

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**HENRIQUE DA CUNHA DA SILVA**

**ANÁLISE E PROPÓSTA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM UM  
SETOR DE VENDAS**

**CRICÚMA**

**2014**

**HENRIQUE DA CUNHA DA SILVA**

**ANÁLISE E PROPÓSTA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM UM  
SETOR DE VENDAS**

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado I, do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito parcial para obtenção de aprovação na referida disciplina sob a orientação do Prof. André Topanotti.

**CRICIÚMA**

**2014**

**HENRIQUE DA CUNHA DA SILVA**

**ANÁLISE E PROPÓSTA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM UM  
SETOR DE VENDAS**

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado I, do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito parcial para obtenção de aprovação na referida disciplina sob a orientação do Prof. André Topanotti.

Criciúma, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

## **DEDICATÓRIA**

**A minha família e a todos que me acompanharam  
e apoiaram em cada etapa desta caminhada.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por iluminar meus passos nesta jornada e proteger todas as pessoas que amo.

Aos meus pais José Antônio e Maria Aparecida por serem os grandes responsáveis pela minha formação e me tornar o que sou hoje, tendo-os como exemplos na minha vida.

A minha namorada e futura esposa Samara por estar ao meu lado nestes anos, sempre me apoiando nas horas difíceis e me incentivando a seguir em frente.

Ao meu irmão Felipe e amigos por me proporcionarem momentos descontraídos em momentos difíceis desta jornada.

Ao professor André Topanotti, por me orientar neste projeto, contribuindo com todo seu conhecimento e suas experiências, auxiliando na construção do meu conhecimento.

**“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”**

**Henry Ford**

## RESUMO

SILVA, Henrique da Cunha da. **ANÁLISE E PROPÓSTA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM UM SETOR DE VENDAS**. 2014. 57 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, SC.

Um dos maiores desafios de uma organização é manter sua equipe de colaboradores motivados e focados nos desafios propostos pela diretoria. Dentre os meios utilizados pelas organizações, o processo de remuneração é um dos mais importantes. Neste sentido, o trabalho que vem a seguir, tratou de pesquisar o princípio das relações de trabalho, na visão dos gestores e dos colaboradores, e como ela se deu início no Brasil e no mundo. No Brasil, será tratada a evolução dos meios de remuneração, e pesquisado e analisado os meios existentes no mercado atualmente. Por ser uma tendência no mercado moderno, a remuneração variável será tratada com mais ênfase neste trabalho, e após esta pesquisa, será elaborado um PPR (Programa de Participação nos Resultados) que será proposto a uma empresa de vendas em atacado localizada na cidade de Sombrio-SC.

**Palavras-chave:** Relações de trabalho. Remuneração. PPR.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1- A evolução do salário mínimo.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 2- Modelo tradicional de remuneração funcional .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 3- Etapas para o desenvolvimento de um modelo de remuneração variável.....</b>	<b>29</b>



**LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1- Vantagens e Fatores Condicionantes da Participação nos Lucros .....</b>	<b>33</b>
<b>QUADRO 2- Vantagens e Fatores Condicionantes da adoção de Planos de Remuneração por Resultados pela empresa.....</b>	<b>34</b>
<b>QUADRO 3- Síntese dos Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>43</b>
<b>QUADRO 4- Cronograma.....</b>	<b>45</b>
<b>QUADRO 5- Orçamento .....</b>	<b>46</b>
<b>QUADRO 6- Relatório de vendas por semestre.....</b>	<b>48</b>
<b>QUADRO 7- Premiação por colaborador.....</b>	<b>49</b>
<b>QUADRO 8- Custos de devoluções por semestre.....</b>	<b>51</b>
<b>QUADRO 9- Comparativo de custos de devoluções dos semestres .....</b>	<b>51</b>
<b>QUADRO 10- Premiação por colaborador.....</b>	<b>52</b>

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMBEV	American Beverage Corporation
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DIEESE	Departamento Sindical de Estatística e Estudos Socioeconômico
PPR	Programa de Participação nos Resultados
WEG	Werner, Eggon e Geraldo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Relações de trabalho na visão dos gestores.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Relações de trabalho na visão dos colaboradores .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Contratos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1 A CLT.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 Salário mínimo.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1 Remuneração Tradicional.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2 Remuneração Variável .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2.1 Comissões sobre vendas .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2.2 PPR (Programa de Participação de Resultados) .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2.3 PPR no Brasil .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2.4 Lei 10.101 .....</b>	<b>36</b>

<b>2.3.2.5 Caso Ambev.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2.6 Caso WEG Indústrias S/A – Empresa.....</b>	<b>38</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 CRONOGRAMA.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 ORÇAMENTO.....</b>	<b>46</b>
<b>4 PROPÓSTA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR PPR.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 AUMENTO NAS VENDAS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 REDUÇÃO DAS DEVOLUÇÕES.....</b>	<b>50</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A importância que a gestão de remuneração vem adquirindo no cenário competitivo vem ao encontro busca por identificar os principais resultados por ela esperados e suas características essenciais, de sorte a permitir o acompanhamento de sua efetividade. Com certeza, a identificação desses aspectos passa por uma reflexão acerca da utilização da gestão de remuneração como catalisadora da troca de informações e de um processo contínuo de capacitação, compartilhamento de valores e o comprometimento sejam sempre estimulados, como elementos capazes de conduzir a empresa para a sobrevivência, segundo (Hipólito, 2001).

A remuneração variável vem se tornando cada vez mais presente no mercado atual, com a globalização, segundo (Hipólito, 2001) também veio o aumento da concorrência e a quantidade de variáveis às quais organizações são submetidas, se impõem uma busca constante por ganhos de eficiência e pela adaptação aos diferentes mercados em que a empresa está inserida.

Com essas alterações de mercado que acompanham a globalização, a remuneração fixa vem perdendo espaço em mercados competitivos, pois na busca de diferenciais competitivos, a remuneração variável acaba se tornando um desses diferenciais.

Segundo Hipólito (2001) uma vez que alinhada a estratégia da organização, a remuneração pode-se tornar uma catalisadora de energias existentes, estimulando o compartilhamento de significados e a geração de visões comuns, na medida em que se torna elemento de harmonização de interesses.

Considerando o exposto acima, o estudo objetiva analisar as formas existentes de remuneração, e através desta análise chegarmos a uma conclusão sobre a viabilidade da remuneração variável em um setor de vendas competitivo.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em um setor de vendas, manter os funcionários motivados é o fator crítico para o sucesso no faturamento da empresa, pois de nada adianta ter um produto de primeira qualidade se não tiver uma boa equipe de vendas para a apresentação e venda deste mesmo produto.

Nos dias atuais, o setor de vendas está se tornando cada vez mais competitivo, com produtos importados entrando no país com preços abaixo do nacional, as empresas estão buscando alternativas para não perder mercado, e a remuneração pode ser uma alternativa.

Em um setor de vendas, muitas vezes a comodidade de um salário fixo pode prejudicar o rendimento dos vendedores, pois sabendo que vendendo ou não vendendo, a remuneração no final do mês será a mesma. Sendo assim, muitos vendedores atenderão quem vier até eles, enquanto os vendedores comissionados estão à procura de novos clientes constantemente.

Em alguns setores de venda de grande procura, é praticada a política de salário fixo, talvez pelo motivo de ter um fluxo de vendas tão grande que seria inviável uma remuneração variável sobre as vendas, mas mesmo com esse grande fluxo de vendas é possível perceber que as vezes se pode trabalhar mais em cima de cada cliente, ao invés de vender apenas o que o cliente veio procurar, se poderia vender também o que ele não veio comprar, agregando assim valor á venda. Para acontecer uma situação dessas, muitas vezes é preciso um incentivo que faça motivar o vendedor a isto, e com um salário fixo isso raramente vai acontecer, pois não existe maior motivação para um vendedor do que a financeira, se tornando viável neste caso a remuneração variável.

Com base no contexto exposto chegamos a seguinte pergunta do estudo: qual a viabilidade da remuneração variável em um setor de vendas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um projeto para analisar viabilidade da remuneração variável e elaborar uma proposta de PPR á em um setor de vendas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conceituar através de pesquisa os meios de remuneração existentes no mercado atualmente;
- b) Analisar a situação atual dos meios de remuneração praticados;
- c) Analisar meios de remuneração praticadas em grandes organizações;
- d) Analisar a viabilidade da prática da remuneração variável em um mercado competitivo;
- e) Propor a prática da remuneração variável dentro de uma organização, analisando uma forma de remuneração adequada para determinados setores da empresa procurando saber em que casos a remuneração variável é viável, e em que casos ela não tem relevância nos resultados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo desenvolver um projeto para verificar a viabilidade da remuneração variável em um setor de vendas competitivo.

É importante atingir este objetivo, pois uma equipe de vendas motivada e satisfeita é primordial dentro de uma empresa que queira se manter competitiva nos tempos atuais, pois o mercado está sempre em busca de bons

vendedores, e esses bons vendedores não querem simplesmente trabalhar por um salário fixo, pois eles sabem o retorno que eles dão para a empresa, e por isso querem ser remunerados de acordo com seu esforço e capacidade.

Desta forma, o presente estudo é relevante para o acadêmico, além de ampliar o seu nível de conhecimento em relação ao assunto abordado, é poder ser reconhecido pelo seu trabalho e dedicação, pois como trabalha já em um setor de vendas, é interessante até para seu crescimento profissional, pois acaba vindo à conhecer as possibilidades de remuneração que este setor pode vir à oferecer.

