

Impacto do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas: o caso de uma empresa familiar

Wesley Anderson Vieira da Silva (UFG) - wesleyanderson619@gmail.com

Júlio Orestes da Silva (USP / UFG) - orestesj@gmail.com

Resumo:

Sistemas de incentivo e remuneração são importantes artefatos gerenciais para alinhamento de interesses entre os detentores do capital e colaboradores da organização. Uma das áreas mais incentivadas nas organizações, normalmente é a área de vendas, a qual tem como uma de suas principais funções, gerar receita para a organização. Neste sentido o objetivo deste estudo consiste em verificar o papel do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar. Para desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o estudo de caso, conduzido em uma empresa familiar do ramo de auto peças. Foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas in loco junto aos envolvidos na área de vendas, ao gestor e proprietário da organização estudada, outro ponto que deu suporte para a pesquisa foi uma série de documentos e informações fornecidas pelos responsáveis da gestão. Os resultados demonstram que o sistema de avaliação de desempenho é importante ferramenta no processo de remuneração da equipe de vendas, e está alinhado aos objetivos organizacionais. Conclui-se, com base neste caso específico, que o fato de ser familiar pareceu impactar principalmente na confiança do ambiente e também percebeu-se a informalidade de várias medidas de incentivo, tendência mais comum em empresas familiares.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Empresa Familiar. Remuneração.

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

Impacto do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas: o caso de uma empresa familiar

Resumo

Sistemas de incentivo e remuneração são importantes artefatos gerenciais para alinhamento de interesses entre os detentores do capital e colaboradores da organização. Uma das áreas mais incentivadas nas organizações, normalmente é a área de vendas, a qual tem como uma de suas principais funções, gerar receita para a organização. Neste sentido o objetivo deste estudo consiste em verificar o papel do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar. Para desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o estudo de caso, conduzido em uma empresa familiar do ramo de auto peças. Foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas in loco junto aos envolvidos na área de vendas, ao gestor e proprietário da organização estudada, outro ponto que deu suporte para a pesquisa foi uma série de documentos e informações fornecidas pelos responsáveis da gestão. Os resultados demonstram que o sistema de avaliação de desempenho é importante ferramenta no processo de remuneração da equipe de vendas, e está alinhado aos objetivos organizacionais. Conclui-se, com base neste caso específico, que o fato de ser familiar pareceu impactar principalmente na confiança do ambiente e também percebeu-se a informalidade de várias medidas de incentivo, tendência mais comum em empresas familiares.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Empresa Familiar. Remuneração.

Área temática: 2. Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

As organizações evoluem e se adaptam para continuarem competitivas com as diversas mudanças sociais, políticas e econômicas. Para acompanhar essas transformações, as empresas buscam contratar, manter e reter colaboradores que estejam alinhados e comprometidos com as metas e objetivos determinados pela administração da empresa. Nesse sentido, os colaboradores precisam exercer suas atividades com interesse, conhecimentos e habilidade e, em troca serão remunerados (CUNHA, 2005).

Segundo Low e Kalafut (2003), uma das estratégias utilizadas para alcançar resultados seria recorrer ao sistema de remuneração para alinhar os objetivos empresariais ao comprometimento dos colaboradores. Ehrenberg e Smith (2000) ratificam a importância do sistema de remuneração, e afirmam que a área de gestão de recursos humanos frequentemente busca relacionar o sistema de remuneração com o comportamento dos colaboradores dentro da entidade.

Inserido neste cenário está o setor de vendas, que segundo Aguiar, Pinheiro e Oyadomari (2014) que pode ser considerado o principal responsável pela captação dos recursos e relação entre a empresa e o mercado, e gerenciar a equipe de vendas tornou-se essencial, ou seja, estratégico para a manutenção do negócio, pois é um dos departamentos mais incentivados por meio de remuneração variável. A gestão desta equipe, engloba desde contratação e treinamento,

até o processo de verificar e avaliar se os colaboradores estes estão satisfeitos quanto às recompensas e incentivos.

Neste sentido, é importante a empresa definir remunerações e benefícios adequados aos seus vendedores, de modo que seja considerada a presença do ser humano, observando seus desejos e anseios, tanto profissional como pessoal (GEMENTE; CESAR; CASTRO, 2011). Na definição destes incentivos deve-se considerar como o colaborador será avaliado, pois a avaliação impactará nos benefícios obtidos. Assim, fatores como a avaliação de desempenho e a remuneração inseridos na gestão de uma empresa de característica familiar merecem atenção por parte das organizações. Para Marras (2002), a prática de remunerar sob a visão do desempenho é uma das principais atribuições das organizações e com o passar do tempo esta tarefa tornou-se mais relevante, ganhando um olhar diferente por parte dos gestores em se tratando da importância nas relações de trabalho.

Dessa forma, o estudo sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores, sua eficácia e o tipo de remuneração (que está sendo aplicado na empresa atualmente) faz-se necessário. Diante do exposto, surgiu a questão de pesquisa: **Qual o papel do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar?**

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é verificar o papel do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar. Assim, de forma específica, o presente estudo buscou: (i) Identificar o sistema de remuneração e avaliação de desempenho dos funcionários da empresa em estudo; (ii) Descrever a relação entre a avaliação de desempenho e o sistema de remuneração da empresa; (iii) Verificar a percepção da equipe de vendas e do proprietário quanto ao sistema de avaliação de desempenho e remuneração na organização.

