

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FATORES CONTINGENCIAIS À ESTRATÉGIA
DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Autora: Célia Bueno de André Plathow

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

SÃO PAULO

2006

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CÉLIA BUENO DE ANDRÉ PLOTHOW

**FATORES CONTINGENCIAIS À ESTRATÉGIA
DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP - Universidade de São Paulo, como um dos requisitos para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

SÃO PAULO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Plothow, Celia Bueno de Andre

Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas / Celia Bueno de Andre Plothow. -- São Paulo, 2006.
245 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006
Bibliografia.

1. Administração de vendas 2. Vendas 3. Salários 4. Recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.81

**Ao meu marido, Conrado, pelo amor, apoio e
aconchego.**

**À minha filha, Carolina, por ter dado à minha
vida um sentido especial.**

**Aos meus pais, que foram além de mestres,
incentivadores da ‘paixão pelo conhecimento’.**

Agradeço ao Professor Lindolfo Galvão de Albuquerque, orientador desta dissertação, pela precisão de suas análises e, sobretudo, pela serenidade transmitidas nos momentos de maior dificuldade.

A todos os entrevistados e profissionais das empresas estudadas, que muito colaboraram para a conclusão deste estudo, dedicando seu tempo a fornecer preciosas informações, em especial a Valmir Baycsar e Henrique Ribeiro, incentivadores e sempre dispostos a colaborar, apesar de seus inúmeros afazeres.

Aos amigos da *Growth*, cujo apoio e amizade, em momentos críticos, foram de extrema importância durante a elaboração deste trabalho, e que, gentilmente, permitiram que eu pudesse me ausentar para a sua elaboração.

Ao Prof. Dr. Joel Dutra, por quem tenho a mais profunda admiração, agradeço as inúmeras contribuições a esta dissertação, não apenas como membro da banca de qualificação, mas como mestre e incentivador.

Ao Prof. Dr. Eduardo Oliva, pelas valiosas contribuições apontadas no exame de qualificação.

Aos amigos: Graziella Comini, sempre disponível e com uma palavra amiga, e, em especial, a José Monteiro Hipólito, pelas convergências entre nossas pesquisas e presteza com que contribuiu durante todo o processo.

A todos os meus familiares, que por diversos momentos se privaram do meu convívio, sem cobranças, e me deram todo o suporte necessário.

Às equipes de Biblioteca e Secretaria da FEA-USP, cuja presteza e competência permite oferecer um apoio presente e fundamental.

E agradeço, de maneira especial, à minha família: a meu marido, Conrado, a ajuda nos momentos mais difíceis, pela calma e amor que me transmitiu, e pelo apoio dado desde o início, à Carolina, minha filha querida, na esperança de que um dia compreenda as muitas horas e finais de semana em que deixamos de conviver, em prol da dedicação à construção deste trabalho.

“A educação é necessária para a sobrevivência do humano. [...] Aprender vem de *ad* (junto de alguém ou de algo) e *praehendere* (tentar prender, agarrar, pegar). Aprendemos porque somos seres inacabados [...] Por isso, precisamos aprender ‘com’, fazemo-nos na relação com o outro, mediados pelo mundo, pela realidade em que vivemos”.

Moacir Gadotti

RESUMO

A força de vendas ocupa um papel importante no desempenho das organizações, e em especial naquelas do mercado industrial. Desse modo, as decisões que envolvem a gestão da força de vendas, principalmente as referentes à remuneração, dado seu potencial impacto no desempenho desses profissionais. Apesar da importância do tema, a literatura no tópico é limitada e esparsa em diversas áreas do conhecimento.

Esta dissertação parte de abordagem do tema embasada na teoria da contingência, onde se pressupõe que não há um sistema de remuneração “ótimo ou ideal” e, sim, aquele que melhor se ajusta ao contexto e objetivos organizacionais. Deste modo, a efetividade da estratégia de remuneração depende da existência de ajuste a certos fatores contingenciais aos quais a organização está sujeita com potencial de afetar o sistema.

O construto de estratégia de remuneração foi operacionalizado através do repertório de escolhas a disposição dos gestores que têm impacto no desempenho da organização e no uso efetivo de seus recursos humanos. Tais escolhas concentram-se na definição dos critérios para relacionados à parcela fixa ou salário; a composição entre as parcelas fixa e variável; posicionamento do nível remuneratório ante o mercado e outras relacionadas à parcela variável. Especificamente, quanto à estratégia de remuneração de vendas, a composição da remuneração é uma das escolhas relevantes, por se tratar de escolha na qual reside grande variabilidade entre as empresas, eventualmente de mesmo setor, o que sugere ser fortemente influenciada por fatores contingenciais. Desse modo, o conhecimento acerca dos fatores influenciadores do sistema de remuneração reveste-se de fundamental importância para o avanço do conhecimento na área.

Esta dissertação objetiva então, expandir o conhecimento acerca do sistema de remuneração da força de vendas, suas especificidades, escolhas estratégicas envolvidas e fatores contingenciais. Assim, a pergunta orientadora, que resume o problema de pesquisa trata do estudo de quais fatores contingenciais exercem maior influência em cada uma das escolhas ou decisões envolvidas na estratégia de remuneração de vendas, a partir de duas grandes categorias de contingências: do ambiente externo (macro-ambiente e do ambiente de negócios) e do ambiente interno (organização, processo e papel de vendas e características dos indivíduos) nas empresas estudadas. Para responder ao problema de pesquisa, optou-se pela realização de estudo exploratório e pelo método qualitativo, mais especificamente pelo estudo de caso, para ampliar o conhecimento sobre o fenômeno estudado, com uso de entrevistas em profundidade semi-estruturadas para levantamento das informações. Sumariamente, as contingências culturais e relacionadas ao macro-ambiente e ao ambiente de negócios se mostraram relevantes nas escolhas corporativas de remuneração nos casos estudados, corroborando os pressupostos teóricos da teoria da contingência e da nova economia institucional. De outro lado, as contingências que afetam as decisões relativas à composição de remuneração são de todos os planos – do macro-ambiente, do ambiente de negócios, do processo de vendas, papel e, provavelmente, do indivíduo. Alguns fatores se destacaram nas organizações pesquisadas: o grau de incerteza do mercado e do ambiente; a competitividade e estabilidade do mercado; à estratégia competitiva; o ciclo de vida da organização e a cultura organizacional; características do ciclo de vendas, autonomia e supervisão recebida. Pode-se concluir que as decisões relativas à composição devem partir de análise cuidadosa dos ambientes externo e interno, procurando-se observar o seu impacto na reconfiguração do papel da força de vendas. Os resultados apontam para possíveis pontos de atenção na tomada de decisão acerca de sistemas de remuneração de profissionais de vendas, tendo em vista a sua efetividade.

ABSTRACT

Sales force management presents an important strategic decision to many firms. It has been widely acknowledged that the compensation of the sales force may be used to enhance sales, control sales force activities and improve customer relationships. Despite the acknowledged importance of sales compensation, the literature on the topic is rather limited and sparse. Based on contingency theory, it is proposed that the effectiveness of the type of compensation cannot be adequately assessed without consideration of these factors. It is hypothesized that the effectiveness at realizing intended pay strategies depends significantly on the existence of a match between compensation strategies, organization and the environment.

To date, very little work has been done in developing a contingency theory that ties the pay system to the organization's operating objectives and strategies. This study seeks to expand the emerging compensation strategy literature and examines the various dimensions that may be used to study this construct. Compensation strategy is the repertoire of pay choices available to management, that may, under some conditions, have an impact on the organization's performance and the effective use of its human resources. Pay mix (the split between fixed and variable pay) was assumed to be the most important pay choice for the sales force. Besides that, pay mix is one of the pay strategies that presents great variability between the companies, even from the same economic sector, suggesting that it is influenced by contingency factors.

Thus, this study addresses the following key research question: What are the contingency factors that moderate the pay choices (pay strategy)? The contingency factors were studied beyond two major categories: external environment and internal environment. To answer the proposed question, an empirical study was conducted. The study employed a case study methodology. Primary data was obtained by in-depth interviews. The study offers empirical support for the contingency theory. In particular, macro-level factors like uncertainty and risk, as well as organizational factors – corporate culture seemed to be relevant for the corporate pay strategies. On the other hand, "pay mix" was the pay choice that seems to be influenced by multi-level factors. Some factors appeared to have more influence in the pay mix choices in the searched organizations: the degree of uncertainty of the market and the environment; the competitiveness and stability of the market; the competitive strategy; the organization life cycle and culture; characteristics of the sales cycle autonomy and received supervision. It can be concluded that strategic decision on pay mix must take careful analysis on contingency factors related to external and internal environments, because they tend to shape the sales process and the sales force role. The findings suggest some possible points of attention in the decision concerning the compensation of sales force towards effectiveness and could help practitioners manage the relationship between reward processes and strategy in organization.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	11
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	12
LISTA DE QUADROS.....	13
1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.1 Introdução.....	15
1.1.1 Fatores Contingenciais	19
1.1.2 Remuneração estratégica ou estratégia de remuneração?	20
1.1.3 Referenciais Teóricos.....	21
1.2 Definição do Problema de Pesquisa	21
1.3 Pressupostos Conceituais	22
1.4 Objetivos da Pesquisa.....	22
1.5 Justificativa da Pesquisa.....	24
1.6 Questões de Pesquisa	24
1.7 Conceitos Relevantes	25
1.8 Estrutura da Dissertação.....	26
2 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO: PRINCIPAIS CONCEITOS E HISTÓRICO	29
2.1 Importância da Remuneração.....	29
2.2 Sistema de Remuneração: conceitos	29
2.3 Breve Histórico da Administração da Remuneração	31
2.3.1 Período de 1890-1925: instabilidade econômica e produtividade: instabilidade no trabalho.....	31
2.3.2 Período de 1920 – 1950: convulsão social - burocracias reguladas.....	32
2.3.3 Período de 1950-1975: previsibilidade, equidade interna e regulamentação... ..	33
2.3.4 Período de 1975 – 1990: o retorno da instabilidade econômica: globalização e competitividade	34
2.3.5 Período de 1990 aos dias atuais: competitividade com sustentabilidade: atendimento aos <i>stakeholders e mecanismos de governança</i>	34
2.3.6 Considerações Finais.....	38
3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS SUBJACENTES AO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO.....	43
3.1 Introdução.....	43
3.2 Teorias acerca dos determinantes da remuneração	45
3.2.1 Teoria do Contrato Social: o Homem Cooperativo.....	45
3.2.2 Teorias Econômicas: O Homem movido por Valores (Oportunista).....	45
3.2.2.1 Teoria da Governança Corporativa	45
3.2.2.2 Teoria da Agencia: Importância do Controle e Divisão do Risco	46
3.2.2.2.1 Preferências quanto ao Risco	47
3.2.2.2.2 O papel do risco	47
3.2.2.2.3 A questão do Controle (evidências do esforço): Perigo Moral e Escolha Desfavorável: Remuneração Variável.....	47
3.2.2.2.4 A questão do Controle (evidências do esforço): Salário Fixo.....	48
3.2.2.3 Teoria da Análise do Custo de Transação.....	48
3.2.2.4 Variáveis para a análise dos custos de transação	49
3.2.2.5 Teoria do Capital Humano: o valor do trabalho.....	50
3.2.3 Teoria dos Recursos da Firma: recursos como diferenciais competitivos	51
3.2.3.1 Importância da Inovação	51
3.2.5 Condicionantes legais e sindicais.....	52

3.3	Teorias acerca das conseqüências da remuneração.....	53
3.3.1	Contrato Psicológico: expectativas humanas.....	53
3.3.2	Teorias motivacionais: o homem psicossocial.....	54
3.3.3	Teoria da Competição: Homem Social Competitivo ou Cooperativo?.....	57
3.3.4	Teoria da Escassez: a importância dos outros.....	58
4	OBJETIVOS E ELEMENTOS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO. SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	59
4.1	Introdução.....	59
4.2	Objetivos do Sistema de Remuneração.....	59
4.3	Elementos do Sistema de Remuneração.....	60
4.3.1	Elementos Financeiros: Salário-Base.....	61
4.3.1.1	Metodologia e técnicas para estabelecimento do salário-base.....	62
4.3.1.2	Definição dos níveis salariais.....	69
4.3.2	Remuneração por Incentivos Variáveis.....	70
4.3.2.1	Incentivos Variáveis de Curto Prazo e Longo Prazo.....	72
4.3.3	Processo de Avaliação do Desempenho/ Contribuição Individual.....	73
4.3.3.1	CrITÉRIOS de Mensuração do Desempenho.....	74
4.3.3.2	CrITÉRIOS de Mensuração do Desempenho Organizacional.....	74
4.3.3.2.1	Medidas de valor adicionado.....	75
4.3.3.3	CrITÉRIOS de Mensuração do Desempenho Individual.....	76
4.3.3.3.1	Sistema de Controle Comportamental:.....	76
4.3.3.3.2	Sistema de Controle por Resultados Gerados:.....	77
4.3.3.3.3	Recomendações quanto à escolha de indicadores.....	77
4.3.3.3.4	Indicadores Grupais ou Individuais.....	78
4.3.4	Reconhecimento individual – Programas de Mérito.....	78
4.3.5	Sistema de Remuneração: Elementos Não-Financeiros.....	79
4.4	Sistemas de Remuneração de Vendas.....	81
4.4.1	A importância e o papel e da força de vendas no contexto do mercado empresarial.....	81
4.4.2	Diferentes Papéis de Vendas.....	82
4.4.2.1	Atividades de Venda conforme o Processo de Compras.....	83
4.4.3	Processo de Vendas.....	84
4.4.4	Sistemas de Remuneração de Vendas: Objetivos.....	85
4.4.5	Sistemas de Remuneração de Vendas: tipos.....	86
4.4.6	Alinhamento da Estratégia de Remuneração à Estratégia de Negócios: desafio.	87
4.4.7	Estratégia Competitiva e implicações para a Força de Vendas.....	89
5	A ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	91
5.1	Introdução.....	91
5.2	Estratégia de Remuneração.....	91
5.3	A efetividade da estratégia de remuneração: abordagem contingencial.....	92
5.4	Categorias de Fatores Contingenciais.....	93
5.4.1	Categorias relacionadas ao Ambiente Externo: macroambiente e ambiente de negócios.....	94
5.4.2	Categorias de Fatores do Contexto Interno: A organização e suas características. O Processo de Vendas: Papel da força de vendas, Características dos Indivíduos.....	95
5.4.3	Quadro Resumo – Categorias de Fatores e Pressupostos Teóricos.....	96
5.5	Modelo Teórico – Estratégia de Remuneração e Fatores Contingenciais.....	97
5.6	Grupos Estratégicos.....	98

5.7	A operacionalização da estratégia de remuneração: escolhas estratégicas	99
5.7.1	Escolhas estratégicas referentes ao sistema de remuneração como um todo:	100
5.7.2	Escolhas estratégicas referentes aos incentivos variáveis:.....	108
5.8	Considerações acerca das Escolhas Estratégicas e Fatores Contingenciais	120
5.9	Principais Escolhas Estratégicas	124
5.10	Considerações Finais.....	125
6	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	127
6.1	Introdução.....	127
6.2	O Problema de Pesquisa.....	127
6.3	Modelo Teórico da Pesquisa	128
6.4	Tipo e Método de Pesquisa	129
6.5	Projeto de Pesquisa.....	132
6.5.1	Unidades de Análise.....	133
6.6	Matriz de Amarração Metodológica	134
6.7	Instrumentos de Coleta de Dados e Respondentes.....	137
6.7.1	Pré-Teste	137
6.8	Crítérios para a Escolha do Caso.....	139
6.9	Estratégias de Coleta, Tratamento e Análise de Dados.....	140
6.9.1	Estratégia de Análise de Dados.....	142
6.9.2	Metodologias de Análise de Dados.....	143
6.10	Breve Resumo do Projeto de Pesquisa.....	144
6.11	Limitações da Pesquisa	144
7	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	147
7.1	Introdução.....	147
7.2	As informações gerais sobre as empresas pesquisadas	148
7.2.1	O Setor Petroquímico	148
7.2.1.1	Breve Histórico	148
7.2.1.2	Cadeia produtiva do setor	149
7.2.1.2.1	Produtores de Primeira Geração	150
7.2.1.2.2	Produtores de Segunda Geração	151
7.2.1.2.3	Pólos petroquímicos	152
7.2.1.2.4	Produtores de Terceira Geração	153
7.2.1.3	Aspectos Gerais do Mercado	154
7.2.1.3.1	Perspectivas do Setor	154
7.2.1.3.2	Características Gerais do Mercado de Resinas Termoplásticas.....	155
7.2.1.3.3	Perspectivas do Mercado de Resinas Termoplásticas.....	156
7.2.1.4	Características das Empresas de Primeira e Segunda Geração.....	157
7.2.1.5	Aspectos Relacionados à Gestão de Pessoas	157
7.2.2	O setor de distribuição de produtos químicos e petroquímicos	158
7.2.2.1	Características do Setor.....	159
7.3	Características gerais das organizações estudadas	159
7.3.1	O grupo Unipar	159
7.3.1.1	Breve Histórico	159
7.3.1.2	Estrutura do grupo Unipar.....	161
7.3.1.3	Estrutura de Liderança	161
7.3.1.4	Produtos e Serviços	161
7.3.1.5	Estratégia Competitiva	162
7.3.1.5.1	Proximidade do Principal Mercado Consumidor.....	162
7.3.1.5.2	Liderança em Custos	163
7.3.1.6	Práticas de Gestão de Pessoas	163

7.3.1.6.1	Elementos da Cultura Organizacional.....	164
7.3.1.6.2	Estabilidade e Segurança	164
7.3.1.6.3	Salários e Benefícios	165
7.3.1.6.4	Treinamento e Desenvolvimento	165
7.3.2	Polietilenos União	166
7.3.2.1	Estrutura organizacional	166
7.3.2.2	Produtos	166
7.3.2.3	Resultados	166
7.3.2.4	Situação atual e estratégia de expansão e alteração <i>portfolio</i> produtos	167
7.3.2.5	Características do Mercado de Resinas.....	167
7.3.2.6	Clientes – Ciclo de Vendas	168
7.3.2.6.1	Objetivos Comerciais	168
7.3.2.7	Grau de Incerteza do Mercado	169
7.3.2.8	Características do Processo de Vendas e Papel da Equipe de Vendas.....	169
7.3.2.8.1	Venda Técnica: limites.....	169
7.3.2.9	Cargos, Carreira e Remuneração.....	170
7.3.2.10	Papel da Equipe de Vendas	170
7.3.2.11	Supervisão Exercida e Autonomia	171
7.3.3	Unipar Comercial e Distribuidora.....	171
7.3.3.1	Instalações	172
7.3.3.2	Resultados	172
7.3.3.3	Produtos	173
7.3.3.4	Clientes.....	173
7.3.3.5	Objetivos Comerciais	174
7.3.3.6	Grau de Incerteza do Mercado	174
7.3.3.7	Características do Processo de Vendas e Papel da Equipe de Vendas.....	175
7.3.3.8	Cargos, Carreira e Remuneração.....	175
7.3.3.9	Papel da Equipe de Vendas	175
7.3.3.10	Indicadores associados à parcela variável:.....	176
7.3.3.11	Supervisão Exercida e Autonomia	177
7.3.4	Características Gerais das Empresas Pesquisadas.....	177
8	POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS PESQUISADAS QUANTO À ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO E FATORES CONTINGENCIAIS ASSOCIADOS	181
8.1	Escolha: cargo <i>versus</i> pessoa (critérios para definição do salário-base ou da parcela fixa):	181
8.2	Escolha: critérios de avaliação da contribuição individual: senioridade <i>versus</i> desempenho.....	184
8.3	Escolha: Conjunto de Recompensas utilizadas: recompensas financeiras <i>versus</i> recompensas não-financeiras.....	185
8.4	Escolha: Nível da Remuneração total <i>versus</i> Mercado.....	188
8.5	Escolha: Equidade Interna <i>versus</i> Competitividade Externa	190
	Ênfase: Equidade Interna	191
8.6	Escolha: Composição da remuneração total: parcela fixa <i>versus</i> parcela variável.....	191
8.6.1	PU: Escolha - Composição da remuneração total: parcela fixa <i>versus</i> parcela variável: salário fixo.....	191
8.6.2	UCDI: Escolha - Composição da remuneração total: parcela fixa <i>versus</i> parcela variável: 50/50.....	195
8.7	Escolha: Indicadores de Desempenho associados à parcela variável: ênfase: <i>Grupais</i> ou <i>Individuais: Individuais</i>	197
8.8	Escolhas.....	198

8.9	Escolha: Grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável (deslocamento do risco): <i>Ênfase</i> : difíceis, embora factíveis.....	200
8.10	Visão Geral da estratégia de remuneração e características relevantes das empresas pesquisadas.....	201
9	ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	205
9.1	Estratégias Corporativas: vantagens e riscos	207
9.1.1	Centralização e equidade.....	207
9.1.2	O desafio da cultura	208
9.1.3	Cargo <i>versus</i> pessoa: as contribuições dos casos.....	209
9.1.4	Decisões Corporativas Específicas por Grupos <i>versus</i> Genéricas	210
9.1.5	Nível Remuneratório: atenção às contingências econômicas	211
9.1.6	As recompensas não-financeiras	211
9.2	Limitações dos Resultados: ausência de menção a fatores relacionados aos indivíduos.....	212
9.2.1	A composição da remuneração e sua especificidade nas organizações estudadas	212
9.2.2	UCDI e PU: mesmos produtos, composições diferentes.	213
9.3	Escolha Estratégica - composição da remuneração de vendas: constatações a partir das evidências dos casos	216
9.4	Contribuições para os estudos em remuneração	217
9.4.1	Complexidade da Remuneração Variável.....	217
9.4.2	Aspecto Crítico: Escolha de Indicadores e Definição de Metas	218
9.4.3	Governança	219
9.5	Considerações Finais.....	219
9.5.1	Limitações da Pesquisa e Direções para Estudos Futuros	220
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	223
	Apêndice 1 - ROTEIRO DE PESQUISA	237
	Apêndice 2 - ROTEIRO DE LEVANTAMENTO DE DADOS SECUNDÁRIOS	245

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
EBITDA	<i>Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
EVA	Copolímero de etileno - acetato de vinila
LPA	Lucro por ação
MVA	<i>Market Value Added</i>
NEI	Nova Economia Institucional
ONIP	Organização Nacional da Indústria do Petróleo
PEAD	Polietileno de alta densidade
PEBD	Polietileno de baixa densidade
PEBDL	Polietileno de baixa densidade linear
PIB	Produto Interno Bruto.
P/L	Índice preço/lucro
PQU	Petroquímica União
PRODIR	Processo de Distribuição Responsável
PU	Polietilenos União
ROA	Retorno sobre o ativo
ROE	Retorno sobre o patrimônio líquido
RONA	Retorno sobre os ativos líquidos
UCDI	Unipar Comercial e Distribuidora
VBM	<i>Value Based Management</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Pressupostos teóricos subjacentes ao sistema de remuneração	44
Ilustração 2 - Visão integrada das teorias motivacionais	57
Ilustração 3 - Sistema de compensação ou de remuneração	60
Ilustração 4 - Categorias de fatores contingenciais	94
Ilustração 5 – Categorias de fatores contingenciais	96
Ilustração 6 - Estratégia de remuneração e fatores contingenciais.....	98
Ilustração 7 - Ciclos de vida das organizações e a composição da remuneração.....	111
Ilustração 8 – Modelo teórico da pesquisa	129
Ilustração 9 – Cadeia produtiva do setor petroquímico.....	150
Ilustração 10 – Faturamento produtos químicos	154
Ilustração 12 – Estrutura organizacional do grupo Unipar	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Períodos históricos e impactos na gestão da remuneração	37
Quadro 2 - Métodos de avaliação de cargos.	63
Quadro 3 - Caracterização de competência em níveis de complexidade	68
Quadro 4 - Atividades de venda conforme o processo de compras	84
Quadro 5 - Estratégia competitiva e implicações para a força de vendas	89
Quadro 6 - Categorias de fatores e pressupostos teóricos	97
Quadro 7 - Escolhas estratégicas em remuneração	100
Quadro 8 - Escolha estratégica: salário-base (parcela fixa): cargo <i>versus</i> pessoa	101
Quadro 9 - Escolha estratégica: avaliação da contribuição individual: senioridade <i>versus</i> desempenho	102
Quadro 10 - Escolha estratégica: recompensas financeiras <i>versus</i> não-financeiras.....	104
Quadro 11– Escolha estratégica: nível remuneratório <i>versus</i> mercado	106
Quadro 12– Escolha estratégica: nível remuneratório <i>versus</i> mercado	108
Quadro 13– Fatores de Influência na composição da remuneração de vendas.....	110
Quadro 14 - Escolha estratégica: Composição da Remuneração de Vendas: fixa <i>versus</i> variável.....	113
Quadro 15 – Resumo dos principais fatores contingenciais à composição da remuneração de vendas.....	114
Quadro 16 – Escolha estratégica: indicadores de desempenho: individual <i>versus</i> grupal	116
Quadro 17 – Escolha estratégica: indicadores de desempenho: esforço <i>versus</i> resultados	118
Quadro 18 – Escolha estratégica: indicadores de desempenho: financeiros <i>versus</i> não-financeiros	119
Quadro 19 – Escolha estratégica: grau de dificuldade das metas: fáceis <i>versus</i> difíceis.	120
Quadro 20 - Escolhas Estratégicas e fatores contingenciais	121
Quadro 21 - Unidades de análise.....	134
Quadro 22 - Matriz de amarração metodológica.....	135
Quadro 23– Exemplo de questão do roteiro de pesquisa	138
Quadro 24 - Unidades de Análise e técnicas de levantamento de dados.	143
Quadro 25 – Produtos e serviços do grupo Unipar	162
Quadro 26 – produtos comercializados pela UC DI	173
Quadro 27 – SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	178
Quadro 28 – SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	179
Quadro 29 – Escolha estratégica: cargo <i>versus</i> pessoa: ênfase cargo (PU/UCDI)	184
Quadro 30 – Escolha estratégica: senioridade <i>versus</i> desempenho: ênfase desempenho (PU/UCDI)	185
Quadro 31 – Escolha estratégica: recompensas financeiras <i>versus</i> não-financeiras: ênfase financeiras (PU/UCDI).....	187
Quadro 32 – Escolha estratégica: nível da remuneração total <i>versus</i> mercado: ênfase acima. Abaixo no salário-base (PU/UCDI)	190
Quadro 33 – Escolha estratégica: equidade interna <i>versus</i> competitividade externa. Ênfase: equidade interna (PU/UCDI).....	191
Quadro 34 – Escolha estratégica: composição da remuneração total. Ênfase: salário fixo (PU/atual)	194
Quadro 35 – Escolha estratégica: composição da remuneração total. Ênfase: salário fixo (PU/futuro)	195

Quadro 36 – Escolha estratégica: composição da remuneração total. Ênfase: salário fixo e variável 50/50 (UCDI)	197
Quadro 37– Escolha estratégica: indicadores associados a parcela variável: grupais ou individuais. Ênfase: individuais (UCDI e Futuro PU). Futuro: individuais e grupais... ..	198
Quadro 38 – Escolha estratégica: indicadores associados à parcela variável: esforço ou resultados. Ênfase: resultados (financeiros) (Atual UCDI e Futuro PU).	200
Quadro 39 – Escolha estratégica: grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável: difíceis <i>versus</i> fáceis. Ênfase: difíceis embora factíveis (Atual UCDI).	201
Quadro 40- Visão geral da estratégia de remuneração e características relevantes da PU	202
Quadro 41 - Visão geral da estratégia de remuneração e características relevantes da UCDI	203
Quadro 42 – Estratégia de Remuneração de Vendas: Escolhas Corporativas (Comuns) – UCDI e PU	206
Quadro 43 – Estratégia de Composição da Remuneração e Fatores Contingenciais - UCDI	214
Quadro 44 – Estratégia de Composição da Remuneração e Fatores Contingenciais - PU	215

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

A força de vendas ocupa um papel importante no desempenho das organizações e, em especial, naquelas do mercado industrial, dadas as suas especificidades: número restrito de clientes em potencial e elevado valor das transações. Além disso, nos estudos relacionados ao marketing de relacionamento, a força de vendas é elemento de destaque, já que está investida justamente do papel de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo com os clientes (GOOD; SCHULTZ, 2000).¹

A função de vendas tem especificidades: é pouco previsível e estruturada e sua eficácia, especialmente nos mercados baseados na venda pessoal – característica do mercado industrial é diretamente associada à ação da força de vendas. Tais condições tornam as decisões associadas à gestão da força de vendas particularmente importantes, especialmente aquelas relacionadas ao direcionamento da ação dos vendedores e monitoramento de seu desempenho.

Desse modo, as decisões que envolvem a gestão da força de vendas se tornam relevantes para as empresas do mercado empresarial, principalmente as referentes à remuneração, dado seu potencial impacto no desempenho desses profissionais.

A remuneração da força de vendas é um instrumento importante para direcionar e controlar as atividades dos vendedores, influenciar seu desempenho e melhorar o relacionamento com clientes (ANDERSON; OLIVER, 1987; COLETTI; CICHELLI, 1991; STANTON, 1984).

Além disso, autores como Churchill, Ford e Walker (1981) evidenciaram que a estratégia de remuneração adotada pelas empresas tem conseqüências importantes sobre a satisfação no trabalho, motivação e ansiedade, com impacto indireto no desempenho ou no *turn-over*.

¹ Vide item 1.8 a seguir, acerca dos conceitos relevantes.

Os sistemas de remuneração da força de vendas mais comumente utilizados podem ser classificados, genericamente, em três tipos: o primeiro baseado em salário fixo; o segundo, em que a força de vendas é paga através de comissões sobre as transações de vendas; e o terceiro, chamado misto, que se constitui de parte em salário fixo e parte em incentivos variáveis, que podem ser bônus ou comissões, em diversas proporções (MILKOVICH; NEWMAN, 1987; STEINBRINK; FRIEDEMANN, 1982).

Estudos desenvolvidos desde a década de 70 têm apontado grande variabilidade na composição dos sistemas de remuneração da força de vendas entre os diversos setores da economia e até mesmo dentro do mesmo setor. Steinbrink e Friedeman (1982) pesquisaram a indústria de máquinas e ferramentas nos Estados Unidos e constataram que 30% da amostra praticava salário fixo, 30% utilizava apenas comissões sobre vendas e 40% utilizava planos mistos.

Os sistemas mistos (parte da remuneração fixa e parte variável) são os mais frequentes nas indústrias. A predominância de planos mistos é explicada por Churchill, Ford e Walker (1981) pelo fato dessa escolha minimizar as limitações na adoção dos planos “puros”. Kotler (1990) reputa esse fenômeno ao grande número de fatores que influenciam a composição da remuneração, o que apontaria para diversas combinações entre salário fixo e variável.

Apesar da importância do tema, a literatura no tópico é limitada e esparsa em diversas áreas do conhecimento. A maioria dos trabalhos e pesquisas vem das áreas de *marketing* e vendas. Os estudos na área de administração de vendas abordam o tema com ênfase na composição da remuneração, frequentemente em abordagem prescritiva, ou seja, vantagens da adoção de sistemas predominantemente baseados na parcela fixa ou baseados na parcela variável e, eventualmente, a prescrição tida como “correta” para cada situação analisada (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1981; SMYTH, 1968; STANTON, 1984).

Há, na literatura recente sobre o tema (produzida integralmente fora do Brasil), ao menos duas abordagens distintas:

- A primeira, com embasamento na teoria econômica em dois desdobramentos complementares: a Teoria de Custos de Transação e a Teoria da Agência.²

A Teoria de Custos de Transação, resumidamente, propõe que, sob certas condições, o custo do monitoramento e controle pode ser muito alto, quando emerge a necessidade da remuneração variável/ por incentivos variáveis. Nessa abordagem, os mecanismos de controle e direcionamento dos esforços da força de vendas ganham destaque. Os estudos com essa abordagem apontam foco para a análise de fatores relacionados aos custos de transação, como, por exemplo, o grau de dificuldade em substituir o vendedor e a incerteza do ambiente de negócios (JOHN; WEITZ, 1989).

A Teoria da Agência, de outro lado, propõe que a ênfase na remuneração por incentivos variáveis é influenciada pela divisão do risco do negócio entre o proprietário e o agente de vendas, e também pelo construto de “perigo moral”, ou seja, a parcela de esforço sobre a qual o proprietário não possui evidências.

Os estudos realizados com base em pressupostos econômicos buscam definir um modelo para o “desenho ótimo ou ideal” (frequentemente desenvolvido a partir de modelagem matemática), ou seja, “aquele que maximiza os lucros levando em consideração a reação do vendedor ao sistema de remuneração” (BASU *et. al.*, 1985; pg. 269).

Como exemplo, podem-se citar as pesquisas de Coughlan e Narasimhan (1992) que indicam que as empresas adaptam a composição do sistema de remuneração a características da força de vendas (nível educacional, experiência), ao processo de vendas – características do mercado (número de visitas para gerar vendas) e a atributos da empresa (plano de carreira).

De mesma maneira, John e Weitz (1989) demonstraram, empiricamente, que o impacto do esforço do vendedor nas vendas, o grau de incerteza do ambiente de negócios, a dificuldade em acessar o desempenho do vendedor por medidas de resultado afetam a composição da remuneração.³

² Os fundamentos dessas teorias serão abordados no capítulo 2.

³ *Output measures.*

- A segunda abordagem do tema é proposta por autores da área de remuneração embasados na Teoria da Contingência, com destaque para Gomez-Mejia e colaboradores (1987; 1988; 1990; 1992), Bloom e Milkovich (1996) e Flaherty (2000). Esse grupo de autores considera que não há um sistema “ótimo ou ideal” e, sim, aquele que melhor se ajusta ao contexto e objetivos organizacionais. Vale salientar que, com exceção de Flaherty (2000), tais estudos na área de remuneração e sua composição foram desenvolvidos para públicos gerenciais.

Esses autores entendem que o foco da área de remuneração deve ser em direção ao estudo dos fatores contingenciais com potencial de influenciar a estratégia de remuneração, o que certamente pode colaborar para a melhoria das decisões relativas ao sistema.⁴

Para essa linha teórica, a adaptação ou ajuste⁵ é a chave da efetividade, ou seja, o pressuposto subjacente é que a efetividade da estratégia de remuneração depende da existência de adaptação ou ajuste a certos fatores contingenciais aos quais a organização está sujeita com potencial de afetar o sistema.

Entende-se por estratégia de remuneração, “o repertório de escolhas a disposição dos gestores que têm impacto no desempenho da organização e no uso efetivo de seus recursos humanos.” (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988; p.174).⁶

O repertório de escolhas estratégicas em remuneração, segundo Gomez-Mejia e Welbourne (1988; p.174), envolve, preponderantemente, decisões relativas ao desenho do sistema – os critérios para definição da parcela fixa ou salário; a composição entre as parcelas fixa e variável; decisões quanto ao posicionamento do nível remuneratório ante o mercado e outras relacionadas à parcela variável.

Especificamente, quanto à estratégia de remuneração de vendas, a composição da remuneração é uma das escolhas relevantes, por se tratar de escolha na qual reside grande

⁴ Vide item 1.7 a seguir, acerca dos conceitos relevantes.

⁵ *Fit.*

⁶ *Compensation strategy is the repertoire of pay choices available to management that may, under some conditions, have an impact on the organization's performance and the effective use of its human resources.*

variabilidade entre as empresas, eventualmente de mesmo setor, o que sugere ser fortemente influenciada por fatores contingenciais às quais as organizações estão sujeitas.

Gerhardt e Milkovich (1990) corroboram a posição de que as decisões relativas à composição da remuneração e ao posicionamento do nível salarial em relação ao mercado são questões-chave em se tratando da estratégia de remuneração.

1.1.1 Fatores Contingenciais

As escolhas estratégicas em remuneração são influenciadas por uma série de fatores e cabe alçar entendimento sobre aqueles que efetivamente afetam o sistema para que se possa ajustá-lo, com vistas à efetividade da estratégia. Desse modo, o conhecimento acerca dos fatores influenciadores do sistema de remuneração reveste-se de fundamental importância para o avanço do conhecimento na área.

Como mencionado anteriormente, parte-se do pressuposto que a efetividade da estratégia de remuneração depende da existência de adaptação ou ajuste a certos fatores contingenciais com potencial de afetar o sistema.

A relação entre a efetividade das organizações e sua adaptação às variáveis do contexto é defendida por estudiosos da área de estratégia baseados na teoria da contingência. Segundo Caldas (1997), as organizações que conseguem alinhar seu contexto interno ao contexto externo têm maiores chances de sobrevivência e sucesso.

Com respeito à estratégia de remuneração, Gomez-Mejia e Balkin (1987; 1990) e Bloom (1996) propõem que sejam observados fatores contingenciais advindos do ambiente externo no qual a empresa opera (regulamentações, aspectos sindicais, etc.), do ambiente interno - a organização e suas características (estrutura de comando, nível de risco, etc.) e dos indivíduos que serão sujeitos ao sistema de remuneração (necessidades e objetivos, preferências, etc.).