Contudo, pelo fato do pesquisador trabalhar em um competitivo setor de vendas, que é a venda de malhas em grandes quantidades para confecções atacadistas, ele tem real noção da receita que uma empresa que está nesse setor do mercado pode arrecadar, sendo assim, nada mais justo do que uma remuneração variável, de acordo com seu esforço e rentabilidade que ela dá para a empresa.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá apresentar aspectos importantes para a fundamentação do estudo da viabilidade da remuneração variável, iremos estudar desde as relações de trabalho no Brasil e no mundo, passando pelas negociações, formas de remuneração e contratos possíveis, e através do conhecimento de renomados autores da administração iremos buscar a sustentação teórica necessária para a realização deste trabalho.

### 2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO

O conceito de relações de trabalho abrange um conjunto de arranjos institucionais e informais que formam e transformam as relações entre trabalho e capital em suas diversas dimensões em uma complexa formação social e econômica capitalista, cujo tudo está determinado pelo modo de produção de mercadorias. Por estarem no campo das relações sociais, as relações trabalhistas são influenciadas por costumes, tradições, culturas e principalmente pelos valores atribuídos a sua categoria de trabalho, conforme descreve Nogueira (2002).

Segundo Fleury (1985), as relações trabalhistas constituem uma particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que tem funções opostas e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, que tem a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em produtos acabados, agregando valor de uso; e os empregadores, que tem os meios de realizar este processo. Esta definição deixa de ser simples quando se verificam empiricamente e através do desenvolvimento das relações de produção na sociedade capitalista, os inúmeros e diversos meios de concretização que assumem as categorias sociais ocupados por ambos os lados. Entretanto, ela se presta para ressaltar que independentemente da complexidade de fatores assumidos em cada situação, as relações trabalhistas são determinadas pelas características das relações sociais, políticas e econômicas da sociedade abrangente.

Nos períodos que antecederam à revolução industrial as relações eram entre pessoas, pois ainda não havia relação de trabalho e emprego até então, porém o trabalho é tão antigo como o homem, visto que se mudaram as formas, mas os conflitos sempre existiram e predominava à vontade dos particulares detentores do poder, pois não havia normas que regulassem as relações entre os indivíduos, conforme relatou Braga (2008).

As relações de trabalho, apreendidas desse modo mais complexo, distinguem-se da noção de relações industriais, muito difundida nos Estados Unidos e na Inglaterra, cujo significado abrange apenas o sistema de normas e regulamentação das relações de trabalho dentro de uma visão estática e normativa que aspira à estabilidade e à ordem social, omitindo assim a questão essencial da contradição e do conflito entre capital e trabalho, que imprime a dinâmica de mudança das relações de trabalho ao longo do tempo. (NOGUEIRA, 2002; p. 116).

Segundo Nogueira (2002), existem três pressupostos essenciais para a atualização do conceito de relações trabalhistas como relações entre forças sociais contraditórias:

- ✓ As relações entre proprietários e não proprietários nos meios de produção continuam a vigorar mesmo com a chegada da informação, da imaterialidade e do conhecimento nos processos empresariais e organizacionais;
- ✓ O colaborador assalariado tem total liberdade de vender sua força de trabalho, realidade contraditória indiscutível, pois caso não consiga vender sua força de trabalho, ele deixa de ser livre para viver;
- ✓ A produção de bens e serviços, apesar de ser coletiva e social, marcada pelas cadeias produtivas, continuam determinadas em empenhar, em contrapartida, a apropriação privada dos resultados e focada em pequenos grupos gestores e proprietários.

### 2.1.1 Relações de trabalho na visão dos gestores

Segundo Nogueira (2002), a gestão pode ser definida em algumas funções como, planejamento, organização, direção e controle, sendo esta última a palavra-chave. Apesar de o controle ser visto como uma característica básica em uma relação de trabalho, o controle sobre a força de trabalho também pode ser considerado o principal problema neste tipo de relação no sentido de garantir a transformação da força de trabalho alienada em produtiva para gerar capital, utilizando de meios interpessoais, científicos, burocráticos, tecnológicos e comportamentais.

O controle e a transferência do saber e do agir operário para gerência foram a principal tarefa da escola científica de gestão centrada na dimensão econômica e salarial. Para administrar o processo organizacional e as relações de trabalho, após a separação do planejamento e da execução do trabalho, o foco era a recompensa material e salarial oferecida pela organização formal. O pressuposto da identidade de interesses entre a empresa e o empregado reforçava esse ideal de eliminação do conflito. (NOGUEIRA, 2002; p. 118).

Dentro da gestão, a função dos recursos humanos como um subsistema veio evoluindo, e dentro deste processo de evolução, habilitando-se de forma crescente a lidar com a gestão das relações trabalhistas, conforme descreve Nogueira (2002).

No momento em que a função de RH assume o modelo sistêmico \_ como resultado da integração funcional dos subsistemas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e avaliação \_ está completo o ciclo de crescimento, independência e autonomia relativa, e o RH já está habilitado a disputar um papel estratégico na gestão da empresa moderna e a lidar mais diretamente com a gestão das relações de trabalho. A abrangência dos assuntos internos de cada subsistema de recursos humanos no fundo pretende estabelecer controle total e sistêmico sobre a força de trabalho no nível da empresa, o que também significa uma estrutura de alto custo. A gestão de pessoas como desdobramento desse processo, nesse contexto, assume um compromisso maior com a individualização da relação de trabalho e com a reestruturação da área. (NOGUEIRA, 2002; p. 119).

Enfim, muitas organizações modernas vincularam a área de relações trabalhistas à diretoria de recursos humanos, mas ainda hoje existe certa

confusão entre relações trabalhistas e função de recursos humanos, conforme relatou Nogueira (2002).

### 2.1.2 Relações de trabalho na visão dos colaboradores

Depois de analisarmos a visão dos gestores, iremos agora analisarmos o outro lado, a visão dos colaboradores e suas ações coletivas, em particular o sindicalismo. A questão central que se propõem desde o surgimento e a afirmação dos sindicatos como agentes de mediação e controle da força trabalhista para o cotidiano do trabalho nas organizações, sendo assim, o que seria das relações de trabalho sem e com a representação de um sindicato na opinião de Nogueira (2002).

O sindicato é uma forma de associação e organização social duplamente determinada: de um lado por aspectos externos, como os processos econômicos, industriais, tecnológicos, de gestão, político-ideológicos, sociais e culturais, e de outro pela própria dinâmica interna como organização socialmente delimitada com capacidade de desenvolver relações, estratégias, orientações próprias e de mudar a sociedade. (NOGUEIRA, 2002; p.121).

Segundo Carrion (2009), o sindicato pode ser definido como um agrupamento estável de membros de uma mesma profissão, com o objetivo de assegurar a defesa e representação de sua profissão para melhores condições de trabalho.

Segundo Nogueira (2002), ao longo do século XX, o sindicalismo adquiriu poder semelhante ao de uma empresa, sendo transformado em objeto de estudo da sociologia trabalhista, da economia trabalhista, da ciência política e da teoria das organizações, passando à ser também o principal instrumento de ação, luta e organização dos trabalhadores. Depois do sindicalismo, muitas outras formas de organização foram surgindo nas lutas trabalhistas, como comissões de fábrica, representantes de fábrica e conselhos de empresa, mas como não tinham o vigor do sindicalismo, acabaram não sobrevivendo.

### 2.1.3. Contratos

Contrato pode ser definido como um acordo de vontades, firmado por ambas as partes, para criar direitos e obrigações recíprocos, todo contrato é formado entre pelo menos duas partes que se obrigam a prestações equivalentes e recíprocas, com o intuito de construir, regular ou extinguir entre ambas as partes uma relação jurídica patrimonial, conforme relatou Fuhrer (2000).

Segundo Loureiro (2007), os principais objetivos de um contrato de serviços são:

- ✓ Definir de que forma será prestado um serviço;
- ✓ Assegurar-se da qualidade do serviço contratado;
- ✓ Focar no resultado e não no processo;
- ✓ Tornar mensurável o resultado do serviço;
- ✓ Partilha de riscos entre o contratado e o contratante;
- ✓ Controlar a estratégia de implementação do serviço;
- ✓ Tornar claras todas as tarefas e responsabilidades de ambas as partes no processo contratado.

## 2.2. RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL

### 2.2.1. A CLT

A Consolidação das Leis de Trabalho, mais conhecida como CLT, teve origem pela necessidade constitucional após a criação da Justiça do Trabalho em 1939. Neste ano o Brasil passava por uma fase de desenvolvimento, passando a economia de agrária para industrial, as mudanças eram fundamentais para a época. No mês de janeiro de 1942 o presidente Getúlio Vargas, juntamente com o ministro do trabalho Alexandre Marcondes Filho, trocaram as primeiras conversas sobre a possibilidade e necessidade de criar uma consolidação das leis do trabalho, inicialmente a

ideia era de criar a "Consolidação das Leis do Trabalho e da Previdência Social", conforme relata Constituição Federal (2006).

Foi definido na primeira reunião que a comissão seria dividida em trabalho e previdência e foram criadas diferentes consolidações, primeiramente foram as conclusões do 1º Congresso Brasileiro de Direito Social, realizado em São Paulo no ano de 1941, após esta foram as convenções internacionais do trabalho, a terceira ação foi a própria Encíclica Rerum Novarum, e por fim, os pareceres dos consultores jurídicos Oscar Saraiva e Oliveira Viana, ambos aprovados pelo ministro do Trabalho, conforme relatou a Constituição Federal (2006).