O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa de sociedade limitada, localizada em Goiânia no estado de Goiás, cuja atividade principal é a comercialização de autopeças para veículos leves e pesados, e com quadro de pessoal correspondente a 31 (trinta e um) funcionários.

2 Plataforma Teórica

2.1 Empresa familiar

Anderson e Reeb (2003), ao pesquisarem empresas americanas, constataram que aproximadamente um terço delas tem origem familiar. Basco (2010) ao estudar as empresas familiares espanholas, identificou que estas são mais de um milhão e meio de empresas e geram 75% dos empregos privados. Sendo assim é de grande importância se atentar para as práticas que permeiam as empresas familiares considerando os seus valores e características. (TAGIURI; DAVIS, 1996).

Para Chua et al. (1999) a definição de empresa familiar traz a relação entre família, gestão, e propriedade com a perspectiva de manutenção do negócio e perspectiva de manutenção da empresa com a visão da família por diversas gerações. Esta relação é permeada de peculiaridades, as quais impactam na gestão da organização.

Entre as particularidades das empresas familiares e sua gestão, infere-se que constitui-se uma forma de organização única, onde os objetivos são focados em grande parte na família levando a um surgimento de uma riqueza sócio-emocional que engloba a preservação dos valores da família, harmonia, capital social e reputação (MEMILI; MIRSA; CHANG; CHRISMAN, 2013).

Portanto, o maior dilema da gestão de empresa familiar, segundo os autores Memili, Mirsa, Chang e Chrisman (2013), é buscar o equilíbrio entre os efeitos da influência da família e a preservação da riqueza sócio-emocional da empresa familiar, somente assim a empresa irá se adequar ao mercado e buscará um nível de excelência em relação aos seus concorrentes, e neste aspecto os incentivos aos colaboradores são tidos como essenciais.

2.2 Avaliação de desempenho

Durante muito tempo e ainda nos dias atuais, desempenho associa-se à produtividade ou à quantidade de trabalho executado. Este tipo de prática de avaliação assentava-se em uma visão de mundo unicamente industrial. Segundo Borinelli (2006), a avaliação de desempenho se relaciona com as expectativas de resultados desejada pelos gestores e dos envolvidos no sistema avaliativo.

A avaliação de desempenho é parte do processo de gestão de pessoas, pois, os colaboradores têm a alternativa de buscar informações sobre o que a organização espera deles, aferir seu próprio desempenho, administrar suas recompensas e identificar as áreas em que podem melhorar (HOURNEAUX JUNIOR; CORRÊA, 2007). Como consequência da evolução histórica das abordagens sobre avaliação de desempenho surgiu ao longo do tempo vários modelos para este processo. Ao tratar de avaliação de desempenho, destaca-se que um dos setores mais avaliados nas organizações, é o setor de vendas, pois este é enfatizado como o propulsor de empresas comerciais. Em um estudo realizado por Aguiar, Pinheiro e Oyadomari (2014) foi identificado as tarefas mais importantes que os gerentes atuantes na área de vendas devem realizar para atingir a excelência gerencial e consequentemente contribuir para os resultados financeiros e não financeiros da organização. Segundo Aguiar, Pinheiro e Oyadomari (2014) essas tarefas são:

- Buscar novos clientes;
- Desenvolver ações para estabelecer a fidelidade do cliente;
- Avaliar o mercado e os concorrentes;
- Coordenar o fluxo de trabalho para corrigir o que não está de acordo e melhorar os processos para um melhor atendimento ao cliente;
- Fazer visitas periódicas aos clientes atuais;
- Realizar monitoramento e avaliação de desempenho;
- Outras tarefas de vendas.

Em suma, as diversas tarefas buscam atingir os resultados planejados pela organização. Para Franco-Santos e Bourne (2008), existem dois tipos de indicadores de medidas de desempenho que são tipicamente usados em contextos de vendas: medidas baseadas em comportamento e medidas baseadas em resultados. Medidas baseadas em comportamento têm um grau menor de avaliação e são orientadas para o longo prazo, já que seus efeitos podem não ser plenamente realizados até ter se passado vários anos. Exemplos de medidas baseadas em comportamento são: conhecimento do produto, competências de gestão de relacionamento e venda.

Em contrapartida, medidas baseadas em resultados têm alta mensurabilidade e são orientadas para o curto prazo, o seu impacto pode ser totalmente realizado durante o período de incentivo. Alguns exemplos dessas medidas são: vendas realizadas, clientes conquistados, e crescimento de vendas dos clientes existentes, ou seja, essa forma de medir está relacionada

com o alcance das metas pré-estabelecidas pela gestão da empresa (FRANCO-SANTOS; BOURNE, 2008).

2.3 Sistema de remuneração

A remuneração financeira é composta por duas partes: remuneração fixa e a remuneração variável. A remuneração fixa é a quantia em dinheiro acordada entre a pessoa e a empresa, pago regularmente pelo trabalho realizado independente de metas ou resultados alcançados. Existem diversas divisões entre as formas de salário fixo, que podem ser por funções, competências ou habilidades (DUTRA, 2002). Já a remuneração variável é o montante em dinheiro recebido em razão do alcance de determinadas metas previamente ajustadas entre a pessoa e a empresa.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no seu artigo 457 parágrafo primeiro define aquilo que agrega na remuneração:

Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º - Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.