Os estudos de Gomez-Mejia e Balkin (1987; 1992) centram foco na análise de fatores organizacionais, tais como: o tamanho da empresa, seu estágio de vida, sua estratégia, intensidade de atividades em pesquisa e desenvolvimento.

Os fatores ao nível dos indivíduos são mais estudados pelos autores da área de remuneração e de recursos humanos, com destaque à análise dos fatores relacionados ao cargo e às características do indivíduo requeridas pelo cargo. Na perspectiva do indivíduo, Bloom e Milkovich (1996) destacam a importância de serem desenvolvidos estudos dos fatores relacionados às expectativas dos indivíduos (de retorno socioemocional), conforme a teoria do contrato psicológico. Isso porque diferentes práticas nos sistemas de remuneração trarão diferentes respostas dos indivíduos. Como exemplo de estudos nessa direção, pode-se citar a pesquisa desenvolvida por Hipólito (2004).

1.1.2 Remuneração estratégica ou estratégia de remuneração?

A complexidade da gestão de remuneração reside justamente em estabelecer seu alinhamento à estratégia da empresa. Segundo Lawler (1990), esse será um dos grandes desafios para os profissionais da área. A implicação natural dessa afirmação reside no fato que, se a estratégia de remuneração não se alinhar à estratégia da empresa, o retorno aplicado nos sistemas de remuneração, que representam parte significativa dos custos das empresas, não será otimizado, ou pode até ser negativo, caso as práticas de remuneração induzam a comportamentos opostos ou conflitantes com a estratégia da empresa.

Boa parte da literatura em remuneração parte de pressupostos universalistas, ou seja, indica determinadas técnicas ou práticas que se presume serem eficazes em qualquer organização. Nesse sentido, encaixam-se as denominadas “novas formas de remuneração”, chamadas por vezes como sinônimo de “remuneração estratégica”, tais como: a remuneração variável, a remuneração por habilidades e competências, a adoção de bandas largas, entre outras.

Entretanto, há relatos de experiências malsucedidas na implantação de certas metodologias tidas como “ideais ou corretas”, bem como há evidências de que empresas de sucesso do mesmo segmento diferem quanto à utilização dessa ou daquela técnica tida como mais eficaz (BLOOM, 1996; GERHARDT; MILCOVICH, 1990).

Nesse cenário, não é tarefa fácil para os administradores decidirem acerca da adoção ou não dessas novas técnicas, pois frequentemente não há qualquer menção aos objetivos primários da sua adoção, nem tampouco quais fatores contingenciais devem ser considerados visando à sua efetividade.

A partir da década de noventa, um grupo de autores americanos vem realizando estudos e pesquisas acerca do construto “estratégia de remuneração”, que ainda se encontra em construção, com ênfase na análise dos fatores contingenciais que devem ser considerados no ajuste ao contexto organizacional e às demais estratégias organizacionais (BLOOM,1996; GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992)

Desse modo, o avanço do conhecimento nessa lacuna – o estudo da estratégia de remuneração, os fatores contingenciais e influências, permitirá compreender e analisar o contexto com vistas à tomada de decisão em direção à efetividade do sistema de remuneração (BLOOM; 1996; CARROL, 1999; GERHARDT; MILCOVICH, 1990; GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992; KERR, 1985)

1.1.3 Referenciais Teóricos

Para que se possa compreender e analisar a importância relativa e tipo de influência que cada fator pode exercer sobre as decisões de remuneração, é vital que se conheçam os referenciais teóricos nos quais se assentam. Cada uma dessas teorias pretende dar base para o entendimento das razões subjacentes às escolhas em remuneração e também das conseqüências de certas decisões em remuneração.

Desse modo, algumas dessas teorias tratam das conseqüências do sistema de remuneração, e, portanto, podem lançar luz sobre os impactos de certas decisões. Nesse conjunto de referenciais teóricos, destacam-se: as Teorias Motivacionais e a Teoria do Contrato Psicológico.

De outro lado, outras teorias buscam explicar as razões determinantes associadas a certas escolhas em remuneração, com destaque para a Teoria do Capital Humano, a Teoria da Agência e a Teoria dos Custos de Transação.

1.2 Definição do Problema de Pesquisa

Esta dissertação objetiva, então, expandir o conhecimento acerca do sistema de remuneração da força de vendas, suas especificidades e escolhas estratégicas envolvidas.

Assim, a pergunta orientadora, que resume o problema de pesquisa:

“Quais fatores contingenciais exercem maior influência em cada uma das escolhas ou decisões envolvidas na estratégia de remuneração de vendas?”.

A pergunta orientadora desdobra-se nas seguintes questões de investigação:

“Quais são as principais contingências dos **ambientes externo** (macro-ambiente e do ambiente de negócios) e **interno** (organização, processo e papel de vendas e características dos indivíduos) das empresas estudadas com potencial de influenciar a estratégia de remuneração, a partir das contingências sugeridas pela literatura?”.

A estratégia de remuneração de vendas será investigada a partir do levantamento e análise de seus elementos, que serão operacionalizados segundo as escolhas envolvidas na remuneração de vendas, a partir da proposta de Gomez-Mejia e Welbourne (1988, p.174) e de Lawler III (1990). Uma das escolhas da estratégia de remuneração a ser estudada em destaque é a composição da remuneração, pois se acredita que a composição é fortemente influenciada por fatores contingenciais aos quais as organizações estão sujeitas.

1.3 Pressupostos Conceituais

Baseado na teoria da contingência, este estudo parte do pressuposto, que a efetividade do sistema de remuneração não pode ser adequadamente averiguada sem que se considerem os fatores que a afetam. Isso quer dizer que as práticas do sistema em si mesmas não predizem a efetividade. Ao contrário, é a adequação entre as escolhas do sistema de remuneração a outras variáveis contingenciais que determinará a efetividade do sistema.

1.4 Objetivos da Pesquisa

O objetivo de um trabalho de pesquisa, conforme indica Martins (1994), é a contribuição efetiva que se espera com ele, é o motivo pelo qual ele será feito.

O objetivo geral deste trabalho, decorrente do problema colocado, é avançar no conhecimento sobre o tema específico da estratégia de remuneração da força de vendas, possibilitando uma melhor compreensão sobre seus elementos e fatores contingenciais apontados pela literatura recente, bem como quais são os fatores que se reputam maior influência na estratégia de remuneração, a partir da análise dos dados da pesquisa empírica.

Esta pesquisa pretende contribuir para o conhecimento ainda em formação sobre o conceito de estratégia de remuneração, inclusive em sua operacionalização e componentes, tendo como pressuposto a abordagem contingencial.

Além do objetivo geral, a dissertação pretende atender aos seguintes objetivos específicos:

- a) Sistematizar o conhecimento localizado na revisão da literatura sobre remuneração para profissionais de vendas, proveniente das diversas áreas do conhecimento, de modo a gerar contribuições em nosso país, ampliando o entendimento do tema.
- b) Sistematizar o conhecimento específico acerca dos fatores contingenciais com potencial de influência sobre as decisões do sistema. Os fatores foram classificados segundo as seguintes categorias: relacionados ao macro-ambiente no qual a empresa opera (fatores demográficos, econômicos, sociais, políticos e tecnológicos); relacionados ao ambiente de negócios (as características do mercado, concorrência, fornecedores, parceiros, clientes, sindicatos, etc.); relacionados ao processo de vendas e conseqüentemente, ao papel da força de vendas; relacionados ao tipo de organização e suas características (estrutura de comando, nível de risco, etc.) e aqueles relacionados aos indivíduos que serão sujeitos ao sistema de remuneração (necessidades e objetivos, preferências quanto ao risco, etc.).
- c) Explorar, nos estudos de casos realizados, os fatores contingencias que se salientaram nas escolhas estratégicas da remuneração para a força de vendas, com especial destaque para a composição da remuneração, à luz da opinião dos respondentes, observando aderência aos fatores sugeridos na literatura.
- d) Levantamento de possíveis pontos de atenção na tomada de decisão acerca de sistemas de remuneração de profissionais de vendas, tendo em vista a sua efetividade.
- e) Subsídios para a realização de futuras pesquisas.

1.5 Justificativa da Pesquisa

Nos estudos relacionados à gestão de pessoas, há carência de pesquisas em nosso país voltadas a área de remuneração. Além disso, não se tem conhecimento de estudos na área de remuneração com o enfoque proposto nesta dissertação, ou seja, no desenvolvimento de uma teoria contingencial que ligue os sistemas de remuneração aos fatores do contexto organizacional.

O campo específico de remuneração de vendas justifica-se ainda mais, pois se trata de tema não explorado na literatura brasileira, que carece de sistematização, já que os conhecimentos são esparsos e provenientes de diversas áreas do conhecimento.

A ênfase na escolha estratégica relacionada à composição da remuneração permitirá lançar luz acerca dos fatores contingenciais a essa escolha – papel e objetivos das parcelas fixa e variável, que é, sem dúvida, uma questão-chave em se tratando da estratégia de remuneração, inclusive para outros profissionais (executivos, por exemplo).

No campo da administração e *marketing*, este estudo pretendeu oferecer contribuições para a melhoria das decisões relacionadas à gestão da força de vendas, que tem papel de destaque no mercado empresarial na execução dos objetivos organizacionais.

1.6 Questões de Pesquisa

Com base em pesquisas anteriores, bem como em proposições provenientes do referencial teórico utilizado, foram formuladas questões de pesquisa relacionadas à estratégia de remuneração da força de vendas:

- Como foram tomadas as decisões em relação a cada uma das estratégias de remuneração de vendas? Quais foram os fatores influenciadores dessas decisões?
- Especificamente com relação à composição da remuneração: quais fatores contingenciais exerceram maior influência nas decisões tomadas acerca da composição do sistema de remuneração de vendas?

1.7 Conceitos Relevantes

Para efeito deste trabalho, serão utilizadas as seguintes definições para os termos e conceitos:

- a) Mercado empresarial (*business to business*): Segundo Sharma (2001), é o mercado de empresas produtoras de bens, insumos ou serviços predominantemente para outras empresas. Essas empresas compram e vendem produtos intermediários ou finais uma das outras para, em última análise, prover o atendimento de seus clientes finais.
- b) Sistema de compensação ou de remuneração: Segundo Belcher (1974), o sistema de compensação inclui os elementos financeiros acrescidos dos elementos não-financeiros. Bloom (1996; pg. 24), corroborando a posição de Belcher (op. cit.), define a remuneração ou compensação como o *portfolio* de valores⁷ recebido em troca de uma série de contribuições dos empregados. “Este *portfolio* é compreendido como uma coleção inter-relacionada de reparações, benefícios e outros itens de valor” (BLOOM, 1996; pg. 25). Apesar de o conceito de “compensação” ser mais amplo do que o de remuneração, como o conceito de compensação não é muito utilizado em nosso idioma, optou-se pela utilização do conceito de remuneração – que portanto, serão tratados como sinônimos.
- c) Composição da remuneração: Trata-se da proporção entre as parcela fixa e variável.
- d) Força de vendas ou profissionais de vendas: São os profissionais envolvidos diretamente na venda de produtos e serviços com vínculo empregatício nas empresas a serem estudadas. Portanto, não serão abordadas as sistemáticas de remuneração para gerentes de vendas, visto que esse público pode estar sujeito à análise de outras variáveis, nem tampouco para representantes autônomos.
- e) Estratégia de remuneração: Entende-se por estratégia de remuneração, conforme proposto por Gomez-Mejia e Welbourne (1988; p.174), “o repertório de escolhas a disposição dos gestores que têm impacto no desempenho da organização e no uso efetivo de seus recursos humanos.”
- f) Escolhas ou decisões estratégicas: Segundo Pearce e Robinson (1982 *apud* Gerhardt; Milkovich, 1990, p.668) decisões estratégicas são aquelas que se encaixam nos seguintes critérios: envolvimento da alta direção; alta alocação de recursos da empresa;

⁷ Do original em inglês, *bundle of value returns*.

grandes conseqüências para a empresa como um todo ou para alguma de suas funções-chave; são orientadas para o futuro; requerem atenção a fatores do ambiente externo e têm potencial de afetar o desempenho organizacional no longo prazo. Além disto, devem ser ações e não intenções ou planos, já estabelecidos no tempo.

- g) Elementos da estratégia de remuneração ou escolhas estratégicas em remuneração: Conforme proposto por Gomez-Mejia e Welbourne (1988; p.174), os elementos da estratégia de remuneração são, preponderantemente, as decisões relativas ao desenho do sistema: os critérios para definição da parcela fixa ou salário, a composição entre as parcelas fixa e variável; decisões quanto ao posicionamento do nível remuneratório diante do mercado e outras relacionadas à parcela variável.
- h) Abordagem Contingencial ou Teoria da Contingência: Segundo a Teoria da Contingência, não existe uma melhor forma de administrar e, sim, a necessidade de adequação, por parte da organização, aos fatores contingenciais aos quais está sujeita. A Teoria da Contingência dá ênfase ao processo adaptativo. Parte do pressuposto de que as organizações adaptadas ou adequadas ao seu ambiente tendem a superar as inadequadas (CALDAS *et al.*, 1997).
- i) Adaptação ou Ajuste: Do inglês *fit*. O conceito de ajuste teve início com o trabalho de Chandler (1962 *apud* Venkatraman, 1984), que, baseado no conceito tomado da Biologia, acerca da necessária adaptação dos sistemas ao meio em que se inserem, utilizou o conceito de adaptação em seus estudos sobre estrutura organizacional. O entendimento é de que há um relacionamento de influência e de constante ajuste entre o ambiente interno e externo e as ações das empresas (VENKATRAMAN, 1984).
- j) Fatores Contingenciais: Fatores contingenciais são variáveis advindas do contexto organizacional, em suas diversas dimensões, com potencial de influenciar o sistema de remuneração em questão. Cada uma das escolhas estratégicas em remuneração abordadas nesta dissertação aponta para potenciais fatores contingenciais (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992; FLAHERTY, 2000).

1.8 Estrutura da Dissertação

Além da primeira parte que envolve a definição do problema de pesquisa, esta dissertação está dividida em outras quatro partes:

- - a segunda, que envolve a fundamentação teórica a respeito dos temas que lhe são relevantes. Essa parte subdivide-se em quatro capítulos, a saber:

- 1) Sistemas de remuneração: principais conceitos e histórico.
 - 2) Pressupostos teóricos subjacentes ao sistema de remuneração.
 - 3) Objetivos e elementos do sistema de remuneração. Sistemas de remuneração da força de vendas.
 - 4) Elementos da estratégia de remuneração ou escolhas estratégicas em remuneração e fatores contingenciais sugeridos pela literatura.
- A terceira parte envolve a metodologia utilizada, com a definição do método de pesquisa, universo, amostra, procedimentos de coleta e análise de dados.
- A quarta e última parte, em que são descritos os resultados obtidos na pesquisa empírica, considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO: PRINCIPAIS CONCEITOS E HISTÓRICO

2.1 Importância da Remuneração

De maneira geral, os sistemas de remuneração envolvem importantes decisões para as organizações. Em diversos setores da economia, os custos que envolvem o sistema de remuneração por vezes ultrapassam 50% de seus custos totais (LAWLER, 1981).

A questão da remuneração reveste-se de importância, não só por representar uma parte representativa dos custos de certas empresas, mas, também, pela sua importância em termos de atração e retenção de pessoas (MILKOVICH; NEWMAN, 1987, LAWLER; 1981).

A remuneração é o centro da troca nas relações de trabalho e, provavelmente, a razão principal pela qual a maioria das pessoas se torna empregados. Além disso, é a característica que define o trabalho assalariado.

2.2 Sistema de Remuneração: conceitos

Adam Smith (1776, *apud* BLOOM; 1996) foi o primeiro a propor uma teoria formal a respeito da relação entre o trabalho e a remuneração, caracterizando-a em termos da “vantagem líquida⁸” resultante das trocas entre as partes na relação de trabalho.

A definição mais conhecida e usual de remuneração, conforme proposta por Milkovich e Newman (1987, p.3): “a remuneração se refere a todas as formas de retorno financeiro e benefícios que os empregados recebem na relação de trabalho”, tem sido alvo de revisões por sua abordagem unidirecional, ou seja, da empresa para com o empregado e unidimensional; o retorno financeiro.

Belcher (1974, p. 3) amplia a definição de remuneração, denominando-a sistema de compensação ou de recompensas, por entender que a troca na relação de trabalho envolve

⁸ Do original em inglês: *net advantage*..

mais do que os aspectos financeiros. Segundo esse autor, o sistema de recompensas é “tudo aquilo que é obtido através de troca na relação de do trabalho, ou seja, na transação entre homem e organização envolvendo um contrato de trabalho. Pode ser considerada como uma troca econômica, psicológica, sociológica, política ou ética”.

Há controvérsias quanto ao uso da palavra “recompensa” no contexto da administração da remuneração, em função de sua conotação de excepcionalidade por um feito inesperado ou acima do previsto. Alguns autores restringem o termo para os elementos da remuneração relacionados ao reconhecimento individual, quer seja por mérito ou por desempenho. Desse modo, o salário fixo seria o retorno pelo trabalho e não uma recompensa (MILKOVICH, NEWMAN, 1987, p.5).

k) Bloom (1996; pg. 24), corroborando a posição de Belcher (op. cit.), define a remuneração ou compensação como o *portfolio* de valores⁹ recebido em troca de uma série de contribuições dos empregados. “Este *portfolio* é compreendido como uma coleção inter-relacionada de reparações, benefícios e outros itens de valor” (BLOOM, 1996; pg. 25). O retorno financeiro recebido faz parte desse *portfolio*, assim como os benefícios e também as denominadas recompensas não-financeiras, como, por exemplo: possuir segurança no emprego (OSTERMAN; 1988), ter oportunidades de atualização e desenvolvimento (SCHEIN, 1980).

O conceito de ‘*portfolio* de valores inter-relacionados’ retoma a idéia de ‘vantagem líquida’ de Adam Smith (1776), ampliando o foco usual da relação ‘trabalho-pagamentos’ para as relações que se estabelecem entre os valores recebidos. Esse conceito implica que o valor percebido pelo sistema de remuneração influenciará também os demais valores recebidos e vice-versa, como, por exemplo, os benefícios recebidos e as recompensas não-financeiras, em maior ou menor escala.

⁹ Do original em inglês: *bundle of value returns*.

2.3 Breve Histórico da Administração da Remuneração

O resgate histórico das questões que envolvem a administração permite expandir nosso entendimento sobre os preceitos teóricos e práticas remuneratórias contextualizando-os como respostas acerca do contexto econômico-social específico de cada época.

Hipólito (2004, p.16-43), em resgate exaustivo sobre o tema, revela que as questões de remuneração de cada período histórico refletem a visão de mundo e do homem daquele contexto, as características organizacionais vigentes, as quais moldaram o papel e características da atuação da administração e da gestão de pessoas.

Milkovich e Stevens (2000, p. 6), em pesquisa bibliográfica em publicações, artigos e livros de remuneração publicados nos últimos cem anos, igualmente traçaram um interessante panorama das questões centrais e desafios que envolveram e envolvem a gestão da remuneração. O estudo desses autores, apesar de ter como referência a história e contexto dos Estados Unidos, discute questões pertinentes à realidade da administração brasileira, visto essa ter sido fortemente influenciada pelas práticas americanas.

Desse modo, a partir da reflexão desses autores, será feita uma síntese dos principais momentos históricos do último século e suas conseqüências para a administração da remuneração. Essa síntese, longe de ser exaustiva e conclusiva, deve ser entendida como um substrato para a reflexão do papel da remuneração no contexto da gestão dos dias atuais, oferecendo caminhos para sua evolução.

2.3.1 Período de 1890-1925: instabilidade econômica e produtividade: instabilidade no trabalho

O início do século vinte nos Estados Unidos é sem dúvida um período de grande instabilidade econômica e, conseqüentemente, social. Não só era difícil naquele tempo empregar-se, como o salário também era incerto, já que freqüentemente era baseado em unidades produzidas (*piece-rate*, bastante comum nessa época). Devido à baixa regulamentação havia pouca segurança social, especialmente em relação ao desemprego, saúde, horas extras e outros, já que os chamados benefícios sociais foram regulamentados na época seguinte (MILKOVICH; STEVENS, 2000).

Os planos de pagamento por peças ou unidades produzidas – largamente utilizados nessa época e na seguinte – começaram a apresentar falhas, não só não gerando aumentos de produção como causando declínios de produtividade, determinando o efeito que ficou conhecido como “limitação à produção”. Tal fenômeno é citado em dois tipos de situações:

- a) Elevação do absenteísmo, já que os empregados, ao ganhar o montante que consideravam suficiente, ausentavam-se do trabalho para ocuparem-se de outras atividades;
- b) Restrição dos trabalhadores a aumentar os níveis de produção para que os critérios de produtividade associados não fossem majorados, em busca de menor esforço pelo tempo empregado (SIBSON, 1960, p.122).

É também o início da Administração Científica de Taylor (1911), que baseando-se nos princípios da divisão do trabalho em tarefas (estudos de tempos e métodos) idealizados por Adam Smith, constituiu a base para a noção de cargos e uma alternativa ao pagamento por unidades produzidas, na busca de maior produtividade. A proposta de Adam Smith (1776), resumidamente, residia na divisão do trabalho em tarefas, visto ser mais econômica do que cada trabalhador realizar o processo completo. Além disso, deu a base para as relações entre os preços dos produtos e os salários a serem pagos e para os valores dos salários-hora (BELCHER, 1974; BRISOLLA, 1994).

Foi uma época de instabilidade e insegurança, não só pela predominância da remuneração por desempenho, em que o risco recaía no empregado, mas também pelo fato de os gerentes/proprietários deterem o poder de definir salários e outras decisões relativas à gestão de pessoas, as quais eram percebidas como injustas, já que freqüentemente se baseavam em favoritismos pessoais. Milkovich e Stevens (2000) fazem referência a relatos constantes dessa época de propinas recebidas pelos gerentes para que favorecessem empregados, em troca da manutenção do emprego ou aumentos salariais.

2.3.2 Período de 1920 – 1950: convulsão social - burocracias reguladas

Esse período é demarcado nos Estados Unidos pela depressão econômica e pela Segunda Grande Guerra a nível mundial, o que trouxe intensificação de movimentos sociais,

especialmente greves, organizadas pelos sindicatos, cuja constituição estava em ascensão. O desemprego nos Estados Unidos alcançou mais de 30% em 1939 e as folhas de pagamento das empresas decresceram em 60 a 80%. Relatos da época dão conta de que aqueles que tinham um dia de salário e tinham que fazê-lo render por um mês eram considerados “felizardos” (MILKOVICH; STEVENS, 2000, p.10).

Para fazer frente à convulsão social, os governos intervieram com um rol de regulamentações e leis de proteção ao trabalhador: os chamados benefícios sociais. Os sindicatos fortalecidos passaram a participar das decisões salariais.

Num ambiente mais regulado, houve condições para o fortalecimento das burocracias e departamentalização e, conseqüentemente, da ênfase nas técnicas de avaliação de cargos, visando dar maior racionalidade às decisões salariais. Além disso, tais fatos retiraram o poder dos gestores, passando-os para os técnicos da área de gestão de pessoas e, obviamente, para os sindicatos (BELCHER, 1974; HIPOLITO, 2004; MILKOVICH; STEVENS, 2000).

Em oposição à instabilidade do período anterior, os aumentos salariais eram mais previsíveis, pois eram negociados através de sindicatos. Para aqueles empregados em grandes empresas, foi o início da época de “empregos para a vida toda”, o que foi possível com a melhoria do cenário econômico. Por conseqüência, houve declínio da utilização da remuneração por desempenho ou por incentivos (MILKOVICH; STEVENS, 2000).

2.3.3 Período de 1950-1975: previsibilidade, equidade interna e regulamentação

A regulamentação do trabalho ganha seu ápice nessa época. Em 1963, foi promulgada, nos Estados Unidos, a Lei de pagamentos iguais para trabalhos iguais, focalizando agora a equidade interna.

O período é demarcado pela gestão baseada no controle dos empregados, com ênfase nos aspectos psico-sociais da relação de trabalho. Sua origem está relacionada à introdução da psicologia: em especial as teorias motivacionais, como base para o entendimento do valor do trabalho para as pessoas (HIPÓLITO, 2004).

A remuneração por desempenho é substituída definitivamente pelo salário-hora. É o auge dos programas de mérito: baseados especialmente em senioridade, bem como os primeiros planos de carreira, suportados por técnicas cada vez mais sofisticadas de avaliação de cargos. A concessão de benefícios: por liberalidade das empresas, visando ao melhor bem-estar dos empregados, começa a se tornar comum. O salário indireto, auferido através dos benefícios, passa de 12% da remuneração total em 1950 para 28% em 1975 nos Estados Unidos (BELCHER, 1974; MILKOVICH; STEVENS, 2000, p.12).

2.3.4 Período de 1975 – 1990: o retorno da instabilidade econômica: globalização e competitividade

A globalização dos mercados traz à tona contexto semelhante àquele do início do século: instabilidade econômica e busca pela competitividade, com a diferença de que, agora, é a nível global. Volta a ênfase na questão da vinculação da remuneração ao desempenho, que estava em desuso na época anterior.

Do ponto de vista organizacional, há necessidade de tornar as organizações mais eficazes, enxutas e flexíveis, o que dá substrato para os movimentos de reengenharia, qualidade, *downsizing*, entre outros (HIPÓLITO, 2004).

O elemento da competitividade passa a dar o tom do sistema de gestão de pessoas: ênfase nas políticas remuneratórias baseadas na competitividade externa, visando à atração e retenção de empregados, agora valorizados, porque entendidos como fator de influência no sucesso das organizações (FISCHER, 2002; HIPÓLITO, 2004).

2.3.5 Período de 1990 aos dias atuais: competitividade com sustentabilidade: atendimento aos *stakeholders* e mecanismos de governança

Trata-se de período de maior complexidade no ambiente de negócios, marcado, de um lado, pelo acirramento da concorrência e, de outro, por clientes, consumidores e agentes sociais cada vez mais conscientes e sabedores de seu poder de influência nas organizações, não apenas através de influencia mas também pela dissipação dos controles acionários, demarcando a necessidade de serem repensadas as práticas de gestão.

Segundo Albuquerque (1999), os anos 90 reposicionaram o papel das organizações para o atendimento aos interesses de todos os *stakeholders* na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade.

Isso porque, nessa etapa, a presença de grandes corporações com ações pulverizadas evidencia conseqüências com respeito à separação do controle da propriedade das organizações, pois a natureza da propriedade e a identidade dos controladores têm efeitos sobre o desempenho das empresas (SIFFERT, 2000).

Esse novo cenário aponta para a necessidade de mudanças nas relações e processos de gestão, em direção à criação de estruturas de governança:

A governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários, controle e gestão.

Nesse contexto, as decisões relativas à remuneração passam a ser decisivas nas estruturas de governança, não apenas dos executivos, mas, também, da força de vendas, já que essa exerce suas atividades, freqüentemente, de maneira autônoma, fora do “raio de visão”.

Uma das principais razões para o retorno das práticas de incentivos variáveis reside justamente em seu papel de controle, tendo em vista que só será auferida a remuneração em contrapartida a um determinado resultado, pré-acordado entre as partes.

Uma outra justificativa para o retorno das práticas de remuneração variável reside no próprio acirramento da competitividade, que trouxe consigo a busca permanente por melhores patamares de eficiência e eficácia, com necessidade de cortes de custos fixos.

De outro lado, os empregados, cada vez mais conscientes de seu papel, buscam seu bem-estar e integração do trabalho com a esfera pessoal, dando início aos movimentos de qualidade de vida no trabalho, iniciativas de concessão de benefícios flexíveis e políticas de gestão ‘one to one’, além da valorização de recompensas não-financeiras (HIPÓLITO, 2004; MILCOVICH; STEVENS, 2000). A visão de homem subjacente passa a conter várias dimensões de análise,

ou seja, o homem é econômico, político e psicossocial, que deve ser entendido numa abordagem holística.

A premissa tecnocrática da fase anterior, na qual se supunha encontrar a metodologia correta para a administração da remuneração, passa paulatinamente a ceder espaço para a busca do alinhamento das práticas de gestão de pessoas com as estratégias de negócios (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

O quadro, a seguir, apresenta as principais conexões entre esses elementos e sumariza os resgates históricos realizados pelos autores citados, a partir de categorias adaptadas de Hipólito (2004).

Quadro 1 - Períodos Históricos e Impactos na Gestão de Remuneração

Época - Contexto Social e Econômico	Visão de Mundo e do Homem	Contexto Organizacional	Papel da Administração e da Gestão de Pessoas	Impactos na Gestão da Remuneração
1890-1925 (<i>instabilidade econômica e produtividade: instabilidade no trabalho</i>) Economia volátil e incerta Pouca regulamentação do trabalho	<i>Homem econômico</i> – busca de retorno de suas decisões para si, orientado por valores econômicos	Empresas pequenas operadas pelo dono. Alto “turn-over”. Início administração científica: estudos sistemáticos de tempos, padrão e métodos de trabalho	Empregados como um fator de produção Decisões de gestão de pessoas (inclusive salariais) centradas no gestor Foco: aumento de produtividade e na redução de custos produtividade	Remuneração direta em dinheiro baseada em peças (produtividade): insegurança (60% em 1920 nos EUA) Início: Participação nos Lucros Pagamento por Incentivos
1920 – 1950 (<i>convulsão social e burocracias reguladas</i>) Fortalecimento Sindical (EUA) Foco na regulamentação do trabalho: <i>estabilidade no trabalho: emprego por toda a vida</i> “Psicologização” das relações de trabalho	<i>Homem psicossocial</i> – influenciado por demandas de ordem psicológica, biológica e social	Crescente burocratização do ambiente de trabalho, departamentalização	Empregados como um fator de controle e gestão Decisões de gestão de pessoas centradas no gestor de pessoas (saber técnico) na busca de maior justiça (com maior regulamentação e pressão sindical) Foco: equilíbrio entre a produtividade e as necessidades humanas	Ênfase na técnica e na noção de cargo para balizar as decisões de remuneração Benefícios sociais Declínio do pagamento por incentivos Aumentos salariais coletivos (acordos sindicais)
1950 – 1975 (<i>Previsibilidade, Equidade Interna e Regulamentação</i>) “Salários Iguais para trabalhos Iguais”	<i>Homem psicossocial</i> – ênfase no social	Burocratização Meritocracia Eficiência	Empregados como um fator de controle e gestão: atenção ao desenvolvimento Decisões de gestão de pessoas centradas no gestor de pessoas e no gestor de linha (retomado) Foco: justiça e equidade interna e atuar sobre o comportamento das pessoas.	Ênfase na técnica: previsibilidade na progressão salarial e de carreira Aumentos individuais: por senioridade/ tempo e méritos (meritocracia). Aumento dos benefícios e diminuição de incentivos variáveis Nos EUA: salários regulamentados
1975 -1995 (<i>O retorno da instabilidade econômica: globalização/ competitividade</i>) Economia volátil/ Produtividade e qualidade	Homem como agente social complexo - <i>Homem econômico é retomado (integração do econômico e psicossocial)</i>	Sofisticação de gestão: maior complexidade organizacional Enxugamento da burocracia: Qualidade total, padronização global, reengenharia e <i>downsizing</i>	Empregados - valorização de sua influência no sucesso das Organizações Foco: atração e retenção de talentos	Ênfase na busca pela técnica “correta” Remuneração por Incentivos baseada em desempenho Ênfase na competitividade externa dos salários
1995 aos dias atuais (<i>competitividade com sustentabilidade: ao atendimento aos stakeholders e mecanismos de governança</i>) Economia Globalizada	<i>Sentido do Trabalho: integração com as necessidades individuais</i> <i>Homem holístico - Desafio</i>	Organizações Enxutas/ terceirizações Necessidade de melhorias contínuas na produtividade visando à competitividade Gestão e Governança Corporativa Competitividade: Controle de custos fixos, inclusive salariais	Empregados: fonte de vantagem competitiva Alinhamento à estratégia: Modelo de Gestão de Pessoas focado na competitividade Políticas de Gestão de Pessoas: governança Foco: atração e retenção de talentos com interesses diversos (políticas “one to one”)	Ênfase no alinhamento a estratégia organizacional: fatores contingenciais Remuneração por desempenho como mecanismo de governança Programas de Participação nos lucros e resultados (legislação brasileira) Planos de benefícios flexíveis Valorização das recompensas não-financeiras

FONTE: Elaborado pela autora a partir de HIPÓLITO, 2004; MILKOVICH; STEVENS, 2000.

2.3.6 Considerações Finais

A análise do breve resgate histórico acerca do contexto econômico-social das respectivas épocas confere uma visão abrangente das condicionantes que afetaram as questões de gestão de pessoas e mais especificamente, de remuneração.

Alguns aspectos dessa análise merecem destaque. Serão explorados esses pontos a seguir.

a) O homem holístico:

Da perspectiva puramente econômica das relações de pagamento pelo trabalho do início do século vinte, para a incorporação na gestão de pessoas e da remuneração das dimensões psicológicas, sociais e políticas envolvidas na relação de trabalho, corroborando a definição de Belcher (1974) e de Bloom (1996), citadas anteriormente.

Uma outra consequência observada, que deriva do processo de evolução histórico, é a incorporação de práticas individuais de gestão (pacotes flexíveis de benefícios, por exemplo) que permitam o atendimento às necessidades individuais (GOMEZ-MEJIA, 1992; MILCOVICH; STEVENS, 2000).

b) mudança do papel de gestão de pessoas *vis a vis* as mudanças nas relações de trabalho: modelo competitivo de recursos humanos

Um outro aspecto importante do resgate histórico é a visão contextual das práticas de gestão, vistas como respostas a questões centrais específicas de cada momento histórico. Nessa perspectiva, o contexto de incerteza do início do século XX, marcado pelo foco na produtividade e visão econômica da relação de trabalho parece estar de volta – com o advento da globalização, embora com novas variáveis e maior complexidade, após um período de “calmaria” – certa estabilidade e práticas de “empregos por toda a vida”. A questão da competitividade ressurgiu e, com ela, novos desafios foram colocados para a gestão de pessoas e da remuneração.

Segundo Fischer (2000), o século vinte é demarcado pela predominância do modelo competitivo de recursos humanos, voltado para os resultados do negócio, com ênfase na “meritocracia” e na adoção de modelos de remuneração variável, aliada à incorporação de

modelos de gestão por competências, cuja ênfase reside justamente na comunicação do modelo competitivo, segundo o autor. O risco desse novo modelo, segundo Fischer (op.cit.), é a gestão do risco nas relações de trabalho, transferidas para o empregado e suas conseqüências para os resultados da empresa.

- c) maior complexidade na gestão: governança e equilíbrio de interesses de todos os *stakeholders*:

A visão dos autores quanto à última década reforça a tese de que o desafio é complexo: a gestão de pessoas deve contribuir com os mecanismos de governança, em ambiente de alta competitividade, sem, no entanto esquecer-se do equilíbrio de forças e interesses, ou seja, o atendimento a todos os *stakeholders* da organização, com destaque para os empregados.

Um desafio decorrente é buscar o equilíbrio e conciliação entre interesses e expectativas das pessoas e das empresas (DUTRA, 2001).

- d) gestão de pessoas: a noção de empregabilidade:

Na gestão de pessoas, do ponto de vista dos empregados e suas expectativas, um ponto que merece destaque nas mudanças ocorridas nas relações de trabalho, nos anos noventa, pode ser resumido na noção de empregabilidade, em várias empresas e sob diversas modalidades de contratos, em oposição à visão anterior: empregos para toda a vida. A noção de empregabilidade – apesar de um tanto desgastada – emerge como um aspecto-chave para o trabalhador de nossos dias, e pode inclusive, ser um dos elementos mais valorizados na relação de troca pelos empregados num ambiente de instabilidade e alta competição no mercado de trabalho. Esse aspecto aponta, até mesmo, para a importância de estudos relativos a recompensas não-financeiras, especialmente aquelas relacionadas ao desenvolvimento e aprendizado (DUTRA, 2001; HIPÓLITO, 2004).

- e) gestão de pessoas: crescente valorização e complexidade da remuneração por desempenho: Do ponto de vista das empresas e suas expectativas, houve clara migração dos critérios baseados em segurança, estabilidade e senioridade para a ênfase na remuneração baseada em desempenho e/ou contribuição das pessoas, através de incentivos ou via desenvolvimento de competências críticas para o negócio.

A remuneração por desempenho é presença constante em todas as épocas, e se tornou comum nos dias de hoje. Seu retorno deve-se, sobretudo, como foi visto, ao seu potencial uso como mecanismo de governança, aliada à premência para controlar custos, o que tem feito declinar os programas de mérito, que incrementam custos fixos.

Desse modo, um desafio importante na gestão da remuneração é justamente a gestão da complexidade dos sistemas de remuneração variável:

– Um dos pontos críticos é o deslocamento do risco para os empregados, o que, com certeza, traz conseqüências para a gestão. Nesse aspecto, autores como Stonich (1981 *apud* Gomez-Mejia; Melbourne, 1988) sustentam que a segurança no trabalho é condição importante para que os empregados possam correr riscos, ou seja, tomarem decisões de risco em favor de suas empresas, sem se preocupar com as conseqüências dessas decisões sobre si mesmos¹⁰.