Segundo Sussekind (2010), atualmente a CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), é a principal ordem jurídica trabalhista, pois ela administra as relações entre empregado e empregador. A CLT é composta por 922 artigos, distribuídos em 10 títulos e 8 capítulos, e esses títulos correspondem na seguinte forma:

- I- Introdução (artigos 1 a 12);
- II- Das normas gerais da tutela do trabalho (artigos 13 a 223);
- III- Das normas especiais de tutela do trabalho (artigos 224 a 441);
- IV- Do contrato individual do trabalho (artigos 442 a 510);
- V- Da organização sindical (artigos 511 a 610);
- VI- Das convenções coletivas do trabalho (artigos 611 a 625);
- VII- Do processo de multas administrativas (artigos 626 a 642);
- VIII- Da justiça do trabalho (artigos 643 a 735);
- IX- Do Ministério Público do Trabalho (artigos 736 a 762);
- X- Do Processo Judiciário do Trabalho (artigos 763 a 910);

XI- Disposições finais e transitórias (artigos 911 a 922).

### 2.2.2. Salário Mínimo

O salário mínimo pode ser definido como a menor remuneração atribuída por lei a um trabalhador pela venda de sua força de trabalho, este valor é estipulado pelo Estado, baseado nas políticas salariais, estas mesmas que são influenciadas pelas negociações entre empregadores e empregados, geralmente intermediadas por sindicatos.

Os movimentos trabalhistas sempre lutaram por uma remuneração mínima pela força de seu trabalho, sendo que a primeira remuneração mínima instituída de maneira legal de que se tem conhecimento aconteceu no fim do século XIX na Nova Zelândia, Austrália e nos Estados Unidos, tendo como principal objetivo a preservação da integridade do trabalhador e permitir cobrir os seus gastos em um determinado período, conforme relatou Sandroni (1989).

Salário é uma remuneração em dinheiro transferida pela organização ao colaborador pela venda de sua força de trabalho, conforme está na Constituição Federal da República Federativa do Brasil, este salário serve para trabalhador satisfazer suas necessidades básicas, como a alimentação, saúde, transporte, entre outros, conforme relatou Souza (1981).

Segundo Ricardo (1982), no modelo de produção capitalista, o salário tornou-se a principal forma de remuneração da mão de obra, sendo que esta remuneração possui variações de valores que geralmente advêm das competências individuais de cada colaborador e da importância de sua função em relação ao retorno financeiro. O salário de um trabalhador deve ser estipulado pelo número de artigos considerados indispensáveis para sua subsistência, Ricardo ainda afirma que o salário é regulado pela maior ou menor oferta de mão de obra, sendo que quando a oferta é baixa, os salários tendem a se elevarem para atrair os trabalhadores, e quando a oferta é alta os níveis salariais tem a tendência de baixar.

O salário mínimo no Brasil foi criado na década de 30, a Lei nº 185 de janeiro de 1936 e o Decreto-Lei nº 399 de abril de 1938 instituiu o salário mínimo, assinada pelo então presidente Getúlio Vargas, e o Decreto-Lei nº

2162 de 1º de maio de 1940 veio a fixar os valores do salário mínimo, que passou a vigorar a partir deste mesmo ano. O Brasil foi dividido em 22 regiões, composto pelos vinte estados existentes da época, juntamente com o Acre e o Distrito Federal, e todas as regiões que correspondiam a estados ainda foram divididas em sub-região, totalizando 50 sub-regiões, e para cada sub-região foi fixado um valor para o salário mínimo, totalizando de 14 valores distintos para todo o território nacional, e a variação entre o maior e o menor valor era de 2,67 em 1940.

No quadro a seguir nós podemos analisar a evolução do salário mínimo no Brasil:

Figura 1: A evolução do salário mínimo.



Fonte: Ministério da Fazenda (2013)

Podemos perceber no exposto acima que em um intervalo de 10 anos, o salário mínimo foi de R\$ 240,00 em 2003, para R\$ 670,95 em 2013, aumentando gradativamente ano a ano, e de 2012 para 2013 esse aumento foi de 7,9%.



## 2.3 REMUNERAÇÃO

De acordo com Zimpeck (1992), pode se admitir que em uma sociedade baseada segundo os padrões brasileiros, o colaborador atua estimulado pelos seguintes fatores: ambição e orgulho profissional, busca de reconhecimento pessoal e de compensação financeira. Os dois primeiros são considerados fatores ambientais exercem uma grande influência sobre o bem-estar social, está relacionado com a necessidade de auto realização profissional, o reconhecimento por um serviço bem feito, o sentimento de perspectiva, aceitação e integração em seu grupo, entre outros. A compensação financeira se refere aos vários modelos de remuneração que a organização oferece como retribuição pelo trabalho produzido.

Remunerar é uma das principais funções de uma organização, por esse motivo, essa mesma sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas. Com o passar do tempo, a remuneração ganhou maior relevância, exigindo que a administração dessa área a adquirir um matiz todo especial, na medida em que se foi percebendo a grandeza e a importância dessa figura no contexto geral do trabalhador, conforme relatou (Marras, 2002).

Para Werther (2003), a remuneração é o que o colaborador recebe em troca de seu serviço prestado para a organização, e quando essa remuneração é feita de forma justa e correta, o colaborador tende a ficar satisfeito e motivado na busca dos objetivos organizacionais adotados pela organização, e como consequência, a organização tem mais possibilidades de alcançar seus objetivos organizacionais através de uma força de trabalho eficaz; porém, quando o colaborador se dá conta que sua remuneração é injusta, sua motivação, satisfação e desempenho podem cair drasticamente, prejudicando a organização na busca de seus objetivos.

A remuneração tem os seguintes objetivos: manter e atrair trabalhadores qualificados, motivar desempenhos futuros, atender as normas legais, recompensar os serviços prestados à empresa, observando o desempenho e garantir a equidade interna e externa, conforme descreve Chiavenato (1997).

Receber um salário justo, como contrapartida do aluguel de sua força de trabalho foi, e ainda é, uma das bandeiras que o trabalhador iça diariamente como auxílio do mastro sindical. Mas é exatamente esse critério de “justiça” que tem deixado os empresários em situações esdrúxulas durante décadas. Discernir sobre este tema exigia das cabeças pensantes muito mais do que um simples conhecimento administrativo, econômico ou estatístico para decidir sobre questões numéricas. Era preciso um macropoder de análise entre diversos paradigmas que o tempo se encarregou de fixar na relação capital/trabalho e que nem sempre estavam colocados de forma transparente e simples para o dirigente. Era necessário saber penetrar no mais profundo dos mundos enigmáticos que é o pensamento humano, para conseguir interpretar as necessidades e o sistema de equilíbrio energético do homem e só então poder interpretar leituras adequadas das necessidades do trabalhador. Esse processo levou anos, décadas, para se tornar realidade. (MARRAS, 2002; p. 3).

Segundo Lacombe (2005), a remuneração com faixas mais amplas de remuneração que tem como foco o desempenho e os resultados com metas específicas estipuladas nas estratégias da empresa podem ser classificadas como remuneração por:

- ✓ Resultados: consiste em remunerar os colaboradores em função de padrões, objetivos e metas a serem atingidos;
- ✓ Habilidade: consiste em remunerar os colaboradores pelo que sabem fazer;
- ✓ Competência: consiste em remunerar os colaboradores pelos seus atributos, conhecimentos e qualidades pessoais e interpessoais.

Segundo Minamide (2009), atualmente nós vivemos em um ambiente com transformações constantes, a humanidade sofre diariamente mudanças nos aspectos legais, econômicos, sociais e organizacionais, e a economia global muda, as pessoas mudam, as empresas também mudam. Então, por que não mudar o sistema de remuneração? Por que não adotar um sistema de remuneração variável, baseada em diversos itens que sejam interessantes para os empregados? Um sistema de remuneração que ofereça valor agregado para os empregados, compreendido por variáveis, ações da empresa, planos de aposentadoria e alternativas criativas. Uma remuneração que considere as

qualidades, o esforço, a habilidade, a competência e o desempenho dos profissionais.

### 2.3.1. Remuneração tradicional

A remuneração tradicional também pode ser conhecida como remuneração funcional ou remuneração por cargo, e esta forma de remuneração é a mais utilizada tradicionalmente nas empresas para recompensar seus colaboradores pelo seu trabalho, conforme relatou Chiavenato (1999).

De acordo com Wood Jr. & Picarelli Filho (1999), o modelo de remuneração tradicional foi desenvolvida segundo os princípios da rígida divisão de funções e tarefas, de autoridades e responsabilidades bem definidas e com foco no controle. A composição deste modelo de remuneração é composta através de um salário base determinado pela análise da complexidade e do nível de responsabilidade exigida à função e do nível de instrução exigido para a execução do cargo.

Segundo Chiavenato (2004), a remuneração fixa tem como base de pagamento os salários mensais ou por hora, que podem variar de acordo com os critérios estabelecidos pelo empregador. Esse modelo de remuneração padroniza os salários, facilita o equilíbrio interno e externo da remuneração e permite centralizar o controle sobre os salários por meio de uma administração salarial.

O sistema de remuneração funcional é composto de: descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial. Para algumas empresas, o sistema tornou-se desinteressante em função de divergências com as práticas gerenciais adotadas. Uma boa saída para sanar as divergências encontradas é a continuidade da prática do sistema de remuneração funcional com restrições em alguns componentes e/ou adaptação da metodologia, tornando-a mais moderna. Algo como alterações das descrições de cargos, ampliação das faixas salariais, mudanças na avaliação de cargos e adoção de uma política para administração de salários focada nos negócios e interesses da empresa e dos empregados. (MINAMIDE, [200\_?])