O estudo em questão dá ênfase no sistema de remuneração variável, pois segundo Krauter, Basso e Kimura (2004), este é mais presente em empresas comerciais que possuem a área de vendas como uma das atividades primordiais para o sucesso do negócio.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 97) a remuneração variável é aquela que “é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização”. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) ainda afirmam que o objetivo primordial da remuneração variável está em trazer esforços para melhorar o desempenho da empresa, e ainda pode ter a finalidade de relacionar o desempenho organizacional à recompensa sob o enfoque de estímulo a melhoria contínua; partilhar os resultados e transformar custos fixos em variáveis.

Para Krauter, Basso e Kimura (2004), as principais formas de remuneração variáveis são: participação nas vendas, participação nos resultados, participação nos lucros e participação acionária. Estas são as alternativas de remuneração variáveis mais utilizadas em organizações brasileiras e segundo Krauter, Basso e Kimura (2004), inclui-se empresas comerciais que possuem a área de vendas como uma das atividades primordiais para o sucesso do negócio.

A participação nas vendas é caracterizada pelas comissões sobre as vendas de um produto ou serviço, ou na forma de prêmios obtidos por resultados em campanhas (DUTRA, 2002). Segundo Krauter (2009), a comissão é vista como o tipo mais conservador e antigo de remuneração variável. A participação nas vendas pode estar relacionada com o desempenho individual, ou em equipe, (setor comercial), por exemplo.

Neste sentido, avaliar o desempenho e motivar os membros da organização é importante para o alinhamento de interesses, e a forma mais comum de incentivar os colaboradores é a remuneração variável (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Assim, o intuito da remuneração variável pode estar no alinhamento de interesses, ao buscar a maximização de esforço pessoal em prol dos objetivos da organização (BANKER & DATAR, 1989).

3 Métodos e técnicas de pesquisa

Para desenvolvimento deste trabalho adotou-se a estratégia de pesquisa de estudo de caso, tendo em vista que tenta esclarecer qual a real contribuição da avaliação de desempenho para o sistema de remuneração da empresa estudada.

Para alcançar os objetivos, este método de pesquisa proporciona a coleta estruturada de informações e pode ser utilizado para descrever, explicar, avaliar e explorar fenômenos de pesquisa (YIN, 2005).

Os dados foram coletados por meio de duas fontes: entrevistas semi-estruturadas e posteriormente transcritas, e, por meio de pesquisas documentais em documentos da organização, como por exemplo, as folhas de pagamentos dos vendedores. Entende-se por entrevista, a técnica onde duas pessoas ficam “face a face” em que uma formula questões e a outra responde (GIL, 2002). As entrevistas foram gravadas com total consentimento dos vendedores, do gerente de vendas (que é um dos fundadores da empresa) e do proprietário da empresa. Cada um com seu respectivo roteiro.

Para manter a confidencialidade dos dados, a identificação de todos os participantes da entrevista foi omitida juntamente com o nome da organização. A empresa será denominada neste trabalho com o nome fictício de Empresa Y e buscou-se obter informações que foram úteis no processo de análise e fundamentação daquilo que fora proposto em relação à avaliação de desempenho e ao sistema de remuneração empregado. Durante a entrevista ocorreu o surgimento de outras questões não planejadas no roteiro oficial.

A empresa Y foi escolhida pelo fato de ser uma empresa familiar que atua na área de vendas comercial no atacado e varejo, pela facilidade de acesso a vários dados e informações e pela presteza e prontidão de todos os colaboradores e gestores para a realização das entrevistas.

3.1 Identificação dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas no mês maio de 2014, com permissão do proprietário, algumas destas ocorreram durante o expediente de trabalho e outras após. Participaram dos questionamentos dez pessoas (sujeitos) que estão diretamente ligados a área de vendas, descritos na sequência:

Sujeito 1= Proprietário da Empresa;

Sujeito 2= Gerente de vendas;

Sujeito 3= Vendedor 1;

Sujeito 4= Vendedor 2;

Sujeito 5= Vendedor 3;

Sujeito 6= Vendedor 4;

Sujeito 7= Vendedor 5;

Sujeito 8= Vendedor 6;

Sujeito 9= Vendedor 7;

Sujeito 10= Vendedor 8.

3.2 Descrição da empresa e organograma

Fruto de um sonho de um casal empreendedor, que mesmo com poucos recursos almejavam a construção de uma sede própria para sua empresa, fundada no ano de 1988, a empresa é gerida por um grupo familiar e está inserida no ramo de auto peças, na cidade de Goiânia, a mais de 20 anos no mercado. A loja comercializa atualmente cerca de 40 mil itens em peças e conta com um quadro de pessoal de 31 funcionários, tendo como ponto forte a venda de peças elétricas. Para alcançar e garantir a satisfação dos clientes tenta-se usar a estratégia do produto acessível, o que significa ser de baixo custo, inspirar segurança, além de ter garantia na entrega em local, tempo e qualidade desejados. Os níveis hierárquicos dos participantes do estudo estão demonstrados no organograma a seguir:

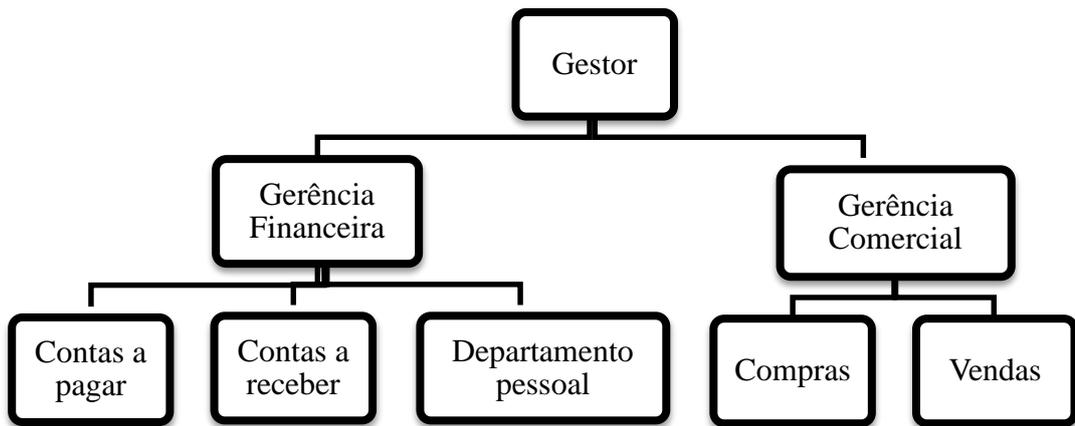


Figura 1. Organograma formal da Empresa

4 Análise de dados

4.1 Unidade de análise

Segundo Yin (2005), na modalidade de estudos de casos é aceitável a fixação de unidades de análise. Na pesquisa em questão, a unidade de análise tem como base a remuneração variável e a avaliação de desempenho da equipe de vendas em uma organização familiar, a partir dessa unidade surgem outras três sub-unidades de análises. O esquema apresentado na Figura 2 resume as unidades de análise da pesquisa.

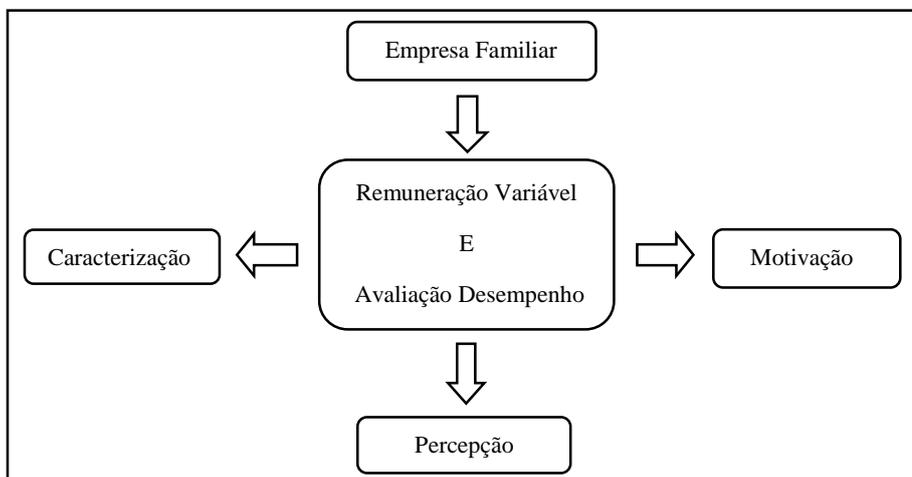


Figura 2. Esquema de análise de dados

4.2 Caracterizações do sistema de remuneração e a avaliação de desempenho dos vendedores

Um dos objetivos propostos na pesquisa foi: identificar a forma de remuneração utilizada pela organização que são explanadas através da amostragem das seguintes formas: participação nas vendas, resultado, funcional e distribuição de lucros, bem como mostrar qual sistema de avaliação utilizado e a influência que este gera na remuneração dos colaboradores. Todos esses fatores sendo investigados e analisados em uma organização familiar.

O sistema de remuneração utilizado para pagamento dos vendedores é composto com base nas participações das vendas acrescentado a um salário fixo. A empresa Y remunera sua equipe de vendas da seguinte forma:

- Salário fixo equivalente ao salário mínimo do país;
- Comissão sobre as vendas de 3%.

A empresa oferece para os funcionários benefícios temporários como cestas básicas, prêmios para atingimento de metas em campanhas de vendas. Estas formas de incentivos não tem uma estrutura clara e bem definida, ou seja são subjetivas e não formalizadas. Não existe pagamento de horas-extras, porém, é aplicado uma política de compensação através de banco de horas e também não há pagamento de vale refeição e vale transporte para a equipe de vendas.

Em seu estudo Franco-Santos e Bourne (2008) cita que o sistema de remuneração baseado na comissão se concentra na maximização das vendas de produtos para atender as metas de vendas de curto prazo.

[**Sujeito 1**]: O sistema de remuneração empregado é através de comissão mais salário fixo [...].

No que se diz respeito ao sistema de avaliação de vendedores, percebe-se que esse se baseia no sistema de avaliação por metas ou objetivos, onde existem metas individuais e coletivas durante as campanhas e estes são avaliados a partir do volume de vendas, número de clientes conquistados, cumprimento de metas, análise do perfil comportamental e de habilidades dos colaboradores. Todos os vendedores da empresa participam da elaboração das metas, de modo a sentirem-se envolvidos e com isso motivados a atingi-las. Os entrevistados consideram as metas atingíveis. Os relatos a seguir confirmam as informações:

[**Sujeito 1**]: “é realizado de forma mensal, de modo que avaliamos se o vendedor atingiu a meta de vendas estabelecida para ele, se a rentabilidade dele geral, está positivo, se está acima da meta estabelecida, e também fazemos campanhas de vendas na qual os vendedores tem sua meta individual e a meta coletiva para ser atingida, com a remuneração sobre atingimento de metas na campanha [...] avaliamos o desempenho dos vendedores através do volume de vendas mensal, e através de falsos clientes uma vez por mês um dos gestores da empresa se finge de cliente, entra em contato com a empresa e realiza uma compra...para avaliar o desempenho de vendedor, da entrega, da empresa de forma geral. [...] As metas são realizadas mensais, temos metas todos os meses para toda equipe de vendas é estabelecida e passada para todos os vendedores em uma reunião e há uma bonificação para o atendimento de metas.