– Dúvidas quanto à sua efetividade: como visto, os planos de pagamento por peças evidenciaram outras variáveis interferindo no comportamento dos empregados, além do estímulo financeiro¹¹.

– Além disso, um ambiente econômico incerto, de baixa previsibilidade e em constante mudança traz consigo maior complexidade na adoção de sistemas de remuneração por desempenho, dada à dificuldade no estabelecimento de medidas e indicadores para a sua mensuração.

f) Gestão da Remuneração: declínio do foco na busca da “metodologia e técnica correta”:
Ênfase no alinhamento à estratégia organizacional:

Os pesquisadores e autores contemporâneos têm apontado para a necessidade de a área de remuneração sair da posição tecnocrática e prescritiva e tornar-se estratégica, ou seja, contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais.

¹⁰ A questão do risco será explorada no próximo capítulo, que trata dos pressupostos conceituais.

¹¹ Essa questão será explorada no próximo capítulo: a partir das teorias motivacionais.

Entretanto, a pesquisa e os textos na área tendem a enfatizar técnicas ou práticas, como se fossem um fim em si mesmos. Desse modo, a pergunta natural a se fazer é: quais são os fatores que devem ser observados para a adoção dessa ou daquela técnica? Que fatores devem ser observados e em que tipo de contexto para que o sistema de remuneração seja alinhado à estratégia organizacional e contribua para o seu atingimento?

Lawler (1981, pg. 11) afirma que pouco foi desenvolvido, enquanto arcabouço conceitual, que permita recomendar essa ou aquela decisão em remuneração sob contextos diversos, ou que explique as razões subjacentes às práticas ou decisões (GOMEZ MEJIA, 1992).

Este arcabouço conceitual, conforme Campbell (1990), deve dar subsídios à tomada de decisão dos gestores e profissionais da área, já que deverá se assentar em conhecimentos relativamente estáveis para orientar a prática: “a teoria deve lançar luz sobre as variáveis relevantes, como estas se relacionam, as condições do contexto que afetam estas relações” (CAMPBELL, 1990 pg. 22).

Deste modo, o capítulo seguinte pretende resgatar as principais teorias subjacentes ao sistema de remuneração, ou seja, seus pressupostos teóricos, com vistas ao início do projeto de construção desse arcabouço conceitual.

3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS SUBJACENTES AO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

3.1 Introdução

Na última década, muitos estudos foram feitos advogando novas práticas de remuneração, tais como: planos de pagamentos por habilidades e competências, planos de incentivos variáveis, adoção de bandas largas, benefícios flexíveis, participação acionária, entre outras. As revistas dirigidas a executivos, freqüentemente, propõem a adoção dessa ou daquela prática, tida como *'best practice'* ou ajustada para 'os novos tempos'.

Entretanto, há relatos de experiências malsucedidas na implantação de certas metodologias, tidas como *'best practices'*, bem como há evidências de que empresas bem sucedidas, atuando no mesmo segmento, diferem quanto às suas práticas em remuneração.

Desse modo, torna-se necessário compreender as razões subjacentes a essas práticas ou escolhas em remuneração, para que se possa constituir um referencial de análise que possibilite a tomada de decisão mais consistente para cada contexto de negócios.

Esse capítulo pretende, portanto, resgatar as principais teorias subjacentes ao sistema de remuneração, ou seja, seus pressupostos teóricos e fatores influenciadores potenciais, com vistas ao início do projeto de construção desse referencial teórico. Esse referencial permitirá compreender e analisar possíveis fatores contingenciais com potencial de influenciar as decisões em remuneração.

Na construção desse referencial, observa-se **duas dificuldades principais:**

- a) A primeira reside no fato de que algumas teorias ocupam-se das **conseqüências** que o sistema de remuneração terá sobre as pessoas e portando, sobre o seu desempenho. Outros pressupostos teóricos, entretanto, tratam dos determinantes da remuneração, ou seja, compreendem o sistema de remuneração como **causa**.

Esse aspecto, por vezes, pode confundir o pesquisador e sua análise, embora o aprofundamento nessas duas vertentes demonstrou que ambas são igualmente válidas, já que o sistema de remuneração **pode ter impactos nas pessoas e seus esforços** (as teorias motivacionais, como será visto a seguir, explora esse aspecto) e, também, **receber influências de certas variáveis** (econômicas, por exemplo).

Autores, como Bloom (1996), defendem que existe relação de influência mútua entre essas perspectivas, ou seja, o sistema de remuneração é, ao mesmo tempo, consequência e causa, em relação de mútua influência, e, portanto, deve ser estudado em ambas as perspectivas.

b) A segunda dificuldade, conseqüente à primeira, reside em integrar essas teorias e pressupostos, visto que têm origem em diversas áreas do conhecimento: economia, psicologia, sociologia, administração, cada qual com seu referencial, por vezes com diferentes visões do homem ou da natureza humana.

Desse modo, optou-se por organizar a apresentação das Teorias ou pressupostos teóricos em duas categorias, conforme a ênfase principal de cada uma delas, ou seja, seu potencial de análise e compreensão **quanto aos determinantes da remuneração** ou **quanto às conseqüências da remuneração**, conforme proposição de Bloom (1996).

A apresentação dos pressupostos teóricos será feita, como demonstra a Ilustração 1, a seguir.

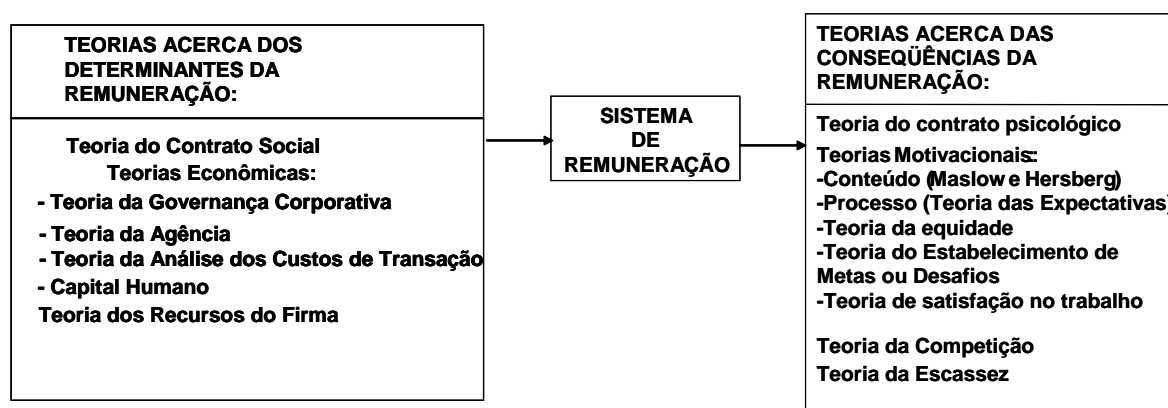


Ilustração 1 – Pressupostos Teóricos subjacentes ao sistema de remuneração

FONTE: Adaptado de BLOOM (1996).

3.2 Teorias acerca dos determinantes da remuneração

3.2.1 Teoria do Contrato Social: o Homem Cooperativo

A teoria do contrato social presume, resumidamente, que a partir de certas normas de tratamento igualitário, justiça e direitos, o ser humano tenderá a comportamentos cooperativos, pois entende que o motivador é o comportamento coletivo. Espera-se, então, que os gerentes irão atuar segundo os interesses coletivos, já que todos estarão afetados por eles.

A remuneração no contexto do contrato social, se definida de acordo com os padrões de trabalho, justiça e de acordo com a lei, será percebida como justa.

3.2.2 Teorias Econômicas: O Homem movido por Valores (Oportunista)

As teorias econômicas partem do pressuposto de que o homem é um ser econômico que se presume racional e buscará a maximização de seus ganhos e minimização de seus esforços, sendo movido a incentivos. Note-se que, na teoria econômica, incentivos não se resumem aos financeiros. Há a crença de que o homem é movido pelo “valor” que atribui aos incentivos, que podem ser, inclusive, não-financeiros, como o tempo para o lazer, por exemplo. Esta visão de homem se contrapõe à visão subjacente à Teoria do Contrato Social. (WILLIAMSON, 1985 *apud* WEITZ et. ali., 2004).

3.2.2.1 Teoria da Governança Corporativa

A Governança Corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários.

A Teoria da Governança Corporativa teve origem no enfoque contratual das relações econômicas, baseadas na Teoria da Agência e também nos princípios da Economia dos Custos de Transação, que serão abordadas na seqüência.

Para a teoria econômica clássica, as empresas têm papel passivo, de mera transformação de insumos em produtos e suas ações não impactam na concorrência, dispensando o emprego de outra estratégia que não a maximização “mecânica” dos lucros. Desse modo, a estrutura de controle e propriedade da firma não é levada em consideração (SIFFERT, 2000).

Mas para as novas teorias econômicas, com destaque para a denominada NEI (Nova Economia Institucional), as empresas são definidas como ‘estruturas de governança’ ou mesmo um ‘grupo de contratos’ (SIFFERT, 2000).

A estrutura de governança deve ser definida a partir das transações e seus atributos (frequência, incerteza, grau de especificidade) e em função de seus custos de operação e capacidades. Um aspecto importante a ser analisado na NEI é o problema clássico provocado pela separação de propriedade e gestão, que é tratado pela literatura econômica através da Teoria da Agência.

3.2.2.2 Teoria da Agência: Importância do Controle e Divisão do Risco

A Teoria da Agência alerta para o conflito oriundo da separação da propriedade do controle das organizações. Isso porque, conforme o conflito central da Teoria da Agência, não necessariamente o ‘agente’ irá atuar segundo os interesses do proprietário, pois se presume que as pessoas são motivadas pelos seus próprios interesses (JENSEN; MECKLING, 1976 *apud* COUGHLAN; NARASIMHAN, 1992).

Essa Teoria pressupõe, então, uma visão do homem oportunista e relações de trabalho com conflitos de interesse, em que o controle assume o papel de minimizar o conflito e induzir os comportamentos na direção desejada (JENSEN; MECKLING, 1976 *apud* COUGHLAN; NARASIMHAN, 1992).

3.2.2.2.1 Preferências quanto ao Risco

Um outro aspecto de relevância para a Teoria da Agência reside na divisão do risco entre o proprietário e seu ‘agente’. A Teoria da Agência prevê que o proprietário é “risco-neutro”¹² e os empregados possuem aversão ao risco, pois o risco para o empregado é mais custoso do que para o proprietário (HUAT; SOON, 1999). Eisenhardt (1989) põe dúvidas quanto a esse postulado, argumentando que os indivíduos podem diferir em suas preferências ao risco.

3.2.2.2.2 O papel do risco

Uma questão central que afeta a remuneração é o papel do **risco, definido como a incerteza sobre eventos futuros** (EISENHARDT, 1989). Ambientes de alto risco oferecem baixa previsibilidade e, portanto, afetam a acuracidade das medidas de desempenho, que por sua vez, afeta as decisões relativas à remuneração baseada em incentivos variáveis.

A questão do risco é também estudada na perspectiva do ‘agente’, ou seja, o quanto a presença do risco influenciará sua tomada de decisão.

Autores apontam que a tomada de decisão sobre o futuro é, por natureza, de maior risco, o que pode influenciar o gestor, se ele puder tomar decisões hoje que reduzam tal risco. (HUAT; SOON, 1999) Além disso, há evidências de que, sob alto risco, o gestor pode despende muito tempo reduzindo-o, ao invés de se ocupar com os objetivos organizacionais; ou, ainda, pode diminuir o esforço do gestor em tomar medidas de risco, tornando-o negligente ou cuidadoso em demasia (FAMA; JENSEN, 1983 *apud* HUAT; SOON, 1999).

3.2.2.2.3 A questão do Controle (evidências do esforço): Perigo Moral e Escolha Desfavorável: Remuneração Variável

Segundo a Teoria da Agência, o ‘agente’ pode esquivar-se dos objetivos do proprietário e até dar a ‘falsa impressão’ de estar atuando a seu favor, por saber que o proprietário não possui meios de avaliar com precisão tais fatos. Desse conflito emergem dois construtos: Perigo Moral e Escolha Desfavorável (FAMA; JENSEN, 1983 *apud* HUAT; SOON, 1999).

¹² Tradução do original em Inglês: *Risk-neutral*.

- O Perigo Moral reside na parcela de esforço sobre a qual o proprietário não possui evidências.
- A Escolha Desfavorável refere-se à parcela de “representação” ou de incerteza sobre as capacidades do agente, quando o proprietário não possui meios para averiguá-las.

Os construtos de Perigo Moral e Escolha Desfavorável apontam para que se relacione fortemente o desempenho do agente com o sistema de remuneração, pois o mau desempenho traria menor retorno financeiro ao agente. Assim, atribui-se à remuneração baseada em incentivos variáveis o papel de instrumento de controle para alinhar o agente aos objetivos do proprietário (HUAT; SOON, 1999), ou seja, a ausência de mecanismos de controle do esforço do agente é relacionada ao aumento da utilização da parcela variável.

3.2.2.4 A questão do Controle (evidências do esforço): Salário Fixo

Ocorre que o proprietário dará incentivos variáveis baseado em evidências. Essas evidências relacionam-se a ações (o esforço do agente), as quais o proprietário pode não ter condições concretas para observar diretamente. Autores da Teoria da Agência, como Levinthal (1988 *apud* HUAT; SOON, 1999), defendem que, se o proprietário tiver evidências suficientes sobre o esforço, a opção mais eficiente economicamente, do ponto de vista do proprietário, é o salário fixo.

3.2.2.3 Teoria da Análise do Custo de Transação

A Teoria da Análise do Custo de Transação, preocupa-se com a delimitação entre produzir ela própria seus insumos ou adquirí-los no mercado, analisando os custos das transações econômicas. Nessa análise, são evidenciadas as questões relacionadas aos mecanismos de monitoramento e controle de atividades econômicas e dos custos envolvidos (JOHN; WEITZ, 1989). O argumento é que, sob certas circunstâncias, o custo do monitoramento e controle explícito da força de vendas pode ser tão alto que a necessidade da remuneração por incentivos ganha espaço, ou, eventualmente, a sua terceirização, via representação.

3.2.2.4 Variáveis para a análise dos custos de transação

Além das condições de incerteza do ambiente, devem ser observados a especificidade e o custo das transações. Assim, John e Weitz (1989) sugerem atenção aos seguintes elementos:

- a) Custos de monitorar o tempo e o esforço: sistema de controle;
 - b) Desutilidade do esforço;
 - c) Salário alternativo;
 - d) Custos de monitorar a qualidade;
 - e) Heterogeneidade dos trabalhadores.
- a) **Custos de monitorar o tempo e o esforço:** sistema de controle; espera-se que o empregado se esforce mais se mais bem monitorado e, portanto, gere mais resultados. Ocorre que sempre existirá um custo envolvido no controle e monitoramento dos empregados, já que se presume que o empregado pode ‘enrolar’, ou seja, não fazer o que é esperado.

Assim, atribui-se a parcela variável do sistema de remuneração o papel de substituir os mecanismos de controle e monitoração, exercido pela supervisão. Desse modo, se o resultado do trabalho for de fácil mensuração e conseqüente baixa necessidade de controle, é possível remunerá-lo pelos resultados que ele gera, ou seja, de maneira predominantemente variável ou por desempenho. De outro lado, presume-se que as empresas que monitoram seus empregados podem pagar menos para o mesmo esforço.

Entretanto, se os custos de monitoração forem elevados, as empresas devem se concentrar na remuneração variável, preocupando-se com o resultado produzido, sem observar o esforço, que é de difícil mensuração (JOHN; WEITZ, 1989).

- b) **Desutilidade do esforço/ trabalho:** ainda sob os pressupostos da teoria de custos de transação, presume-se que o empregado prefere o lazer ao trabalho e a remuneração financeira deve compensar o esforço despendido, de modo a maximizá-lo (FEDER, 2004). Um contraponto interessante é feito por Williamson (1979 *apud* FEDER, 2004), que postula que o “gostar do trabalho” anularia esse efeito, pois o esforço não dependeria do estímulo financeiro.

- c) **Salário alternativo:** presume-se que em situações de baixa competitividade no mercado de trabalho ou alta especificidade dos profissionais, as empresas poderão remunerar os profissionais através de salário fixo, sem sofrer o risco de perdê-los para a concorrência (JOHN; WEITZ, 1989).
- d) **Custos de monitorar a qualidade:** em geral, quando a qualidade for relevante e de difícil mensuração, assume-se que as empresas devam colocar ênfase na parcela fixa da remuneração (FEDER, 2004).
- e) **Heterogeneidade dos trabalhadores:** considera-se que, num quadro de trabalhadores heterogêneos, a política de remuneração homogênea ou com ênfase na parcela fixa poderá ser percebida como injusta para aqueles com alto desempenho, levando-os a deixar a empresa. Como consequência, os de baixo desempenho permanecerão. Autores, como Fama, defendem a idéia de que o oferecimento de incentivos variável retém trabalhadores mais qualificados, o que contribui com os resultados da empresa (FAMA, 1992 *apud* FEDER, 2004).

3.2.2.5 Teoria do Capital Humano: o valor do trabalho

A teoria do capital humano fornece uma importante explicação para o papel da escolaridade no incremento da produtividade e, conseqüentemente, para o aumento do salário. Para a Teoria do Capital Humano, a razão da forte correlação estatística observada entre a escolaridade e a remuneração do trabalhador reside no significado da educação, particularmente na sua geração de habilidades cognitivas, para elevação da produtividade marginal (FERNANDES; NEVES, 1999).

De acordo com Becker (1964 *apud* FERNANDES; NEVES, 1999), existem dois tipos de qualificação adquirida pelo trabalhador. A qualificação geral, que pode ser facilmente transferida entre empresas, e a qualificação específica, a qual não é facilmente transferida entre empresas. A educação do trabalhador é chave fundamental nesse processo. Entretanto, nem todas as qualificações necessárias são adquiridas na escola; pelo contrário, grande parte delas são adquiridas durante a experiência no trabalho, havendo, dessa maneira, uma interação positiva entre educação e experiência.

A teoria do capital humano sugere, ainda, que atributos gerenciais afetam os níveis de ganho, tais como: competências e habilidades de liderança, planejamento, entre outros (FERNANDES; NEVES, 1999).

3.2.3 Teoria dos Recursos da Firma: recursos como diferenciais competitivos

A Teoria dos Recursos da Firma, resumidamente, prevê que a sustentação de vantagens competitivas deriva de obter acesso preferencial e maximizar a utilidade de recursos únicos, incluindo nesses os recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2004).

Desse modo, se para uma dada organização, a inovação é uma competência única, o sistema de remuneração deve ser ajustado de modo a facilitá-la e promovê-la, com vistas à sustentação dessa vantagem competitiva.

Essa teoria pressupõe que o trabalho deixe de ser visto e utilizado exclusivamente como um componente de custos, para tornar-se, adicionalmente, fonte de recursos. Pressupõe, sobretudo, reconhecer a contribuição dos empregados, “vista como ruído indesejável dentro do dogma taylorista”, rompendo o paradigma clássico da divisão do trabalho em fragmentos. (CARVALHO, 1992, pg.23).

3.2.3.1 Importância da Inovação

Segundo Carvalho (1992), a capacidade de inovar é um dos recursos que trarão diferenciais competitivos, pois não são de fácil aquisição. Essa competência desenvolve-se, segundo o autor, através da internalização do conhecimento e aprendizado dentro das firmas, em que a contribuição do trabalhador, em todos os níveis e esferas, é um dos fatores mais importantes.

Para tanto, tem-se apontado tendência para a ampliação do conteúdo inovativo do trabalho e ação no sentido da absorção do conhecimento prático e teórico acumulado pelos trabalhadores. Uma conseqüência decorrente dessa visão é a necessidade de ajuste da estratégia de remuneração para facilitar o redesenho dos postos de trabalho e do reconhecimento das competências do trabalhador.

3.2.4 Cultura e Poder

O sistema de remuneração é também influenciado pelas relações políticas e culturais no interior das organizações. Conforme observado no capítulo anterior, em que foi apresentado breve histórico da administração da remuneração, ficam evidentes as influências das forças sociais do ambiente interno e do ambiente externo.

Coexistem nas organizações grupos sociais com relações de poder e influência assimétricas, podendo esse fato interferir nas decisões de remuneração (BELCHER, 1974).

Autores, como Carvalho (1992), apontam que as dificuldades de caráter cultural, especialmente no Brasil, são a principal causa da dificuldade em romper com paradigmas ‘tayloristas’ relacionados à divisão do trabalho. Apesar de consenso na literatura provinda do exterior, o principal paradigma de organização do trabalho no Brasil ainda é o ‘taylorista’. A implantação de novos métodos de trabalho ou mesmo de novas maneiras de gerenciar pessoas, é feita, segundo o autor, concentrando-se em aspectos mais formais e técnicos, tendendo a evitar mudanças mais profundas na organização do trabalho.

Apesar de não ser um tópico pesquisado, Lawler (1981) defende a idéia que o sistema de remuneração é influenciado pela cultura e valores organizacionais, mas também tem o poder de comunicá-la e reforçá-la. Desse modo, há na base do sistema de remuneração a idéia de favorecer determinados comportamentos, recompensando-os, em detrimento de outros. Assim, o sistema de remuneração acaba por se tornar um elemento comunicador da cultura organizacional, já que traz em sua estrutura o que é valorizado ou não naquela cultura. Na análise dos fatores culturais, esse autor salienta a importância do ajuste ao estilo de gestão vigente – se participativo ou autoritário, para garantir maior efetividade na estratégia de remuneração.

3.2.5 Condicionantes legais e sindicais

O sistema de remuneração é afetado pela natureza do relacionamento entre a organização e os sindicatos envolvidos, assim como a legislação trabalhista.

A influência sindical pode ser observada, inclusive, na estrutura e processo de tomada de decisão acerca da remuneração. Setores da economia em que a negociação sindical é realizada

de maneira centralizada tendem a concentrar decisões de remuneração em órgãos corporativos ou sindicatos patronais. A literatura aponta que, sobretudo a alocação entre salários e benefícios, tem sido historicamente afetada pelos sindicatos (FOSSUM, 1980 *apud* MILKOVICH, NEWMAN, 1987).

A legislação trabalhista, por sua vez, regulamenta os direitos e deveres entre as partes – empregadores e empregados, incluindo-se o salário, salário mínimo, além de pagamentos por horas extras e benefícios legais, conferindo certos preceitos ou contornos ao sistema de remuneração. Um exemplo é a impossibilidade, em nosso país, de concessão de remuneração variável a título de participação nos lucros ou resultados em intervalos menores do que seis meses.

3.3 Teorias acerca das conseqüências da remuneração

Os pressupostos das teorias abaixo podem dar substrato para que sejam analisadas as potenciais conseqüências das decisões em remuneração, posto que se ocupam do homem e sua relação com incentivos, necessidades e expectativas.

3.3.1 Contrato Psicológico: expectativas humanas

O contrato psicológico é implícito, não formal e ocorre, segundo a percepção do empregado, entre ele e a organização referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. Segundo Robinson (1995, p. 92), “trata-se de uma crença acerca dos termos e condições de um acordo do qual o indivíduo faz parte”.

Tem por base percepções e crenças, por parte do empregado, a respeito das promessas de obrigações mútuas, envolvendo, além da troca financeira, uma série de outras recompensas, denominadas socioemocionais.

Os teóricos dessa corrente afirmam que aquilo que a organização oferece na relação de trabalho como um todo é crucial para que se entenda o desempenho, comportamentos e resultados do empregado.

Essa teoria dá sustentação à definição de remuneração ou compensação como um “*portfolio* inter-relacionado de reparações, benefícios e outros itens de valor” (BLOOM, 1996; pg. 25), além de conferir relevância para as denominadas ‘recompensas intrínsecas ou não financeiras’, nesse *portfolio*.

3.3.2 Teorias motivacionais: o homem psicossocial

A literatura é vasta em teorias que procuram explicar as relações entre a motivação, o esforço e o desempenho. Visando à sua sistematização, a análise será dividida em:

- a) Teorias motivacionais de conteúdo;
- b) Teorias motivacionais de processo;
- c) Teoria de satisfação no trabalho;
- d) Estabelecimento de metas e desafios;
- e) Teoria da equidade.

- a) Teorias motivacionais de conteúdo

Essas teorias colocam ênfase nos motivos, ou seja, nos objetos da motivação, chamados de necessidades, ao invés de explorarem o processo, ou seja, como as pessoas são motivadas. Autores dessa área enumeram mais de cem tipos de necessidades humanas. As teorias de conteúdo mais conhecidas são as de Maslow (1954) e a de Herzberg (1975).

A maior diferença entre essas duas abordagens reside justamente no papel da remuneração. Em Maslow (op.cit), a remuneração assume um papel motivador, já que teria a função de proporcionar a satisfação de necessidades básicas ou fisiológicas e de auto-estima (LAWLER, 1981).

Em Herzberg (op.cit), a remuneração assume papel ‘higiênico’, ou seja, deve corresponder a um nível suficiente para não causar insatisfação, mas não é entendida propriamente como um fator motivador. Entretanto, o autor salienta que a remuneração pode ser fonte de satisfação se percebida como uma forma de retribuição ou reconhecimento.

- b) Teorias motivacionais de processo:

As teorias motivacionais de processo focalizam-se em como as pessoas podem ser motivadas. A teoria das expectativas de Vroom (1964) enquadra-se nessa categoria e a variável-chave do modelo é o nível de esforço.

Segundo essa teoria, o nível do esforço a ser despendido depende de três fatores:

- 1) Valência;
- 2) Expectativa;
- 3) Instrumentalidade.

Sucintamente, a valência diz respeito ao valor que a recompensa tem para o indivíduo: a expectativa diz respeito à crença que o indivíduo tem que o esforço adicional gerado se relaciona ao resultado a ser gerado; finalizando, a instrumentalidade refere-se à crença que o indivíduo tem que a melhoria de desempenho resultará em recompensas. Presume-se que a combinação desses três fatores determinará o nível motivacional.

Desse modo, utilizando-se dos parâmetros da teoria das expectativas de Vroom (op. cit.), estudos defendem que a motivação por incentivos financeiros é circular, ou seja, o esforço gera o desempenho, que gera as recompensas, as quais realimentam o esforço em direção ao desempenho. Nesse círculo, a manutenção das inter-relações entre os diversos elos é crucial para a perenidade do esforço, sob pena de a recompensa não gerar esforço caso exista uma quebra nos elos do círculo (MILKOVICH; NEWMAN,1987).

Campbell e Pritchard (1976 *apud* MILKOVICH; NEWMAN,1987) realizaram estudos nessa direção, no qual sugerem que a remuneração pode influenciar os níveis de desempenho de maneira direta através do esforço despendido (escolha em despende o esforço, grau do esforço e seu nível de persistência).

c) Teorias de satisfação no trabalho:

Outros autores trabalham o tema através do conceito de satisfação no trabalho, como Lawler (1981). Segundo esse autor (1981, pg. 88): “a satisfação no trabalho é determinada pela

diferença entre todas as coisas que uma pessoa sente que deveria receber por seu trabalho e todas as coisas que ela efetivamente recebe”.

O pagamento, portanto, é citado por Lawler (op. cit) como um dos fatores que mais contribuem para a satisfação, juntamente com a satisfação pelo trabalho em si e com a supervisão. Segundo a proposta desse pesquisador, a quantia efetivamente recebida é percebida não só pelo valor em si, mas também pela relação mantida com a quantia percebida por outros profissionais, a denominada teoria da equidade (tópico desenvolvido no item e), a seguir.

d) Estabelecimento de Metas e Desafios:

Locke e Latham (1990) propõem que metas específicas e desafiadoras, na perspectiva de quem irá desempenhar a tarefa, provocam níveis mais altos de desempenho que metas fáceis ou metas gerais. Estes autores, destacam a importância do desafio em si mesmo, ou seja, independentemente da recompensa associada, visto que o motivador é o próprio desafio.

Uma meta ou desafio, do ponto de vista psicológico, pode ser entendida como um compromisso com certo desempenho. O estabelecimento de meta pode ser visto, então, como uma estratégia motivacional, pois busca dirigir e manter a atenção do seu executante para um determinado objetivo a ser alcançado e, assim, direcionar seu esforço e desempenho naquela direção.

e) Teoria da equidade:

Concebida por Adams (1965, *apud* Belcher, 1974), essa teoria sugere que os empregados alocarão esforços baseados na comparação com seus pares. Dito de outra maneira, se o empregado perceber iniquidade (para menos) em relação ao pagamento recebido pelo seu trabalho comparativamente a outros na mesma função ou qualificação, ele tenderá a diminuir o esforço visando à correção dessa iniquidade. O mesmo ocorrerá quando a percepção da iniquidade for para “mais”: o profissional tenderá a elevar seus níveis de desempenho.

Dadas as diferentes abordagens das teorias motivacionais aqui apresentadas, a Ilustração 2 abaixo, adaptada de Cherrington (1998; pg.178), permite a visualização integrada de seus elementos:

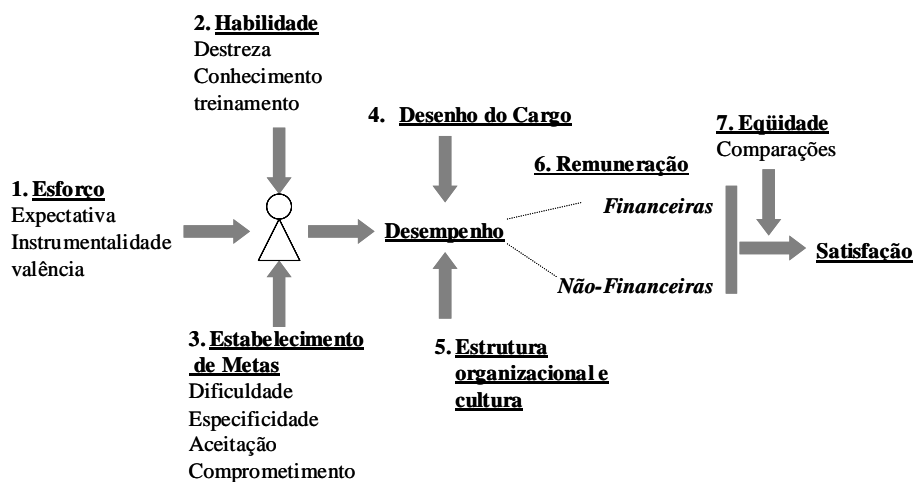


Ilustração 2 - Visão Integrada das Teorias Motivacionais
 FONTE: Adaptado de CHERRINGTON (1998; pg.178).

No que se refere ao sistema de remuneração, há convergência na literatura pesquisada que, especialmente as teorias de expectativa, do estabelecimento de metas e desafios e a da equidade, fornecem maior poder explicativo das reações dos indivíduos em face das recompensas.

No que se refere aos incentivos variáveis, a teoria das expectativas de Vroom (1964) dá subsídios para esclarecimentos acerca da ineficiência de certos sistemas de incentivos por desempenho, em especial pela necessidade de conexão do esforço ao resultado a ser gerado.

3.3.3 Teoria da Competição: Homem Social Competitivo ou Cooperativo?

A teoria da competição atribui maior eficiência aos incentivos financeiros em função da posição relativa entre os profissionais.

Segundo esses pressupostos teóricos, os profissionais são motivados não pelo seu nível de remuneração atual, mas, sobretudo, pelo que se paga para os níveis superiores da carreira ou da hierarquia. Desse modo, se as diferenças relativas forem percebidas como não significativas, isso pode afetar o desempenho. Um aspecto de relevância dessa teoria é ter

dado ênfase ao efeito que a remuneração dos altos executivos pode ter no comportamento dos demais empregados (BLOOM, 1996).

Dessa visão teórica emerge a questão referente ao estabelecimento de estruturas salariais mais comprimida/igualitárias ou mais hierárquicas. Um fato interessante é que a diferença relativa entre o menor e o maior salário apresenta variações significativas entre culturas e países. Segundo Milkovich e Newman (1987), a diferença nos Estados Unidos é de 120 a 150 vezes; 20 a 30 vezes na Europa e 15 a 20 vezes no Japão.

3.3.4 Teoria da Escassez: a importância dos outros

Esta Teoria assemelha-se, de certo modo, à Teoria da Equidade, embora dê mais ênfase à comparação social.

Essa teoria postula que se tende a decidir sobre nosso grau de escassez ou de privação não baseado no próprio sentimento, mas, sobretudo na comparação com os demais Vanneman e Pettigrew (1972; *apud* ARMSTRONG; 1996). Esses autores encontraram evidências em suas pesquisas de que se decide, primeiramente, a partir da comparação com os outros. Posteriormente, é que se volta para si mesmos. Daí o senso comum de que até os muito ricos podem se sentir pobres, desde que se comparados a outros.

No próximo capítulo, serão detalhados os objetivos, elementos do sistema de remuneração e principais técnicas e metodologias empregadas, com vistas à análise do papel que cada elemento cumpre no sistema. Posteriormente, no mesmo capítulo, serão abordadas as especificidades que cercam o sistema de remuneração da força de vendas.

A partir desse substrato, será procedida a discussão e análise do construto de estratégia de remuneração e seus componentes no capítulo subsequente.

4 OBJETIVOS E ELEMENTOS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO. SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.

4.1 Introdução

É consenso entre os autores contemporâneos que o campo da remuneração está sofrendo intensas mudanças, saindo de uma perspectiva burocrática, com ênfase em métodos e técnicas, para um campo mais amplo, no qual o eixo das preocupações não mais reside na apenas na técnica, mas, sobretudo, no alinhamento do sistema aos objetivos e estratégias organizacionais, o que deu origem aos estudos recentes sobre remuneração estratégica, iniciados por Lawler (1981) e desenvolvidos, principalmente, por Gomez-Mejia e colaboradores (1987; 1990; 1992).

4.2 Objetivos do Sistema de Remuneração

Armstrong (1996) postula que, em última análise, o sistema de remuneração (ou de compensação¹³) deve objetivar o alinhamento à estratégia de negócios, ou seja, ser consistente com a estratégia de gestão de pessoas e essa, com a estratégia da organização, conforme ilustração a seguir. A visão desse autor é a de que a estratégia organizacional afeta o sistema de gestão de pessoas e esse afeta a estratégia organizacional futura.

¹³ No original em inglês: *compensation*.

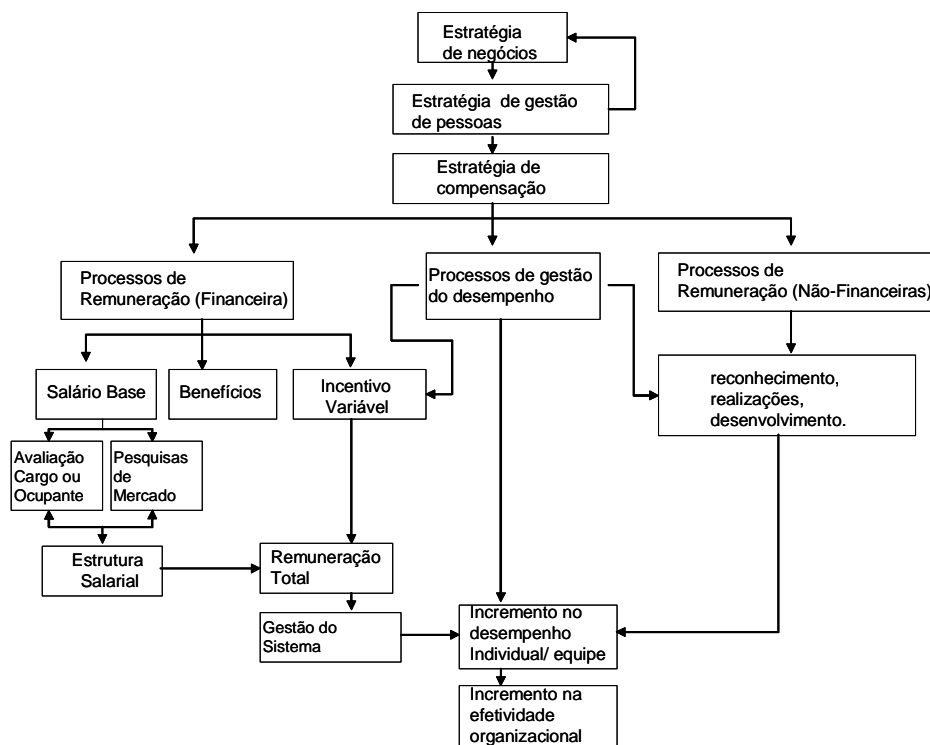


Ilustração 3 - Sistema de Compensação ou de Remuneração
 FONTE: Adaptado pela autora de ARMSTRONG, 1996.

4.3 Elementos do Sistema de Remuneração

O Sistema de remuneração (ou de compensação)¹⁴ constitui-se de processos ou elementos financeiros diretos – o dinheiro recebido, compreendido pelo salário base (ou salário fixo), os incentivos variáveis (ou parcela variável) e elementos financeiros indiretos – os benefícios concedidos, conforme Ilustração 3 (ARMSTRONG, 1996; PICARELLI, WOOD, 1999).