Na opinião de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), um sistema de remuneração funcional é composto pelas seguintes características: mais foco no cargo e não na pessoa, tem como base o sistema ligado a avaliação de cargos, recompensação pela responsabilidade, a remuneração é considerada um tipo de custo e o aumento salarial é feito por meio de promoções a cargos ou níveis.

O quadro seguinte mostra os fundamentos do método tradicional de remuneração funcional e a tendência vigente de mercado:

Figura 2: modelo tradicional de remuneração funcional.

ITEM	FUNDAMENTO	TENDÊNCIA
<b>Estrutura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia Rígida</li> <li>• Elevado Nefro de Níveis Hierárquicos</li> <li>• Ascensão Salarial Por Meio De Promoções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos Flexíveis</li> <li>• Poucos Níveis Hierárquicos</li> <li>• Ascensão Salarial Por Intermédio Do Desenvolvimento Profissional</li> </ul>
<b>Amplitude De Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrita E Bem Definida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla E Mal Definida</li> <li>• Varia Em Função Do Perfil Profissional</li> </ul>
<b>Definição De Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusa</li> <li>• Orientada Por Intermédio Da Visão E Objetivos Comuns</li> </ul>
<b>Processo Decisório</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papeis e Tomada De Decisão Bem Definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contingencial</li> </ul>

Fonte: Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. (2008)

Segundo Hipólito (2001), ao analisarmos os principais objetivos que sustentam um sistema de recompensas, constatamos o quanto a falta de flexibilidade prejudica a eficiência dos métodos tradicionais, a atualização deste método visando o direcionamento dos recursos aplicados na folha de pagamento, a capacidade de resposta e adaptação às variações do mercado de mão de obra na busca pela atração e retenção de talentos, o comprometimento e a mobilização das pessoas em torno dos resultados

organizacionais e os reforços aos valores organizacionais se tornam difíceis, ou até impossíveis, a partir de um referencial estático e com alto custo de atualização.

### 2.3.2. Remuneração Variável

Segundo Camargo (2000), a remuneração variável se trata de uma compensação, além do salário fixo pago ao colaborador, que resulta de acordo com o cumprimento de determinados padrões de resultado estipulados como metas, podendo ser fórmulas pré-estabelecidas, em termos de ganhos individuais, grupal ou organizacional. A prática desse tipo de remuneração é uma tendência viável no atual contexto de um mercado pressionado em reduzir custos, em melhoria de qualidade, menores margens de receita e limitação dos aumentos lineares de salários.

Segundo Pontes (2011), o sistema de remuneração variável tem alguns objetivos como, tornar o trabalhador um parceiro nos negócios, alinhando os esforços da organização com os dos trabalhadores, vinculando os resultados obtidos com a sua remuneração, sendo assim uma oposição aos métodos de remuneração tradicionais, onde os salários são vinculados a cada cargo, partindo de que o valor é determinado pela organização e paga somente este valor.

A remuneração variável também pode ser definida como uma forma de remuneração estratégica, que se baseia na política de retribuição fixa e variável, além de prêmios e incentivos aos colaboradores, alinhada as metas estratégicas da organização. Esse modelo de remuneração busca incrementar ou induzir os níveis produtivos dos colaboradores de forma coletiva ou individual. A remuneração estratégica também tem como objetivo levar os colaboradores a buscarem maior competência profissional, para que assim possam aprimorar e desenvolver o seu desempenho, conforme relatou Orlickas (2009).

Segundo Silva (2003), as ações e programas da remuneração variável na visão das organizações podem ser classificados como uma forma capaz de mobilizar internamente seus trabalhadores, por meio do compartilhamento de

uma filosofia que admite que os resultados da organização estão muito ligados à produtividade dos trabalhadores.

Conforme relatou Martins e Barbosa (2001), a adoção de um sistema de remuneração variável pode elevar o nível de competitividade da empresa no mercado, pois esta remuneração irá trazer um empenho maior na busca de qualidade e produtividade na empresa, e na melhoria do atendimento ao cliente. Além destas melhorias, esta opção de remuneração também irá resultar em um maior profissionalismo e comprometimento com os resultados das organizações por parte de seus colaboradores.

Podemos dizer que a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Os empregados sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas. Certamente, a remuneração estratégica é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus colaboradores. (MINAMIDE, [200\_?]).

No quadro abaixo vamos mostrar as etapas para o desenvolvimento de um modelo de remuneração variável:

Figura 3: etapas para o desenvolvimento de um modelo de remuneração variável.

COMPONENTES DO MODELO DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA			
	EXEMPLOS	TIPO	COMPONENTES
Motiva- cional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente de Trabalho</li> <li>▪ Crescimento Individual</li> <li>▪ Estilo Gerencial</li> </ul>	Cultura & Clima Organizacional	RECONHECIMENTO
Pode ser medido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carro</li> <li>▪ Previdência Privada</li> </ul>	Benefícios Executivos	REMUNERAÇÃO TOTAL (Direta e Indireta)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alimentação</li> <li>▪ Saúde</li> <li>▪ Seguros</li> <li>▪ Transporte</li> </ul>	Benefícios	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remuneração Ações</li> <li>▪ Plano de Opções</li> </ul>	Incentivos de Longo Prazo	REMUNERAÇÃO DIRETA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bônus anual</li> <li>▪ Recompensas</li> </ul>	Incentivos de Curto Prazo	TOTAL EM DINHEIRO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salário Base</li> <li>▪ Salário por hora</li> </ul>	Base em Dinheiro	

Fonte: Souza et al (2006, p 115).

Entre as vantagens da remuneração variável, acredita-se que as práticas e políticas desse modelo de remuneração tem a capacidade de aumentar a disposição dos colaboradores no trabalho, além de tornar a organização mais competitiva na medida em que a organização vai obter mais qualidade, produtividade, diminuindo a rotatividade de seu quadro de colaboradores, conseqüentemente diminuindo custos e aumentando a satisfação dos seus clientes, conforme relatou Orlickas (2009). No decorrer do projeto vamos trabalhar mais especificamente cada modelo de remuneração variável.

### 2.3.2.1 Comissões sobre vendas

A comissão sobre vendas é uma prática administrativa que tem como intuito estimular as vendas através de uma remuneração proporcional variável para cada vendedor na concretização de negócios para a organização. Pode ser constituída em uma remuneração estratégica, se bem planejada no contexto de cada organização, e ainda ser um diferencial na busca constante obtenção dos resultados positivos para a organização. Esta prática é uma das maneiras mais conhecidas de se estimular a força de vendas na realização do planejamento de vendas. Entretanto, o uso desta prática requer um desenvolvimento estudos para não sobrecarregar o resultado econômico, tornando a prática inviável para a organização, conforme descreve Cobra (2007).

Os principais benefícios proporcionados pelo pagamento de comissões são os comprometimento da força de vendas, e a motivação que cada profissional tem para se atingir os resultados pré-determinados pela empresa. Uma vez que o resultado financeiro está diretamente ligado ao seu desempenho, com isso, quanto mais se vende mais dinheiro se “ganha”. O que, obriga os profissionais a estarem sempre inovando e tentando atender cada vez melhor o cliente, fazendo com que a empresa tenha um nome cada vez mais reconhecido no mercado, pois isto sempre o beneficia em vendas futuras. (WANNER, 2009).

Segundo Bernardi (2008), uma política de comissões e de remuneração bem estruturada, desafiante e sadia, é fundamental para motivar

uma equipe de vendas para a busca de resultados com qualidade para a organização, e conseqüentemente gerando-lhe uma melhor remuneração. Sendo aplicada de forma equivocada, a prática desta política, pode se tornar um imposto adicional sobre as vendas em razão da complexidade envolvida.

Em relação aos pagamentos destas comissões, por opção da empresa, ou do representado, é permitido fazer o pagamento de maneira que beneficie os funcionários vendedores ou mesmo os representantes comerciais, disponibilizando aos mesmos uma parcela na confirmação da venda, que irá gerar um pedido, outra parcela na confirmação do faturamento deste pedido e o restante no recebimento da fatura dos clientes. Esta é uma decisão gerencial de cada empresa, ressaltando que a obrigação é pagar quando for recebido os valores pagos pelos clientes e que a forma de efetuar este pagamento deve estar presente nas políticas de comissões e em conformidade com o que está registrado em contrato de trabalho ou de representação comercial. No caso do representante comercial, é exigido que seja observada a data limite que é o dia 15 de cada mês para o pagamento destas comissões, conforme descreve Requião (2003).

Segundo Bernardi (1998), não existe uma lei que obrigue a organização a pagar um percentual mínimo de comissão sobre vendas e também não existe a obrigação de adotar um percentual fixo sobre as vendas, podendo até variar em relação ao produto ou do volume das vendas. Nesse sentido, o percentual poderá ser fixado por produto e variar por vendedor ou representante comercial em função do mix de produtos e serviços vendidos pelos mesmos.

#### 2.3.2.2 PPR (Programas de Participação de Resultados)

Historicamente, o primeiro registro de participação de colaboradores nos lucros ou resultados em uma organização aconteceu em 1794, quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Jefferson, distribuiu aos colaboradores uma parte dos lucros das indústrias de vidro. Em 1812, por meio de um decreto, Napoleão Bonaparte concedeu aos artistas de *Comédie Française* a participação nos lucros após cálculo financeiro no término do ano. De uma



forma mais sistematizada, a PPR passou a ser observada na Inglaterra como uma forma de combater os movimentos grevistas no ano de 1850, e chegou aos Estados Unidos em 1889, conforme relatou Martins (2001).