[**Sujeito 2**]: [...] é feito um relatório de vendas semanal, que a gente avalia cada vendedor por semana [...].

[**Sujeito 3**]: [...] Eu acredito que sim praticamente todas as metas que eles passaram pra gente a gente conseguiu alcançar ou ficou muito próxima.

Segundo Franco-Santos e Bourne (2008), a maioria das organizações usam metas e objetivos para medir o desempenho de seus funcionários, porém, nem sempre os resultados que essas organizações obtêm são os esperados, pois, o ambiente de vendas está sofrendo grandes transformações, como exemplo, a venda de relacionamento cujos clientes estão se tornando mais exigentes. Durante as entrevistas, é notória a preocupação de focar na qualidade do atendimento ao cliente. Posteriormente, essa percepção será tratada com mais detalhes no trabalho.

Com base na fala do gestor e do gerente, nota-se que são feitas avaliações semanais e mensais dos vendedores da empresa. No entanto, a do gerente de vendas é mais focada na quantidade de clientes que o vendedor agrega a empresa, enquanto a do gestor é mais voltada no cumprimento de metas e objetivos.

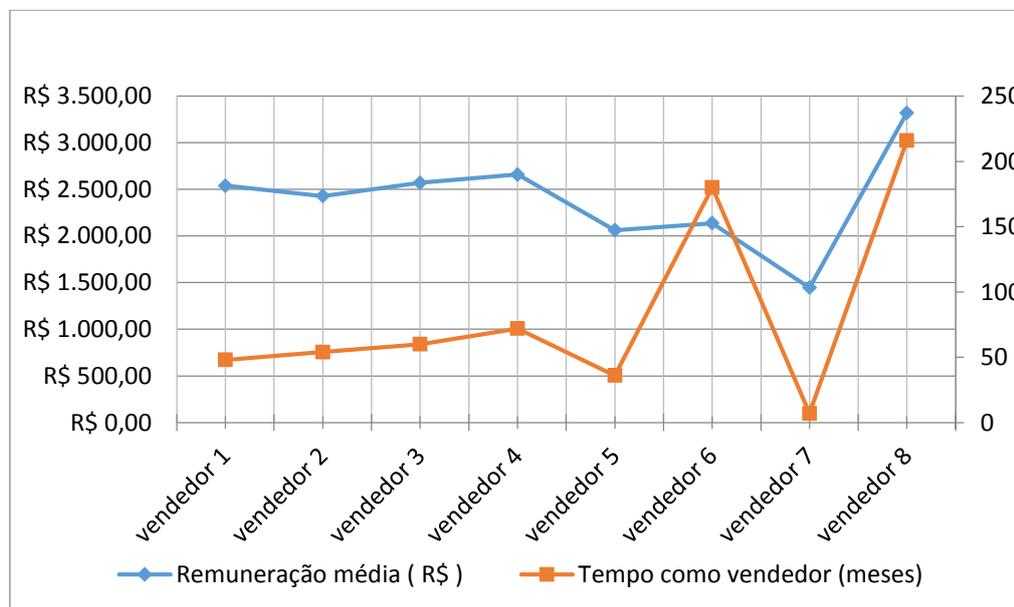


Figura 3. Remuneração x Tempo com vendas

Através das entrevistas e dos holerites pode-se relacionar o nível de remuneração com o tempo da atividade exercida (vendas), e notou-se que, no caso específico da empresa Y, há uma relação evidente entre nível de remuneração e experiência na área de vendas quando se compara o vendedor 7 com o vendedor 8. Isso ficou claro no gráfico acima, pois o vendedor 7 têm poucos meses de experiência na área e seu salário foi bem inferior à média da equipe de vendas, em contrapartida o maior salário da equipe é do vendedor 8, que possui muita experiência na área de vendas e 18 anos dedicados a empresa Y, como fica evidenciado na fala a seguir:

[Sujeito 10]: [...] tem 18 anos que eu trabalho para esse pessoal [...].

4.3 Percepções dos vendedores quanto à remuneração e desempenho

Quanto à percepção dos vendedores e a relação entre a remuneração variável e o desempenho destes foi observado que todos os entrevistados compartilham a mesma visão sobre a importância de uma remuneração baseada no desempenho. Entre os colaboradores entrevistados, 100% (total de oito vendedores) ressaltam a importância de serem remunerados pelo desempenho, onde tem o seu esforço reconhecido pela empresa, já que, à medida que buscam se sobressair em suas vendas, eles terão o esforço despendido recompensado. Enunciados a seguir reforçam a afirmação:

[Sujeito 3]: [...] Bom, eu acho que é de fundamental importância [...].

[Sujeito 4]: [...] eu acho importante porque valoriza o esforço do funcionário[...].