Na concepção de Armstrong (1996) conforme a Ilustração 3, a estratégia de remuneração inclui os processos de gestão do desempenho – pelo fato desse sustentar, na maior parte das vezes, as decisões relativas aos incentivos variáveis. Além disso, a estratégia de remuneração inclui ainda as decisões relativas aos processos ou elementos não-financeiros da remuneração, ou seja, outros valores ou recompensas que provocam satisfação e podem ser compreendidos

¹⁴ Como o termo *compensação* não é muito utilizado em nosso país, será utilizado o termo remuneração como sinônimo, no sentido mais abrangente, ou seja, incluindo as recompensas não financeiras.

como parte da compensação, como, por exemplo, ter oportunidades de atualização e desenvolvimento (SCHEIN; 1980).

4.3.1 Elementos Financeiros: Salário-Base

A história da administração da remuneração tem seu início no final do século dezenove, embora sua principal questão, ou seja, qual o valor ‘correto’ pelo trabalho realizado, esteja presente até nossos dias.

O salário-base refere-se ao retorno financeiro recebido pelo trabalho, sendo o pagamento a materialização da dimensão econômica dessa relação, visto que “o preço que a organização paga por empregar um fator de produção” (BELCHER, 1974, p.2).

Historicamente, o ‘preço’ pelo trabalho tem seu início no pagamento por peças, que relacionava o desempenho ou esforço do trabalhador ao valor recebido – variável, sob risco. Posteriormente, o ‘preço’ do trabalho migrou para o número de horas despendidas, calculado em horas, meses ou até em base anual, como é prática nos Estados Unidos.

Desse modo, existem, basicamente, duas modalidades de remunerar os empregados: remunerar pelas horas despendidas (*inputs*) – o chamado pagamento fixo ou pelos resultados gerados (*outputs*) – pagamento variável. Um exemplo claro de pagamento pelos resultados gerados é a comissão sobre vendas realizadas.

O salário-base constitui-se no pagamento por horas ou mensal – pagamento fixo. Portanto, caracteriza-se por não envolver risco para o profissional na relação de trabalho, nem esforço adicional daquele previamente estabelecido no escopo de responsabilidades contratadas – expresso nas horas trabalhadas.

Do ponto de vista do empregador, constitui-se como custo fixo. É necessário que o salário-base se mantenha atualizado em termos de custo de vida, inflação, e com relação ao mercado, ou seja, aos valores pagos por outras empresas para cargos semelhantes.

4.3.1.1 Metodologia e técnicas para estabelecimento do salário-base

A metodologia e as técnicas a serem utilizadas são elementos críticos para o estabelecimento do sistema de remuneração, para que, em última análise, possa ser estabelecido o valor relativo de cada cargo/pessoa em termos dos salários e benefícios a serem pagos.

Visando estabelecer o valor relativo de cada cargo/ pessoa, destacam-se três correntes metodológicas, a saber:

- 1) Centradas nos cargos;
 - 2) Centradas nas pessoas e
 - 3) A denominada terceira via – espaço ocupacional.
-
- a) Centradas em cargos

Desde os primórdios da administração salarial, diversas técnicas ou sistemas de avaliação foram desenvolvidos com a finalidade de aferir o peso relativo dos cargos.

Apesar de pequenas diferenças entre os autores, são quatro os métodos básicos de avaliação de cargos: o escalonamento, a classificação, o método dos pontos e o método da comparação de fatores. As técnicas objetivam atribuir valores aos cargos visando à concepção de estrutura salarial equilibrada para a empresa (BELCHER, 1974).

Tais técnicas podem ser classificadas em qualitativas – por se basearem em comparações que não envolvem medição – e em quantitativas – nas quais os critérios são transformados em números – passíveis de medição.

O sistema de avaliação de cargos mais utilizado é o sistema de pontos, no qual todos os cargos da organização são pontuados segundo fatores tais como: nível de autonomia, nível de responsabilidade do cargo, entre outros (LAWLER, 1981; MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

As técnicas de avaliação de cargos baseiam-se, resumidamente, em três perspectivas básicas: o que está sendo medido (o cargo todo ou partes dele – fatores), tipo de medição utilizada (qualitativamente ou quantitativamente) e, finalmente, como são realizadas as medições

(classificação, número de pontos, comparação entre cargos ou fatores), conforme quadro-síntese a seguir (SIBSON, 1960).

Quadro 2 - Métodos de Avaliação de Cargos.

O que está sendo medido?	Qual é o tipo de medição?	Como são realizadas as medições?	
		Cargo em relação a uma escala	Cargo em relação a outro cargo
Cargo como um todo	Qualitativamente	classificação	escalamento
	quantitativamente	-	-
Parte do cargo: fatores	Qualitativamente	-	ranking (Fatores)
	quantitativamente	método de pontos	-

FONTE: Adaptado de SIBSON, 1960.

O propósito desta dissertação não reside no aprofundamento nos métodos de avaliação de cargos em si, mas, sim, no processo de escolha dos métodos, por tratar-se de escolha estratégica do sistema de remuneração¹⁵. Desse modo, para efeito deste estudo, será limitada a análise às diferenças básicas entre os sistemas baseados em cargos e aqueles baseados nas pessoas.¹⁶

A crítica aos sistemas de avaliação baseados em cargos é fundamentada em dois focos: o fato de a noção de “cargo” ou posto de trabalho ser um referencial estático/rígido e por impossibilitar o reconhecimento do ocupante e de suas qualificações/ contribuições. Autores, como Lawler (1981, p.34), ressaltam que os sistemas baseados em cargos podem desestimular o aprendizado e o desenvolvimento de novas habilidades e competências, já que não são diretamente requeridas para o exercício dos cargos. Além disso, dependendo de seus critérios, podem estimular os profissionais a ter mais subordinados ou mais recursos – se esses forem os critérios de avaliação, tirando o foco das reais necessidades organizacionais. Tende, ainda, a valorizar em demasia as posições gerenciais, o que pode ser um problema, especialmente em organizações com muitos profissionais especialistas.

A utilização da noção de cargo como elemento-chave da gestão de pessoas remonta ao início da administração científica e teve seu ápice em época de grande estabilidade.

Segundo Hipólito (2001, p.77):

¹⁵ O conceito de escolha estratégica do sistema de remuneração será mais bem explorado no capítulo 4, a seguir.

¹⁶ Para aprofundamento nas metodologias centradas em cargos: Milkovich e Newman (1987), Belcher (1974).

Os pressupostos que orientaram o surgimento da sistemática funcional (por cargos) de remuneração nasceram da lógica taylorista-fordista de administração, em que a padronização, a repetição e a simplificação das atividades formavam os pilares do processo de eficiência operacional.

Fleury e Fleury (2004) reforçam esse aspecto, já que, até a década de setenta, os mercados eram regidos pelos vendedores, não havendo grandes preocupações com estratégias consistentes ou com eficiência produtiva. As pressões por adaptações eram muito pequenas e, conseqüentemente, a gestão de pessoas poderia ocorrer de forma mais rígida, estável e baseada em controle.

A intensa transformação ocorrida no ambiente empresarial, após os anos setenta, exigiu das organizações maior capacidade de adaptação a ambientes mutáveis, principalmente pelo surgimento de concorrência em níveis globais.

Segundo Hipólito (2001), a metodologia centrada no conceito de cargo tem se mostrado pouco operante num ambiente mutável, uma vez que sua premissa (ambiente estável) colide com as novas exigências das organizações sobre as pessoas - atualização constante, flexibilidade e adaptabilidade - tidas como fundamentais para a sobrevivência das organizações.

Assim, como alternativa aos sistemas baseados em cargos surgem, a partir da década de setenta, os sistemas fundados nas habilidades e competências das pessoas que ocupam os cargos.

b) Centradas nas pessoas

As metodologias centradas nas pessoas postulam o deslocamento do foco de importância do cargo para a pessoa que ocupa o cargo, ou seja, o indivíduo e toda a sua potencialidade de aprendizado. Cria-se a oportunidade de reconhecer o valor da pessoa para a organização e não baseado apenas no cargo que ela ocupa. São denominados sistemas de remuneração por habilidades ou competências. A essas metodologias reputam-se efeitos positivos, tais como: maior possibilidade de reconhecimento para profissionais de alta capacidade e competência e estímulo à aquisição de novos conhecimentos e capacidades (DUTRA, 2001; LAWLER, 1981; PICARELLI; WOOD, 1999).

Alguns autores vão além, conferindo aos sistemas de remuneração por habilidades e competências maior capacidade de alinhamento a estratégia organizacional, visto que as competências e habilidades valorizadas pelo sistema de remuneração refletem necessidades estratégicas (DUTRA, 2001; HIPOLITO, 2001).

Alguns autores recomendam essa abordagem, sobretudo para organizações complexas, em que os cargos são fluidos, especialmente onde a atração e retenção de profissionais de alta especialidade sejam críticas. Reputa-se, ainda, sua melhor adequação a empresas nas quais a filosofia de gestão de pessoas é baseada em participação e confiança (TOSI et. al., 1986 *apud* GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1987).

Na década de 80, surgiram as primeiras experiências no nível operacional, com vistas ao reconhecimento da multifuncionalidade.

Atribui-se a essa mudança à difusão da automação programável nos processos de trabalho industriais modernos, que demanda atividades de monitoramento e supervisão de sistemas automatizados de natureza totalmente distinta do paradigma ‘fordista’ de fragmentação do trabalho, pois requerem visão mais integrada do processo produtivo (CARVALHO, 1992). Enquanto o trabalho convencional na produção é definido pelo posto de trabalho, nos novos sistemas de produção, o trabalho é mais ‘completo’, pois o trabalhador deve supervisionar conjuntos de equipamentos integrados e a principal atividade da produção é a de ‘manter o sistema funcionando’. Desse ponto de vista, a distância entre o trabalho de produção e o de manutenção, diminui significativamente, dando substrato para a valorização da multifuncionalidade.

Nestes sistemas – chamados sistemas por habilidades, a carreira individual é desvinculada dos postos de trabalho específicos.

Segundo Carvalho (1992), esse tipo de esquema estrutura de carreira está geralmente associado a fábricas bastante automatizadas (pelo menos no caso dos países ocidentais), e implica profunda reestruturação da divisão do trabalho e do conceito de posto de trabalho. Ele ajusta-se a estruturas ocupacionais com menor número de classificações e postos definidos de maneira mais abrangente (CARVALHO, 1992).

No caso dos sistemas de remuneração por habilidades, por exemplo, os trabalhadores são promovidos salarialmente à medida que são capazes de aprender e dominar novo grupo de qualificações, que podem inclusive estar fora de seu dia-a-dia. Assim, as carreiras são mais abertas, podendo um trabalhador de produção desenvolver ‘habilidades’ e atuar na área de manutenção. O propósito desses sistemas é vincular a progressão funcional e salarial ao desempenho individual dos trabalhadores, visando estimular o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos das empresas.

Segundo Humphrey (1990 *apud* Carvalho; 1992), a experiência japonesa de desvinculação da carreira do posto de trabalho não depende necessariamente de seu desempenho ou da aprendizagem de novas qualificações, nem tampouco pode ser creditada à automação. Segundo os estudos de Humphrey (*op. cit.*), há forte componente cultural associado a essas práticas:

- a avaliação de desempenho japonesa tem forte componente de lealdade e dedicação como critério e as chefias detêm poder considerável.
- em contrapartida, há o oferecimento de compensações, como garantia de emprego (para certa parcela da força de trabalho) e promoções determinadas pelo tempo de serviço.

A utilização de sistemas baseados nas pessoas ainda é restrita e a literatura aponta limitações, especialmente vinculadas à tendência de aumento dos custos salariais e da dificuldade em correlacionar a aquisição de habilidades à obtenção de resultados organizacionais (HIPÓLITO, 2001).

Nesse sentido, Hipólito (2001) menciona alguns “efeitos perversos”, especialmente da utilização de habilidades ou capacidades “potenciais” para efeitos remuneratórios. Na visão do autor, deve-se recompensar as competências e habilidades a partir de sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação dos comportamentos das pessoas e dos resultados obtidos. Logo, para balizar as diferenças salariais, é necessário desenvolver gabaritos ou degraus para caracterizar a evolução da complexidade, conforme o modelo proposto por Dutra (2001), baseado na noção de “espaço ocupacional”.

c) Terceira via: centradas no espaço ocupacional

Conforme visto anteriormente, tanto as metodologias centradas em cargos quanto as centradas nas pessoas possuem pontos positivos e também imperfeições. Apontando para uma abordagem integradora das duas dimensões, emerge o conceito de espaço ocupacional, definido por Dutra (2001, p.75) como: “a resultante da interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade da pessoa, ou seja, é o conjunto de atribuições e responsabilidades a serem desempenhadas pelos indivíduos na organização”.

O espaço ocupacional demarca os níveis de atribuições e responsabilidades efetivamente exercidos pelos indivíduos, para além dos cargos que ocupam. Outros autores, como Gross (1997 *apud* Hipólito, 2000), também apontam para essa direção, ou seja, a criação de gabaritos definindo “o que tem que ser realizado e como tem que ser realizado”, os quais, quando associados à faixa salariais, podem servir como parâmetro orientador da estrutura salarial. Desse modo, o crescimento salarial dos empregados estaria vinculado não a senioridade, mas ao aumento de suas competências e responsabilidades, não apenas pela aquisição de competências (HOFRICHTER, 1993, *apud* HIPÓLITO, 2001).

Segundo Dutra (2001), ao assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, o indivíduo agrega mais valor à organização; portanto, a remuneração deve se basear nesses níveis de complexidade, que demarcam espaços ocupacionais cada vez mais complexos. A noção de cargo passa a ser elemento secundário na gestão das pessoas e suas recompensas.

Os níveis de complexidade ou gabaritos são criados a partir de critérios, tais como: a natureza dos problemas a serem resolvidos, graus de autonomia decisória dada à pessoa, a influência nos resultados, as amplitudes da decisão (operacional, tática e estratégica) e o impacto nos resultados da empresa (DUTRA, 2001).

Desse modo, a sistemática baseada em espaços ocupacionais pode ser entendida como uma terceira via porque se apropria tanto das dimensões individuais das contribuições dos indivíduos (suas habilidades e competências), quanto do “espaço” que efetivamente ocupam hoje – elemento mais amplo do que a noção de cargo, e que pode ser ampliado com maior flexibilidade do que a noção de cargo. Além disso, os critérios diferenciadores dos espaços ocupacionais já citados estão, inclusive, presentes nas sistemáticas tradicionais de avaliação de cargos (HIPÓLITO, 2001).

Corroborando a posição de Dutra (2001), Stark e colaboradores (1996 *apud* Hipólito, 2001) fazem referência a um exemplo de gabarito de uma competência – orientação para o cliente, definido segundo critérios de complexidade associados, conforme a figura a seguir.

Quadro 3 - Caracterização de competência em níveis de complexidade

Orientação a Clientes
Nível 1
Age a partir de questionamentos, requisições e queixas de clientes. Mantém clientes atualizados quanto ao progresso dos projetos (mas não investiga questões ou problemas subjacentes dos clientes)
Nível 6
Trabalha com uma perspectiva de longo prazo na resolução de problemas de clientes. Pode trocar custos imediatos por causa do relacionamento de longo prazo. Procura benefícios de longo prazo para os clientes. Age como um conselheiro de confiança, tornando-se envolvido no processo de decisão dos clientes.

FONTE: STARK et al. (1996).

d) Considerações Finais: cargos *versus* pessoas *versus* espaço ocupacional.

Apesar das críticas às metodologias baseadas em cargos, a literatura aponta que muito poucas empresas pagam exclusivamente por critérios associados a pessoas. Há certo consenso entre os autores de que as metodologias centradas nas pessoas não devem substituir os sistemas baseados em cargos, visto que o cargo é referência para uma série de outras decisões organizacionais (LAWLER; 1981).

Por fim, um aspecto importante a ser observado na adoção de estratégias de remuneração associadas a pessoas e aos sistemas denominados ‘híbridos’ é a necessidade de profunda mudança nos padrões culturais associados à divisão do trabalho, o que não é uma mudança de fácil implantação (CARVALHO, 1992).

Segundo Carvalho (1992), a introdução desses métodos no Brasil passa por adaptações – já que há tendência em se evitar mudanças mais profundas e culturais - necessárias para a introdução destes novos métodos de organização do trabalho e carreiras, o que leva as organizações a se concentrarem em aspectos mais “formais e técnicos”.

Entretanto, ainda que de maneira “adaptada” aos padrões culturais, os sistemas baseados em pessoas e os híbridos baseados em espaço ocupacional vêm se mostrando como uma

alternativa menos rígida se comparados aos sistemas tradicionais baseados em cargos. Resumidamente, a decisão estratégica de adotar sistemas baseados em pessoas ou híbridos ajusta-se a organizações em que:

- O cargo é um elemento fluido e, portanto mostra-se insuficiente para a definição das contribuições dos profissionais (LAWLER, 1981);
- Haja predominância de profissionais de alta especialidade ou onde a atração e retenção de profissionais desse tipo seja elemento crítico (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE,1987; SCHUSTER; INGELHEIM,2004);
- Valorização de especialistas (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE,1987);
- Onde se necessite de alta mobilidade e flexibilidade entre os profissionais (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE,1987; SCHUSTER; INGELHEIM,2004);
- Onde exista forte necessidade de aprendizado e desenvolvimento de novas habilidades e competências de maneira contínua (LAWLER, 1981);
- Reputa-se, ainda, sua melhor adequação a empresas onde a filosofia de gestão de pessoas é baseada em participação e confiança (LAWLER, 1981);
- Associado a fábricas bastante automatizadas e implica profunda mudança cultural associada à reestruturação da divisão do trabalho e do conceito de posto de trabalho (CARVALHO, 1992).
- Ajusta-se a estruturas ocupacionais com menor número de classificações e postos definidos de maneira mais abrangente (CARVALHO, 1992).

De outro lado, as metodologias baseadas em cargos são, ainda, largamente utilizadas em ambientes nos quais a contribuição dos profissionais pode ser medida através do cargo que ocupam, ou seja, em ambientes mais estáveis e programados, em que, conseqüentemente a função gerencial é mais valorizada (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1987).

4.3.1.2 Definição dos níveis salariais

Como se viu anteriormente, o salário-base (seja o salário-hora ou o salário-mensal) é definido em função das atribuições do cargo que o indivíduo ocupa – nas metodologias centradas nos cargos, ou pelo nível de complexidade e competências (contribuições do indivíduo) – nas metodologias centradas nas pessoas/ espaço ocupacional (DUTRA, 2000; HIPÓLITO, 2001; PICARELLI, WOOD, 1999). Em ambas as metodologias - centradas nos cargos ou nas

pessoas/espacos ocupacionais, os nıveis salariais propriamente ditos serao definidos atraves de pesquisas de mercado, com vistas a garantir a estrutura salarial competitividade externa (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

O salario-base tende a refletir o valor do cargo nas metodologias tradicionais, ignorando diferencas de desempenho individuais, as quais seriam reconhecidas atraves dos sistemas de incentivos, conforme a seguir. Na metodologia do espaco ocupacional, o nivel de responsabilidade do individuo representa seu valor em termos salariais – sendo possivel neste sistema, a aplicacao de diferencas salariais individuais relacionadas ao atendimento ou superacao das contribuicoes esperadas (HIPOLITO, 2001).

4.3.2 Remuneracao por Incentivos Variaveis

A remuneracao por incentivos variaveis e tambem denominada por alguns autores de remuneracao por desempenho, apesar dos programas de merito (que sera abordado mais a frente) tambem poderem ser considerados remuneracao por desempenho.

A remuneracao por incentivos variaveis e os programas de merito tem como objetivo o reconhecimento e ambos podem influenciar o desempenho, atraves do oferecimento do dinheiro como estimulo. A diferenca reside em dois aspectos:

- a) Os incentivos sao conhecidos antes que o resultado aconteca, portanto, tem o intuito de influenciar o comportamento futuro. O merito, por outro lado, e uma recompensa que reconhece o desempenho passado acima do esperado;
- b) O merito tende a espelhar contribuicoes mais permanentes, posto que se apoia no individuo e suas contribuicoes, ou seja, sao estaveis e nao circunstanciais. Ja os incentivos normalmente se associam as contribuicoes de caracter pontual de interesse da empresa.

Um aspecto relevante da utilizacao de incentivos variaveis e seu potencial em comunicar os objetivos pretendidos pela organizacao, vinculando diretamente o esforco do individuo a recompensa a ser obtida.

De outro lado, a parcela variável sinaliza risco, já que depende do esforço do profissional naquela direção e, freqüentemente, sofre influências de fatores externos, ampliando a dimensão do risco (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

A utilização de incentivos variáveis é praticada desde o século dezenove. Uma das principais razões para a utilização da remuneração por incentivos baseia-se justamente na suposta relação entre o incentivo, o esforço e a motivação para despende o esforço, visando ao aumento dos níveis de produtividade.

Pesquisas salariais apontam que a maioria das empresas utiliza alguma forma de remuneração por desempenho – seja através de critérios individuais (bônus por desempenho para executivos, prêmios) seja através de critérios grupais.

Nesse sentido, um aspecto crítico na utilização de incentivos variáveis diz respeito à sua eficácia em relação ao aumento do esforço, ou seja, se a parcela variável cumpre seu papel motivacional, conforme abordado no capítulo dois acerca dos pressupostos que dão sustentação às práticas remuneratórias.

Como mencionado anteriormente, as pesquisas baseadas nos conceitos de Vroom (1964) têm encontrado suporte para suas premissas de que motivação é circular, ou seja, o esforço gera desempenho que gera recompensas, as quais realimentam o esforço em direção ao desempenho (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1981). Nesse círculo, a manutenção das inter-relações entre os diversos elos é crucial para a perenidade do esforço, sob pena da recompensa não gerar esforço caso exista uma quebra nos elos do círculo.

Desse modo, uma questão central na utilização de incentivos reside nos critérios de mensuração do desempenho, os quais irão intermediar o esforço e a recompensa, que será abordado mais adiante.

Não se pode deixar de mencionar, entretanto, as críticas à remuneração variável por incentivos, feitas por Belcher (1974) e retomada por Kohn (1993), que indicam que a utilização de incentivos podem romper relações, pois deslocam o risco para os empregados e diminuem as relações de confiança e comprometimento. Além disso, podem ser desmotivadoras quando não atingidas.

4.3.2.1 Incentivos Variáveis de Curto Prazo e Longo Prazo

Os incentivos são normalmente classificados segundo o prazo a que seus resultados se relacionam: os incentivos de longo prazo referem-se a ciclos maiores do que dois anos, enquanto os de curto prazo tendem a se relacionar ao ciclo anual ou fiscal.

Os incentivos de curto prazo (ou parcela variável de curto prazo) mais utilizados são: bônus anuais, premiações eventuais, prêmios de vendas, programas de participação nos lucros ou resultados, conforme legislação brasileira que trata do assunto.

A participação nos lucros no Brasil, surgiu na Constituição Federal de 1946, embora a regulamentação tenha sido estabelecida, de modo mais efetivo, através da Medida Provisória n.º 794 de 29/12/1994 (ROSA, 2000).

Após a edição sucessiva de várias Medidas Provisórias, a Lei 10.101 de 19/12/2000 regulamentou e dispôs sobre a obrigatoriedade de programas de participação nos lucros e resultados. A legislação brasileira não faz distinção entre participação nos lucros e participação nos resultados: a definição depende dos objetivos pretendidos pela empresa ao adotar o programa.

Os planos de participação nos resultados ligam uma parte da remuneração dos empregados à conquista de melhorias de desempenho organizacional ou de equipes. Esses programas são baseados em aumentos sobre desempenho histórico, envolvendo uma medida de desempenho e fórmulas de distribuição (BELCHER, 1974).

Os programas de incentivos de longo prazo mais utilizados são: participação acionária, bônus diferido.¹⁷

A principal diferença reside nos objetivos que se pretendem com os incentivos, ou seja, se alcance de resultados no curto ou no longo prazo.

A adoção de indicadores de longo prazo é desejada em muitas empresas, justamente tendo em vista seus objetivos de longo prazo. Muitas vezes, o foco demasiado no curto prazo pode

¹⁷ Para maior aprofundamento sobre os tipos de incentivos variáveis de curto e longo prazos, ver Brisolla, 1994.

provocar decisões que serão inconsistentes com os objetivos de longo prazo (LAWLER, 1990). Entretanto, quanto maior o prazo do indicador, maiores serão as influências de fatores fora do controle do empregado objeto do incentivo. Além disso, indicadores de longo prazo são mais arriscados e, freqüentemente, de caráter mais nebuloso para o empregado, dificultando sua adesão.

A utilização de incentivos de curto prazo são associadas à ênfase no desempenho de curto prazo, enquanto a utilização de incentivos de longo prazo aponta para uma perspectiva de desempenho de longa maturação.

A utilização de incentivos de longo prazo também apresenta problemas de execução, já que freqüentemente, não há nas empresas indicadores de resultado de longo prazo.

A ênfase em planos de participação acionária, considerados de longo prazo porque vinculam a propriedade da negociação das ações por prazos de cerca de cinco anos, podem trazer efeitos eventualmente indesejados no curto prazo - relacionados à especulação financeira, afetando as decisões dos gerentes no curto prazo (GOMEZ-MEJIA, 1992).

O horizonte dos incentivos - se de curto ou longo prazo, também é fortemente influenciado pela cultura organizacional, o que torna mais difícil e complexa a adoção de mudanças nos prazos dos incentivos.

De todo modo, um aspecto crítico da adoção de incentivos variáveis consiste na necessidade do estabelecimento de indicadores válidos, como a seguir.

4.3.3 Processo de Avaliação do Desempenho/ Contribuição Individual

A avaliação do desempenho dos profissionais é questão crítica e central para a gestão e tomada de decisão sobre pessoas, pois provê informações para promoções, para aumentos salariais e desligamentos e também para localizar oportunidades de melhoria do desempenho e, conseqüentemente, da eficácia organizacional (CRAVENS, 1992). Para tanto, é necessário o desempenho esperado e aferí-lo através de indicadores válidos.

4.3.3.1 Critérios de Mensuração do Desempenho

A definição de critérios de mensuração do desempenho é fator crucial na eficácia dos planos de incentivos, especialmente porque indicam **o foco** para onde devem ser dirigidos os esforços para que o desempenho seja alcançado e **como o esforço será medido (evidência)**, o qual gerará a recompensa para os indivíduos.

4.3.3.2 Critérios de Mensuração do Desempenho Organizacional

Apesar de não ser foco específico desta dissertação, é frequente a utilização de medidas de desempenho organizacional como sustentação de programas de remuneração variável. Desse modo, reveste-se de importância conhecer os vários tipos de medidas existentes.

As medidas tradicionais de desempenho são baseadas em dados contábeis. Apresentam como vantagens o fato de as informações estarem disponíveis em relatórios financeiros e serem facilmente calculadas e interpretadas. As principais medidas tradicionais de desempenho são: ROI (retorno sobre investimentos); ROA (retorno sobre o ativo); ROE (retorno sobre o patrimônio líquido); RONA (retorno sobre os ativos líquidos); LPA (lucro por ação); P/L (índice preço/lucro).

Entretanto, a dimensão financeira – relacionada à eficiência das operações, obviamente necessária, denota fragilidade, uma vez que pode ser “manipulada” através de cortes de investimentos ou de custos. Além disso, as medidas financeiras descrevem o desempenho passado, e, portanto, não auxiliam na análise do desempenho futuro (KRAUTER, 2004).

Kaplan (1984, pg. 96) discute a limitação dos sistemas de medidas financeiros tradicionais

(...) Os sistemas contábeis atuais foram desenvolvidos a partir do movimento da administração científica no início do século 20. Eles eram instrumentos de promoção da eficiência nas empresas de produção em massa, particularmente aquelas que manufaturavam produtos relativamente padronizados com um alto conteúdo de trabalho manual. A crença nesses sistemas no atual ambiente competitivo, o qual é caracterizado por produtos com muito menos uso da mão-de-obra direta, fornecerá um quadro inadequado sobre a eficiência e a eficácia da manufatura.

Nessa mesma direção, Ittner (1997 *apud* KRAUTER, 2004) pondera que somente a utilização de medidas financeiras para avaliar desempenho não é suficiente para motivar administradores a agir de acordo com os interesses dos proprietários.

4.3.3.2.1 Medidas de valor adicionado

Como evolução aos indicadores puramente contábeis, outros modelos têm surgido para medir o desempenho de uma empresa. O VBM, do inglês *Value Based Management*, constitui um sistema de gestão destinado à criação de valor aos acionistas. Uma empresa cria valor quando os retornos são superiores aos custos totais. Dentre as medidas de valor adicionado, as duas mais conhecidas são Valor de Mercado Adicionado (MVA, *Market Value Added*) e Valor Econômico Adicionado (EVA, *Economic Value Added*). Para as medidas de valor adicionado, a administração de uma empresa está criando valor quando os retornos obtidos superam todos os custos, inclusive o custo de capital próprio (PETERSON; PETERSON, 1996 *apud* KRAUTER, 2004).

As medidas de direção de valor¹⁸ ou direcionadores de valor são medidas proativas sobre as quais as empresas podem atuar para antecipar resultados, com o objetivo de criar valor para os acionistas (RAPPAPORT, 2001 *apud* KRAUTER, 2004).

Os direcionadores podem ser de dois tipos: financeiros e não financeiros.

Os direcionadores financeiros são dados históricos, que avaliam o desempenho depois do fato ocorrido. Wright e Davies (2001 *apud* KRAUTER, 2004) identificaram sete direcionadores financeiros e os dividiram em três categorias:

- 1) **Crescimento:** crescimento nas vendas, investimento em capital de giro, investimento em capital fixo.
- 2) **Retorno:** margem de lucro operacional, alíquota de imposto de renda.
- 3) **Risco:** custo de capital, período de vantagem competitiva.

De outro lado, as empresas necessitam de indicadores que tenham a capacidade de prever a criação de valor, ou seja, que indiquem o valor que está sendo criado ou destruído, antes dos fatos ocorrerem. Esses indicadores, conhecidos como **indicadores de tendência** são os direcionadores não financeiros.

Young e O'Byrne (2001 *apud* KRAUTER, 2004) apresentam os seguintes indicadores não financeiros: satisfação do cliente; qualidade do produto ou serviço; segurança do empregado;

¹⁸ *Value drivers*, no original em inglês.

produtividade; participação de mercado; satisfação do empregado; treinamento do empregado e inovação.

Desse modo, dada a maior complexidade do cenário competitivo, há necessidade de novas medidas de desempenho, bem como fontes de informação sobre os fatores-chave de sobrevivência e êxito das organizações e como podem ser medidos e gerenciados, ou seja, é preciso medir a eficácia e a eficiência das ações.

Além disso, alguns autores salientam para a importância de gerenciamento das operações do dia a dia das empresas – preditivas de resultados financeiros, acenando para a necessidade de serem monitorados os aspectos operacionais, ou seja, indicadores de processo também devem ser considerados, além dos indicadores de resultados (KAPLAN;1984).

4.3.3.3 Critérios de Mensuração do Desempenho Individual

O desempenho individual – no caso, da força de vendas, pode ser acessado através dos resultados atribuídos a eles (*outputs*) ou através do desempenho comportamental ou de esforço¹⁹, desde que o comportamento aferido contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais (ANDERSON; OLIVER, 1987).

Anderson e Oliver (1987) reputam a combinação entre indicadores de desempenho e a remuneração o que denominaram de dois tipos de sistemas de controle da força de vendas:

- O sistema de controle comportamental, que prevê ênfase na parcela fixa (ou salário fixo) e avaliação do desempenho do vendedor através de seus comportamentos;
- O sistema de controle por resultados, com ênfase na parcela variável e utilização de indicadores de resultados.

4.3.3.3.1 Sistema de Controle Comportamental:

Nesse sistema, baseado na parcela fixa, o vendedor será avaliado com base na presença de determinadas habilidades, competências e/ou esforço em direção a atividades relacionadas

¹⁹ No original em inglês, *behavior performance*.

aos objetivos comerciais. Do ponto de vista do processo de vendas, podem ser considerados indicadores de “input”, tais como: visitas a clientes, prestação de serviços, aquisição de habilidades e competências, planejamento de vendas, entre outras. Desse modo, os indicadores de desempenho comportamental ou de esforço não são indicadores de resultados, mas espera-se que gerem resultados. (ANDERSON; OLIVER, 1987; OUCHI, 1979).

A adoção de indicadores comportamentais (*input*) do tipo “habilidades e competências” requerem uma perspectiva de médio ou longo prazo, porque são de longa maturação (ANDERSON; OLIVER, 1987; OUCHI, 1979).

4.3.3.2 Sistema de Controle por Resultados Gerados:

Tradicionalmente, a força de vendas é avaliada pelos resultados gerados, ou seja, através de medidas de *output*. (CRAVENS; 1993).

As medidas de resultados gerados são aquelas passíveis de serem atribuídas ao profissional de vendas, como por exemplo: volume de vendas, participação no mercado, abertura de clientes, entre outras. A satisfação do cliente e a lucratividade das vendas também têm sido utilizadas. (CRAVENS; 1993).

Apesar de medidas tradicionais, os resultados gerados podem ser influenciados por outras variáveis não controladas, tais como: fatores organizacionais e influências do ambiente, como, por exemplo, a presença de uma marca forte, o potencial de mercado. (RYANS;WEINBERG, 1987 *apud* CRAVENS;1993).

4.3.3.3 Recomendações quanto à escolha de indicadores

Não há, na literatura, um consenso quanto à utilização de cada tipo de indicador, isoladamente. Cichelli (2004) alerta para que sejam evitados os indicadores comportamentais ou de esforço, dado seu potencial de subjetividade. Entretanto, há situações em que esses indicadores são recomendados, especialmente onde há dificuldades de mensuração de resultados gerados.

Segundo Cravens (1993), reputa-se a utilização de indicadores de resultado (*output*) o aumento do desempenho dos vendedores (JAWORSKI et al., 1993), a queda do desempenho dos vendedores (OLIVER; ANDERSON, 1994), e a inexistência de impacto no desempenho dos vendedores (LUSCH; JAWORSKI, 1991).

De maneira similar, a utilização de indicadores comportamentais (*inputs*) é apontada como causa de melhoria na satisfação da força de vendas (OLIVER ;ANDERSON, 1994), negativamente relacionado ao desempenho (Oliver; Anderson, 1994) e sem relação com o desempenho (JAWORSKI et al., 1993).

Tais resultados reforçam o pressuposto de que essa escolha - se indicadores de esforço ou de resultados, deve se ajustar a fatores contingenciais de cada organização.

4.3.3.3.4 Indicadores Grupais ou Individuais

A questão subjacente à escolha dos indicadores de desempenho - se individuais ou grupais têm grande impacto em seu poder de direção do esforço: a utilização de indicadores grupais para um esforço essencialmente individual pode gerar sentimentos de injustiça e iniquidade.

Lawler (1981) sugere que os incentivos variáveis sejam majoritariamente baseados em desempenho de equipes, deixando para os programas de mérito (como será visto adiante), o reconhecimento do desempenho individual, via salário-base, especialmente pela dificuldade em acessar o desempenho individual através de resultados.

4.3.4 Reconhecimento individual – Programas de Mérito

Como visto, os programas de mérito podem ser considerados recompensas, pois têm como objetivo o reconhecimento individual - seu desempenho e realizações no período – normalmente através de aumento no salário-base.

Desse modo, tais programas normalmente baseiam-se em indicadores de *input* – ou seja, buscam premiar características individuais ou contribuições individuais no desempenho. Em seu ápice, tais programas eram baseados em critérios de senioridade ou eventualmente

definidos via negociação sindical, o que gerou aumentos sobre os gastos com remuneração, sem a necessária contrapartida no desempenho organizacional.

No Brasil, os programas de mérito tiveram seu ápice na década de oitenta. Posteriormente, foram bastante criticados por forçarem aumentos salariais quase que de maneira automática. A segunda metade da década de noventa caracterizou-se pela busca de patamares crescentes de produtividade, gerando pressões de toda ordem por reduções de custo. Nesse contexto, muitos dos programas de mérito foram suspensos ou cancelados, pelo menos aos moldes anteriores.

O surgimento das metodologias centradas nas pessoas e em suas contribuições a partir dos anos 2000 impulsionou a revisão dos critérios associados desses programas, relacionando-os à aquisição de habilidades e competências ou em reconhecimento ao desenvolvimento do profissional.

Um dos pontos críticos na eficácia dos programas de mérito é associado ao fato de que por vezes é percebido como salário e não como recompensa, nos casos em que os níveis salariais se encontram abaixo do mercado (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

4.3.5 Sistema de Remuneração: Elementos Não-Financeiros

Como visto no início do presente capítulo, a estratégia de remuneração inclui as decisões relativas aos processos ou elementos não-financeiros da remuneração, ou seja, outros valores ou retornos percebidos que provocam satisfação e podem ser compreendidos como parte da compensação.