A adoção de programas de participação de resultados vinculados aos desempenhos dos colaboradores está crescendo em todo o mundo, e este crescimento recente é consequência direta de mudanças organizacionais que as organizações vêm sofrendo, como o enfoque em trabalho em equipe, melhoria contínua e orientação para busca de resultados. Os PPRs são utilizados como uma forma de incentivo para os colaboradores agirem de acordo com os interesses da organização, e conseqüentemente tornando de seu interesse, pois irá incrementar a sua remuneração, conforme relata Wood Jr. E Picarelli Filho (1996).

No caso de participação nos lucros, as remunerações são distribuídas pelas organizações aos seus colaboradores e são retiradas do lucro da organização, estes estilo de remunerações podem ter várias formas: a organização pode pagar uma porcentagem fixa de seus lucros contábeis depois da dedução de impostos; podem dividir uma porcentagem do lucro que superar uma medida de retorno e pode pagar uma porcentagem do lucro que superar o lucro estimado, conforme descreve Berger & Berger (2000).

Segundo o Dieese (Departamento Sindical de Estatística e Estudos Socioeconômico — 1998), a dificuldade encontrada neste tipo de remuneração está na pouca transparência das organizações brasileiras em relação à divulgação pública do seu resultado financeiro, na ausência de uma lei que obrigue a publicação de balanços por parte das organizações que não são S/A, na falta de familiaridade do colaborador com os sistemas contábeis e, principalmente na possibilidade de manipulação dos resultados dos balanços, por meio de artifícios contábeis.

Abaixo, podemos analisar o quadro com as vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros:

Quadro 1: Vantagens e Fatores Condicionantes da Participação nos Lucros.

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
Aumenta, entre os colaboradores, a compreensão da natureza do negócio;	Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para estimular esforços e para representar risco de perda;
Reforça importância da convergência de esforços;	
Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;	Transparência na divulgação dos resultados;
Reduz resistência a mudanças;	
Aumenta a pressão dos colaboradores por sistemas de gestão mais eficazes.	Visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1996)

As principais vantagens de um plano de participação de resultados, é a motivação e a união do grupo de colaboradores unindo esforços para um mesmo objetivo, aliviando as pressões sobre alguns departamentos, pois é meta é para toda a organização, aumentando a exigência dos colaboradores em buscar melhorias nos sistemas da organização para melhorar a qualidade e reduzir os custos; sabendo que se houver prejuízo, não haverá pagamento da participação.

As principais desvantagens de um plano de participação de resultados é a análise dos demonstrativos financeiros de onde se extrai o lucro, por ser complexa, acaba exigindo muitas vezes um treinamento e conhecimentos específicos dos colaboradores, e essa dificuldade de compreensão por parte dos colaboradores pode levar a falta de credibilidade e transparência do programa, os colaboradores podem se sentir desmotivados se compreenderem que os pagamentos foram insuficientes ou se acharem que o resultado apresentado pela organização não está correto. O programa exige que a organização exponha dados contábeis que os empresários nem sempre querem revelar aos colaboradores, por considerá-los confidenciais, os demonstrativos financeiros são elaborados de acordo com o regime de competência. O bom resultado em um demonstrativo financeiro pode não ser um regime de caixa real, e por conta disso, o desprendimento de capital para o

pagamento do programa pode afetar diretamente a liquidez da empresa, conforme relatou Rosa (2000).

Abaixo podemos analisar as vantagens e fatores condicionantes da adoção de planos de remuneração por resultados pela empresa:

Quadro 2: Vantagens e Fatores Condicionantes da adoção de Planos de Remuneração por Resultados pela empresa.

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
Reforça cultura participativa e trabalho em grupo;	Estruturas organizacionais pequenas para que o vínculo entre razão e resultado seja claro;
Melhora coordenação do trabalho;	Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes;
Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;	Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo;
Leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos;	Grupos maduros e capacitados;
Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão;	Objetivos factíveis;
Reduz resistência a mudanças;	Cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão.
Aumenta a pressão dos colaboradores por sistemas de gestão mais eficazes.	

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1996)

A principal vantagem da adoção do programa é o estímulo do trabalho em equipe, com todos os colaboradores visando o alcance de metas e objetivos especificados pela organização, não exigindo metas fora da realidade da organização, mas metas que sejam acessíveis ao grupo de colaboradores, dando assim credibilidade ao programa, conforme descreve Rosa (2000).

### 2.3.2.3 PPR no Brasil

Os primeiros programas de participação nos resultados (PPR) chegaram ao Brasil por meio das empresas multinacionais, principalmente nos anos 80, como parte de suas políticas de recursos humanos, estas multinacionais implementavam estes programas com o objetivo de alavancar seus resultados, com maior abertura na gestão de negócio e de seus colaboradores.

As estratégias de remuneração das empresas de ponta no Brasil dos anos 70, eram o pagamento de nada mais que um bom salário fixo, mantendo assim os melhores profissionais do mercado. No final dos anos 70 e início dos anos 80 a forma de remuneração já foi se alterando, além dos bons salários, uma série de pacotes (convênio médico, cesta básica e outros) foram adotados com o objetivo de atrair os melhores profissionais do mercado, mas esta estratégia se manteve até meados dos anos 80, quando os executivos viam este benefício como um direito adquirido, não sendo mais um diferencial entre as empresas.

No início dos anos 90, acompanhado de uma pressão política, o Brasil se inseriu em uma economia globalizada, obrigando as empresas a rever suas estratégias de resultados. Tendo uma estratégia de custo fixo alta acompanhada de pacotes com benefícios, as organizações se obrigaram a buscar uma alternativa a custo variável nas remunerações, mediante a isso, a participação nos lucros e resultados passou a ser um atrativo para as organizações.

Em 2000, o governo dá um importante e definitivo passo para a disseminação da PPR nas organizações brasileiras com a edição da lei 10.101 de 19/12/2000, lei que regulamentou a participação dos colaboradores nos lucros e resultados e dispôs sobre sua obrigatoriedade como um instrumento de integração o trabalho e o capital, como um incentivo à produtividade, desde então as organizações vêm implantando os PPRs, predominando a modalidade “Resultados”, conforme relatou Costa (1997).

#### 2.3.2.4 Lei 10.101

A lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000 regulamenta a participação dos colaboradores nos lucros ou resultados da organização e determina que esta participação seja objeto de negociação entre a organização e seus colaboradores, mediante um dos procedimentos a seguir:

- ✓ Comissão escolhida por ambas as partes, e integrada também por um representante, que será indicado pelo sindicato da respectiva categoria;
- ✓ Convenção ou acordo coletivo.

Esta lei também determina que nos instrumentos decorrentes da negociação devem constar regras claras e objetivas em relação à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de avaliar as informações adequadas ao cumprimento do acordo, periodicidade da distribuição, período em que irá vigorar e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados os seguintes critérios e condições:

- ✓ Índices de qualidade, produtividade ou lucratividade da organização;
- ✓ Programas de prazos, resultados e metas, acordados previamente.

Outra característica relevante é tratada em seu artigo 3º, informando que a participação mencionada não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer colaborador, nem compõem base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não aplicando a ele o princípio da habitualidade. As participações nos lucros e resultados serão tributadas diretamente na fonte, separadamente dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física (colaborador), cabendo à pessoa jurídica a responsabilidade pelo recolhimento e retenção do imposto, conforme relatou Ferreira e Leandro (2007).

### 2.3.2.5 Caso Ambev

Para a maioria dos brasileiros, a Ambev é uma fábrica de cerveja que produz as marcas mais consumidas do Brasil, como a Skol, a Brahma e a Antarctica, já para os analistas financeiros, a maior cervejaria da América Latina é praticamente uma máquina de fazer dinheiro. Os números dos últimos dez anos comprovam esta afirmação. Sua receita líquida saltou de R\$ 8,7 bilhões, em 2003, para R\$ 32,2 bilhões, em 2013, um incrível crescimento de 270%. O lucro líquido aumentou 7,5 vezes, para R\$ 10,5 bilhões, atingindo o maior de sua história e se tornando a cervejaria mais rentável do mundo, atingindo uma margem de lucro de 48,6%, o dobro da média do setor, e através de todos esses números se tornou desde 2012 a empresa mais valiosa do Brasil, conforme relata o Manzoni (2013).

A política de remuneração da Ambev segue o princípio da meritocracia, a remuneração é composta por salários fixos, determinados de acordo com as pesquisas de mercado e de negociações sindicais realizadas anualmente, e remuneração variável.

A Ambev adotou a remuneração variável por compreender que é a forma mais justa de reconhecer os melhores talentos, estimulando o desempenho por metas. Estas metas são desenvolvidas para cada diretoria e, em seguida, para seus colaboradores. O alcance dessas metas está relacionado diretamente à remuneração que cada colaborador pode alcançar, havendo integração entre os setores e o alcance da meta coletiva está relacionado diretamente à meta individual.

O sistema de remuneração variável da Ambev se dá em dois níveis: participação nos lucros e bônus conforme a conquista de metas pré-determinadas em âmbito global. O primeiro nível é adotado para colaboradores operacionais e vendedores, e o segundo nível, para os cargos de analista a diretores, conforme descreve a Ambev (2014).

