidos pelos sindicatos. Entretanto, aumentos nos preços de venda afetarão diretamente a remuneração, uma vez que estes consistem à base de cálculo da comissão. Dessa forma, pode-se dizer que o objetivo principal do estudo foi conquistado.

Para trabalhos futuros, faz-se necessário o acompanhamento das principais variáveis de resultados após implantação do modelo, verificando evolução dos mesmos e avaliando as relações causais entre o modelo e os resultados. Sugere-se também a aplicação e adaptação do modelo a outras indústrias de forma a testar a adequação e eficácia do mesmo.

O modelo sugerido discute somente a remuneração por meio da recompensa financeira, não tratando de outros formatos de benefícios que também incentivam a equipe para conquista de resultados. Ressalta-se que o formato de cálculo pode ser mantido, discutindo novos formatos de remuneração conforme interesses organizacionais.

O estudo demonstra um modelo de remuneração voltado ao curto prazo, limitando a discussão referente a remuneração estratégica. Sugere-se a análise de modelos orientados também ao longo prazo, remunerando os colaboradores conforme a valorização da empresa dentro de um determinado período de tempo.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria (coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORINELLI, Márcio Luiz. Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da *práxis*. 2006. 341f. **Tese** (doutorado)- Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: Planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

CATELLI, Armando (coord.). Controladoria: **Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 2, nº 1, p. 53-67, out./dez. 1996.

FREZATI, Fábio *et al.* **Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; BEUREN, Ilse Maria ; Anderson Léo Sabadin; FASSINA, Paulo Henrique . Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de

empregados nos relatórios da administração de companhias abertas. In: **CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**, 2005, São Paulo.

GOMES, Josir S. & AMAT SALAS, Joan M. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KAPLAN, S. R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, S. R.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; VICENTE, E .F .R. Evidenciação dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas. In: **CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**, 8, 2008. São Paulo.

PEREIRA, Antonio José Patrocínio 2007. Características dos Sistemas de Controle Gerencial das Pequenas e Médias Empresas do setor farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro: Estudo de Casos. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**. v. 2, n.2,p. 1-21, mai/ago., 2007. Disponível em: <http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/AC-2007-69.pdf>. Acesso em: 20 fevereiro 2012.

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Antônio Luiz. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de negócios**. Blumenau, v. 9, nº 1, p. 05-17, jan./mar. 2004

SCHMIDT, Paulo (coord). **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

WOOD JUNIOR, Thomaz (coord.); PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.