Atribuem-se às recompensas financeiras ou extrínsecas o papel de satisfação das necessidades humanas mais básicas. De outro lado, as recompensas não-financeiras são associadas a necessidades humanas mais “elevadas”, como, por exemplo, ter perspectivas de carreira (BLOOM, 1996).

Belcher (1974) cita muitos outros tipos de satisfação no trabalho que podem ser percebidos como recompensas; dentre eles, possuir um trabalho interessante, uma supervisão competente. Há estudos que sustentam que a segurança é um elemento importante nas relações de

reciprocidade, incitando o comprometimento, além de dar condições para que os gestores possam correr riscos a favor das empresas (PFEFFER, 1985).

Autores, como Hipólito (2004) e Dutra (2001) também apontam para a importância das recompensas não-financeiras, especialmente as relacionadas ao desenvolvimento e aprendizado.

Segundo Belcher (1974, pg.383) as recompensas não-financeiras são subutilizadas ou não trabalhadas de maneira consciente pelas organizações.

A teoria do contrato psicológico, conforme exposto no capítulo dois, dá sustentação aos denominados 'benefícios socioemocionais' ou recompensas não-financeiras. Essa teoria confere, também, substrato à definição de remuneração ou compensação como um "*portifólio* inter-relacionado de reparações, benefícios e outros itens de valor" (BLOOM, 1996, pg.25).

Desse modo, justamente por sua natureza 'socioemocional', as recompensas não-financeiras desejadas ou valorizadas vão depender de uma ampla variabilidade de possíveis interesses das pessoas.

As organizações possuem uma gama diversificada de profissionais que se encontram em diferentes momentos de vida e carreira. Portanto, parece claro que o apelo de certos componentes da remuneração terá efeitos diferentes entre os profissionais. Ocorre que frequentemente esse ajuste às diferentes necessidades individuais é negligenciado, seja pelas dificuldades operacionais decorrentes, seja por padrões culturais. Autores, como Lawler (1981) argumentam que uma das maiores limitações dos sistemas de remuneração reside justamente no esquecimento das diferenças individuais.

Entretanto, vale salientar que as recompensas intrínsecas tendem a ser valorizadas desde que as necessidades básicas associadas às recompensas financeiras estejam equacionadas (BLOOM; 1996).

4.4 Sistemas de Remuneração de Vendas

Um dos elementos-chave da gestão da efetividade da força de vendas reside no sistema de remuneração, não só por constituir uma parte representativa dos custos de certas empresas, mas, principalmente, pela sua importância em termos de atração e retenção de pessoas.

Desse modo, a efetividade do sistema de remuneração é elemento vital na gestão desses profissionais.

4.4.1 A importância e o papel e da força de vendas no contexto do mercado empresarial

A força de vendas como “linha de frente”, ocupa um papel importante na execução dos objetivos de negócios e, em especial, no mercado industrial.

Para a maioria das empresas industriais, as despesas em vendas representam cerca de 5% do retorno e quase metade das despesas de marketing nas empresas industriais (RYANS;WEINBERG, 1981; pg.75).

Isso porque o mercado empresarial tem características específicas: número restrito de clientes em potencial e elevado valor das transações, o que confere destaque e importância à força de vendas na comunicação com clientes, promoção de produtos e serviços e efetivação de negócios (HUTT; SPEH, 2000). Diferentemente da força de vendas do mercado de consumo ou do varejo, o vendedor do mercado empresarial diferencia-se frequentemente pela complexidade técnica e pelos valores envolvidos na transação.

O chamado marketing de relacionamento - cujo foco se dá justamente nas atividades relacionadas ao estreitamento de relações cooperativas e de longo prazo entre um grupo de empresas pertencentes à mesma cadeia de negócios como forma de criar valor, vem ganhando destaque entre empresas que atuam no mercado empresarial (BRADFORD; WEITZ, 1999).

Nos estudos relacionados ao marketing de relacionamento, a força de vendas é elemento de destaque, já que está investida justamente do papel de estabelecer e manter tais relacionamentos no longo prazo (GOOD; SCHULTZ, 2000).

Muito se tem discutido sobre o novo papel de vendas para fazer frente a esse contexto de crescente competitividade e, ao mesmo tempo, de parceria entre as empresas, visto que o papel tradicional da força de vendas está fortemente associado e circunscrito às transações de vendas (CRAVENS, 1995; SHARMA, 2001).

Nesse contexto, é possível supor que as mudanças nas relações entre empresas compradoras e vendedoras devam estar impulsionando a transformação do papel da força de vendas, ou seja, essa deve ir além da venda propriamente dita, incorporando outros objetivos organizacionais, com especial ênfase no desenvolvimento e fortalecimento dos relacionamentos-chave da organização, que podem ser de ordem técnica ou social (WEITZ et. ali., 2004).

Como exemplo, podem-se citar as empresas compradoras da indústria química que descobriram, através de relações de longo prazo estabelecidas com a força de vendas das empresas vendedoras, como melhorar sua posição competitiva no mercado através da diminuição de custos e recebendo serviços críticos de valor agregado, tais como, estocagem, distribuição, etc., os quais não eram previstos antes (PURCHASING, 1996 *apud* GOOD; SCHULTZ, 2000).

A chamada “era do relacionamento”, segundo Ingram e colaboradores (2002), tem sido responsável pelo renascimento da administração de vendas como tema de interesse crescente entre os acadêmicos de *marketing*.

4.4.2 Diferentes Papéis de Vendas

Uma das classificações mais utilizadas para diferenciar os papéis da força de vendas foi proposta por Newton (1973 *apud* CHURCHILL; FORD; WALKER, 1981). Ele identifica 4 tipos básicos de forças de vendas entre empresas, a saber:

- a) “*trade selling*” (venda para revendas): a responsabilidade primária do profissional de vendas é a de aumentar os negócios nos clientes atuais e potenciais, através do aumento do giro dos produtos, por meio de ações de merchandising e assistência promocional. Gerentes de contas de grandes redes de supermercados da indústria de consumo podem ser classificados nessa categoria.

- b) venda missionária ou persuasiva: a responsabilidade primária do profissional de vendas é a de aumentar os negócios nos clientes atuais e potenciais, através do provimento de informações acerca dos produtos e outro tipo de assistência de vendas. Frequentemente, não tem papel de vendas em si – que é realizado por terceiros. Seu papel é persuadir os clientes à compra dos produtos. Representantes médicos (ou propagandistas) encaixam-se nessa categoria.
- c) Venda técnica: a responsabilidade primária do profissional de vendas é a de aumentar os negócios nos clientes atuais e potenciais, através do provimento de informações técnicas e assistência técnica/ de projetos. Engenheiros de vendas das indústrias de computadores são exemplos desse tipo de profissional.
- d) Venda de novos negócios (prospectiva): a responsabilidade primária do profissional de vendas reside em identificar e manter negócios na prospecção de novos clientes, com os quais a empresa nunca fez negócios.

4.4.2.1 Atividades de Venda conforme o Processo de Compras

Robinson e colaboradores (1967) desenvolveram um esquema de etapas do processo de compra industrial:

- a) Antecipação ou reconhecimento de um problema;
- b) Determinação e descrição de características e quantidades do item a serem compradas;
- c) Busca e qualificação de fornecedores;
- d) Requisição de propostas;
- e) Avaliação de propostas;
- f) Rotina de compra;
- g) Avaliação de desempenho e retorno.

Em processos de compras de produtos de menor valor, frequentemente as etapas 1 a 3 são suprimidas.

Zolters e colaboradores (2001) apresentam um esquema para a classificação de clientes e direcionamento das atividades de vendas conforme essa classificação, considerando a atratividade desses clientes e o comportamento de compra.

Quadro 4 - Atividades de Venda conforme o Processo de Compras

Tamanho do Cliente e oportunidade		Processo de Vendas
<i>Grande</i>	Manutenção da Conta: Serviço contínuo de alta qualidade Recompra automática Pronta entrega Alta proposição de valor Relacionamentos/ amizade	Venda Eficaz: Resolver problemas e atuar como consultor Cooperação Customização Integração Parceria
<i>Pequena</i>	Venda eficiente: Tomar pedidos e assegurar distribuição Considerar sistema de pedidos feitos somente pelo menor preço <i>Baixa necessidade de informações e soluções</i>	Venda direcionada ao alvo: Rápida verificação das necessidades e soluções Explicação de atributos e benefícios Avaliação econômica <i>Alta necessidade de informações e soluções</i>
		Processo de Compra

FONTE: adaptado de ZOLTERS et.alii., 2001.

4.4.3 Processo de Vendas

O processo de vendas é uma seqüência de passos através dos quais se realiza a venda, ou seja, a transferência do bem de uma empresa a outra.

De acordo com Cichelli (2004; pg.35), todo processo de vendas tem, basicamente, cinco componentes ou etapas, com maior ou menor ênfase ou, eventualmente, com supressão de alguma delas. Esse autor defende a idéia de que o papel da força de vendas se dará prioritariamente em alguma dessas etapas, ao que ele denomina 'ponto de persuasão'.

São elas:

- Criação da Demanda: refere-se à estimulação do mercado. No consumo, é responsabilidade de marketing. Em mercados industriais, pode ser a atribuição primordial da força de vendas por ocasião de novos produtos finais. O papel de vendas decorrente da predominância dessa etapa, será o de ensinar e orientar acerca desses novos produtos da empresa.
- Identificação do Comprador (novos clientes para produtos complexos): refere-se à etapa de localização de compradores. No caso, o papel de vendas será o de reassegurar a venda.
- Assegurar comprometimento com a compra: Pode envolver a formalização da venda, através de contratos, obrigações mútuas.
- Fechamento da Venda: diz respeito às atividades concernentes ao faturamento e entrega.

- Prestação de serviços ao cliente: todas as atividades relacionadas ao pós-vendas, serviços, assistência técnica, etc..

4.4.4 Sistemas de Remuneração de Vendas: Objetivos

Um dos elementos-chave da gestão da força de vendas reside no sistema de remuneração.

Além dos objetivos gerais do sistema de remuneração abordados nesse capítulo, os sistemas de remuneração da força de vendas têm objetivos específicos, como a seguir:

- Relacionar a remuneração auferida com seus resultados e esforços: esse é um objetivo complexo, dado que o esforço da força de vendas é influenciado por uma série de fatores. Conforme abordado anteriormente, o esforço da força de vendas pode ser mensurado através de indicadores de esforço ou comportamentais (*inputs*) ou de resultados (*outputs*). Entretanto, mesmo que se adotem medidas de resultados, cabe salientar que vendas realizadas não são devidas apenas ao esforço dos vendedores, visto serem influenciadas pelas políticas de preço, atributos do produto e outras (STANTON, 1984). De todo modo, a relação entre o esforço, o resultado e a recompensa deve estar baseada em indicadores sobre os quais a força de vendas tenha ação e controle, ainda que parcial, visando garantir a relação entre as variáveis e a perenidade do esforço, conforme a teoria de Vroom (STANTON, op.cit.).
- Direcionar o comportamento e esforço dos vendedores em direção aos objetivos da empresa: Um outro objetivo importante derivado do anterior consiste em dar direção às atividades da força de vendas, ou seja, dar direção aos esforços (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1981).
- Governança em vendas: Um objetivo de igual destaque diz respeito aos mecanismos de controle, já que freqüentemente a força de vendas desenvolve externamente suas atividades fora do campo visual do supervisor ou gerente de vendas. Assim, um dos objetivos pretendidos reside justamente na ação de controle dos esforços. Tal objetivo origina-se na teoria econômica de custo de transação. Anderson e Oliver (1987) definem dois sistemas de controle: o primeiro, chamado sistema de controle comportamental (*input/ salary*), que utiliza forte supervisão e ênfase em salário fixo para dirigir e controlar a equipe de vendas, e o segundo, chamado sistema de controle por resultados (*output/ incentives*), que dá ênfase à

utilização de incentivos variáveis como elemento de controle, pois aloca o risco da remuneração sobre o indivíduo.

4.4.5 Sistemas de Remuneração de Vendas: tipos.

A literatura aponta que os sistemas de remuneração da força de vendas mais comuns são:

- 1) salário fixo;
- 2) apenas salário variável, representado por comissões sobre vendas;
- 3) sistemas mistos, que combinam a parcela fixa ou salário a incentivos variáveis.

Na literatura de administração de vendas, o salário fixo é considerado a melhor opção quando se deseja direcionar a força de vendas para outros objetivos que não as vendas em curto prazo, ou quando o impacto individual do vendedor no volume de vendas é de difícil mensuração, quer seja pela própria complexidade do processo de vendas (vendas de reatores nucleares, por exemplo) ou quando o processo de vendas exige esforço de um time (a indústria de *mainframes*) (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1981).

De outro lado, as comissões sobre vendas são tidas como mais eficazes onde existe uma clara e direta relação entre o esforço do vendedor e a recompensa financeira recebida. Entretanto, apesar da relação direta entre esforço e recompensa, as comissões sobre vendas têm limitações: a principal reside na falta de importância ou foco que esse tipo de remuneração aponta para as atividades que não sejam ligadas a vendas, como, por exemplo, atendimento a clientes, análises de mercado, abertura de novos mercados (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1981).

Os sistemas mistos - composição entre salário fixo e variável predominam nas empresas industriais. Peck (1992) refere que, aproximadamente, 18% da força de vendas das indústrias nos Estados Unidos é paga através de salário fixo, 9% através de comissões e 73% são remunerados por combinações diversas entre salário fixo e variável. A parcela variável normalmente está atrelada ao atingimento de certo nível de desempenho (GUNDY, 2002; MILKOVICH, NEWMAN, 1987).

A predominância de planos mistos é explicada por Churchill, Ford e Walker (1981) pelo fato de essa escolha minimizar as limitações na adoção dos planos “puros”. Outros autores alegam que a parcela variável, mesmo em menor proporção, é uma opção para direcionar as atividades dos vendedores (SCHUSTER; ZINGHEIM, 1993).

A parcela variável, também, seria largamente utilizada visando substituir mecanismos de controle, já que boa parte dos vendedores desenvolve suas atividades sem supervisão direta, substituindo mecanismos de supervisão (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

A prática das empresas industriais revela uma serie de combinações entre salário fixo e variável. Kotler (1990) atribui o fenômeno ao grande número de fatores que influenciam a composição da remuneração.

Os autores pesquisados de administração de vendas, ao procurar elucidar a questão da composição – se mais ênfase na parcela fixa ou na parcela variável – recomendam a observação de fatores relacionados ao processo de vendas, ao produto e ao mercado (FORD, WALKER, CHURCHILL, 1981; STEINBRINK, FRIEDEMANN, 1982).

John e Weitz (1989), em levantamento da literatura recente de administração de vendas enumeram quatro fatores aos quais se atribui maior influência na composição do sistema de remuneração:

- 1) O nível a partir do qual é possível ou não ter acesso ao desempenho individual do vendedor com precisão;
- 2) O impacto do esforço de vendas nas vendas;
- 3) O grau de incerteza com o qual a força de vendas tem que lidar; (4) o interesse em promover na força de vendas orientação para o longo prazo.

4.4.6 Alinhamento da Estratégia de Remuneração à Estratégia de Negócios: desafio

Céspedes (1990) propõe que a efetividade do sistema de remuneração da força de vendas deve ser analisada de maneira sistêmica, considerando especialmente o alinhamento entre a estratégia de negócios e o papel da força de vendas. Isso porque as práticas de remuneração –

com especial ênfase a composição do sistema, podem estar dissonantes da estratégia de negócios.

Para ilustrar esse ponto, Stanton (1984) cita estudo em que 40% dos respondentes declaram que o sistema de remuneração deveria ter como objetivo a ênfase na lucratividade. No entanto, apenas 4% das empresas tinham indicadores baseados em lucratividade da venda e apenas 13% da amostra controlava as despesas da força de vendas. Em desacordo com o objetivo declarado, em 77% dos casos os indicadores que sustentavam a parcela variável da força de vendas eram ligados apenas ao volume de vendas.

Em pesquisa realizada na década de oitenta junto a 65 empresas brasileiras, Cobra confirmou essa hipótese (1994 p.356): “As empresas em atuação não utilizam o plano de remuneração de vendedores como um vetor de *marketing*”, ou seja, muitas vezes os objetivos do sistema de remuneração conflitavam com os objetivos mercadológicos.

Sands (2000) corrobora os estudos de Cobra (op.cit.), tendo encontrado evidências de que a remuneração da força de vendas estava apontando para direção diversa da estratégia adotada.

Kuhlman (1994) explica esse desalinhamento em função das rápidas mudanças ocorridas no cenário de negócios: pressões de competitividade, aliadas às altas expectativas dos clientes, que tornam as respostas nos sistemas de gestão potencialmente mais lentas. O autor argumenta que os gestores tendem a ser relutantes em tomar decisões em remuneração que possam ser ideais nas condições atuais, mas que possam ser obsoletas no futuro.

Em complemento ao argumento de Kuhlman (op. cit), deve-se salientar que as práticas de remuneração tendem a ser reativas e pouco flexíveis, em razão de sua natureza, pois, uma vez implantadas, os empregados desenvolvem uma série de expectativas em torno delas, o que torna as mudanças de difícil implantação e potencialmente disruptivas (LAWLER, 1990).

Um outro argumento para o desalinhamento dentre a estratégia de remuneração e a estratégia de negócios reside na própria natureza da área de vendas, naturalmente ligada a objetivos de sobrevivência e de curtíssimo prazo (INGRAM et. al. 2002).

4.4.7 Estratégia Competitiva e implicações para a Força de Vendas

A partir do modelo de estratégias genéricas de Porter (1980), Churchill e colaboradores (1981) procuram evidenciar os prováveis impactos de cada uma delas na atuação da força de vendas, conforme demonstrado no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Estratégia competitiva e implicações para a força de vendas

	Estratégia Competitiva	Implicação para a Força de Vendas
Custos (excelência operacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Ganhos de escala; - Redução de custos; - Controle de overhead; - Participação do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento a grandes clientes (escala); - Minimização de despesas; - Vendas com base em preço.
Diferenciação (inovação)	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação; - Fidelidade à marca; - Menor sensibilidade a preço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venda de benefícios; - Gerar demandas: prospecção é significativa; - Qualificação da força de vendas.
Nicho (serviços)	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços a um mercado-alvo selecionado; - Políticas desenvolvidas para o nicho; - Participação geral pode ser baixa, mas dominante no segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista no mercado-alvo: oportunidades; - Alocação de tempo considerável no mercado-alvo.

FONTE: Adaptado de CHURCHILL et. al., 1981.

Os autores contemporâneos, com destaque para Ingram et. al.(2002), têm questionado esse papel passivo atribuído a vendas, ressaltando seu potencial de contribuição na definição da estratégia. Isso porque, a partir do relacionamento estreito com os clientes, vendas pode contribuir com seu conhecimento de necessidades de produtos e serviços não atendidas, por exemplo, que podem modelar a estratégia futura (ZOLTERS et. al., 2001).

Relacionar a estratégia da remuneração de vendas à estratégia organizacional não é tarefa fácil, mas reveste-se de aspecto fundamental, visto que a remuneração comunica o papel, objetivos e prioriza a alocação dos esforços da força de vendas.

Desse modo, no próximo capítulo, passar-se-á a análise da estratégia de remuneração de vendas, resgatando os principais fatores contingenciais com potencial de influenciá-la.

5 A ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

5.1 Introdução

Há diversas abordagens quanto ao conceito de estratégia. Alguns visualizam-na como um plano, um caminho para o futuro; outros a definem como um padrão, o comportamento adotado pela empresa durante a sua existência; outros, ainda, vêem-na como uma posição, localizando produtos em determinados mercados; outros caracterizam-na como uma perspectiva, a visão de como a organização conduz o seu negócio.

No entanto, existem pontos em comum entre os autores que escrevem sobre estratégia. Afirmam que a estratégia é utilizada para gerir as alterações ambientais; é complexa, pois o ambiente também é complexo e mutável; afeta a organização como um todo; inclui a tomada de decisão e o processo para implementá-la e ocorre nos diferentes níveis da organização (MINTZBERG *et al*, 2000).

Ocorre que a estratégia da empresa pode ser decomposta em elementos, os quais têm importância tanto individualmente quanto no papel que cumprem na estratégia como um todo. Esse pressuposto dá substrato para o construto de “estratégia de remuneração” .

Há consenso entre os autores de que o sistema de remuneração tem o potencial de integrar esforços individuais e dirigí-los para os objetivos estratégicos da organização e, desde que seja bem definido, pode ser um fator-chave de contribuição para a efetividade das organizações (LAWLER III, 1990).

5.2 Estratégia de Remuneração

O campo da remuneração tem uma longa tradição em técnicas e metodologias, que se apóiam em preceitos universalistas. As denominadas novas formas de pagamento – entre elas, a remuneração variável, a remuneração por habilidades e competências, entre outras, têm sido tratadas, muitas vezes, com esses mesmos pressupostos universalistas.

Autores acadêmicos como Milkovich e Stevens (2000), Gomez-Mejia e Balkin (1992), entre outros, postulam que, atualmente, não há a crença de que seja possível estabelecer um sistema de remuneração correto, de caráter universal, pois esse depende do ambiente de negócios nos quais as organizações se inserem – corroborando a tese da abordagem contingencial.

Desse modo, a eficácia da estratégia de remuneração, num ambiente de mudanças constantes, está em se ajustar às circunstâncias do contexto, tanto interno como externo.

Entende-se por estratégia de remuneração, conforme proposto por Gomez-Mejia e Welbourne (1988; p.173-4), a utilização deliberada do sistema de remuneração como um mecanismo para integrar e direcionar os esforços dos empregados em direção aos objetivos organizacionais, ou seja:

A estratégia de remuneração é o repertório de escolhas a disposição dos gestores que têm impacto no desempenho da organização e no uso efetivo de seus recursos humanos. Nesta perspectiva, o nível de sucesso associado a estas escolhas depende das contingências as quais a organização está sujeita naquele momento. (GOMEZ-MEJIA ;WELBOURNE, 1988; p.173-4).²⁰

5.3 A efetividade da estratégia de remuneração: abordagem contingencial

A Teoria da Contingência postula que a empresa, conforme a Teoria Geral dos Sistemas, é um sistema aberto em contínua relação com o contexto no qual está inserida. Além disso, pressupõe que a empresa deve refletir o ambiente externo, isto é, à medida que o meio ambiente muda, devem ocorrer mudanças na empresa e nos sistemas de gestão.

Para a Teoria da Contingência, não existe uma melhor forma de administrar: o que existe é a necessidade de adequação, por parte da organização de seus processos de gestão aos fatores contingenciais a que está sujeita. Fatores contingenciais incluem estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Todos esses fatores devem ser ajustados de acordo com o ambiente no qual se insere a organização. (CALDAS *et al*, 1997; p.105).

²⁰ Original em inglês.

Para essa linha teórica, a adaptação ou ajuste é a chave da efetividade, ou seja, o pressuposto subjacente é que a efetividade da estratégia (no caso do presente estudo, a estratégia de remuneração) depende da existência de adaptação ou ajuste a certos fatores contingenciais aos quais a organização está sujeita com potencial de afetar o sistema.

Desse ponto de vista, quanto maior o ajuste entre os fatores contingenciais a que a organização está sujeita, mais efetiva será a organização (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

Entretanto, poucas são as pesquisas acerca dos fatores contingenciais à organização que afetam as decisões do sistema de remuneração.

Segundo Milkovich e Newman (1987; p. 11), muitas vezes os estudos na área de remuneração tendem a se concentrar em métodos ou técnicas, esquecendo-se de sua finalidade principal: “até hoje não sabemos o suficiente para recomendarmos certas práticas sob diferentes contingências”.²¹

5.4 Categorias de Fatores Contingenciais

As decisões estratégicas em remuneração são influenciadas por uma série de fatores e cabe alçar entendimento sobre aqueles que efetivamente afetam o sistema com vistas à sua efetividade.

A efetividade do sistema de remuneração depende de seu ajuste não só às características da pessoa e do cargo – que são os fatores aos quais se dá maior ênfase, mas também a outros fatores contingenciais no âmbito da organização e do contexto externo, conforme apontam os pressupostos teóricos mencionados no capítulo dois desta dissertação. (GERHARDT; MILKOVICH, 1990; GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

Lawler (1990) corrobora a abordagem da natureza sistêmica da remuneração, ou seja, que recebe influências de outros aspectos organizacionais, além das atividades a serem

²¹ Original em inglês

desempenhadas, tais como: os arranjos formais e informais da cultura organizacional, do ambiente externo e do contexto socioeconômico.

Desse modo, visando à construção de quadro teórico de potenciais fatores influenciadores, utilizam-se as categorias de análise dos estudos relacionados à estratégia, que, primeiramente, separam os fatores relacionados ao ambiente externo e ao ambiente interno, conforme a ilustração a seguir.

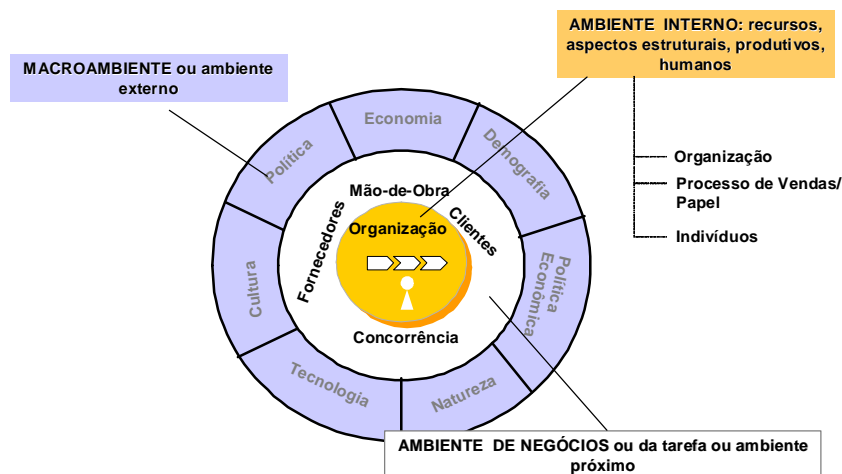


Ilustração 4 - Categorias de Fatores Contingenciais

FONTE: Adaptado do MAXIMINIANO, 1997.

5.4.1 Categorias relacionadas ao Ambiente Externo: macroambiente e ambiente de negócios

O contexto externo pode ser compreendido a partir de duas dimensões de análise, conforme enfoque sistêmico: o macroambiente e o ambiente de negócios ou ambiente de tarefa (MAXIMINIANO, 1997).

O macro ambiente refere-se, resumidamente, aos fatores que afetam, em maior ou menor grau, todos os tipos de organizações e sobre os quais a empresa tem controle e influência limitados ou inexistentes. Por essa razão, podem-se assumir que os fatores advindos do macro ambiente podem ser denominados restritores, já que as organizações devem ajustar-se a eles, pois há quase nenhuma possibilidade de influência sobre eles.

O ambiente de negócios refere-se aquele relacionado às características da indústria ou mercado, como oferta, demanda, fornecedores, preço, clientes, sob os quais as ações da empresa têm algum impacto, repercussão ou influência (MAXIMINIANO, 1997).

5.4.2 Categorias de Fatores do Contexto Interno: A organização e suas características. O Processo de Vendas: Papel da força de vendas, Características dos Indivíduos.

O contexto interno envolve as características do ambiente organizacional, tais como: estrutura organizacional, processos de negócios, cultura, competências e recursos em geral (MAXIMINIANO, 1997).

Desse modo, o contexto interno diz respeito às características da organização, tais como seu ciclo de vida, por exemplo, e também vinculadas a seus processos – no caso do presente estudo, as especificidades do processo de vendas.

O processo de vendas, conforme proposto na abordagem da Cadeia de Valor de Porter (2000), revela-se processo-chave e exerce influência direta sobre o papel esperado da força de vendas, pois o desenho do processo endereçará os objetivos, resultados e contribuições esperados da força de vendas.

A opção pela categoria processo e papel decorrente mostra-se, na opinião da autora, mais elucidativa do que a opção pela categoria de fatores relacionados ao cargo, pois esse já remete as atividades a serem desempenhadas, o que pode suprimir a razão e objetivos dessas atividades.

Uma categoria de fatores de relevância trata dos fatores relacionados às características do indivíduo ocupante do cargo e depositário do papel esperado.

Desse modo, para fins de classificação dos fatores contingenciais, definimos, então, cinco categorias, conforme ilustração 5, a seguir:

- Relacionados ao macro-ambiente no qual a empresa opera (que podem ser fatores demográficos, econômicos, sociais, políticos e tecnológicos);

- Relacionados ao ambiente de negócios (as características do mercado, concorrência, fornecedores, parceiros, clientes, sindicatos, etc.);
- Relacionados ao processo de vendas e, conseqüentemente, ao papel da força de vendas;
- Relacionados ao tipo de organização e suas características (estrutura de comando, nível de risco, etc.);
- Relacionados aos indivíduos que serão sujeitos ao sistema de remuneração (necessidades e objetivos, preferências quanto ao risco, etc..).

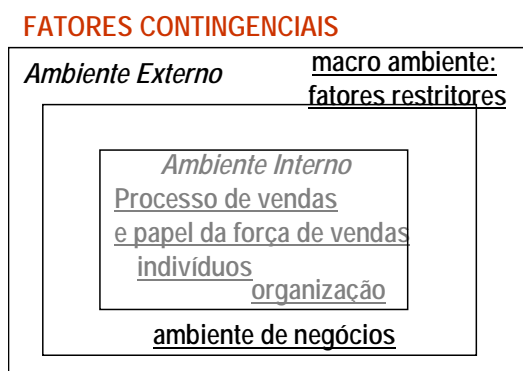


Ilustração 5 - – Categorias de Fatores contingenciais

5.4.3 Quadro Resumo – Categorias de Fatores e Pressupostos Teóricos

Dada a multiplicidade de teorias e pressupostos, foi elaborado o quadro 6; a seguir, visando facilitar a compreensão dos pressupostos teóricos mencionados no capítulo 2 e as categorias de fatores contingenciais. Cumpre salientar que tal quadro tem o papel de sistematizar e não de explicar nem tampouco, simplificar, sendo apenas uma referência didática.

Quadro 6 - Categorias de Fatores e Pressupostos Teóricos

Fatores					
ambiente interno			ambiente externo		
Indivíduo	Papel	Processo de Vendas	organização	ambiente da tarefa	macroambiente
Teoria do Contrato Psicológico: Expectativas	Teoria do Capital Humano: escolaridade e experiência requeridas Necessidade de investimentos em Treinamento (Teoria dos Custos de Transação) Teoria dos Recursos da Firma: Estímulo a aquisição de habilidades e competências Desafios (Teoria do Estabelec. Metas), Expectativas, Valência, Instrumentalidade (Teoria das Expectativas)	objetivos: curto e longo prazo Atividades definidas para o atingimento dos objetivos evidências do esforço do vendedor: (Teoria da Agência)	estrutura organizacional e estrutura salarial: hierárquica ou igualitária (Teoria da Escassez, Teoria da Competição) estratégia: curto e longo prazo políticas de desenvolvimento e carreira Indicadores para mensuração de resultados organizacionais	competitividade do mercado de trabalho (Teoria dos Custos de Transação) competitividade, Estratégia organizacional incerteza no ambiente de negócios: risco	legislação trabalhista CLT, Acordos Sindicais.
preferências ligadas ao risco	grau de risco envolvido	mecanismos de controle e supervisão (Teoria da Agência), Tempo X Esforço (T.C.T)	políticas e recursos humanos: risco, Segurança (oportunismo ou cooperação)		
Teoria da Satisfação no Trabalho			cultura e valores/ relações de poder, Cooperação, Equidade (Teoria do Contrato Social)		

5.5 Modelo Teórico – Estratégia de Remuneração e Fatores Contingenciais

O modelo teórico, demonstrado na figura a seguir, sintetiza os temas desenvolvidos até aqui, ou seja:

- o sistema de remuneração deve ser visto como um *portifólio* (com inter-relações entre os seus valores);
- o sistema de remuneração é, ao mesmo tempo, causa e consequência, ou seja, deve ser analisado tanto em função das consequências que gera no desempenho dos indivíduos e da organização e também definido à luz dos fatores contingenciais que o afetam;
- O sistema de remuneração visto como um *portifólio* de valores inter-relacionados, sofre influência de uma série de fatores contingenciais, aqui definidos em cinco categorias: **macroambiente no qual a empresa opera; relacionados ao ambiente de negócios;** relacionados ao processo de vendas e, conseqüentemente, ao papel da força de vendas; relacionados ao tipo de organização e suas características (estrutura de comando, nível de risco, etc.) e relacionados aos indivíduos que serão sujeitos ao sistema de remuneração.

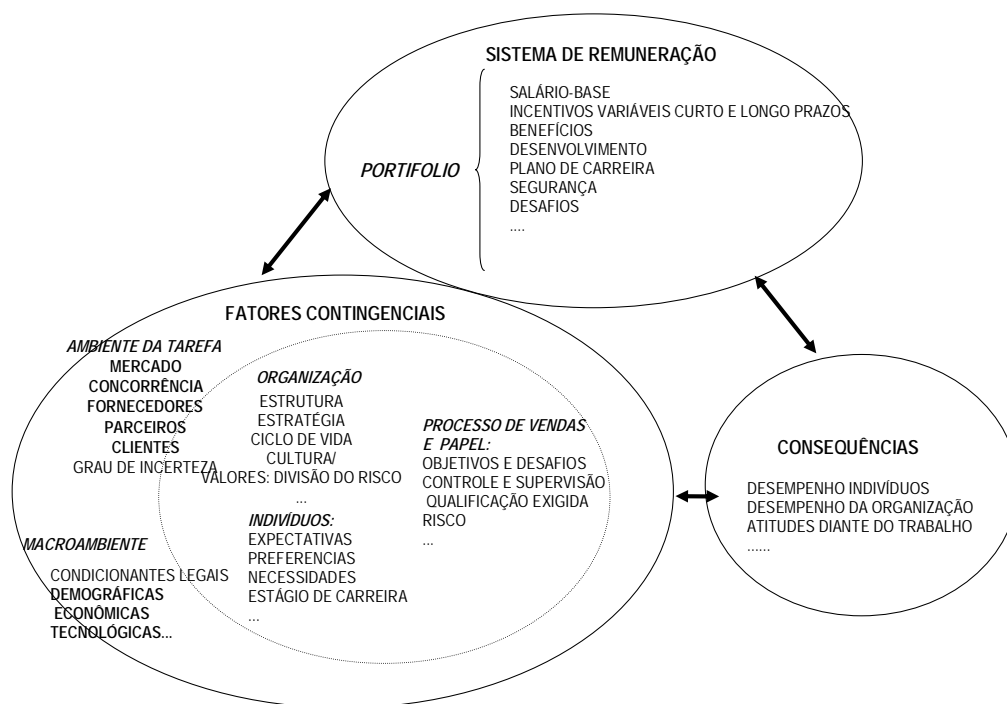


Ilustração 6 - Estratégia de Remuneração e Fatores Contingenciais

5.6 Grupos Estratégicos

Uma via importante de pesquisa apontada na literatura de remuneração estratégica reside no estudo de grupos estratégicos – em oposição à visão anterior de que se deve adotar uma única estratégia de remuneração para toda a empresa, já que a adoção de uma única estratégia para todos os grupos profissionais pode se mostrar ineficiente. Isso porque cada grupo profissional pode ser sujeito a fatores contingenciais específicos e também pelo fato de que alguns grupos podem ter papel de destaque na operacionalização da estratégia da empresa, em detrimento dos demais (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

Há evidências de que determinados tipos de profissionais cumprem papel de destaque na execução da estratégia de determinadas empresas, e, portanto, acabam dando o tom da estratégia de remuneração: engenheiros de pesquisa e desenvolvimento cumprem papel de destaque no desenho da estratégia de remuneração de empresas de pequeno porte de tecnologia (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

A literatura sugere atenção específica a cada grupo profissional, tais como: qualificados, não qualificados, profissionais ou executivos. Nessa direção, os profissionais de vendas podem ser considerados um grupo diferenciado, com características e necessidades próprias.

5.7 A operacionalização da estratégia de remuneração: escolhas estratégicas

A estratégia de remuneração pode ser acessada, conforme proposto por Gomez-Mejia e Welbourne (1988), a partir de certas escolhas ou decisões estratégicas. Esses autores definiram uma relação de escolhas estratégicas baseados na análise de dezoito estudos (empíricos e conceituais) que tinham esse foco.

Para definir se uma escolha é de fato estratégica, parte-se do pressuposto de que, conforme Pearce e Robinson (1982 *apud* GERHARDT; MILKOVICH, 1990, p.668), essa deve ter impacto significativo na organização. Além disso, deve ser uma ação e não apenas uma intenção, já estabelecido no tempo.

Pearce e Robinson (*op. cit.*) definiram um conjunto de critérios, sumarizados abaixo, para definir se a decisão é de fato estratégica:

- Requerer o envolvimento da alta direção;
- Demandar alta alocação de recursos da empresa;
- Possuir grandes conseqüências para a empresa como um todo ou para alguma de suas funções-chave;
- Ser orientada para o futuro;
- Requerer atenção a fatores do ambiente externo;
- Ter potencial de afetar o desempenho organizacional no longo prazo.