### 2.3.2.6 Caso WEG Indústrias S/A - Empresa metalúrgica

A trajetória da empresa WEG ao longo dos anos é marcada pelo sucesso, reconhecida como uma das maiores fabricantes de equipamentos elétricos do mundo, a WEG atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais. No Brasil, o grupo tem sua sede e principais unidades industriais em Santa Catarina, na cidade de Jaraguá do Sul, completando com outras unidades industriais espalhadas pelo território nacional e no exterior, conforme relata WEG (2014).

Atualmente a metodologia de remuneração dos colaboradores adotada pela empresa WEG é a remuneração por pontos para os cargos de nível operacional, nível técnico e de supervisão. A Remuneração funcional era uma forma praticada pela empresa, porém, ao longo dos anos a WEG também passou a praticar uma metodologia de remuneração variável, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), pagos semestralmente baseados em metas estabelecidas pela organização, metas que estão que estão descritas no PWQP– Programa Weg de Qualidade e Produtividade.

Em relação ao processo de definição do salário dos colaboradores da WEG, os analistas de marketing interno da empresa indicaram que a remuneração é definida através da estrutura de cargos existente e acompanhamento através de pesquisas salariais. A organização também acredita que a metodologia de remuneração dos recursos humanos tem capacidade de influenciar nos resultados empresariais, embora não seja considerado o único fator que influencia nos resultados obtidos. Porém, é um das responsáveis pelo êxito que a organização vem obtendo em seu segmento.

Aliado a esta política de remuneração, a WEG trata com cuidado fatores como ambiente de trabalho, clima interno, administração participativa e outros. A WEG acredita que sua administração salarial tem a capacidade de estruturar uma política compatível com o mercado com a finalidade de atrair e reter talentos, além de mantê-los motivados e aliados com os objetivos da empresa.

A WEG trata seus colaboradores como seus principais ativos, ou seja, seus colaboradores são a fonte de sua vantagem competitiva. Segundo a

WEG, ao se analisar os últimos anos a empresa percebe uma considerável melhora devido à política de remuneração variável que tem praticado na empresa, percebendo um aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, que é medido através de pesquisas de clima organizacional que são realizadas na organização, aliado ao interesse de pessoas que ainda não fazem parte de nosso quadro de colaboradores, em trabalhar na WEG.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do projeto será exposto os procedimentos metodológicos, e esses procedimentos irão guiar toda a construção pesquisa.

Toda e qualquer ciência é caracterizada pela presença de métodos científicos, mas em contrapartida disto, nem todas as áreas de estudo que empregam estes métodos são consideradas ciências. Através dessas afirmações podemos constatar que a utilização de métodos científicos não é exclusividade da ciência, mas não existe ciência sem a utilização de métodos científicos, conforme relatou Lakatos e Marconi (2001).

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS; MARCONI, 2001; p. 83).

Segundo Andrade (2007), os métodos de procedimentos não são considerados exclusivos entre si, mas devem se encaixar em cada área à ser pesquisada, contrariando os métodos de abordagem, que se caracteriza por ser mais específico, não se relacionando com o plano geral do trabalho, e sim com as etapas que o compõem.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo de uma pesquisa é alcançar o saber, para satisfazer o desejo de adquirir conhecimentos, podendo também visar as aplicações práticas, com a finalidade de atender necessidades da vida moderna, conforme relatou Andrade (2007).

“Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.” (ANDRADE, 2007, p.111).

Segundo Andrade (2007), para a realização de uma pesquisa confiável são necessários alguns requisitos básicos, como a qualificação do pesquisador

e recursos financeiros, materiais e humanos. Entre as qualificações do pesquisador, nós podemos destacar:

- ✓ Conhecimento do assunto à ser pesquisado;
- ✓ Criatividade;
- ✓ Curiosidade;
- ✓ Integridade intelectual;
- ✓ Sensibilidade social;
- ✓ Imaginação disciplinada;
- ✓ Atitude autocorretiva;
- ✓ Confiança na experiência;
- ✓ Perseverança e paciência.

Quanto aos fins de investigação será utilizada a pesquisa descritiva:

- a) Pesquisa descritiva:** nesse tipo de pesquisa, o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos, sem que interfira neles. Portanto, os fatos do mundo humano e físico são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador, conforme relatou Andrade (2007).

Pesquisas descritivas são habitualmente solicitadas por empresas comerciais (aceitação de novas marcas, novos produtos ou embalagens), institutos pedagógicos (nível de escolaridade ou rendimento escolar), partidos políticos (as preferencias eleitorais ou político-partidárias) etc. (ANDRADE, 2007, p. 114)

Quanto aos meios de investigação utilizados neste projeto, será utilizada a pesquisa bibliográfica e de campo:

- a) Pesquisa bibliográfica:** esse tipo de pesquisa é considerada uma habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que essa pesquisa é o primeiro passo para qualquer atividade acadêmica. Portanto, para se desenvolver algum outro tipo de pesquisa, como de laboratório ou de campo, é necessário uma pesquisa bibliográfica preliminar, conforme relatou Andrade (2007).

Segundo Gil (1991), a partir do momento de que o acadêmico tenha decidido que a solução para um determinado problema precisa ser procurado através de material já elaborado, iniciasse uma pesquisa bibliográfica, e em seu delineamento é preciso considerar as seguintes fases:

- ✓ Determinação dos objetivos;
- ✓ Elaboração de um plano de trabalho;
- ✓ Identificar as fontes;
- ✓ Localizar as fontes e obter o material;
- ✓ Ler o material;
- ✓ Tomada de apontamentos;
- ✓ Confeccionar as fichas;
- ✓ Redigir o trabalho.

**b) Pesquisa documental:** este tipo de pesquisa muito se parece com a bibliográfica. Porém a pesquisa documental segue um caminho de consulta a arquivos públicos, a registros particulares, entre outros. A pesquisa documental tem um foco mais específico, normalmente visa adquirir dados para obter respostas de um problema específico, não envolvendo teste de hipóteses, conforme relatou Gil (1991).

### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados constitui uma fase muito importante na pesquisa de campo, mas é importante que não seja confundida com a pesquisa propriamente dita. Estes dados coletados, após serão elaborados, analisados, interpretados e representados através de gráficos. Após isso, será feita uma discussão dos resultados obtidos pela pesquisa, baseados na interpretação e análise dos dados, conforme relatou Andrade (2007).

Diversas técnicas são adotadas para a coleta de dados na pesquisa-ação. A mais usual é a entrevista aplicada coletiva ou individualmente. Também se utiliza o questionário, sobretudo quando o universo a ser pesquisado é constituído por grande número de elementos. Outras técnicas aplicáveis são: a observação participante, a história da vida, a análise do conteúdo e o sociodrama. Esta última mostra-se bastante adequada para a investigação de situações marcadas por relações de desigualdade: patrão/empregado, professor/aluno, homem/mulher etc. (GIL, 1991, p. 129).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), são vários os procedimentos que constituem a coleta de dados, que podem variar de acordo com o tipo de investigação. Mas em geral, as técnicas são as seguintes:

- ✓ Coleta documental;
- ✓ Observação;
- ✓ Entrevista;
- ✓ Questionário;
- ✓ Formulário;
- ✓ Medidas de atitudes e opiniões;
- ✓ Técnicas mercadológicas;
- ✓ Testes;
- ✓ Sociometria;
- ✓ Análise do conteúdo;
- ✓ História de vida.

### 3.3 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 3: Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins.	Meios de investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Conceituar através de pesquisa os meios de remuneração existentes no	Descritiva	Bibliográfica	Análise de conteúdo	Bibliográfica	Qualitativa

mercado atualmente;					
Analisar a situação atual dos meios de remuneração praticados;	Descritiva	Bibliográfica e documental	Análise de conteúdo	Bibliográfica e documental	Qualitativa
Analisar meios de remuneração praticadas em grandes organizações;	Descritiva	Bibliográfica e documental	Análise de conteúdo	Bibliográfica e documental	Qualitativa
Analisar a viabilidade da prática da remuneração variável em um mercado competitivo;	Descritiva	Bibliográfica e documental	Análise de conteúdo	Bibliográfica e documental	Qualitativa
Propor a prática da remuneração variável dentro de uma organização, analisando uma forma de remuneração adequada para determinados setores da empresa procurando saber em que casos a remuneração variável é viável, e em que casos ela não tem relevância nos resultados.	Descritiva	Bibliográfica	Análise de conteúdo	Bibliográfica e documental	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014).

### 3.4 CRONOGRAMA

Conforme relatou Toledo (1987), cronograma de um trabalho é a distribuição dos tempos de duração das tarefas que compõem um projeto em um impresso, relacionando cada uma com as outras, possibilitando ao pesquisador uma programação e um controle efetivo antes e durante a execução física do projeto.

Segue abaixo o cronograma que será seguido no projeto:

Quadro 4: Cronograma

Atividades	Março					Abril					Maio				
	01 a 05	07 a 12	14 a 19	21 a 26	25 a 30	01 a 02	04 a 09	11 a 16	18 a 23	25 a 30	02 a 07	09 a 11	12 a 13	14	16
Fundamentação Teórica															
Análise dos dados															
Elaboração da introdução, análise geral da pesquisa de campo, conclusão, resumo e sumário, lista de figuras, tabelas e abreviaturas.															
Revisão e correção															
Impressão/encadernação em espiral (2 cópias)															
Entrega até as 22 horas															

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2014)

### 3.5 ORÇAMENTO

Conforme relatou Lunkes (2010), o orçamento é a parte do processo de planejamento do projeto em que é estimada a relação mais viável entre resultados obtidos e despesas para atender as necessidades, características e objetivos presentes no período do projeto.

Segue abaixo o orçamento do presente projeto:

Quadro 5: Orçamento.