[Sujeito 5]: [...] olha é importante porque se a gente não focar no desempenho, eu acho que a gente mesmo não se esforça muito para poder vender, então sem esse desempenho fica meio complicado a gente fica acomodada na função da gente [...].

E para aumentar seu desempenho, grande maioria dos vendedores procuram focar no aumento da carteira de clientes e na melhoria do atendimento como pode ser visto a seguir.

[**Sujeito 5**]: [...] procuro manter sempre um bom relacionamento com meus clientes, atualizando os produtos [...].

[**Sujeito 7**]: [...] Procuro atender meus clientes bem e alcançar as metas praticamente isso.

Quanto à competição entre a equipe de vendas levando-se em consideração a remuneração empregada na empresa, através dos discursos dos vendedores, constatou-se que 75% (total de seis vendedores) dos entrevistados afirmam que a remuneração empregada acima a concorrência entre a equipe de vendedores, contrariando esse fato 25% (total de dois vendedores) dos vendedores acreditam que essa forma de remunerar não influencia na concorrência da equipe. Essas análises podem ser vistas nas falas a seguir:

[**Sujeito 3**]: [...] aumenta porque os vendedores procuram vender mais para ter um salário melhor [...].

[**Sujeito 5**]: Eu acredito que sim, pois com a comissão todos querem vender mais.

[**Sujeito 4**]: No meu ponto de vista não. [Entrevista].

Observa-se que o salário recebido na empresa estudada está no nível de mercado e seus pagamentos são em dia, gerando nos colaboradores a satisfação com a remuneração mensal, 75% (total de seis vendedores) dos entrevistados se encontram satisfeitos e não mudariam a forma de remunerar. No entanto, 25% (total de dois vendedores) dos entrevistados mudariam a forma de remunerar. Os enunciados a seguir relatam bem essa questão.

[**Sujeito 3**]: Não, porque acho que na área de vendas se o vendedor não tiver que fazer o salário dele através da comissão, ele fica acomodado na profissão né com o salário e não consegue aumentar o salário dele.

[**Sujeito 6**]: Eu acho que não tem necessidade de mudança...se não tivesse a remuneração pelo desempenho a gente se acomoda na função da gente, não procura vender, não procura melhorar na questão de gestão de pessoas, recursos humanos, não procura aperfeiçoar técnicas para convencer o público.

[**Sujeito 8**]: Bem, eu aumentaria um pouco mais o salário fixo, pois a área de vendas tem uma instabilidade muito grande, não é todo mês que conseguimos fazer nossas metas. [Entrevista].

4.4 Percepções do proprietário sobre desempenho e remuneração dos vendedores e influência familiar do gerente nestes sistemas

Na visão do proprietário o sistema de remuneração é adequado em relação ao mercado, e ainda ressalta a importância de se ter uma avaliação de desempenho atrelada a esse sistema de remuneração para que as vendas da empresa não sofram quedas. Como se pode notar nos discursos a seguir:

[**Sujeito 1**]: [...] na minha opinião a visão dos vendedores e gerentes sobre a satisfação deles em relação ao emprego eu acho que estão todos muito satisfeitos, até mesmo, pelo nível de remuneração que eu avalio diante do mercado [...]

Como já foi exposto anteriormente o fato de ser uma empresa familiar não interfere no salário e na avaliação dos vendedores, fato que não se concretiza quando se analisa a figura gerente de vendas, este não sofre nenhum tipo de avaliação visto que seu salário não depende de seu desempenho, apesar disso se nota que este realiza algumas tarefas básicas para aprimoramento da área de gestão de vendas especificadas no trabalho de Aguiar, Pinheiro e

Oyadomari (2014), como busca de novos clientes e busca de mecanismos para fidelizar o cliente. Fatos que podem ser percebidos nas falas a seguir:

[**Sujeito 1**]: [...] hoje a empresa não está avaliando o gerente [...].

[**Sujeito 2**]: [...] controle é feito semanalmente, o controle de vendas e o controle de cadastro de clientes nós avaliamos semanalmente.

[**Sujeito 1**]: Com o passar do tempo, eu aumentei minha remuneração, a remuneração do meu pai, a remuneração da minha mãe... levando em base o desempenho que a empresa tinha, o lucro que a empresa gerava mensal. Eu tiro um relatório mensal aqui, eu apuro o lucro da empresa mensal. Entendeu? E através disso eu vejo se eu posso aumentar salário, diminuir o salário, entendeu? Meu, do meu pai e da minha mãe. Já influenciou bastante... existiam várias pessoas dentro da empresa que eram parentes, amigos muito próximos só que hoje nós acabamos com isso... Nós tentamos tornar a empresa cada dia mais impessoal...e mais profissional. [...] querendo ou não influencia pois fica uma situação complicada você estar trabalhando com um parente seu e a remuneração dele acaba que influencia... Então nós tentamos tornar a empresa cada dia mais impessoal onde dentro da empresa meu pai é o ... é não o meu pai né a gente tem q trabalhar dessa forma para a empresa ficar mais impessoal e mais profissional. [Entrevista].

Observa-se que na empresa Y a motivação e o trabalho em equipe, são comparados à política da boa convivência entre os funcionários e a chefia, seguindo alguns preceitos e padrões para o bom andamento da empresa, onde a partir da ética utilizada pela equipe é proporcionando um ambiente mais harmonioso para se trabalhar. Como é afirmado a seguir:

[**Sujeito 1**]: [...] padrões de honestidade, tratamento de clientes, de modo de trabalhar, padrões que estariam ligados a visão da empresa, aos valores da empresa[...]