O repertório de escolhas estratégicas em remuneração, sumarizado no quadro 7 a seguir, parte das proposições de Gomez-Mejia e Welbourne (1988), Bloom (1996), Balkin e Gomez-Mejia (1990) e Lawler III (1990).

Vale ressaltar que, a partir da reflexão dos autores citados, optou-se pela supressão de algumas escolhas, em função do pouco desenvolvimento teórico associado a elas, ou pelo fato de terem sido percebidas como pouco relevantes para a estratégia de remuneração de vendas.

**Quadro 7 - Escolhas Estratégicas em Remuneração
Referentes ao sistema como um todo:**

a)	Salário-base (parcela fixa): cargo <i>versus</i> pessoa
b)	Critérios de avaliação da contribuição individual: senioridade <i>versus</i> desempenho
c)	Recompensas financeiras <i>versus</i> não-financeiras
d)	Nível da remuneração total <i>versus</i> mercado
e)	Eqüidade interna <i>versus</i> competitividade externa
f)	<u>Referentes aos incentivos variáveis:</u>
g)	Composição da remuneração: parcela fixa <i>versus</i> parcela variável
h)	Indicadores de Desempenho Individual: grupais <i>versus</i> individuais
i)	Natureza dos Indicadores de Desempenho associados à parcela variável:
1)	Comportamento/ esforço (<i>inputs</i>) <i>versus</i> resultados (<i>outputs</i>)
2)	Se resultados: financeiros <i>versus</i> não-financeiros
j)	Grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável: difíceis <i>versus</i> fáceis (deslocamento do risco)

FONTE: Elaborado pela autora a partir de GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988; BLOOM, 1996; BALKIN, GOMEZ-MEJIA, 1990; LAWLER III, 1990.

Na seqüência, serão detalhadas cada uma das escolhas e os principais fatores contingenciais apontados pela literatura pesquisada.

5.7.1 Escolhas estratégicas referentes ao sistema de remuneração como um todo:

a) salário-base (parcela fixa): cargo *versus* pessoa

Essa escolha refere-se à metodologia ou abordagem que é utilizada pelas empresas para definição do salário-base, conforme abordado no capítulo três.

O quadro 7, a seguir, baseado predominantemente em Lawler (1990) e Gomez-Mejia e Welbourne (1988), resume as possíveis contingências associadas à utilização de metodologias fundamentadas na pessoa, anteriormente exploradas no capítulo três.

Quadro 8 - Escolha estratégica: salário-base (parcela fixa): cargo versus pessoa

CARGO VERSUS PESSOA			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
• o cargo é um elemento fluido e, portanto mostra-se insuficiente para a definição das contribuições dos profissionais. (LAWLER III, 1990)	Teórico/ estudos de caso	pessoa	PAPEL PROCESSO
• estruturas ocupacionais com menor número de classificações e postos definidos de maneira mais abrangente (CARVALHO, 1992)	empírico	pessoa	PAPEL PROCESSO
• Haja predominância de profissionais de alta especialidade e a atração e retenção de profissionais deste tipo de profissional seja elemento crítico. (LAWLER III, 1990; SCHUSTER; INGELHEIM, 1995)	Teórico/ estudos de caso	pessoa	INDIVÍDUO PAPEL
• Onde se necessita de alta mobilidade e flexibilidade entre os profissionais (LAWLER III, 1990; SCHUSTER; INGELHEIM, 1995)	Teórico/ estudos de caso	pessoa	PAPEL PROCESSO
• Necessidade de aprendizado e desenvolvimento de novas habilidades e competências de maneira contínua. (SCHUSTER; INGELHEIM, 1995)	teórico	pessoa	PAPEL PROCESSO
• A contribuição dos profissionais pode ser medida através do cargo que ocupam (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	Teórico	cargo	PAPEL PROCESSO
• A filosofia de gestão de pessoas é baseada em participação e confiança. (TOSI, 1986).	Teórico	pessoa	ORGANIZAÇÃO
• Ambientes mais estáveis e programados, em que, conseqüentemente, a função gerencial é mais valorizada. (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	Teórico	cargo	MACROAMBIENTE AMBIENTE DE NEGÓCIOS
• Implica profunda mudança cultural associada à reestruturação da divisão do trabalho e do conceito de posto de trabalho (CARVALHO, 1992).	Empírico	pessoa	ORGANIZAÇÃO
• Associado a fábricas bastante automatizadas de processo contínuo (CARVALHO, 1992).	Empírico	pessoa	ORGANIZAÇÃO

b) critérios de avaliação da contribuição individual: senioridade versus desempenho

Embora exista consenso entre os autores de que o reconhecimento individual deve ser associado às contribuições/desempenho, há necessidade de que eles seja passível de ser medido, sob o risco de o sistema ser percebido como injusto. A literatura aponta que muitas empresas gostariam de recompensar os indivíduos pelo desempenho, mas pela sua

impossibilidade de medi-lo, adotam critérios de senioridade (FOMBRUN, 1984 *apud* GÓMEZ-MEJIA; MELBOURNE, 1988).

Um fato interessante, nesse aspecto, é que, quando questionados, muitos gestores entendem que os sistemas em vigor em suas empresas são baseados em desempenho, mas na realidade esse privilegia a senioridade (GÓMEZ-MEJIA *et.al.*, 1992).

Lawler III (1990) aponta que os sistemas de avaliação da contribuição individual com ênfase no desempenho tendem a atrair e reter profissionais de alto desempenho.

Gerhardt e Milkovich (1990) salientam que, muitas vezes, os sindicatos acabam por influenciar nessa escolha, especialmente com a inclusão de cláusulas relacionadas à antiguidade ou tempo de serviço, que geram verbas adicionais de cunho pecuniário.

A legislação trabalhista brasileira, entretanto, conforme abordado no capítulo três, é ambígua, pois, ao mesmo tempo em que reconhece o fator “capacitação técnica” entre profissionais que ocupam o mesmo cargo, privilegia diferenças salariais com base no tempo de serviço (CHIAVENATTO, 1999).

Quadro 9 - Escolha estratégica: avaliação da contribuição individual: senioridade *versus* desempenho

AVALIAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL: SENIORIDADE <i>VERSUS</i> DESEMPENHO			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
Ambientes em que há dificuldade em mensurar o desempenho individual com justiça (FOMBRUN, 1984 <i>apud</i> GÓMEZ-MEJIA; MELBOURNE, 1988).	Teórico/ estudos de caso	Senioridade	PAPEL PROCESSO
Necessidade de retenção de profissionais de alto desempenho (LAWLER III, 1990)	Teórico/ estudos de caso	Desempenho	ORGANIZAÇÃO
Competitividade (MILCOVICH; STEVENS, 2000)	Teórico	Desempenho	AMBIENTE DE NEGÓCIOS
Influência sindical (GERARDT; MILKOVICH, 1990)	Teórico	Senioridade	AMBIENTE DE NEGÓCIOS
Influência da Legislação Trabalhista (CHIAVENATTO, 1999)	Teórico	Senioridade	MACROAMBIENTE

c) recompensas financeiras *versus* não-financeiras

Lawler (1981) aponta que as empresas devem prover um pacote competitivo de remuneração, mas, sobretudo, combiná-lo com recompensas não-financeiras (intrínsecas), tais como:

reconhecimento, desafios, entre outros, que se ajustem às necessidades dos empregados que a empresa deseja atrair e reter. Isso porque como visto no capítulo três, as recompensas não-financeiras são percebidas com maior valor quando as necessidades básicas já estão devidamente equacionadas (BLOOM; 1996).

Outros autores, como Hambrick e Snow (1987 *apud* GOMEZ-MEJIA, WELBOURNE, 1988) argumentam que as recompensas intrínsecas (não-financeiras) são especialmente importantes em organizações nas quais os ajustes são necessários e freqüentes como instrumento de retenção; já que, segundo os autores, há pouco “*glamour*” associado a esse tipo de empresa e o reconhecimento e a noção de importância são vistos como relevantes instrumentos não-financeiros para atração de profissionais.

Stonich (1981 *apud* GOMEZ-MEJIA; MELBOURNE, 1988) sustenta que a segurança no trabalho é um elemento a ser destacado, especialmente onde seja necessário que o empregado corra riscos em favor de suas empresas, sem se preocupar com as conseqüências dessas decisões sobre si mesmos. Nessa direção, reputa-se, ainda, a existência da segurança no trabalho como fator de envolvimento do empregado, pois pode contribuir com projetos e tomar decisões potencialmente ameaçadoras para si ou seus colegas (PFEFFER, 1985).

Nesse sentido, as práticas de segurança e a estabilidade no emprego, atribuídas a setores de produção automatizada em fluxo contínuo e intensividade de capital, é parcialmente explicada pela necessidade de criação de atitude responsável por parte de trabalhadores que operam equipamentos dispendiosos (CARVALHO, 1992).

Ainda segundo Carvalho (1992), a pesquisa de Schmitz (1985 *apud* CARVALHO, 1992) no setor químico indicou tendência de salários acima da média do mercado a fim de manter a ‘estabilidade da mão-de-obra’, necessária à criação de confiança nas relações de trabalho.

Como visto no capítulo dois, pela sua natureza ‘socioemocional’, as recompensas não-financeiras desejadas ou valorizadas vão depender de uma ampla variabilidade de possíveis interesses das pessoas. Assim, esse aspecto aponta para a necessidade de ajuste entre as recompensas não-financeiras a serem oferecidas e as necessidades valorizadas pelos profissionais que se deseja atrair e reter, de acordo com suas características e momento de vida e carreira. Ocorre que esse ajuste às diferentes necessidades individuais é,

freqüentemente, negligenciado, seja pelas dificuldades operacionais decorrentes, seja por padrões culturais, onde o grupo ocupacional predominante acaba se impondo sobre os demais.

Um ambiente de segurança e estabilidade tende a atrair profissionais cujas preferências individuais tendem à minimização do risco envolvido na remuneração; a valorização da estabilidade relaciona-se à senioridade do profissional de vendas e estágio de carreira (COUGHLAN; NARASIMHAM, 1992).

Quadro 10 - Escolha estratégica: recompensas financeiras versus não-financeiras

RECOMPENSAS FINANCEIRAS versus NÃO-FINANCEIRAS			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferências individuais quanto ao risco: (relaciona-se a senioridade e estágio de carreira) (COUGHLAN; NARASIMHAM, 1992). 	Empírico	Não-Financeiras (segurança)	INDIVÍDUO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setores de produção automatizada em fluxo contínuo e intensividade de capital: manter a 'estabilidade da mão-de-obra', necessária para a criação de confiança nas relações de trabalho (SCHMITZ, 1985 <i>apud</i> CARVALHO, 1992) 	Teórico	Financeiras	MACROAMBIENTE AMBIENTE DE NEGÓCIOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações onde é necessário o envolvimento do empregado e relação de confiança. (PFEFFER, 1985) 	Teórico	Não-Financeiras (segurança)	ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades culturais e operacionais em estabelecer recompensas não-financeiras que se ajustem às necessidades individuais dos empregados que a empresa deseja atrair e reter (LAWLER, 1983). 	Teórico	Financeiras	ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ não-financeiras são percebidas com maior valor quando as necessidades financeiras já estão devidamente equacionadas (BLOOM; MILKOVICH, 1996). 	Teórico	Não-Financeiras	ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações onde ajustes são necessários e freqüentes. ▪ (HAMBRICK; SNOW, 1987 <i>apud</i> GOMEZ-MEJIA, WELBOURNE, 1988) 	Empírico	Não-Financeiras	ORGANIZAÇÃO

d) nível da remuneração total *versus* mercado

A questão da competitividade externa envolve uma importante decisão na estratégia de remuneração: estabelecer o nível remuneratório a ser praticado ante o mercado.

Estabelecê-lo acima do mercado dará condições à empresa de atrair e reter os melhores talentos (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

De outro lado, estabelecê-lo abaixo do mercado pode ser uma política efetiva quando se tratar de profissionais de baixa qualificação ou posições para as quais há abundância de mão-de-obra (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

A literatura aponta que empresas em que as atividades são mais complexas e há maior dificuldade de reposição da mão-de-obra tendem a pagar acima do mercado. Pagar acima do mercado pode também criar clima no qual os empregados se sintam parte de um “grupo de elite” (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

O nível do salário-base situado acima do mercado é associado a empresas com alto grau de inovação, porque seus empregados correm mais riscos (CARROL, 1987).

Nessa direção, segundo Carvalho (1992), associam-se às indústrias com processos produtivos complexos e baseadas na automação programável a elevação do nível médio de qualificação da força de trabalho, o que, segundo a Teoria do Capital Humano, explorada no capítulo dois, relaciona-se a patamares salariais mais altos.

A pesquisa de Schmitz (1985 *apud* CARVALHO, 1992) anteriormente citada, indicou tendência de salários acima da média do mercado nesse tipo de setor a fim de manter a ‘estabilidade da mão-de-obra’, necessária para a criação de confiança nas relações de trabalho.

De outro lado, Gómez-Mejia e Balkin (1992) encontraram evidências de que empresas em estágio de crescimento praticam salários-base abaixo do mercado, pois dão mais ênfase à parcela variável a fim de minimizar custos fixos.

Nesse sentido, é possível hipotetizar que as empresas com estratégias competitivas baseadas em excelência operacional - através de principalmente redução de custos e ganhos de escala

praticuem salários fixos abaixo do mercado, pois dão mais ênfase à parcela variável a fim de minimizar custos fixos.

Milkovich e Newman (1987) salientam que, muitas vezes, os sindicatos acabam por influenciar essa escolha, especialmente com respeito às cláusulas de reajuste coletivo, que, eventualmente, podem se deslocar das práticas de mercado.

Quadro 11– Escolha estratégica: nível remuneratório *versus* mercado

NÍVEL REMUNERATÓRIO <i>VERSUS</i> MERCADO			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
• indústrias com processos produtivos complexos e baseadas na automação programável: elevação do nível médio de qualificação da força de trabalho. (CARVALHO, 1992)	Teórico	Nível Remuneração Total acima do Mercado	MACROAMBIENTE AMBIENTE DE NEGÓCIOS
• Maior complexidade das atividades e dificuldade de reposição de mão-de-obra. (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992).	Empírico/ Teórico	Nível Remuneração Total acima do Mercado	MACROAMBIENTE PAPEL
• Empresas com alto grau de inovação (CARROL, 1987)	Empírico	Nível Remuneração Total acima do Mercado	ORGANIZAÇÃO
• Profissionais de baixa qualificação ou abundância de mão-de-obra. (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992).	Empírico	Nível Remuneração Total Abaixo do Mercado	MACROAMBIENTE PAPEL
empresas em estágio de crescimento (GÓMEZ-MEJIA; BALKIN, 1987) ou estratégia de excelência operacional para reduzir custos	Empírico	<u>Salário-Base abaixo do Mercado</u>	ORGANIZAÇÃO
• Influência Sindical (MILKOVICH, NEWMAN, 1987)	Teórico	Nível Remuneração Total Acima do mercado	AMBIENTE DE NEGÓCIOS

e) equidade interna *versus* competitividade externa

Apesar de a equidade interna e a competitividade externa serem ambas fundamentos importantes quanto às escolhas do sistema de remuneração, freqüentemente as empresas devem escolher a ênfase a ser dada.

A questão da ênfase, segundo Gomez-Mejia e Welbourne (1988), deve refletir a importância que a equidade tem para com os objetivos do negócio: empresas em que há maior estabilidade nas relações de emprego, nas quais a mobilidade interna é necessária, acabam colocando maior ênfase na equidade interna. Esse foco traz, segundo os autores, maior necessidade de procedimentos e regras formais na gestão de pessoas.

Lawler (1990) sugere relação entre a centralização das decisões salariais quando a equidade interna precisa ser garantida. A centralização das decisões remuneratórias é, muitas vezes, associada a empresas que operam em ambientes muito regulados ou a empresas com modelos de gestão burocráticos (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988). A gestão descentralizada, de outro lado, parece relacionar-se a empresas com unidades de negócio autônomas, que atuam em diferentes mercados ou em diferentes estágios, ou naquelas que se encontram em crescimento ou *start-up*, pois tendem a exercer menos controle sobre a gestão (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).

Desse modo, empresas em ambientes de alta turbulência e competitividade, que valorizam maior flexibilidade nas decisões de remuneração, acabam dando ênfase à competitividade externa.

Estudos desenvolvidos apontaram que empresas em fase de crescimento colocam mais ênfase na competitividade externa, enquanto aquelas mais verticalizadas e maduras colocam ênfase na equidade interna (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

Quadro 12– Escolha estratégica: nível remuneratório *versus* mercado

EQUIDADE INTERNA <i>VERSUS</i> COMPETITIVIDADE EXTERNA			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
•A mobilidade interna é necessária e há maior estabilidade nas relações de emprego. (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	Empírico	Equidade interna	ORGANIZAÇÃO
Empresas com modelos de gestão burocráticos ou que operam em ambientes muito regulados: centralização das decisões salariais (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	Empírico	Equidade interna	ORGANIZAÇÃO MACRO AMBIENTE
Ambientes de alta turbulência e competitividade. GÓMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	Empírico	competitivida de externa	AMBIENTE DE NEGÓCIOS
Estágio de Vida: maturidade. Empresas verticalizadas e maduras (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).	Empírico	equidade interna	ORGANIZAÇÃO
Estágio de Vida: fase de crescimento (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).	Empírico	competitivida de externa	ORGANIZAÇÃO

5.7.2 Escolhas estratégicas referentes aos incentivos variáveis:

f) composição da remuneração: parcela fixa *versus* parcela variável

Uma das decisões estratégicas de maior relevância no contexto da remuneração de vendas reside na composição entre salário fixo e variável, já que a maior parte das empresas industriais utiliza sistemas mistos. Desse modo, a tomada de decisão quanto à composição reveste-se de escolha estratégica em remuneração.

Gerhardt e Milkovich (1990) salientam que decisão relativa à composição da remuneração reveste-se de caráter estratégico, pois se trata de componente em que há maior variabilidade entre as empresas, e, portanto, deve ser ajustado aos fatores contingenciais de cada uma delas. Com respeito à remuneração da força de vendas, esse é um dos tópicos mais pesquisados, na busca do entendimento dos fatores contingenciais com potencial de influenciar as decisões relativas à composição.

A literatura aponta diversos fatores influenciadores da composição entre a parcela fixa e variável, embora não haja total concordância ente os autores quanto a eles nem quanto à influência de cada um deles na composição da remuneração de vendas, conforme apresentado no capítulo três.

Apresenta-se a seguir uma descrição dos fatores que são citados com maior frequência na revisão da literatura, uma breve descrição deles e seus pressupostos. Ao final desse item, é apresentado quadro sumário dos fatores relacionados à composição.

– **Grau de incerteza do mercado:** Num ambiente de incertezas, é difícil estabelecer com antecedência os objetivos a partir dos quais profissionais de vendas serão avaliados. Assim, o sistema de remuneração predominantemente fixo dá flexibilidade para que se alterem os objetivos e tarefas da equipe de vendas. O trabalho teórico de Basu e colaboradores (1985) aponta para influência entre o aumento da incerteza no ambiente e o aumento da parcela fixa da remuneração. Bloom (1996) encontrou evidências de que a presença de risco restringe os efeitos da remuneração variável no desempenho da organização. As evidências da pesquisa desses autores apontam que as empresas que operavam em ambiente de alto risco e que colocavam ênfase na remuneração variável exibiram desempenhos piores. Segundo estudo empírico de John e Weitz (1989), o fator “grau de incerteza” combinado à situação na qual o vendedor seja de difícil substituição sugere maior ênfase na parcela fixa. De outro lado, é igualmente defensável utilizar-se, nesse caso, de maior incremento na parcela variável, para que os custos sejam correspondentes às flutuações de mercado (UMANATH, 1993 *apud* JOHN; WEITZ, 1989).

– **Dificuldade de reposição do vendedor:** John e Weitz (1989) encontraram evidências de que a dificuldade de reposição do vendedor apresenta correlação positiva com a predominância da parcela fixa da remuneração. Isso se deve, segundo os autores, porque são requeridas dos profissionais de vendas capacidades específicas para desempenhar as atividades de venda ou há necessidade de capacitação na transação comercial específica. Em ambas as situações, os profissionais não podem ser substituídos facilmente, o que faz decrescer a competitividade no mercado de trabalho, apontando para maior ênfase na parcela fixa (JOHN; WEITZ, 1989). Cravens e colaboradores (1993) encontraram evidências de que a maior exigência de qualificação do vendedor relaciona-se à ênfase na parcela fixa e utilização de indicadores de *input* ou comportamentais na parcela variável. Cobra (1994) defende que se o produto é de característica técnica, o que implicaria em maior qualificação do vendedor, igualmente a ênfase recairia na parcela fixa. Milkovich e Newman (1987) propõem a análise da interação desse fator - o cargo incluir dimensão técnica, requerendo competências não facilmente disponíveis na população, com a importância relativa das “habilidades de vendas no fechamento da venda”, conforme quadro a seguir.

Quadro 13– Fatores de Influência na Composição da Remuneração de Vendas.

		Importância da habilidade de “vendas” no fechamento da venda	
		Alta	Baixa
Probabilidade de o cargo incluir dimensão técnica – requerendo competências não facilmente disponíveis na população	Alta	Alto salário fixo inicial para atrair, e ênfase em incentivos variáveis para motivar.	Alto salário fixo para atrair, não há necessidade de incentivos variáveis.
	Baixa	Menor ênfase no salário fixo com foco em incentivos variáveis.	Apenas salário fixo é necessário e não necessariamente em níveis altos.

FONTE: MILKOVICH; NEWMAN, 1987.

- **Importância das habilidades de vendas do vendedor no fechamento das vendas:** Smyth (1968 *apud* BASU *et. al.*, 1985) aponta a correlação entre a necessidade da habilidade de vendas com a parcela variável.
- **Número de visitas para fechamento da venda:** Coughlan e Narasimham (1992) encontraram evidências empíricas de que o número de visitas a serem realizadas pelo vendedor para fechamento da venda, ou seja, o esforço alocado na vendas é negativamente relacionado à parcela fixa.
- **Alta influência/ dependência de ações promocionais e de propaganda para as vendas:** Smyth (1968 *apud* BASU *et. al.*, 1985) aponta que características do tipo de processo de vendas, ou seja, aqueles com alta influência ou dependência de ações promocionais e de propaganda para as vendas e ênfase na parcela fixa.
- **Venda em equipes:** De igual maneira, se o vendedor tiver que coordenar seus esforços com outros profissionais é criado custo adicional para a transação comercial (segundo as teorias econômicas), pois essas especificidades não são facilmente aprendidas ou transferidas, apontando para maior ênfase na parcela fixa (JOHN; WEITZ, 1989). Cravens e colaboradores (1993) encontraram evidências de que modalidade de venda em equipes relaciona-se à ênfase na parcela fixa associada à utilização de indicadores de *input* ou comportamentais na parcela variável.
- **Certeza quanto ao Esforço do Vendedor (Acesso ao Desempenho/ Controle):** Segundo os pressupostos da Teoria da Agência, a remuneração fixa deve ser utilizada quando o proprietário puder monitorar e controlar as evidências do esforço e a habilidade dos profissionais de vendas (HUAT; SOON, 1999). Estudos empíricos que testaram essa variável apresentaram resultados divergentes: Kren e Kerr (1993 *apud* HUAT; SOON, 1999) encontraram evidências entre a capacidade do proprietário em monitorar o esforço de vendas correlacionar-se negativamente à remuneração variável. Ghosh e John (2000) realizaram experimentos e encontraram evidências de que o grau de incerteza quanto ao esforço do vendedor apontaria para a ênfase na parcela fixa. John e Weitz (1989), de igual maneira,

encontraram evidências empíricas de que a dificuldade em acessar o desempenho do vendedor através de vendas apresenta correlação positiva com a predominância da parcela fixa da remuneração. De outro lado, Conlon e Parks (1990) afirmam que, de acordo com seus estudos, o monitoramento do esforço não reduz a utilização de incentivos variáveis.

– **Grau de estruturação e rotinização do cargo:** Segundo Eisenhardt (1989), o grau de estruturação e rotinização do cargo é positivamente relacionado com o uso preponderante da parcela fixa.

– **Características do vendedor relacionadas ao risco: senioridade do vendedor, a presença de plano de carreira na empresa e o tempo de serviço na empresa:** Coughlan e Narasimham (1992) encontraram evidências empíricas de que tais fatores influenciam positivamente a parcela fixa da remuneração de vendas, em pesquisa conduzida em dados secundários da *Dartnell Corporation* em 286 empresas industriais.

– **Ciclo de vida da organização:** Um dos fatores contingenciais da estratégia estudado no campo da remuneração é o ciclo de vida das organizações (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992). Nesses estudos, sugere-se que diferentes combinações entre os elementos do sistema de remuneração devem ser utilizadas para atender a diferentes estágios do ciclo de vida das organizações, conforme demonstrado na Ilustração 7, a seguir.

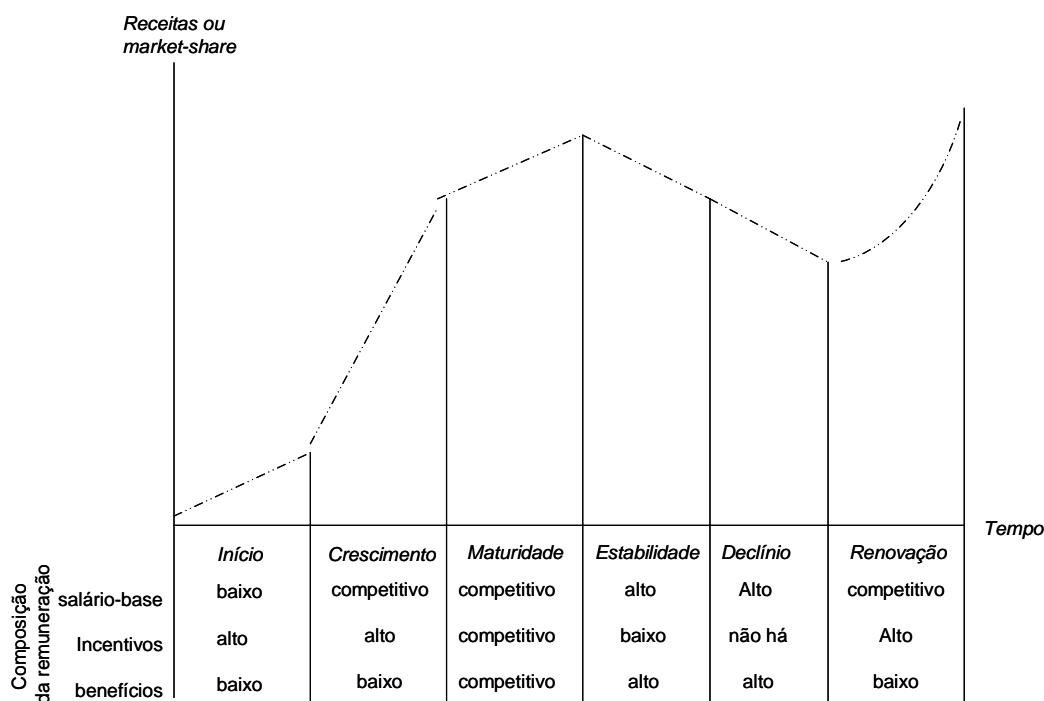


Ilustração 7 - Ciclos de vida das organizações e a composição da remuneração

FONTE: Adaptado de GÓMEZ-MEJIA et. al., 1992.

- Conforme a Ilustração 7, os autores correlacionam os estágios de vida das organizações com uma determinada composição dos elementos da remuneração: assim, reputam-se as empresas em início de operação limitações de caixa e poucas linhas de produto. Desse modo, a estratégia de gestão de pessoas estará concentrada em atrair e manter pessoas-chave e incentivar a inovação. Assim, a composição da remuneração sugerida é colocar menor ênfase no salário fixo e benefícios (para manter o caixa e os custos) e maior ênfase nos incentivos variáveis (para enfatizar o desempenho esperado e repartir resultados do crescimento, visando à retenção). (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992).
- A crítica que se faz aos estudos de ciclo de vida é a simplificação da análise, já que são desconsideradas as influências de outras variáveis importantes, tais como: o mercado de trabalho, fusões e aquisições (MILKOWICH; NEWMAN, 1987).
- **Vantagem competitiva do produto:** Smyth (1968 *apud* BASU *et. al.*, 1985) refere que a reputação da empresa e a vantagem competitiva do produto em termos de preço, qualidade, entre outros, apontariam para a ênfase na parcela fixa.
- **Objetivos Comerciais:** Cobra (1994), em análise semelhante à do ciclo de vida das organizações anteriormente exposta, indica que a introdução de novos produtos deveria ser acompanhada de ênfase na parcela variável. Sugere, ainda, que, se o objetivo da empresa se concentra na rápida cobertura de mercado, tal objetivo sinalizaria para ênfase na parcela variável. Smyth (1968 *apud* BASU *et. al.*, 1985) aponta correlação entre a importância do volume de vendas como um objetivo primário e a ênfase na parcela variável. De outro lado, destaca que se os objetivos da empresa estão focados no provimento de serviços ao cliente, então a composição da remuneração deve ser predominantemente fixa (SMYTH, 1968 *apud* BASU *et al.*, 1985).

Quadro 14 - Escolha estratégica: Composição da Remuneração de Vendas: fixa versus variável

COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO: PARCELA FIXA <i>versus</i> PARCELA VARIÁVEL			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
Alto grau de incerteza do mercado (BASU; LAL; SRINIVASAN; STAELIN, 1985). (BLOOM; MILKOVICH, 1995). - Quando associado à situação na qual o vendedor é de difícil substituição (JOHN; WEITZ, 1989). (UMANATH, 1993 <i>apud</i> JOHN; WEITZ, 1989).	Teórico Empírico Empírico Teórico	Parcela Fixa Parcela Variável	MACRO AMBIENTE AMBIENTE DE NEGÓCIOS
A dificuldade de reposição do vendedor -Quando associado ao alto grau de incerteza do mercado (JOHN; WEITZ, 1989). -Pela maior exigência de qualificação (CRAVENS; COLS, 1993). - Produto de característica técnica (COBRA, 1994). - Quando associado à baixa necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda (MILKOVICH; NEWMAN, 1987)	Empírico Empírico Teórico Teórico	Parcela Fixa	MACRO AMBIENTE PAPEL PROCESSO DE VENDAS
Necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985) - Quando associada à venda técnica (MILKOVICH; NEWMAN, 1987)	Teórico Teórico	Parcela Variável Não há ênfase	PAPEL PROCESSO DE VENDAS
Número de visitas a serem realizadas pelo vendedor para fechamento da venda: - o esforço alocado na venda (COUGHLAN; NARASIMHAM, 1992).	Empírica	Parcela Variável	PAPEL PROCESSO DE VENDAS
Alta influência/ dependência de ações promocionais e de propaganda para as vendas: - características do processo de vendas (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985).	Teórica	Parcela Fixa	PROCESSO DE VENDAS
Grau de estruturação e rotinização do cargo (EISENHARDT, 1989 <i>apud</i> COUGHLAN, NARISHMAN, 1992)	Teórico	Parcela Fixa	PAPEL
Características do vendedor relacionadas ao risco: - senioridade do vendedor - tempo de serviço na empresa (COUGHLAN; NARASIMHAM, 1992)	Empírica	Parcela Fixa	INDIVÍDUO
A presença de plano de carreira na empresa (Características do vendedor relacionadas ao risco) (COUGHLAN e NARASIMHAM, 1992)	Empírica	Parcela Fixa	ORGANIZAÇÃO
Fase do ciclo de vida das organizações: - início das operações ou fase de renovação - maturidade, estabilidade ou declínio. (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992).	Empírica	Parcela Variável Parcela Fixa	ORGANIZAÇÃO
Vantagem competitiva do produto: e reputação da empresa (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985)	Teórica	Parcela Fixa	AMBIENTE DE NEGÓCIOS ORGANIZAÇÃO
Objetivos Comerciais: - Introdução de novos produtos - rápida cobertura de mercado (COBRA, 1984) - Importância do volume de vendas como um objetivo primário (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985) - Importância em prover serviços ao cliente (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985)	Teórica Teórica	Parcela Variável Parcela Fixa	ORGANIZAÇÃO

Dado o grande número de fatores explorados na literatura em relação às decisões de composição da remuneração de vendas, é apresentado, abaixo, um quadro sumário, com os principais fatores a serem observados.

Quadro 15 – Resumo dos Principais Fatores contingenciais à composição da remuneração de vendas

Fatores	Ênfase na parcela fixa	Ênfase na parcela variável
A atividade de vendas é realizada em...	Venda em times ou interdependência de outros profissionais	Venda individual
Requisitos para o papel:	Habilidade técnica (indivíduo: escolaridade) Alta especificidade na tarefa (indivíduo: tempo de experiência/ idade)	Habilidade de vendas (persuasão)
Objetivos Mercadológicos	Prestação de serviços aos clientes Estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo	Volume de Vendas (foco: curto prazo)
Responsabilidades do Profissional de vendas...	Prestação de serviços Relacionamento de Longo Prazo	Alta Prospecção Rápida cobertura
Características das atividades	Alta rotinização <u>ou</u> alta complexidade/ competências requeridas	Alto Esforço
Gestão dos profissionais	Alta supervisão (controle do esforço)	Baixa supervisão (controle do esforço)
Gestão dos profissionais	Direção do Comportamento: Medidas de <i>input</i> planejamento , atendimento e orientação a clientes.	Direção do Comportamento: Medidas de <i>output</i> : <i>vendas</i>
Processo de Decisão da Compra	Altamente influenciada pela força de vendas	Altamente influenciada pela promoção e Merchandising
Produto	Produtos líderes	Lançamento/ Estágios Iniciais
Estágio de Vida da Organização - reputação	maturidade, estabilidade ou declínio. - alta	início das operações ou fase de renovação - baixa

g) Indicadores de Desempenho: grupais *versus* individuais

Essa escolha relaciona-se à possibilidade de acesso ao desempenho dos profissionais. Autores argumentam que indicadores individuais devem ser a base para as decisões relacionadas a incentivos dado seu poder motivador, especialmente visando atender a profissionais de alto desempenho (CARROL, 1987).

De outro lado, a incapacidade de aferir o desempenho individual com acuracidade, freqüentemente, leva à adoção de indicadores por equipes, em que nem sempre o desempenho de todos contribuiu para o resultado do grupo (CRAVENS, 1993).

A utilização de indicadores grupais é recomendada quando a natureza do trabalho demandar forte cooperação entre os profissionais, quando não for possível estabelecer a contribuição de cada indivíduo no resultado atingido, ou quando os objetivos da empresa apontarem para a necessidade de cooperação e trabalho em equipes (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

Carrol (1987) aponta que empresas com alto grau de inovação tendem a utilizar indicadores ao nível das equipes, em função das dificuldades de definir indicadores de resultados individuais.

Autores como Tichy et. al. (1982, *apud* GOMEZ-MEJIA; WELBORNE, 1988) defendem a combinação de indicadores individuais e grupais, tendo em vista que a combinação sinaliza e reforça a cooperação e o espírito de equipe, sem perder de vista o foco no desempenho de cada um e o poder motivacional.

Vale ressaltar que, quando se trata de vendedores em atividades ligadas essencialmente à prospecção e venda, os indicadores utilizados são na maior partes das vezes, individuais (CICHELLI, 2004).

Quadro 16 – Escolha estratégica: Indicadores de Desempenho: Individual versus Grupal

INDICADORES DE DESEMPENHO: GRUPAIS <i>versus</i> INDIVIDUAIS			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
• Há possibilidade de aferir o desempenho individual com acuracidade (CARROL, 1987)	Teórico	Individuais	PAPÉL PROCESSO DE VENDAS
• Potencial motivacional para retenção de profissionais de alto desempenho. (CARROL, 1987)	Teórico	Individuais	INDIVÍDUO
• empresas com alto grau de inovação (CARROL, 1987)	Empírico	Grupais	ORGANIZAÇÃO
• não for possível estabelecer a contribuição de cada indivíduo no resultado atingido. (CRAVENS, 1993).	Teórico	Grupais	PAPÉL PROCESSO DE VENDAS
• objetivos da empresa ou a natureza do trabalho apontarem para a necessidade de cooperação e trabalho em equipes. (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).	Empírico	Grupais	PAPÉL ORGANIZAÇÃO
reforça a cooperação e o espírito de equipe, sem perder de vista o foco no desempenho de cada um e o poder motivacional. Tichy et. al. (1982, <i>apud</i> GOMEZ-MEJIA; WELBORNE, 1988)	Teórico	Individuais e Grupais	INDIVÍDUO ORGANIZAÇÃO
• Atividades de prospecção e venda. (CICHELLI, 2004)	Teórico	Individuais	PAPÉL PROCESSO DE VENDAS

h) Natureza dos Indicadores de Desempenho associados à parcela variável:

1) comportamentais ou de esforço (*input*) versus resultados (*output*):

Segundo Anderson e Oliver (1987), a avaliação da força de vendas pode ser feita através de indicadores de esforço ou através da medição dos resultados atribuídos a ela. São exemplos de indicadores de esforço ou comportamentais: atividades de planejamento de vendas, apresentações ou visitas a clientes e envolvimento em atividades de vendas em *time*. Anderson e Oliver (1987) relacionam a presença de indicadores de esforço ou comportamentais (*inputs*) à ênfase na parcela fixa, configurando-se, como visto no capítulo três, no denominado sistema de controle comportamental. De mesmo modo, a ênfase na parcela variável é associada a indicadores de resultados (*outputs*), denominado pelos autores de sistema de controle por resultados.