Atividades	Março/ 2014 (R\$)	Abril / 2014 (R\$)	Maió/ 2014 (R\$)	TOTAL (R\$)
1. Fundamentação Teórica a. Fotocópia b. Tinta impressora c. Papel A4 d. Combustível' e. <i>Comut, livros, pendrive...</i>	R\$ 6,50 R\$ 22,00 R\$ 15,00			R\$ 43,50
2. Coleta de dados da pesquisa de campo a. Papel A4 b. Fotocópias; c. Autores; d. Digitação; e. Combustível, Alimentação; f. Telefone		R\$ 15,00 R\$ 10,00	R\$ 15,00	R\$ 40,00
3. Análise dos dados da pesquisa de campo a. Xerox b. Tinta impressora c. Papel A4 d. Combustível'	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 15,00
4. Elaboração da introdução, análise geral da pesquisa de campo, conclusão, resumo e sumário, lista de figuras, tabelas e abreviaturas.		R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 10,00
5. Revisão e correção a. Tinta impressora b. Papel A4	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ 12,00
6. Impressão/encadernação em espiral (3 cópias) a. Papel A4 b. Tinta Impressora c. Encadernação espiral			R\$ 15,00	R\$ 15,00
<b>7. TOTAL</b>	<b>R\$ 52,50</b>	<b>R\$ 39,00</b>	<b>R\$ 44,00</b>	<b>R\$ 135,50</b>

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2014).

#### **4. PROPÓSTA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR PPR**

Depois de pesquisar e analisar os meios de remuneração mais praticados no mercado atualmente, o estudo optou por propor um meio de remuneração que mais se adequa a um estabelecimento de venda em atacado no município de Sombrio-SC, e considerou o plano de participação nos resultados (PPR) como o mais adequado para a motivação de sua equipe, não apenas a equipe de vendas.

A empresa em questão trabalha com vendas de malhas em atacado para confecções, e está localizada em uma região onde predomina a atividade da confecção de vestuário, atualmente a empresa conta com um quadro de 14 colaboradores, somados todos os setores. Segundo a direção da empresa, nunca foi implementado nenhum plano de participação ou comissões, por a direção considerar que o volume de vendas sempre se manteve estável e ter uma marca reconhecida no ramo da confecção, considera que a marca vende por si só, e acreditando que um salário razoável e a segurança de trabalhar em uma empresa sólida no mercado, já são fatores motivacionais suficientes para manter uma boa equipe de colaboradores.

É visível que a empresa tem um grande potencial para crescimento, pelo seu ramo de atividade, localização e estrutura, mas pode ter alguns aspectos mais explorados pela direção, e com uma motivação de um PPR e o empenho de seus colaboradores, a melhoria destes aspectos pode gerar um aumento na receita da empresa e na remuneração dos colaboradores.

A princípio, no projeto de PPR que será proposto a empresa, não serão alterados os atuais salários fixos, apenas será acrescido no final de cada semestre um valor monetário relacionado ao atingimento das metas estipuladas, caso estas metas não sejam atingidas, os salários fixos permanecem intactos.

Os aspectos que serão levados em consideração na elaboração PPR serão três: aumento nas vendas, diminuição da inadimplência e diminuição de devoluções.

No PPR proposto para a empresa, será levado em consideração como comparativo sempre o semestre anterior do mesmo período, no caso, o



primeiro semestre de 2015 terá como comparativo o primeiro semestre de 2014, e o mesmo se aplica ao segundo semestre.

#### 4.1. AUMENTO NAS VENDAS

A empresa tem uma ótima localização, uma estrutura que supri as necessidades dos colaboradores e um grande mercado para ser explorado. Por ter estes três fatores a seu favor, pode se considerar que a receita sobre as vendas tem condições de aumentar, tanto no aumento das vendas, quanto no volume destas mesmas vendas.

Atualmente, o volume de vendas é bom, mas se percebe que em muitas vezes o cliente acaba levando apenas o que veio procurar, como o vendedor não tem nenhuma motivação extra para explorar mais as necessidades do cliente, ele acaba fazendo o “*feijão com arroz*”, e deixando de aproveitar a ida do cliente até a empresa para poder apresentar mais produtos que poderiam ser de utilidade para o cliente, que em muitas vezes eles nem sabiam que eram comercializados ali.

Em relação a este critério, as bonificações serão repassadas da seguinte forma, em cima do acréscimo do valor das vendas em relação ao semestre anterior será pago 2,5% deste crescimento para a equipe de colaboradores, o pesquisador optou pelo 2,5% por ser um ser um número aceitável pela empresa, pois é a porcentagem que ela paga para seus vendedores externos (representantes comerciais), e este valor será dividido igualmente entre todos os colaboradores no final do semestre, conforme mostra tabela abaixo:

Quadro 6: Relatório de vendas por semestre.

RELATÓRIO DE VENDAS POR SEMESTRE					
SEMESTRE 1/13	R\$	SEMESTRE 1/14	R\$	CRESCIMENTO	PREMIAÇÃO (2,5%)
jan/13	R\$ 2.000.000,00	jan/14	R\$ 2.100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 2.500,00
fev/13	R\$ 2.000.000,00	fev/14	R\$ 2.100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 2.500,00
mar/13	R\$ 2.000.000,00	mar/14	R\$ 2.100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 2.500,00
abr/13	R\$ 2.000.000,00	abr/14	R\$ 2.100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 2.500,00
mai/13	R\$ 2.000.000,00	mai/14	R\$ 2.100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 2.500,00
jun/13	R\$ 2.000.000,00	jun/14	R\$ 2.100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 2.500,00
TOTAL	R\$ 12.000.000,00	TOTAL	R\$ 12.600.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 15.000,00

\* valores meramente ilustrativos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014).

Ao analisarmos o quadro acima, podemos ver que houve um crescimento de R\$ 600.000,00 de um semestre para o outro. No PPR proposto pelo pesquisador, 2,5% deste crescimento semestral corresponde ao valor de R\$ 15.000,00, valor que seria dividido e repassado aos colaboradores pelo seu desempenho para alcançar este número, seria da seguinte forma:

Quadro 7: Premiação por colaborador.

PREMIAÇÃO POR COLABORADOR							
COLABORADORES	João	Maria	José	Luis	Ana	Ivo	Eva
PREMIAÇÃO	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43
	Lucas	Hugo	Mari	Aldo	Lara	Lais	Kauan
	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43	R\$ 1.071,43
							<b>TOTAL</b>
							<b>R\$ 15.000,00</b>

\* nomes e valores meramente ilustrativos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

Conforme o quadro exposto acima, os 14 colaboradores receberiam o valor de R\$ 1.073,43 como premiação pelo crescimento nas vendas de um semestre em relação ao semestre anterior.

#### 4.2. REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA

Apesar da empresa ter um faturamento relativamente bom, a inadimplência é um fator que inevitavelmente está presente nas negociações. O plano de participação nos resultados que será proposto irá trabalhar na redução deste índice, estimulando as vendas com responsabilidade, sempre verificando o histórico dos clientes e buscando o máximo de referências comerciais possíveis, evitar prazos muito prolongados, rever limites de crédito, estimular vendas em cartões e boletos bancários, reduzindo ao máximo pagamentos deixados em carteira, pois esta forma de pagamento é responsável pelo maior índice de inadimplência.

O plano proposto pelo pesquisador irá estimular a recuperação de dívidas, e com a recuperação destas dívidas também resgatar estes clientes divididos que se encontram inativos no momento. A empresa não revelou valores de dívidas e quantidades de clientes inadimplentes, mas revelou que é um número incomodo.

Por saber da dificuldade que existe no combate a inadimplência, o PPR proposto pelo pesquisador não irá exigir percentuais muito altos inicialmente, para não acabar desmotivando a equipe de colaboradores, esse é um índice que deve ser trabalhado semestre á semestre pela empresa, para em um longo prazo chegar a um resultado substancial. Inicialmente o PPR irá sugerir uma bonificação semestral de R\$ 300,00 no vale compras e alimentação se for alcançado a diminuição de 15% da inadimplência em relação ao semestre anterior, e caso a equipe de colaboradores consiga chegar a redução de 30% ou mais, a empresa irá bonificar a equipe com R\$ 500,00 em vale compras e alimentação, valores que se somaram aos que todos os colaboradores já recebem em seus vales mensalmente,

#### 4.3. REDUÇÃO DAS DEVOLUÇÕES

Um dos problemas que deve ser analisado e corrigido na empresa é o excesso de devoluções, por isso o plano de participação nos resultados que será proposto irá trabalhar também em cima deste fator incomodo que gera muitos transtornos.

Em alguns casos as devoluções acabam sendo inevitáveis, quando o caso é por defeito na mercadoria vendida, mas na grande maioria essas devoluções acabam ocorrendo por falta de atenção e comunicação com o cliente. Muitas das mercadorias que são devolvidas para a empresa, são por motivos de preços e prazos de faturamento que não correspondem com o combinado com o cliente, mercadoria que não corresponde ao que o cliente solicitou, faturamento sem autorização do cliente, entre outros.

Por mais que o cliente acabe levando a mercadoria correta após a devolução, esses processos de *mercadoria que vai e mercadoria que vem*, acabam gerando custos fiscais e de fretes por conta da empresa, custos que se somados no final de um semestre podem ser consideravelmente altos e poderiam ser revertidos na remuneração dos colaboradores, conforme demonstra quadro abaixo:

Quadro 8: Custos de devoluções por semestre.