4.5 Motivações do sistema remuneratório e da avaliação da equipe de vendas

Segundo Gemente, Cesar e Castro (2011), a motivação maior do sistema de remuneração ser composto por uma parte fixa e variável deve-se ao fato de este estar presente na área de vendas comercial de muitas empresas, sendo um dos modelos mais adequados e usados quando se busca aumentar os pontos positivos do salário fixo e variável e diminuir os pontos negativos destes últimos.

Ainda segundo os autores, ao mesclar esses dois sistemas cria-se uma ponderação entre os tipos de remuneração apresentados. No entanto uma das desvantagens está no salário fixo, que dependendo dos valores concebidos por cada empresa, pode inibir a busca por metas, que não é o caso da empresa Y, pois a remuneração variável é predominantemente maior que a remuneração fixa, fato que leva a equipe de vendas a alcançar sempre suas metas e constantemente essa meta é até ultrapassada já que quanto mais vende, maior será sua remuneração total, como pode ser notado no gráfico a seguir e em alguns discursos a seguir:

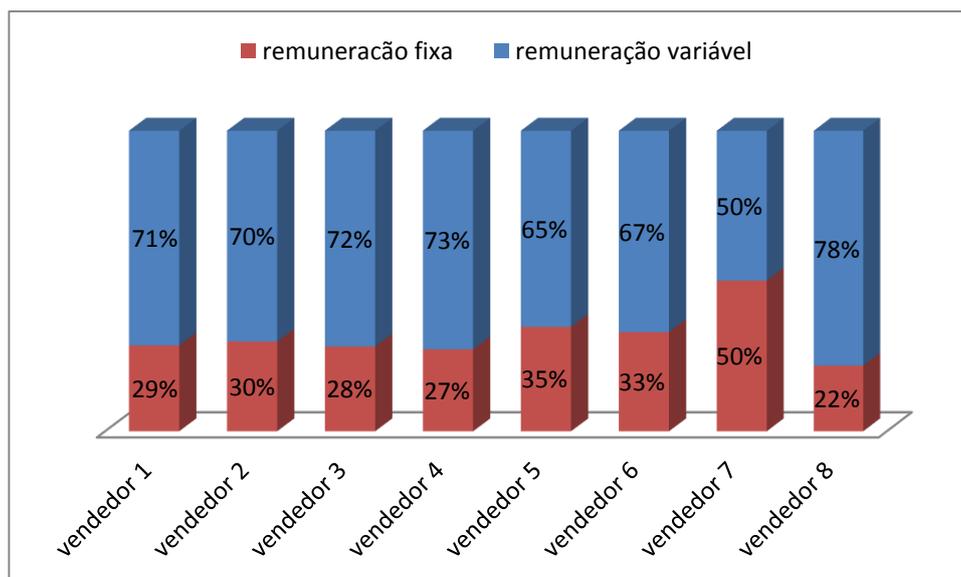


Figura 4. Porcentagem Média da Remuneração Fixa x Remuneração Variável

Através da fala do gestor, o objetivo principal de se remunerar os vendedores com comissões (as quais se enquadram como um tipo de remuneração variável) é melhorar o desempenho tanto das equipes, quanto dos indivíduos. Como disse o sujeito 1: “...totalmente importante, eu vejo que a pessoa hoje só corre atrás quando tem uma gratificação para ajudar ela, caso contrário, a motivação é outra, é totalmente importante.”. Os autores Anthony e Govindarajan (2008) ressaltam a importância da remuneração variável, como a melhor forma de alinhar os objetivos da empresa a motivação do colaborador. Nesse mesmo sentido, Banker e Datar (1989) afirmam que esse tipo de remuneração busca a maximização do esforço do funcionário e conseqüentemente irá levar a empresa a alcançar os resultados esperado pela gestão.

Com base no discurso dos vendedores, nota-se que a verdadeira motivação da avaliação de desempenho dos vendedores é buscar a excelência no atendimento ao cliente, e conseqüentemente atingir metas e objetivos individuais que serão convertidos em prol da empresa.

[Sujeito 4]: Manter um bom relacionamento com clientes e sempre tá correndo atrás de novos clientes, novas perspectivas.

[Sujeito 6]: Procuo melhorar a forma como estou atendendo meus clientes, eu procuro sempre fazer essa reflexão fazer o feedback das situações de vendas pensar como estou conversando com meu cliente de que forma estou tratando ele, de forma educada né então a gente sempre tem que repensar nessas formas de tá se envolvendo com a clientela.

[Sujeito 10]: [...] eu sempre gosto de estar inovando você entendeu. Eu faço uma piadinha como o cara tal, conto uma coisa para ele, ele gosta. Faço as piadinhas. Aí o que acontece eu fazendo uma brincadeira com o cara assim eu vou ter ele para o resto da vida, porque eu cativo ele um pouco ele está voltando em mim você entendeu, e por esse lado assim que eu vou. [Entrevista].

Os vendedores pesquisados confiam que conquistando um número maior de clientes e melhorando a qualidade do atendimento, fará com que ele consiga atingir as metas estabelecidas e que sem cliente não tem vendas, e sem vendas, conseqüentemente não se consegue atingir as metas.