De maneira geral, a literatura aponta dois principais fatores contingenciais para a escolha de indicadores de esforço (*inputs*) ou de resultados (*outputs*):

– Quando há clareza quanto aos resultados (*outputs*) a serem atingidos, ou seja, em empresas estão mantendo suas posições em mercados relativamente estáveis, ou em casos de fusões/aquisições, pois há dados confiáveis e previsíveis (GÓMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).

Desse modo, medidas de resultados resultam em ênfase no curto prazo, e, portanto, se adequam a esse tipo de situação (GÓMEZ-MEJIA; MELBOURNE, 1988).

– Quando não há clareza dos resultados a serem atingidos ou pretende-se valorizar atividades geradoras de resultados futuros ou de longa maturação, como no caso de empresas em *start-up* ou empresas em processo de introdução de novos produtos, visando direcionar comportamentos empreendedores e também porque indicadores e objetivos não são de fácil definição (KERR, 1982, apud GÓMEZ-MEJIA; MELBOURNE, 1988).

– Cravens (2000) refere evidências de que a ênfase na parcela fixa e indicadores de esforço ou comportamentais relaciona-se positivamente à predominância de atividades de planejamento e orientação aos clientes e também em organizações nas quais se exige comprometimento de médio e longo prazo, pois há necessidade de longo tempo para o aprendizado dos produtos e serviços e procedimentos da empresa.

– As medidas de resultado podem não ser apropriadas para vendas em equipes ou quando se objetiva a construção de relacionamentos de longo prazo com clientes (CORCORAN, 1995 apud CRAVENS; 2000).

– Segundo Albers (2000), quanto mais a empresa depende do esforço do vendedor para o atingimento de suas vendas, mais deve se concentrar em indicadores de resultados. De outro lado, se as vendas dependem pouco do esforço da força de vendas, o sistema de avaliação do vendedor deve concentrar-se na realização de atividades de vendas, ou seja, indicadores de esforço.

Quadro 17 – Escolha estratégica: Indicadores de Desempenho: Esforço *versus* Resultados

INDICADORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: ESFORÇO OU COMPORTAMENTAIS (<i>inputs</i>) VERSUS RESULTADOS (<i>outputs</i>)			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
há clareza quanto aos resultados / <i>outputs</i> a serem atingidos: Empresas em fusão e aquisição. Empresas mantendo suas posições em mercados relativamente estáveis. (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).	Empírico	Indicadores de resultados e ênfase na Parcela Variável	AMBIENTE DE NEGÓCIOS ORGANIZAÇÃO
Quando não há clareza dos resultados a serem atingidos ou pretende-se valorizar atividades geradoras de resultados futuros ou de longa maturação: Empresas em <i>start-up</i> ou introdução de novos produtos (KERR, 1982, <i>apud</i> GÓMEZ-MEJIA; MELBOURNE, 1988).	Empírico	Indicadores de Esforço e ênfase na Parcela Fixa	AMBIENTE DE NEGÓCIOS ORGANIZAÇÃO
Ênfase em atividades de planejamento e orientação aos clientes. (CRAVENS, 2000)	Empírico	Indicadores de Esforço e ênfase na Parcela Fixa	PAPEL
Vendas em equipes ou foco na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. (CORCORAN, 1985 <i>apud</i> CRAVENS, 2000)	Teórico	Indicadores de Esforço	PAPEL
Há exigência de longo tempo para o aprendizado dos produtos e serviços e procedimentos da empresa. (CRAVENS; 2000)	Empírico	Indicadores de Esforço e ênfase na Parcela Fixa	PROCESSO DE VENDAS PAPEL
Empresa depende do esforço do vendedor para o atingimento de suas vendas. (ALBERS, 2000)	Teórico	Indicadores de Resultados	ORGANIZAÇÃO
Se as vendas dependem pouco do esforço da força de vendas. (ALBERS, 2000)	Teórico	Indicadores de Esforço	ORGANIZAÇÃO

2) Se Indicadores de Resultados: financeiros (valor presente) *versus* não-financeiros (direcionadores de valor futuro)

Por sua própria natureza, os indicadores de valor financeiros são mais recomendáveis para a aferição do valor presente, enquanto os não-financeiros – especialmente aqueles chamados de direcionadores de valor futuro – propõem a atenção hoje com o valor futuro da empresa.

Desse modo, o tipo de indicador utilizado deve relacionar-se aos objetivos estratégicos da organização, ou seja, se de curto ou de longo prazo (KRAUTER, 2004).

Estudos demonstraram que a remuneração variável ligada a indicadores contábeis de curto prazo afeta as decisões dos gerentes – cortando custos relacionados à pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, o que desestimula medidas de longo prazo (KRAUTER, 2004).

Quadro 18 – Escolha estratégica: Indicadores de Desempenho: financeiros versus não-financeiros

INDICADORES FINANCEIROS (VALOR PRESENTE) <i>VERSUS</i> NÃO-FINANCEIROS (DIRECIONADORES DE VALOR FUTURO)			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
Objetivos estratégicos de longo prazo. (KRAUTER, 2004)	Teórico Empírico	não-financeiros (direcionadores de valor futuro)	ORGANIZAÇÃO (estratégia)
Objetivos estratégicos de curto prazo (GOMEZ-MEJIA, 1992).	Teórico	financeiros (valor presente)	ORGANIZAÇÃO (estratégia)

i) Grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável (deslocamento do risco): fáceis *versus* difíceis.

Um aspecto que é frequentemente negligenciado reside na dificuldade em se estabelecerem metas para os indicadores escolhidos. Isso porque, em diversos mercados, o grau de incerteza diante do futuro tem se mostrado alto e os gestores têm tido dificuldades crescentes em estabelecer metas ao mesmo tempo desafiadoras, porém factíveis.

Desse modo, é importante que sejam observados o grau de incerteza do mercado e o quanto há a intenção de deslocar o risco – e o custo associado, para o vendedor, como medida de redução de custos. As conseqüências, igualmente, devem ser ponderadas. Conforme observado no capítulo 2, a questão do deslocamento do risco e do custo estará associada à maior insegurança por parte do vendedor, o qual gastará energia, minimizando-a. Além disso, o poder “motivacional”, ou seja, de direcionamento de esforços, poderá ser perdido, em razão de metas inalcançáveis.

De outro lado, conforme visto, ao ser reduzido o grau de incerteza do mercado – empresas em mercados relativamente estáveis, ou em casos de fusões/ aquisições, pois há dados confiáveis e previsíveis, há maior probabilidade de serem definidas metas adequadas (GÓMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992). Nesse caso, os ganhos advindos da remuneração variável, tanto em termos de custos, quanto em termos de controle e governança da força de vendas, ficam preservados.

Quadro 19 – Escolha estratégica: Grau de Dificuldade das metas: fáceis versus difíceis.

GRAU DE DIFICULDADE DAS METAS FÁCEIS VERSUS DIFÍCEIS (DESLOCAMENTO DO RISCO)			
RESGATE DA LITERATURA	TIPO DE TRABALHO	ÊNFASE	CATEGORIA DO FATOR
Alta incerteza do mercado: (deslocamento do risco) redução de custos	Teórico	difíceis	AMBIENTE DE NEGÓCIOS ORGANIZAÇÃO
Há previsibilidade do mercado: (deslocamento do risco): governança e orientação	Teórico	atingíveis	AMBIENTE DE NEGÓCIOS ORGANIZAÇÃO

5.8 Considerações acerca das Escolhas Estratégicas e Fatores Contingenciais

O quadro 20 apresentado abaixo sintetiza as escolhas estratégicas em remuneração já citadas e seus respectivos fatores contingenciais apontados pela literatura pesquisada, visando apresentá-lo de maneira integrada, na busca de padrões, similaridades ou ênfases.

Quadro 20 - Escolhas Estratégicas e Fatores Contingenciais

ESCOLHAS	FATORES					
	AMBIENTE INTERNO				AMBIENTE EXTERNO	
	INDIVÍDUO	PAPEL	PROCESSO DE VENDAS	ORGANIZAÇÃO	AMB DE NEGÓCIOS	MACRO AMBIENTE
3	FIXO (ênfase)	Pref quanto ao risco: >Senioridade >Tempo de serviço (experiência)	Grau de rotinização das atividades controle: presença de supervisão venda em times Dificuldade de reposição do vendedor: qualificação/ especificidade produto de característica técnica	Vantagem competitiva do produto influência de ações promocionais Objetivos comerciais: serviços ao cliente. Estabel relacionamentos	Estágio no ciclo de vida: - maturidade, estabilidade ou declínio. Presença de plano de carreira: prefer. em relação ao risco	>Grau de incerteza do mercado (dificuldade de reposição do vendedor)
	VARIÁVEL ênfase)		>Número de visitas (> esforço alocado na venda) Necessidade de habilidades de vendas controle via resultados	Objetivos comerciais: - volume de vendas é objetivo primário - introdução de novos produtos	Estágio no ciclo de vida: - início das operações ou fase de renovação	
4	FINANCEIRAS					
	NÃO-FINANCEIRAS	Pref quanto ao risco: >Senioridade >Tempo de serviço (experiência)			envolvimento do empregado e relação de confiança. ajustes são necessários e frequentes.	
5	NÍVEL REMUNERATÓRIO ACIMA		Maior complexidade das atividades		empresas com alto grau de inovação	dificuldade de reposição de mão-de-obra - influencia sindical
	ABAIXO		profissionais de baixa qualificação		Estágio no ciclo de vida: -em crescimento	abundancia de mão-de-obra
6	EQUIDADE INTERNA		mobilidade interna é necessária		Estágio no ciclo de vida: maturidade	ambiente estável programado
	COMPETITIVIDADE EXTERNA				Estágio no ciclo de vida: em crescimento	ambientes de alta turbulência e competitividade
7	INDICADORES DE DESEMPENHO: GRUPAIS		não for possível estabelecer a contribuição de cada indivíduo no resultado atingido. natureza do trabalho é em equipes.	cooperação e trabalho em equipes.		
	INDIVIDUAIS	Potencial motivacional para retenção de profissionais de alto desempenho.			alto grau inovação	
1	CARGO		a contribuição do profissional pode ser aferida pelo cargo		Valorização posição gerencial	ambientes estáveis e programados.
	PESSOA OU HÍBRIDO		profissionais de alta especialidade alta flexibilidade o papel é fluido; o cargo não representa com acuracidade a contribuição do profissional		alta mobilidade entre os profissionais	ambientes em mudança
			necessidade de aprendizado contínuo		filosofia de gestão de pessoas baseada na confiança	
2	DESEMPENHO				necessidade de retenção de profissionais de alto desempenho	
	SENIORIDADE		Dificuldade de mensurar o desempenho individual			Influência sindical Legislação Trabalhista

ESCOLHAS	FATORES					
	AMBIENTE INTERNO				AMBIENTE EXTERNO	
	INDIVÍDUO	PAPEL	PROCESSO DE VENDAS	ORGANIZAÇÃO	AMB DE NEGÓCIOS	MACRO AMBIENTE
8	INDICADORES DE DESEMPENHO: COMPORTAMENTAIS (input)		Quando não há clareza dos resultados quantitativos a serem atingidos	pretende-se valorizar atividades geradoras de resultados futuros ou de longa maturação		
			Ênfase em atividades de planejamento e orientação aos clientes.	Empresas: start-up		
			Vendas em equipes. Longo tempo para o aprendizado dos produtos e serviços e procedimentos da empresa	introdução de novos produtos		
			Objetivos comerciais: serviços ao cliente. Estabel relacionamentos			
	RESULTADOS (outputs)	Potencial motivacional para retenção de profissionais de alto desempenho.	há clareza quanto aos resultados quantitativos/ outputs a serem atingidos	Empresas em fusão e aquisição. Empresas mantendo suas posições em mercados estáveis		
9	INDICADORES DE RESULTADOS: FINANCEIROS (VALOR PRESENTE)			• Objetivos estratégicos de curto prazo.		
	NÃO-FINANCEIROS (DIRECIONADORES DE VALOR FUTURO)			• Objetivos estratégicos de longo prazo.		

Um primeiro aspecto que se destaca dessa análise é a interveniência de fatores de diversas categorias na escolha “composição da remuneração”, o que não ocorre com a maior parte das escolhas, o que denota a riqueza e multiplicidade de possíveis fatores intervenientes, corroborando a hipótese da abordagem contingencial.

Isso porque é senso comum que se associe às decisões de composição quase que exclusivamente as práticas do setor; uma hipótese para essa afirmação pode ser a intervênencia do fator “incerteza” no ambiente de negócios – comum aos *players* de mesmo setor. Entretanto, apesar dessa similaridade, é pouco provável que seu estágio de vida, processo e papel de vendas, objetivos comerciais sejam exatamente os mesmos, o que confere e amplia o entendimento acerca das diferenças entre empresas do mesmo setor.

Um fator que também recebe múltiplas influências é o que envolve a parcela fixa da remuneração – se baseada *em cargos ou em pessoas*. É interessante observar que a remuneração por habilidades e competências pode se ajustar melhor a determinados contextos e não a outros, o que não é muito explorado pelos autores da área, que de maneira geral, partem de pressupostos universalistas. É certo que as contingências citadas na literatura para a adoção de sistemas baseados em competências relacionam-se à maior parte das empresas que atuam em ambientes competitivos, ou seja, aquelas que atuam em ambientes em mudança, em que se exige flexibilidade e há necessidade de aprendizado contínuo. Entretanto, deve-se

salientar a menção de empresas que atuam em ambientes estáveis e programados - que apontaria para “espaços ocupacionais” rígidos, nos quais, conseqüentemente, há pouca oportunidade para o aprendizado e valorização mais restrita às posições gerenciais. Nessas condições, segundo a literatura consultada, essas empresas se ajustariam melhor as sistemáticas tradicionais baseadas em cargos, o que parece lógico, embora pouco mencionado na literatura específica relacionada a sistemas baseados em pessoas.

Ainda com relação à decisão cargo *versus* pessoa, chama a atenção que as contingências organizacionais relacionadas a sistemas baseados em pessoas sejam semelhantes àquelas contingências vinculadas à competitividade externa, em oposição à equidade interna – um elemento também vinculado aos sistemas baseados na pessoa.

As escolhas relacionadas ao nível de remuneração e equidade *versus* competitividade se destacam pela influência preponderante de fatores a nível organizacional e do ambiente de negócios - dado sua natureza econômica, coerentes com as teorias do capital humano e da teoria dos custos de transação, exploradas no capítulo dois. Chama a atenção a possível interveniência do ciclo de vida da organização nessa escolha.

Situando-se em extremo oposto, uma das poucas escolhas em que há menção a fatores relacionados aos indivíduos e suas preferências é a relacionada às recompensas não-financeiras, conforme postulado pela teoria do contrato psicológico, especialmente envolvendo a questão da minimização do risco, através da segurança e estabilidade.

Um outro aspecto de relevância na maioria das decisões, como era esperado, são os fatores relacionados ao processo de vendas e, conseqüentemente, ao papel a ser exercido pelo profissional de vendas (mais comumente associado ao cargo).

Fatores organizacionais como o estágio de vida da empresa e aspectos relacionados à cultura organizacional (relações de confiança) emergem como relevantes na maioria das decisões, aspecto que aponta para a necessidade de aprofundamento e exploração na pesquisa empírica e em estudos futuros.

Um fator que merece destaque e que se relaciona mais diretamente à parcela variável da remuneração (composição e a escolha de indicadores) é a incerteza do ambiente de negócios,

que ocasiona incerteza e risco, assunto normalmente pouco abordado na literatura de remuneração, mas que, especialmente em nossos dias, se revela de extrema importância.

A questão da incerteza do ambiente têm impacto tanto nas decisões relacionadas às recompensas não financeiras (segurança e estabilidade) quanto nas relacionadas à composição (com ênfase na parcela fixa), e indiretamente, nas decisões relacionadas à avaliação do desempenho do profissional de vendas e indicadores associados.

Os fatores apontados para a escolha dos indicadores, especialmente aqueles vinculados à medição da contribuição individual – guardam semelhanças com aqueles vinculados à decisão acerca da composição. Isso porque, corroborando a posição de alguns autores, entre eles Anderson e Oliver (1987) e Cravens (1993), há correlação entre a ênfase na parcela fixa e a utilização de indicadores comportamentais ou de *input*, assim como a ênfase na parcela variável aponta para a utilização de indicadores de resultados ou de *output*. Essa abordagem traz à tona a importância da função “controle” da parcela variável para profissionais de vendas, conforme postulado pelas teorias econômicas, o que necessita de maior investigação.

5.9 Principais Escolhas Estratégicas

Com respeito ao sistema de remuneração, há convergência na literatura pesquisada que a **composição da remuneração e o nível remuneratório** ante o mercado são escolhas estratégicas de relevância para a maior parte das organizações e grupos ocupacionais (GERHARDT; MILKOVICH, 1990; GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).

Como é freqüente a utilização da parcela variável ou de incentivos variáveis para a equipe de vendas, **as escolhas relativas aos indicadores de desempenho** também podem ser consideradas relevantes para esse público.

Além dessas, alguns autores, entre eles Lawler (1990), defendem que a utilização deliberada de **recompensas não-financeiras pode ser um diferencial**, desde que vá de encontro às necessidades dos empregados e, portanto, revista-se de uma escolha estratégica quanto ao desenho do sistema.

5.10 Considerações Finais

O campo da remuneração estratégica é novo e ainda se encontra em construção. Os estudos são em pequeno número e muito ainda deve ser traçado.

Num ambiente em que a mudança é a constante, parece imperativo que se desenvolva conhecimento acerca de que fatores devam ser observados para que se promova o necessário ajuste entre a estratégia de remuneração e a estratégia e outras contingências a que as organizações estão sujeitas.

Esse capítulo objetivou não só lançar luz sobre o tema, mas, fundamentalmente, dar respaldo conceitual à pesquisa empírica, especialmente a partir dos fatores contingenciais com potencial de influenciar as escolhas estratégicas em remuneração.

A seguir, será apresentada a terceira parte desta dissertação, que versa a metodologia da pesquisa, a qual foi concebida a partir dos pressupostos conceituais e pesquisas anteriores desenvolvidas até aqui.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

6.1 Introdução

Essa parte expõe a metodologia utilizada na pesquisa, desenvolvida a partir do problema de pesquisa, ou seja, o tipo e método de pesquisa adotado, o projeto de pesquisa e as unidades de análise, o instrumento de coleta de dados e critérios para escolha de casos. Por fim, serão abordadas as estratégias de coleta, tratamento e análise de dados.

6.2 O Problema de Pesquisa

Essa dissertação situa-se no campo de estudos de remuneração, mais especificamente da força de vendas e pretende contribuir para o entendimento dos componentes da estratégia de remuneração e seus fatores contingenciais.

Com base nos fundamentos teóricos da teoria da contingência, parte-se do pressuposto de que a efetividade da estratégia de remuneração dependerá de seu ajuste às contingências a que a organização está sujeita.

Desse modo, esta pesquisa concentra-se na compreensão dos fatores contingenciais com potencial de influenciar a estratégia de remuneração da força de vendas.

Assim, a pergunta orientadora, que resume o problema de pesquisa:

“Quais fatores contingenciais exercem maior influência em cada uma das escolhas ou decisões envolvidas na estratégia de remuneração de vendas?”.

A pergunta orientadora desdobra-se nas seguintes questões de investigação:

“Quais são as principais contingências **dos ambientes externo** (macro-ambiente e do ambiente de negócios) e **interno** (organização, processo e papel de vendas e características

dos indivíduos) das empresas estudadas com potencial de influenciar a estratégia de remuneração, a partir das contingências sugeridas pela literatura?”.

A partir da opinião dos principais agentes relevantes dos casos, obter informações acerca dos fatores que influenciaram as decisões referentes à estratégia de remuneração de vendas, ou seja:

“Para quais fatores se reputam maior influência nas decisões tomadas e por quê?”.

“Os fatores encontrados na pesquisa empírica (através de dados primários e secundários) são convergentes com os fatores contingenciais sugeridos pela literatura?”.

6.3 Modelo Teórico da Pesquisa

A ilustração 8, a seguir, apresenta o modelo teórico da pesquisa que resume o problema de investigação.

Considera-se, portanto, que a estratégia de remuneração da força de vendas - representada nesta pesquisa pelas escolhas estratégicas definidas no capítulo quatro, sofre influência/ajusta-se a certos fatores contingenciais (ou antecedentes) dos ambientes externo e interno.

Vale ressaltar que, apesar de o modelo teórico salientar o pressuposto definido por Bloom (1996) de que a estratégia de remuneração é ao mesmo tempo, consequência e causa, em relação de mútua influência, não se estará analisando, nesta dissertação, as consequências da estratégia definida, embora as possíveis consequências do sistema confirmem lastro à categoria de fatores relacionados ao indivíduo.

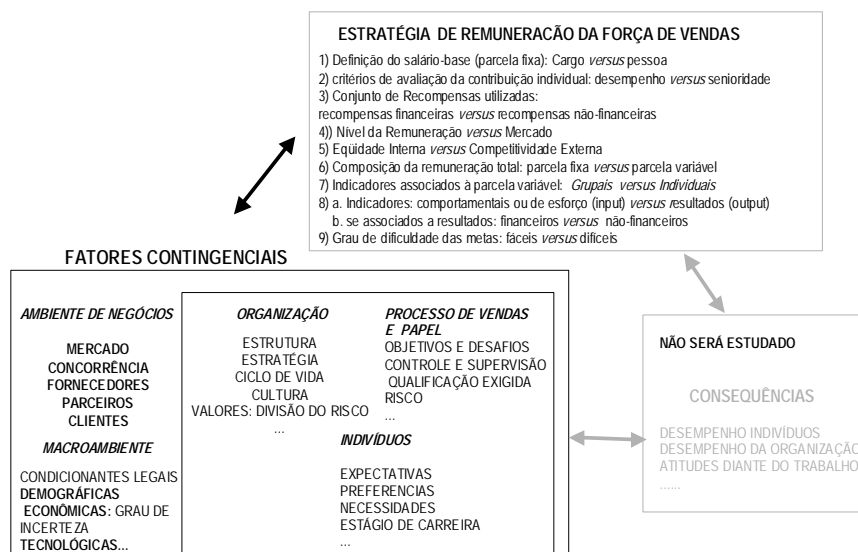


Ilustração 8– Modelo Teórico da Pesquisa

6.4 Tipo e Método de Pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa, optou-se pela realização de estudo exploratório, dado que não existem muitos estudos específicos no tema. Esse tipo de pesquisa objetiva: familiarizar-se com o tópico, identificar conceitos iniciais, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, além de buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse (FREITAS, 2000).

Os métodos qualitativos são apropriados para estudos de fenômenos complexos, de natureza social e que não tendem à quantificação. Caracterizam-se, principalmente, pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo.

Desse modo, para cumprir os objetivos da pesquisa, optou-se pelo método qualitativo, mais especificamente pelo estudo de caso, para ampliar o conhecimento sobre o fenômeno estudado, com uso de entrevistas em profundidade semi-estruturadas para levantamento das informações.

Yin (1989, p. 23) afirma que:

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Eisenhardt (1989, p.548) argumenta que o método do estudo de caso é aplicável quando “pouco se conhece acerca do fenômeno, as perspectivas correntes parecem ser inadequadas porque apresentam pouca substância empírica, ou conflitam entre elas (perspectivas) ou com o senso comum”.

De acordo com Tull e Hawkins (1976), o estudo de caso é tido como mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses. O estudo de caso se caracteriza pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 1989, p. 19).

Além disto, de acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando a pesquisa focalizar eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível serem feitas observações diretas e entrevistas.

Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *'surveys'* ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- Para explorar aquelas situações nas quais as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Bonoma (1985), ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do método do estudo de caso:

- [...] 1) descrição,
- 2) classificação (desenvolvimento de tipologia),
- 3) desenvolvimento teórico;
- 4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão (p. 206).

Deste modo, o método de estudo de casos mostra-se adequado para o fenômeno, pois:

- Há pouca produção na área específica de remuneração de vendas e, em especial, acerca da estratégia de remuneração e fatores contingenciais associados, o que justifica a pesquisa exploratória;
- Pela complexidade do fenômeno;
- Pelas questões de pesquisa, pois tratam da ampliação do entendimento do fenômeno, ou seja, são perguntas do tipo “como” (como foram definidas as decisões estratégicas em remuneração) e “porque” (qual a influência dos fatores contingenciais sugeridos pela literatura).

Yin (*op.cit.*, p.52) aponta uma crescente utilização de múltiplos casos. Evidências baseadas em múltiplos casos geralmente são consideradas mais robustas e instigantes. Há maior necessidade de recursos, entretanto, o que facilita a opção por um único caso quando há restrições. (*op.cit.*,52).

Uma questão que tem sido levantada é a relativa à validade do estudo de um único caso. Yin (*op.cit.*) salienta que, por exemplo, se o caso estudado representa um caso crítico ele poderá contribuir com o avanço da teoria, servindo de teste para confirmá-la, desafiá-la ou até mesmo ampliá-la. O caso pode representar, também, um caso extremo ou único ou revelador do fenômeno, constituindo-se de objetos válidos para estudo.

A abordagem adotada nesta pesquisa pode ser considerada de estudo de caso único, já que foram estudadas duas empresas do mesmo grupo.

A crítica ao método de estudo de caso é o fato de seus resultados não serem passíveis de generalização – validade externa.

Segundo Tull e Hawkins (1976), o estudo de caso tem limitações intrínsecas:

[...] pequeno tamanho da amostra, a seleção não randômica, a falta de similaridade em alguns aspectos da situação problema, e a natureza subjetiva do processo de medida se combinam para limitar a acuracidade de um poucos casos [...].(p. 324).

Uma limitação a ser destacada, ainda segundo Tull e Hawkins (*op.cit.*), é que o estudo de caso, pela riqueza de dados, cria condições para o pesquisador ter mais certezas do que em

outros métodos de pesquisa e isso pode levar o pesquisador a ignorar os princípios básicos do projeto de pesquisa, configurando-se uma grande tentação de extrapolar os dados.

Assim, ao se fazerem generalizações advindas de estudos de caso, deve-se ter o cuidado de fazê-las em relação às proposições teóricas e não para populações ou universos (YIN, 1989).

Yin (1989; p.21) acrescenta a isso que: “[...] o estudo de caso... não representa uma ‘amostra’ e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências - generalização estatística [...]”.

Desse modo, um ponto crítico para a validade e fidedignidade reside na atenção ao planejamento e a execução do estudo de caso – definida no projeto de pesquisa.

6.5 Projeto de Pesquisa

Segundo Yin (1989), o projeto de pesquisa é "... a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões iniciais de estudo da pesquisa e, por fim, às suas conclusões".(p. 27).

O projeto de pesquisa deve conter cinco dimensões:

- 1) Questões de pesquisa;
- 2) Proposições ou hipóteses subjacentes;
- 3) Unidades de análise;
- 4) Relacionamento entre os dados e as proposições;
- 5) Critérios de análise.

- A primeira dimensão consiste nas questões de pesquisa que, conforme mencionado, devem ser do tipo “como” ou “por que”. As questões de pesquisa definidas nesta dissertação atendem a essa condição.

- A segunda dimensão é que as proposições ou hipóteses subjacentes às questões devem refletir o conhecimento teórico e orientar a pesquisa para a procura de evidências relevantes. Os roteiros de pesquisa (apêndices um e dois) foram elaborados considerando-se as principais

escolhas estratégicas em remuneração de vendas e seus respectivos fatores influenciadores sugeridos pela literatura pesquisada.

- A terceira dimensão é a definição das unidades de análise, ou seja, qual é o caso e do que ele é composto - pode ser um indivíduo, uma decisão, um programa, entre outros (YIN, 1989). A definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas. As unidades de análise definidas nesta pesquisa são demonstradas a seguir.
- A quarta dimensão apontada por Yin (*op. cit.*) é a ligação lógica dos dados com as hipóteses ou proposições, que pode ser feita através da busca de padrões, em que várias informações do caso são ligadas às proposições teóricas.
- A última dimensão de Yin (*op. cit.*) é o critério para interpretar os resultados, ou seja, como definir o critério de aderência dos dados com as proposições ou hipóteses. Para que os elementos estejam aglutinados consistentemente, é importante, segundo Yin (1989; p.36), que haja um referencial teórico como pano de fundo para o desenho do planejamento da pesquisa. Esses dois componentes, o quarto e o quinto, representam a análise no estudo de caso e o projeto de pesquisa é a base sobre a qual essa análise será feita, relacionando-se as informações obtidas com as proposições estabelecidas no início da elaboração do projeto de pesquisa.

6.5.1 Unidades de Análise

É possível definir algumas unidades de análise para o tratamento do caso. A primeira unidade de análise reside nas características relevantes, à luz do problema de pesquisa, acerca do macro-ambiente, do ambiente de negócios e do ambiente interno das empresas estudadas.

A segunda unidade de análise é a estratégia de remuneração da força de vendas dos casos escolhidos. Essa se divide em sub-unidades que a representam, denominadas escolhas ou decisões estratégicas. Cada uma dessas sub-unidades será composta dos seguintes elementos:

- O posicionamento de cada uma das empresas;
- Os fatores contingenciais atribuídos pelos respondentes.

O quadro 21 abaixo resume as unidades de análise empregadas no caso e suas sub-unidades.

Quadro 21 - Unidades de Análise

UNIDADES DE ANÁLISE	SUB-UNIDADES DE ANÁLISE
macro-ambiente, do ambiente de negócios e do ambiente interno (organização, processo e papel de vendas e características dos indivíduos).	Características relevantes à luz do problema de pesquisa
Estratégia de Remuneração da Força de Vendas	Posicionamento da empresa em cada uma das escolhas ou decisões estratégicas. Principais Fatores contingenciais

6.6 Matriz de Amarração Metodológica

Ao desenvolver o projeto de pesquisa, o investigador acaba por construir uma teoria inicial relativa ao fenômeno a ser estudado. Essa teoria deve ser formulada antes do início da coleta de dados e irá ajudar a relacionar as questões, as proposições, às unidades de análise e possibilitará a ligação dos dados às proposições, fornecendo critérios para a análise dos dados. (YIN, 1989).

Para tanto, foi utilizada como referência a matriz de amarração metodológica sugerida por Mazzon, que se destaca, segundo Telles (2001; pg 65), por orientar a avaliação da “coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa” e também por permitir “compreensão e avaliação do trabalho por terceiros”, conforme Quadro 22, a seguir.

Quadro 22 - Matriz de Amarração Metodológica

Modelo Teórico	Problema de Investigação/ Objetivos da Pesquisa	Questões de Investigação	Dados Primários Roteiro de Entrevista (Semi Estruturado)	Técnica de Análise
<p>ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS: Escolhas Estratégicas</p> <p>↑</p> <p>Fatores Contingenciais</p> <p><i>Macro-ambiente ambiente de negócios organização processo e papel de venda indivíduos</i></p>	<p>“Quais fatores contingenciais exercem maior influência em cada uma das escolhas ou decisões envolvidas na estratégia de remuneração de vendas?”.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Avançar no conhecimento sobre o tema específico da estratégia de remuneração da força de vendas, possibilitando uma melhor compreensão sobre seus elementos e fatores contingenciais apontados pela literatura recente, bem como quais são os fatores que se reputam maior influência na estratégia de remuneração, a partir da análise dos dados da pesquisa empírica.</p>	<p>Estratégia de Remuneração será investigada a partir das escolhas estratégicas envolvidas.</p> <p>“Para quais fatores se reputam maior influência nas decisões tomadas e por quê?”.</p>	<p>PARTE A</p> <p><i>Questões 1 a 5 – prioritariamente aos gerentes de remuneração e recursos humanos:</i></p> <p>Responda:</p> <p>Posicionamento da empresa em cada uma das escolhas:</p> <p>Quais os motivos desta decisão? Por quê? Principais Fatores Influenciadores</p> <p>1) Definição do salário-base (parcela fixa): Cargo <i>versus</i> pessoa</p> <p>2) critérios de avaliação da contribuição individual: desempenho <i>versus</i> senioridade</p> <p>3)Conjunto de Recompensas utilizadas: recompensas financeiras <i>versus</i> recompensas não-financeiras</p> <p>4) Nível da Remuneração <i>versus</i> Mercado</p> <p>5)Equidade Interna <i>versus</i> Competitividade Externa</p> <p><i>Questões 6 a 9 – prioritariamente aos gerentes de vendas</i></p> <p>6) Composição da remuneração total: parcela fixa <i>versus</i> parcela variável</p> <p>7) Quanto aos Indicadores e Metas de Desempenho associados à parcela variável:</p> <p><i>Grupais versus Individuais</i></p> <p>8)a) natureza: comportamentais ou de esforço (input) <i>versus</i> resultados (output)</p> <p>8) b) se associados a resultados: financeiros <i>versus</i> não-financeiros</p> <p>8) c) Caracterização da acuracidade dos indicadores em predizer o desempenho dos profissionais. alto <i>versus</i> baixo</p> <p>9) Grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável (deslocamento do risco): fáceis <i>versus</i> difíceis</p>	<p>Análise de Conteúdo (e dados secundários)</p>

Continua

<p>ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS: Escolhas Estratégicas</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Fatores Contingenciais</p> <p><i>Macro-ambiente de negócios organização processo e papel de venda indivíduos</i></p>	<p><i>“Quais fatores contingenciais exercem maior influência em cada uma das escolhas ou decisões envolvidas na estratégia de remuneração de vendas?”.</i></p> <p>Objetivos: Avançar no conhecimento sobre o tema específico da estratégia de remuneração da força de vendas, possibilitando uma melhor compreensão sobre seus elementos e fatores contingenciais apontados pela literatura recente, bem como quais são os fatores que se reputam maior influência na estratégia de remuneração, a partir da análise dos dados da pesquisa empírica.</p>	<p><i>“Quais são as principais contingências dos ambientes externo (macro-ambiente e do ambiente de negócios) e interno (organização, processo e papel de vendas e característica s dos indivíduos) das empresas estudadas, com potencial de influenciar a estratégia de remuneração, a partir das contingências sugeridas pela literatura?”.</i></p> <p><i>“Os fatores encontrados na pesquisa empírica (através de dados primários e secundários) são convergentes com os fatores contingenciais sugeridos pela literatura?”.</i></p>	<p>PARTE B Questões específicas para os gerentes de vendas</p> <p>1) Previsibilidade do mercado. Opinião do entrevistado. Por quê?</p> <p>2) Processo de previsão de venda Descrever:</p> <p>3) Classificação do Estágio do Ciclo de Vida da Organização: () Empresa madura: produtos e serviços familiares à maioria de seus clientes/ usuários. Tecnologia e estrutura competitiva são razoavelmente estáveis. () Estágio de Crescimento: Vendas crescendo em taxas aproximadas de 20% ao ano. Tecnologia e estrutura competitiva ainda em mudança.</p> <p>4) Nível de Supervisão Recebida pela força de vendas () alto: acompanhamento diário () médio: acompanhamento semanal () baixo: acompanhamento mensal () nenhuma: ocasional ou esporádico.</p> <p>5) Freqüência da Transação Comercial / Ciclo de Vendas</p> <p>6) Papel prioritário da Força de Vendas: 1- Criação da Demanda (no consumo: responsabilidade de MKT; novos produtos finais em b to b). Papel de vendas: aprendizado sobre os produtos da empresa. 2- Identificação do Comprador (novos clientes para produtos complexos). Papel de vendas: reassegurar a venda. 3- Assegurar comprometimento com a compra (contratos, obrigações, etc.). 4- Fechamento da Venda (entrega, etc.). 5- Prestação de serviços ao cliente (pós-venda)</p> <p>7) Característica da Venda 8) Complexidade da Venda 9)Objetivos Comerciais associados ao papel de vendas: () volume de vendas () penetração nos clientes atuais (novos produtos, novos serviços.). () retenção () conversão de contas novas () descobrir novos mercados</p>	<p>Análise de Conteúdo Dados Secundários</p>
---	---	---	---	--

6.7 Instrumentos de Coleta de Dados e Respondentes

A partir do plano geral de pesquisa, os dados foram coletados em fontes primárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas, e, em fontes secundárias, por meio de pesquisas documentais em documentos das organizações.

Para a coleta de dados primários, foi definido roteiro de entrevista semi-estruturada em profundidade - com perguntas abertas e fechadas, conforme Apêndice um. A entrevista em profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre algo (MALHOTRA, 2001). Há a possibilidade de surgimento de outros tópicos não previstos no roteiro.