<b>CUSTOS DE DEVOLUÇÕES POR SEMESTRE</b>			
<b>SEMESTRE 1/13</b>	<b>Nº DEV.</b>	<b>CUSTO MÉDIO P/ DEV.</b>	<b>R\$</b>
<b>jan/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00
<b>fev/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00
<b>mar/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00
<b>abr/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00
<b>mai/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00
<b>jun/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	-----	<b>R\$ 7.200,00</b>

Fonte: arquivos da empresa em estudo (2014).

A empresa constatou a média de 8 devoluções por mês, apenas devoluções que poderiam ser evitadas com uma melhor comunicação dentro da empresa e com o cliente, e as despesas destas devoluções acarretaram em um custo de R\$ 7.200,00 no final de um semestre.

O plano de PPR proposto pelo pesquisador irá trabalhar na redução destes números gradativamente até que eles não tenham um número tão relevantes, chegando a valores aceitáveis. Inicialmente, o objetivo é reduzir este valor pela metade, conforme exemplifica quadro abaixo:

Quadro 9: Comparativo de custos de devoluções dos semestres.

<b>COMPARATIVO DE CUSTOS DE DEVOLUÇÕES DOS SEMESTRES</b>							
<b>CUSTOS DE DEVOLUÇÕES SEMESTRE 1/13</b>				<b>CUSTOS DE DEVOLUÇÕES SEMESTRE 1/14</b>			
<b>SEMESTRE 1/13</b>	<b>Nº DEV.</b>	<b>CUSTO MÉDIO P/ DEV.</b>	<b>R\$</b>	<b>SEMESTRE 1/14</b>	<b>Nº DEV.</b>	<b>CUSTO MÉDIO P/ DEV.</b>	<b>R\$</b>
<b>jan/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00	<b>jan/14</b>	<b>4</b>	R\$ 150,00	R\$ 600,00
<b>fev/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00	<b>fev/14</b>	<b>4</b>	R\$ 150,00	R\$ 600,00
<b>mar/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00	<b>mar/14</b>	<b>4</b>	R\$ 150,00	R\$ 600,00
<b>abr/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00	<b>abr/14</b>	<b>4</b>	R\$ 150,00	R\$ 600,00
<b>mai/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00	<b>mai/14</b>	<b>4</b>	R\$ 150,00	R\$ 600,00
<b>jun/13</b>	<b>8</b>	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00	<b>jun/14</b>	<b>4</b>	R\$ 150,00	R\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	-----	<b>R\$ 7.200,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	-----	<b>R\$ 3.600,00</b>

Fonte: arquivos da empresa e dados elaborados pelo pesquisador (2014).

Com o trabalho da equipe, o plano de PPR proposto reduziria este custo de R\$ 7.200,00 para R\$ 3.600,00, e esta diferença seria dividido e repassado aos seus colaboradores da seguinte forma:

Quadro 10: Premiação por colaborador.

PREMIAÇÃO POR COLABORADOR							
<b>COLABORADORES</b>	<i>João</i>	<i>Maria</i>	<i>José</i>	<i>Luis</i>	<i>Ana</i>	<i>Ivo</i>	<i>Eva</i>
<b>PREMIAÇÃO</b>	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14
<i>Lucas</i>	<i>Hugo</i>	<i>Mari</i>	<i>Aldo</i>	<i>Lara</i>	<i>Lais</i>	<i>Kauan</i>	<b>TOTAL</b>
R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	R\$ 257,14	<b>R\$ 3.600,00</b>

\* nomes e valores meramente ilustrativos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

Conforme o exposto acima, cada um dos 14 colaboradores iria receber R\$ 257,14 pelo seu esforço na redução das devoluções, valor que seria pago no final do semestre junto com as outras premiações alcançadas.

## 5. CONCLUSÃO

Acredita-se que o recurso humano é mais importante diferencial competitivo das atuais organizações modernas, e tornar seus colaboradores focados e motivados é um grande desafio para estas organizações, e nada motiva mais um colaborador do que uma remuneração digna que premie o seu esforço na busca de seus objetivos e da organização.

Após pesquisar e analisar os meios de remuneração existentes no mercado atualmente, podemos concluir que a remuneração variável está ganhando espaço nas grandes organizações e tornando um motivador na busca constante de resultados.

Foram analisadas duas grandes empresas que praticam o meio de remuneração variável, mais especificamente o PPR (Programa de Participação nos Resultados) como um de seus diferenciais, a Ambev e a WEG, e pode se concluir que esta remuneração faz com que ela tenha os melhores recursos humanos possíveis, pois os profissionais de qualidade estão sempre à procura de empresas que os remunerem de acordo com seu potencial, sabendo que vai ser remunerado de acordo com seu esforço e terá uma organização com estrutura para desenvolver o seu melhor trabalho.

Depois de analisar os casos destas duas grandes empresas, conclui-se que uma empresa que estabeleça metas, e estas sejam bem objetivas e alcançáveis, e sendo recompensadas quando alcançadas, acaba motivando sua equipe na busca de uma melhor remuneração. Mas uma empresa que pratique a remuneração fixa, não quer dizer que está errado, mas pode estar perdendo uma oportunidade de estar explorando o potencial de sua equipe de colaboradores, pois querendo ou não, o colaborador que tem apenas a remuneração fixa acaba relaxando e deixando de dar uma contribuição a mais, sabendo que isso não irá afetar em sua remuneração.

Após feita todas as análises necessárias, o pesquisador elaborou um PPR (Programa de Participação no Resultados) que será proposto a uma empresa de vendas em atacado localizada na cidade de Sombrio-SC. Sabendo do potencial da empresa, o PPR proposto irá buscar melhores resultados em três aspectos que o pesquisador considera alcançáveis, o aumento de vendas, a redução da inadimplência e a redução das devoluções.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBEV. **Remuneração e Benefícios**. 2014. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/a-ambev/remuneracao-e-beneficios>>. Acesso em: 03 maio 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy R. **The compensation handbook**. New York: McGraw 11111, 2000.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL, Lei no.10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa.

BRAGA, Éder Ângelo. Acesso social à Justiça do Trabalho. Um estudo sobre a necessidade de reforma da Justiça do Trabalho. Jus Navigandi, Teresina, ano 13, n. 1964, 16 nov. 2008. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=11977>>. Acesso em: 19 out. 2013.

BRASIL. **Constituição Federal, Consolidação das Leis do Trabalho. Legislação Trabalhista e Previdenciária**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMARGO, L.L. **Uso dos indicadores de qualidade para o gerenciamento estratégico das empresas do ramo comercial**. 2000. Programa de Pós.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** edição compacta. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. 643 p.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. 11. reimpr. São Paulo: Altas, 2007.

COSTA, Sérgio Amado. **A Política das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 1997.

DIEESE. Participação nos Lucros ou Resultados no Setor de Transporte Rodoviário. Índice do Boletim — 1998. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/hol/neg/negrnai98.xmJ>> Acesso em: 12 dez. 2013.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes; LEANDRO, Gines de San. **Participação nos Lucros e Resultados: A Remuneração Estratégica de Pessoas e sua contribuição para o incremento dos resultados organizacionais.** Unifoa. Volta Redonda, p. 6-6. out. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, v. 24, p. 1, 1985.

FUHRER, Maximilianus Cláudio Américo. **Resumo de Obrigações e Contratos (Civis e Comerciais).** 19 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001. 129 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** Atlas, 2003.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **"Sistemas de remuneração tradicionais e a remuneração estratégica."** Acesso em: 19 out. 2013.

MANZONI JUNIOR, Ralphe. **Por que a Ambev é a Empresa do Ano.** 2013. Disponível em: <<http://portaldebranding.com/v1/?p=10185>>. Acesso em: 02 maio 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração.** Cengage Learning Editores, 2002.



MARTINS, S. S.; BARBOSA, A. C. Q. **Participação nos lucros e ou resultados:** uma forma de remuneração variável. Um estudo no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte. Anais do ENANPAD, Rio de Janeiro, 2001.

NOGUEIRA, Arnaldo JFM, and MTL FLEURY. "Gestão estratégica das relações de trabalho." *As pessoas na organização* (2002).  
CARRION, Valentim. **Comentários à consolidação das leis de trabalho.** 34 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 102 p.

ORLICKAS, João Paulo. **Remuneração flexível.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários:** carreira e remuneração. 15. Ed. São Paulo: LTr, 2011.

REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Nova regulamentação da representação comercial autônoma.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICARDO, David. **Princípios de Economia Política e Tributação.** São Paulo: Abril Cultural, 1982. 285p

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados:** a grande vantagem competitiva. São Paulo: Atlas. 2000.

SANDRONI, Paulo. **Salário Mínimo:** novas ideias na polêmica. Revista Teoria e Debate n.º6. Fundação Perseu Abramo. 1989.

SILVA, José Alencar da. **Programa de participação nos lucros ou resultados.** Contexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003.

SOUZA, Paulo Renato. **O que são empregos e salários.** São Paulo: Nova Cultural/Brasiliense, 1986.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Curso de direito do trabalho.** Rio de Janeiro: Renovar, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. Gestão com pessoas. **Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios,** v. 3, 2004.

TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade industrial: conceitos, sistemas e estratégias**. Atlas, 1987.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WANNER, Guilherme. Comissão em vendas. Disponível em: <[HTTP://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/234](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/234)> Acesso em: 31 mar. 2014.

WEG. **História**. 2014. Disponível em: < <http://www.weg.net/br/Sobre-a-WEG/Historia/Os-Fundadores>>. Acesso em: 03 maio 2014.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2003.

WOOD JR, E PICARELLI FILHO. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.