5 Considerações finais

Ao concluir o trabalho é necessário retomar a indagação inicial da pesquisa: Qual o papel do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar? Diante disso, com o estudo de caso, foi possível observar que esses efeitos causados pela avaliação de desempenho por metas ou objetivos impacta fortemente na remuneração variável dos vendedores, aumentando a produtividade destes e motivando-os a buscar uma remuneração maior e ao mesmo tempo, mantendo o comprometimento com os objetivos definidos pela gestão familiar. O fato de ser familiar, pareceu impactar principalmente na confiança do ambiente e também percebeu-se a informalidade de várias medidas de incentivo, o que tende ser mais comum em empresas familiares.

Diante da análise das entrevistas, conclui-se que os vendedores da organização investigada possuem percepções positivas/favoráveis sobre o sistema de remuneração baseado em desempenho, essa percepção positiva também é compartilhada pelo proprietário da empresa. Desta forma, pode-se comprovar que o método é eficiente e auxilia no alcance dos objetivos organizacionais, ao incentivar a equipe de vendas a buscar os objetivos globais, mesmo que estes não sejam totalmente conhecidos pela equipe de colaboradores, o que é outra característica das organizações familiares.

Destaca-se que ao adotar uma avaliação de desempenho por metas, os envolvidos na pesquisa se sentem reconhecidos pelo seu esforço e contribuindo para a melhoria dos resultados da empresa, além disso, há motivação para vender e conseqüentemente ter uma remuneração maior, também aumenta. Para eles, esse método valoriza melhor quem trabalha mais ao longo do mês, gera um clima de trabalho agradável e a competição entre todos é saudável. Devido a isso, eles buscam cumprir muito mais do que as metas e expectativas de resultados na empresa, ou seja, a avaliação de desempenho e os incentivos fornecidos cumprem o papel para o que foram delineados

Segundo o gestor (familiares) da empresa estudada, a organização resolveu adotar a comissão baseada no desempenho como uma forma de fazer com que a equipe de vendas realmente se interessasse por vendas, já que nesse setor só salário fixo não incentiva, e sim acomoda, conforme verificado neste estudo.

Verificou-se que a questão de influência familiar na preservação dos valores da empresa, na harmonia do ambiente de trabalho e na reputação que organização possui perante os colaboradores. Quando se relaciona a avaliação e remuneração dos vendedores com a gestão familiar notou-se a presença de bastante informalidade tanto nos incentivos fornecidos pela empresa bem como nas medidas de desempenho para avaliação da equipe de vendas. Constatou-se a presença de riqueza sócio-emocional na figura do gerente, que não sofre nenhum tipo de avaliação de desempenho e não depende de metas e objetivos para ganhar sua remuneração.

Em pesquisas futuras uma proposta interessante para um melhor esclarecimento dos questionamentos que surgiram como os objetivos propostos seria de elevar o número de entrevistas e direcionar o método para quantitativo, aplicando a pesquisa em empresas familiares de porte mais elevado que possuem uma gestão mais sofisticada.

Referências

AGUIAR, A. B.; PINHEIRO, P. N.; OYADOMARI, J.C.T. How Do Different Performance Measures Affect Managerial Time Orientation? Empirical Evidence from Sales Managers in

the Oil and Gas Industry. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, v. 30, p. 143-153, 2014.

ANDERSON, R.C; REEB, D.M. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. **The Journal of Finance**, v. 58, n. 3, p. 1301-1328, jun. 2003.

ANTHONY, R. N. GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12ed. McGraw-Hill, 2008.

BANKER, R. D.; DATAR, S. M. Sensitivity, precision, and linear aggregation of signal for performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 21-39, 1989.

BASCO R. Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 19, n. 2, p. 129-144, 2010.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho** – CLT - 1943.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - FEA/USP, São Paulo, 2006.

CAVEDON, N.R.; FERRAZ, O. L. Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.10, n.27, maio/ago.2003.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 23, n. 4, p. 19-38, Sum. 1999.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H; LITZ, R. A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. **Journal of Business Venturing**, v.18, n. 4, p.467-472, 2003.

CUNHA, N. C. V. As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras. 2005. 157 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EHRENBERG, Ronald; SMITH, Robert. **A Moderna Economia do Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. The impact of performance targets on behaviour: a close look at sales force contexts. **Production, Planning and Control**, [S.l.], v.16, n. 2, p. 114-124, 2008.

GEMENTE, G. B. ; CESAR, F. I. G. ; CASTRO, L. T. E. . Incentivo de vendas no comércio varejista: um estudo de caso do setor varejista de vestuários. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, [S.l.], v. 10, n.2, edição 19, p.100, jul-dez. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HOURNEAUX JUNIOR, F.; CORRÊA, L. H. A influência do fator humano na mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de caso de empresas do setor químico. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

KRAUTER, E.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. Profitsharing and gainsharing programs and their influence on productivity. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY - IAMOT, 13, 2004, Washington. **Program Overview and Book Abstracts**, v. 1, p. 272-272, 2004.

KRAUTER, Elizabeth. Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo empresas industriais brasileiras. 2009. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

LOW, J.; KALAFUT, P. C. **Vantagem Invisível**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MARRAS, Jean P. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MEMILI, E.; MISRA, K.; CHANG, E.P.C.; CHRISMAN, J.J. The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. **Journal of family business management**, v. 3, 2013, p. 62-80.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-209, 1996.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.