O roteiro de entrevista foi composto por questões baseadas nas unidades de análise previstas, conforme demonstrado na matriz de amarração metodológica apresentada anteriormente.

Os respondentes foram os gerentes ou responsáveis pelas decisões relacionadas à remuneração, considerados agentes principais e gerentes das áreas de vendas, considerados os agentes influenciadores do contexto. Procurou-se obter, sempre que possível, a opinião de mais de um gestor de cada área funcional, em razão da complementaridade de suas visões acerca do tema.

6.7.1 Pré-Teste

Cooper e Schindler (2003) afirmam que o pré-teste é de essencial importância para a melhoria e evolução de um bom instrumento de pesquisa e coleta de dados. É através dele que se pode avaliar a eficácia de determinadas questões para os objetivos da pesquisa, redações que dificultam o entendimento por parte do respondente, vícios na distribuição das questões pelo formulário, entre outras particularidades que podem dificultar e comprometer o trabalho de análise e conclusão da pesquisa.

O roteiro (Apêndice um) foi pré-testado por seis profissionais, sendo três provenientes da área de gestão de pessoas e três da área de vendas com experiência relevante em suas áreas. As

contribuições foram inúmeras: quanto à forma de apresentação das questões e assertivas, quanto à sua ordem, quanto ao número de questões, sua redação, entre outras. A relevância das contribuições pode ser atribuída especialmente ao fato de que alguns dos consultados são também experientes em metodologia de pesquisa. Vale salientar que, igualmente por sugestão advinda no pré-teste, foram incluídos quadros de informações acerca dos fatores contingenciais em cada uma das escolhas, conforme quadro 23, a seguir, visando estimular o respondente quanto a dos possíveis fatores apontados pela literatura. Ressalta-se, entretanto, que em muitas questões esse artifício não foi necessário, pois os entrevistados respondiam sem nenhum estímulo. Nesse caso, omitiu-se a visualização dos quadros.

Quadro 23– Exemplo de questão do roteiro de pesquisa

<p>6) Composição da remuneração total: parcela fixa versus parcela variável Ênfase: () <i>parcela fixa ou salário</i> () <i>variável</i> () <i>50/50</i> Outro _____</p> <p>- Quais os motivos desta decisão? Por quê? Principais Fatores Influenciadores</p> <p>- Fatores Sugeridos pela literatura:</p>	
<u>FIXO</u>	<u>VARIÁVEL</u>
Alto grau de incerteza do mercado	
A dificuldade de reposição do vendedor -Quando associado ao alto grau de incerteza do mercado -Pela maior exigência de qualificação - Produto de característica técnica - Quando associado à baixa necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda	
Alta influência/ dependência de ações promocionais e de propaganda para as vendas: - características do processo de vendas	Necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda - Quando associada a venda técnica (não há ênfase)
Grau de estruturação e rotinização do cargo	Número de visitas a serem realizadas pelo vendedor para fechamento da venda: - o esforço alocado na venda
Características do vendedor relacionadas ao risco: - senioridade do vendedor - tempo de serviço na empresa	
A presença de plano de carreira na empresa (Características do vendedor relacionadas ao risco)	
Fase do ciclo de vida das organizações: - maturidade, estabilidade ou declínio.	- início das operações ou fase de renovação
Vantagem competitiva do produto: e reputação da empresa	
- Importância em prover serviços ao cliente	Objetivos Comerciais: - Introdução de novos produtos - rápida cobertura de mercado - Importância do volume de vendas como um objetivo primário

As sugestões de melhoria foram incorporadas e novo roteiro foi definido, o qual foi desdobrado em duas partes, dado o elevado número de questões. As partes A e B referem-se

basicamente, a dois agrupamentos questões: o primeiro relativo às escolhas estratégicas e potenciais fatores – dirigido a todos os respondentes, e o segundo, dirigido aos gerentes de vendas, sobre as características relevantes dos ambientes interno e externo das organizações à luz do problema de pesquisa.

Vale salientar que, na parte A do roteiro, as escolhas de nº. 1 a 5 foram dirigidas prioritariamente aos agentes principais, ou seja, aos profissionais de recursos humanos, e as de nº. 6 a 9 aos gerentes de vendas, conforme sugestão recebida no pré-teste visando diminuir o tempo da coleta. Entretanto, sempre que possível, a totalidade do questionário foi utilizado.

Foi definido roteiro para a coleta de dados secundários para cruzamento com os dados primários, conforme Apêndice dois. Inclui questões sobre a caracterização geral das empresas, bem como informações relevantes relacionadas ao problema de pesquisa dos ambientes externo e interno, coletadas através de documentos internos, *sites* e publicações.

Sempre que possível, os dados foram cotejados com fontes diversas para validação, através do uso da triangulação. A aplicação dessa técnica em estudos de caso tem como objetivo a busca da neutralidade (YIN, 1989).

6.8 Critérios para a Escolha do Caso

A escolha do caso a ser estudado é crítica para trabalhar o problema de pesquisa de forma satisfatória.

A empresa estudada foi escolhida com base em algumas características e por oferecer certas condições expostas na seqüência.

A facilidade de acesso e a disponibilidade de informações organizadas foram consideradas condições fundamentais para escolher o caso, sem as quais não se poderia viabilizar o estudo. Um aspecto importante no acesso é a possibilidade de envolver e coletar dados junto a profissionais e áreas que não pertençam a um departamento de recursos humanos, seja através de entrevistas, seja através de questionários ou outros meios de levantamento. Outro ponto

relevante é a garantia de que os documentos necessários para as análises seriam disponibilizados pela empresa.

Uma característica necessária para a empresa poder ser escolhida é atuar no mercado empresarial, ou seja, o mercado de compra e venda entre empresas, e possuir força de vendas própria, com vínculo empregatício.

A pesquisa foi, então, realizada em uma indústria de segunda geração do setor petroquímico.

²².

Por ocasião do levantamento de dados na empresa, o pesquisador optou por incluir no estudo outra empresa do mesmo grupo - uma distribuidora, pois atua apenas com a função vendas e distribuição de produtos petroquímicos, o que pareceu ao pesquisador enriquecer a análise, já que ambas atuam com os mesmos produtos (resinas) e vendem para outras empresas. A diferença entre elas é o mercado-alvo (a indústria vende para grandes clientes e a distribuidora vende para pequenos clientes).

Desse modo, o estudo desenvolveu-se em duas organizações – uma indústria de segunda geração e uma distribuidora e uma distribuidora de produtos petroquímicos e químicos do mesmo grupo acionário.

6.9 Estratégias de Coleta, Tratamento e Análise de Dados

A coleta de dados foi conduzida entre os meses de julho a setembro de 2006.

As entrevistas foram todas gravadas com consentimento dos entrevistados, de forma a permitir coleta detalhada da maior quantidade possível de dados, favorecendo a análise (MALHOTRA, 2001).

²² Na quarta parte desta dissertação será detalhada a cadeia de produção do setor petroquímico.

Foram conduzidas seis entrevistas, em profundidade, no total, sendo três para cada uma das empresas pesquisadas. As entrevistas tiveram duração variando entre 50 a 80 minutos.

Além das entrevistas, foi necessário um total de cinco solicitações adicionais, sendo que a grande maioria pôde ser resolvida apenas por meio do envio de informações baseadas em documentos das empresas. Em duas ocasiões, foi conduzida uma entrevista semi-estruturada recorrente por telefone.

O tratamento dos dados foi, predominantemente, qualitativo, como é comum nos estudos de caso, como, por exemplo, a sistematização em fontes primárias e secundárias. O foco qualitativo permitiu constante retro-alimentação, dando origem, como mencionado, a novas coletas de dados após a realização de entrevistas.

Tull e Hawkins (1976) propõem alguns passos para o tratamento e análise dos dados de estudos de casos:

- Formação de um banco de dados: sistematização das notas de campo, entrevistas e documentos;
- Redução dos dados, para posterior análise;
- Análise informal dos dados;
- Análise formal: formulação de classes para os fenômenos, identificação de temas e formulação provisória de hipóteses;
- Análise cruzada entre os estudos de casos.

Outra proposta é feita por Eisenhardt (1988), em que o tratamento dos dados é o cerne da atividade de construção de teorias a partir de estudo de casos. Três grandes etapas são propostas:

- Análise dentro do caso: para consolidar as anotações coletadas das fontes de evidências;
- Análise entre os estudo de casos: para procurar características comuns ou padrões;
- Formulação de hipóteses: refutação de proposições do esboço de modelo e proposição de novas conjecturas do novo modelo.

6.9.1 Estratégia de Análise de Dados

A análise de dados no estudo de caso é um dos temas menos desenvolvidos e um dos mais difíceis na condução desse tipo de pesquisa (YIN, 1989.) Para minimizar tais dificuldades, é necessário ter uma estratégia geral para a análise. "O objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas." (YIN, 1989, p. 106).

Deve-se ressaltar, entretanto, que a pesquisa qualitativa é de difícil tabulação e análise, e, portanto, sujeita a subjetivismo (MALHOTRA, 2001).

Segundo Yin (1989), há basicamente duas estratégias para a análise dos dados:

- A partir das proposições teóricas estabelecidas no início do estudo de caso: trata-se da melhor estratégia para a análise dos dados, uma vez que os objetivos originais e o projeto da pesquisa foram estabelecidos com base nas proposições que refletem as questões da pesquisa, a revisão da literatura e novos *insights*. As proposições ajudam o investigador a manter o foco e a estabelecer critérios para selecionar os dados. Ajudam também a organizar o caso e a analisar explicações alternativas.
- Descrição do caso: constitui-se na elaboração de um esquema descritivo para se organizar o estudo de caso, podendo ser utilizado para identificar os tipos de eventos que podem ser quantificados, busca de padrões, entre outros.

A presente pesquisa utilizou a primeira estratégia de análise mencionada, ou seja, **a partir das proposições teóricas**.

Em pesquisas qualitativas, há um volume razoável de dados. Desse modo, os dados obtidos foram analisados a partir das categorias de análise, que se relacionam entre si de forma a ressaltar padrões, conforme sugerido por Eisenhardt (1988), visando à simplificação, à abstração e transformação dos dados em temas e conceitos.

Relacionou-se, no quadro 24 seguinte, as unidades de análise e suas sub-unidades com as técnicas de levantamento de dados utilizadas:

Quadro 24 - Unidades de Análise e Técnicas de Levantamento de Dados.

UNIDADES DE ANÁLISE	SUB-UNIDADES DE ANÁLISE	TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE DADOS
Macro-ambiente, do ambiente de negócios e do ambiente interno (organização, processo e papel de vendas e características dos indivíduos).	Características relevantes à luz do problema de pesquisa	Dados secundários Dados primários (Parte B do roteiro)
Estratégia de Remuneração da Força de Vendas	Posicionamento da empresa em cada uma das escolhas ou decisões estratégicas. Principais Fatores contingenciais	Dados primários (Parte A do roteiro) Dados secundários

6.9.2 Metodologias de Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada a partir da ordenação e categorização das unidades. A interpretação envolveu a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados a partir das relações entre os dados – método do padrão combinado bem como pelo substrato teórico (EISENHARDT, 1988; YIN, 1989).

O método de padrão combinado é um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise. Significa, sucintamente, comparar os padrões encontrados com os padrões previstos, alicerçados nas proposições. Nos estudos de casos de tipo exploratório, como é o caso do presente estudo, os padrões freqüentemente associam-se às variáveis dependentes e independentes. Segundo Yin (1989), caso seja percebida coincidência entre os padrões, aumenta a sua validade interna.

Os dados obtidos nas entrevistas em profundidade foram tratados de acordo com a metodologia de análise de conteúdo. A análise de conteúdo mostra-se adequada para o estudo de atitudes, valores, crenças e tendências (COOPER; SHINDLER; 2003).

De acordo com Bardin (1994 *apud* FREITAS *et.al.*; 1996), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

6.10 Breve Resumo do Projeto de Pesquisa

O método de procedimento de pesquisa adotado foi à abordagem qualitativa e o método de pesquisa selecionado foi o de estudo de casos. A técnica primária para a coleta de dados foi à entrevista semi-estruturada.

Os dados foram tratados qualitativamente, a partir da separação das fontes – primárias e secundárias, agrupados e ordenados, objetivando a redução – através de categorias de análise. As metodologias de análise utilizadas foram duas: para os conjuntos de dados entre os casos, foi utilizado o método de padrão combinado, e para as entrevistas semi-estruturadas, a análise de conteúdo.

6.11 Limitações da Pesquisa

Com respeito à metodologia de pesquisa, as limitações são aquelas inerentes ao método qualitativo baseados em estudos de caso, que impede a generalização de suas conclusões para outros contextos.

Uma outra limitação deste estudo, também relacionada ao seu caráter qualitativo, diz respeito ao fato de grande parte de as informações coletadas basearem-se na percepção/ opinião dos seus executivos.

Além disso, a restrição de tempo para a conclusão da pesquisa, também limitou a possibilidade de coleta de dados complementares.

Assim, não será possível estabelecer ou esclarecer, definitivamente, quais são as relações de influência entre os fatores contingenciais e as decisões estratégicas em remuneração.

Essas limitações devem ser consideradas na leitura dos resultados desta dissertação, cuja contribuição, de acordo com suas características exploratórias, é a de oferecer uma abordagem inicial para o tema da remuneração da força de vendas, buscando-se identificar hipóteses

sobre possíveis fatores contingenciais com potencial de influenciar as decisões estratégicas em remuneração.

As limitações apresentadas nesse ponto serão retomadas na quarta parte desta dissertação, sob a forma de recomendações para futuras pesquisas.

Abrangidas as questões metodológicas, a seguir são apresentados os resultados.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1 Introdução

A apresentação dos resultados está dividida em três capítulos:

- As informações relevantes das organizações pesquisadas;
- O posicionamento das empresas pesquisadas quanto à estratégia de remuneração e fatores contingenciais associados;
- Análise dos resultados e considerações finais.

O primeiro capítulo expõe as informações relevantes, à luz do problema de pesquisa, acerca do macro-ambiente, do ambiente de negócios do setor petroquímico e de distribuição de produtos petroquímicos, seguida da descrição geral e do ambiente interno das empresas estudadas: primeiramente, a visão geral do grupo Unipar (corporação); em seguida, a apresentação de cada uma das empresas estudadas (PU, Polietilenos União e UCIDI, Unipar Comercial e Distribuidora).

As informações apresentadas nesse capítulo foram obtidas em fontes primárias e secundárias, tais como: entidades relacionadas ao setor petroquímico, artigos, *sites* das empresas, entre outros.

Posteriormente, ainda nesse capítulo, as informações das duas organizações serão apresentadas em quadro comparativo sumarizado, a fim de facilitar a análise, conforme as categorias dos potenciais fatores contingenciais à estratégia de remuneração. Ou seja, serão sumarizadas as principais características relacionadas ao ambiente externo (macro-ambiente e ao ambiente de negócio) e ao ambiente interno (organização, processo de vendas/ papel de vendas e características dos indivíduos), com potencial de influenciar a estratégia de remuneração, conforme o Modelo Teórico da Pesquisa, apresentado na terceira parte desta dissertação.

No segundo capítulo, serão apresentadas as informações relevantes das duas empresas pesquisadas referentes à estratégia de remuneração – de maneira conjunta, a fim de facilitar a

comparação, conforme as unidades de análise (escolhas estratégicas). Nessa parte, serão detalhadas as seguintes informações acerca de cada escolha estratégica pesquisada:

- O posicionamento de cada uma das empresas;
- Os fatores contingenciais atribuídos pelos respondentes;
- Outros fatores relevantes, constatados em dados secundários e primários, conforme o quadro de análise dos ambientes externo e interno, apresentado na primeira parte;
- Os fatores contingenciais mencionados na literatura, convergentes com os resultados obtidos, à luz do levantamento apresentado no capítulo quatro.

Por fim, no terceiro e último capítulo, a partir das principais evidências obtidas na pesquisa, cotejadas aos preceitos teóricos, serão apresentadas as principais conclusões obtidas, bem como as recomendações para estudos futuros acerca do tema.

7.2 As informações gerais sobre as empresas pesquisadas

7.2.1 O Setor Petroquímico

O setor petroquímico é responsável pela transformação de subprodutos do refino do petróleo (principalmente a nafta) e do gás natural em insumos para diversos setores da economia brasileira, como as indústrias automobilísticas, de embalagens, têxtil, eletroeletrônica, farmacêutica e de construção civil.

A indústria química e petroquímica responde por cerca de 4% da formação do PIB²³ brasileiro e é um dos que possui maior quantidade de empresas negociadas em Bolsa de Valores.

7.2.1.1 Breve Histórico

A indústria petroquímica brasileira é uma indústria jovem, a qual, até meados da década de oitenta, viveu uma situação extremamente protegida.

²³ PIB, Produto Interno Bruto.

A primeira mudança ocorreu em meados da década de oitenta, quando o governo passou a exigir das empresas, até então estatais, maior produtividade no uso de recursos.

A segunda mudança ocorreu logo em seguida, com a redução das alíquotas de importação de derivados de petróleo e a intenção do governo em privatizar o setor.

A esse conjunto de elementos somou-se a abertura do mercado brasileiro na década de noventa, que ocorreu num momento em que o mercado mundial de *commodities* petroquímicas vivia uma situação de excesso de oferta.

Esse conjunto de circunstâncias conferiu ao processo de reestruturação produtiva do setor petroquímico nacional um ritmo particularmente acelerado.

O setor, privatizado na década de noventa, possui intrincada rede de participações acionárias, com participação expressiva de alguns grupos nacionais, tais como: Braskem (grupo Odebrecht), Suzano e Unipar. O chamado ‘nó-societário’, ou seja, participações cruzadas em empresas de primeira e segunda geração – é visto como elemento dificultador do processo decisório, sobretudo em estratégias de crescimento, pois afloram os conflitos entre interesses dos diversos atores da indústria petroquímica (SILVEIRA; RABELO, 1998).

Os números do patrimônio líquido das empresas, demonstrado no Tabela 1 a seguir, revelam m redução ou insignificante crescimento – são decorrência dessa conjuntura.

Tabela 1- Patrimônio Líquido – Principais Empresas do Setor Petroquímico

	2005	2006	Varição %
Braskem	4.561.090,00	4.504.172,00	(1,2)
Copesul	1.457.899,00	1.423.949,00	(2,3)
Petrobrás Petr	86.187.431,00	93.163.517,00	8,1
Petroflex	321.429,00	332.395,00	3,4
Petropar	274.200,00	272.144,00	(0,7)
Suzano Petrq	963.809,00	937.494,00	(2,7)
Unipar	1.104.911,00	1.104.845,00	(0,0)

FONTE: BOVESPA, 2006.

7.2.1.2 Cadeia produtiva do setor

O setor petroquímico brasileiro divide-se em três gerações distintas, cada uma das quais corresponde a uma determinada fase de transformação das matérias-primas ou insumos

petroquímicos. A Ilustração 09, a seguir, resume as diferentes fases envolvidas na produção petroquímica:

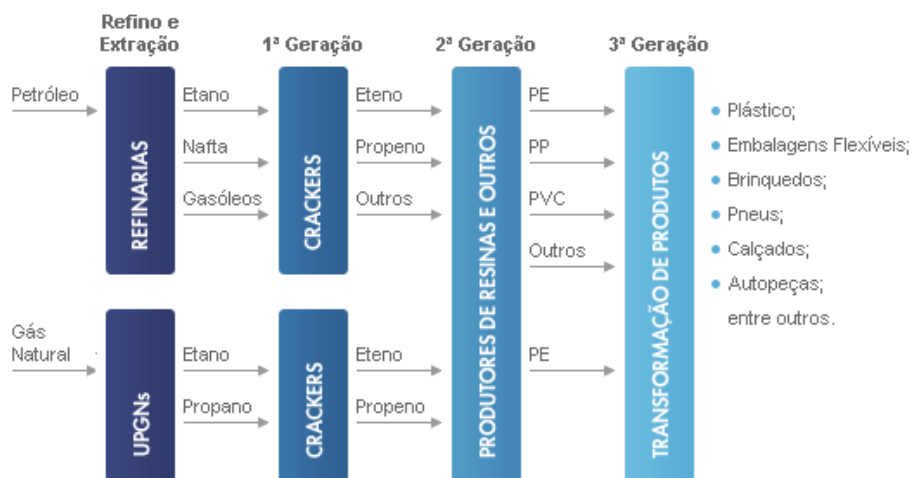


Ilustração 9– CADEIA PRODUTIVA DO SETOR PETROQUÍMICO

A cadeia de produção da indústria inicia-se por meio das centrais de matérias-primas ou *crackers*, que produzem, a partir do gás natural e de derivados de petróleo (normalmente nafta), produtos puros tais como: a eteno, e a propeno, dentre outros, chamados de primeira geração de petroquímicos.

A partir das matérias-primas fornecidas nessa etapa, outras empresas produzem a segunda geração de petroquímicos (produtores de resinas e outros), destinados a indústrias de terceira geração, que transformam o material em bens de consumo, como embalagens e utensílios de plástico, peças e componentes para a indústria automotiva, calçados, embalagens flexíveis, fios e fibras têxteis, brinquedos, entre outros.

7.2.1.2.1 Produtores de Primeira Geração

Os produtores de primeira geração do Brasil ou centrais de matéria-prima, são, por vezes, denominados *crackers*, pois fracionam ou “craqueiam” a nafta, seu principal insumo, em petroquímicos básicos. As centrais de matéria-prima compram nafta, que é subproduto do processo de refino de petróleo, principalmente da Petrobrás, bem como de outros fornecedores localizados fora do Brasil.

Com a entrada em operação da Riopol, em 2005, o Brasil passou a contar com a primeira unidade de “craqueamento” baseada em frações de gás natural, fornecidas também pela Petrobrás.

Apresenta-se a seguir, uma visão geral de cada um dos dois modelos de produção petroquímica de primeira geração, conforme a matéria-prima envolvida.

A nafta: - Resultante do processo de refino de petróleo, a nafta é a principal matéria-prima da indústria petroquímica nacional. A Petrobrás atua como o principal fornecedor de nafta aos produtores de primeira geração no Brasil. Cerca de 30% do volume de nafta utilizado por esses produtores vêm sendo importados junto a fornecedores internacionais. A nafta é o componente de custo mais relevante na cadeia petroquímica.

O gás natural: - O gás natural é uma mistura de hidrocarbonetos, na sua maior parte gasosos, que incluem como componentes essenciais para a indústria petroquímica o etano e o propano (fontes de produção de polietilenos e também de polipropileno). A Riopol opera a primeira central petroquímica do país à base de frações do gás natural, localizada no Rio de Janeiro. A Petrobrás é a fornecedora exclusiva de matérias-primas para a Riopol. A totalidade da produção de eteno obtida a partir dos derivados do gás natural é consumida pela própria Riopol, em sua unidade de polimerização, que é integrada à empresa da primeira geração.

São basicamente três empresas voltadas ao craqueamento de nafta no Brasil, que vendem esses petroquímicos básicos para produtores de segunda geração. Os petroquímicos básicos, que apresentam forma gasosa ou líquida, são transportados às plantas dos produtores de segunda geração, em geral localizadas próximo às unidades de craqueamento de nafta, principalmente por meio de dutos, para passarem por processamento adicional.

Em termos de produtos, os produtores de primeira geração geram produtos puros – moléculas definidas - salvo poucas exceções (misturas). Portanto, existe pouca ou nenhuma possibilidade de desenvolvimento de novos produtos.

7.2.1.2.2 Produtores de Segunda Geração

Os produtores de segunda geração processam os petroquímicos básicos comprados das

unidades de craqueamento de nafta, produzindo petroquímicos intermediários. Esses petroquímicos intermediários incluem:

- Polietileno, poliestireno e PVC (produzidos a partir do eteno);
- Polipropileno e acrilonitrila (produzidos a partir do propeno);
- Caprolactama (produzida a partir do benzeno) e
- Polibutadieno (produzido a partir do butadieno).

Há cerca de cinquenta produtores de segunda geração operando no Brasil. Os petroquímicos intermediários são produzidos na forma sólida em péletes de plástico ou em pó. O transporte rodoviário é o principal instrumento de direcionamento desses produtos aos produtores de terceira geração, os quais se encontram mais concentrados na região Sudeste e não necessariamente são situadas próximos aos pólos petroquímicos.

7.2.1.2.3 Pólos petroquímicos

Devido à característica do modelo de negócio brasileiro e das dificuldades de logística e transporte dos produtos petroquímicos básicos, o setor estrutura-se em pólos ou complexos industriais, com diversas empresas distribuídas ao redor de uma central de matérias-primas ou indústrias de primeira geração. Desse modo, a grande parcela da produção de uma central de matéria-prima é alocada a um número pequeno de clientes de grande porte, que estão ligados através de dutos, pois os principais produtos são gasosos nas condições ambientais. Isso torna a relação comercial entre a indústria de primeira geração e seus principais clientes duradoura e de alta fidelidade, uma vez que os aspectos de logística e custos dificultam a aquisição das matérias-primas petroquímicas de um concorrente direto.

Já os produtos petroquímicos de segunda geração - em geral sólidos - são destinados a empresas de pequeno, médio e grande porte espalhadas pelo mercado (terceira geração).

São três os principais pólos petroquímicos brasileiros:

- Pólo Petroquímico de Camaçari, localizado em Camaçari no Estado da Bahia;
- Pólo Petroquímico de Triunfo, localizado em Triunfo, no Estado do Rio Grande do Sul;

- Pólo Petroquímico de São Paulo, localizado em Capuava, no Estado de São Paulo ou Pólo Petroquímico de São Paulo;

Por fim, o mais recente Pólo Petroquímico, o quarto do país, está localizado no município de Duque de Caxias, no Estado do Rio de Janeiro. A Riopol é o centro de matérias-primas desse Pólo, fornecendo petroquímicos básicos a um produtor de segunda geração. É a primeira no Brasil a não utilizar a nafta, mas sim frações do gás natural.

Tabela 2– Características – Pólos Petroquímicos do Brasil

Pólos Petroquímicos do Brasil				
Caract.	SP	Nord.	Sul	RJ
1ª. geração	PQU	Braskem	Copesul	Riopol.
Capacidade produção Etileno (KTA)	500	1.200	1.135	520
Mkt Share (%)	14,9	35,8	33,8	15,5
Número empresas de 2ª Geração	11	28	6	1

FONTE: BRASKEM, 2006.

7.2.1.2.4 Produtores de Terceira Geração

Os Produtores de Terceira Geração, denominados transformadores, compram os petroquímicos intermediários de produtores de segunda geração e os transformam em produtos finais, incluindo:

- Plásticos (produzidos a partir de polietileno, polipropileno e PVC);
- Fibras acrílicas;
- Nylon;
- Elastômeros e embalagens descartáveis.

Os produtores de terceira geração fabricam vários bens de consumo e industriais, inclusive recipientes e materiais de embalagem, tais como: sacos, filme e garrafas, tecidos, detergentes, tintas, autopeças, brinquedos e bens de consumo eletrônicos. Existem mais de 6.000 produtores de terceira geração operando no Brasil.

7.2.1.3 Aspectos Gerais do Mercado

O segmento de produtos químicos de uso industrial, com vendas totais de US\$ 39,1 bilhões, respondeu por 56,3% do faturamento líquido da indústria química em 2005.

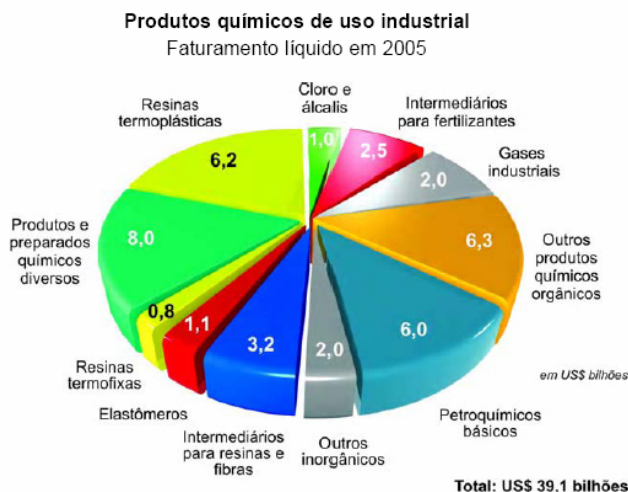


Ilustração 10- FATURAMENTO PRODUTOS QUÍMICOS
FONTE: ABIQUIM, 2005.

7.2.1.3.1 Perspectivas do Setor

Em geral, o crescimento do setor petroquímico se dá a taxas superiores aos demais da economia. Até o final da década, estima-se que a demanda global deverá crescer em torno de 8% a.a. No Brasil, o crescimento do setor tende a ser duas vezes maior que o percentual de incremento do PIB em um ano.

É um setor dependente do crescimento da economia do País - fundamental para impulsionar as petroquímicas. Cerca de 80% das vendas dessas empresas tende a ser no mercado interno. No entanto, a precificação internacional da nafta cria dificuldades competitivas estruturais ao setor.

A complexa estrutura acionária e os conflitos entre acionistas e empresas tendem a reduzir o interesse dos investidores. Em razão disso, as empresas do setor têm priorizado ações de maior atratividade aos acionistas.

As ações das empresas do setor continuam a apresentar um fraco desempenho em 2006, repetindo o ocorrido em 2005. Segundo analistas do setor, é possível acreditar que no longo prazo as empresas deverão melhorar seus desempenhos.

7.2.1.3.2 Características Gerais do Mercado de Resinas Termoplásticas

Os polietilenos são a resina termoplástica mais utilizada no mundo, com cerca de 40% do total do mercado. A demanda nacional por resinas termoplásticas historicamente apresentou altas taxas de crescimento. A região Sudeste é o principal mercado consumidor desses produtos, responsável por mais de 70% da demanda nacional.

A estrutura da oferta de polietilenos no mercado brasileiro é bastante difusa. Atualmente, nove fabricantes vendem resinas de polietileno no país. A escala das unidades instaladas é variada. Existem unidades modernas e com escala adequada, e unidades consideradas pequenas – sem a escala que o produto exige.

Existem três tipos de polietilenos: PEAD, polietileno de alta densidade, PEBD, polietileno de baixa densidade e PEBDL, polietileno de baixa densidade linear. A classificação nessas três categorias se dá de acordo com a densidade e o índice de fluidez do polímero.

PEAD, Polietileno de Alta Densidade: - O polietileno de alta densidade teve sua produção comercial iniciada na década de 50 e, dentre os três tipos de polietileno, é o que apresenta a maior capacidade instalada mundial. O principal segmento de aplicação do PEAD no Brasil é o de filmes destinados à produção de sacolas de supermercados e sacos picotados em rolos, que, em 2002, corresponderam a cerca de 40% da demanda total de PEAD. Boa parte da produção de PEAD é comercializada para pequenas e médias empresas, através de distribuidores (revenda).

PEBD, Polietileno de Baixa Densidade: - O polietileno de baixa densidade foi o primeiro a ser produzido e é um produto maduro, com baixa taxa de crescimento, principalmente pelo seu maior custo, decorrente do seu processo de produção - em alta pressão, hoje já considerado ultrapassado. A principal aplicação do PEBD é em filmes flexíveis, utilizados por máquinas de empacotamento automático, com destaque para os filmes destinados ao empacotamento de alimentos. Com a entrada das embalagens tipo “PET” em substituição às garrafas de vidro, o

PEBD encontrou um novo nicho de mercado – os filmes *shrink*, que são os filmes que envolvem conjuntos de garrafas.

PEBDL, Polietileno de Baixa Densidade Linear: - Por ser um produto mais recente, obtido em processos eficientes, o PEBDL apresenta taxa de crescimento de demanda superior ao dos demais polietilenos. As principais vantagens do PEBDL são suas características de impermeabilidade à água e soldabilidade, daí ser interessante sua aplicação no empacotamento de alimentos.

7.2.1.3.3 Perspectivas do Mercado de Resinas Termoplásticas

O consumo *per capita* de resinas termoplásticas situa-se em um patamar ainda baixo no Brasil. As estimativas são de que nos Estados Unidos o consumo de resinas termoplásticas gire em torno de 100 quilos por habitante, na França por volta de 60 quilos e na Argentina em cerca de 30 quilos por habitante. O consumo *per capita* de resinas termoplásticas no Brasil não cresceu em 2005, mantendo-se em 23,2 kg por habitante, o mesmo patamar de 2004.

O mercado de resinas tem se apresentado estagnado nos últimos anos: o consumo aparente de resinas termoplásticas no Brasil ficou próximo a 4,5 milhões de toneladas em 2005, um crescimento de apenas 1,4% em relação a 2004, ou seja, a demanda por resinas termoplásticas cresceu abaixo da expansão do PIB. As importações somaram 708,2 mil toneladas, com crescimento de 12,8%, favorecidas pela taxa cambial. O destaque do segmento de resinas foi o desempenho das exportações, que alcançaram 950,6 mil toneladas, com incremento de 15,2%. A Abiquim aponta a crise política, que inibiu os investimentos estrangeiros, os juros altos, a carga tributária excessiva, o real valorizado, a oferta maior em comparação à demanda, o encarecimento do petróleo e a carência de investimentos em infra-estrutura como os principais fatores de influência sobre o segmento no ano passado.

A ilustração 11, a seguir, resume alguns dos principais elementos conjunturais do mercado de resinas a nível nacional: a capacidade instalada atualmente já é maior do que a demanda interna, os preços foram caindo, assim como as margens.

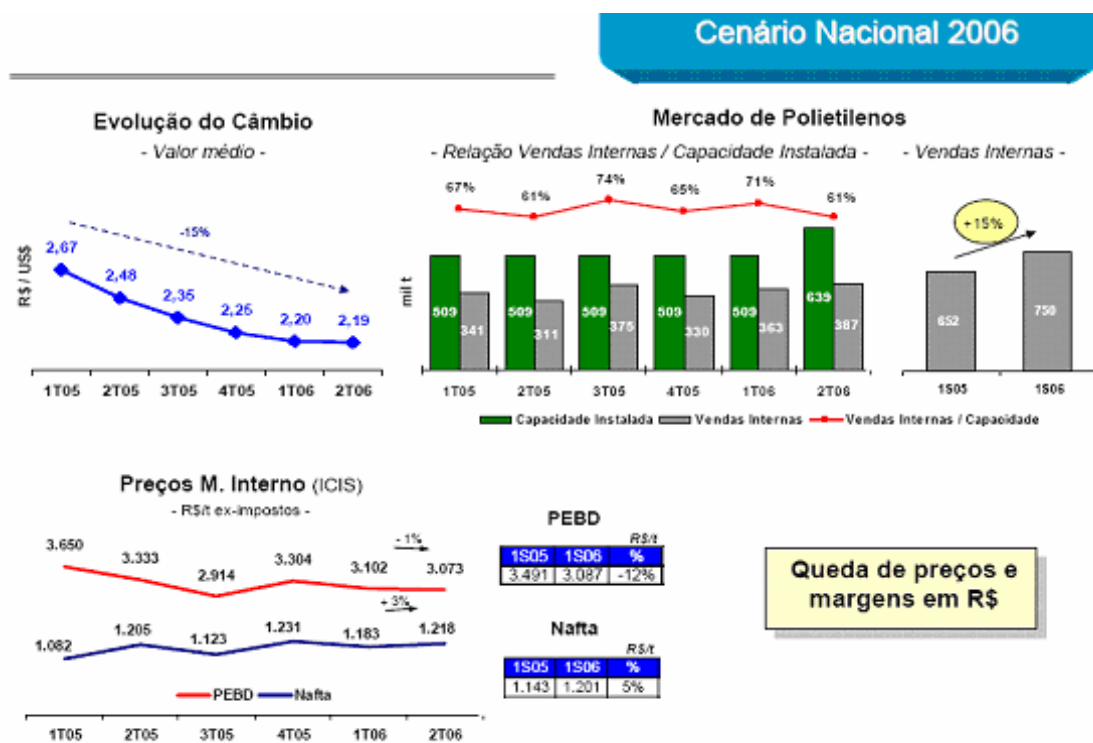


Ilustração 11– Mercado de Polietilenos (Resinas)

FONTE: UNIPAR, 2006.

7.2.1.4 Características das Empresas de Primeira e Segunda Geração

As principais características das empresas de primeira e de segunda geração são: operação contínua, capital intensivo, matéria-prima intensiva, tecnologias de processo definidas na implantação e pouca intensidade em mão-de-obra, porém especializada.

Com exceção de questões específicas, o desempenho global das empresas petroquímicas de primeira e segunda geração, decorre dos processos de manutenção e conservação dos equipamentos, da confiabilidade dos sistemas de controle e outras otimizações, que enfoquem a continuidade operacional, a minimização de perdas e o planejamento integrado com os principais clientes.

7.2.1.5 Aspectos Relacionados à Gestão de Pessoas

A indústria petroquímica, pelas características de alta intensividade de capital e automação, não gera grande número de empregos diretos, embora tenha potencial para criar muitos postos de trabalho ao longo da cadeia produtiva.

As estimativas são de que o setor – um dos que apresenta maior escolaridade da mão-de-obra direta e que melhor remunera seus empregados no País – empregue diretamente cerca de 300 mil pessoas.

O processo de modernização do setor, iniciado na década de noventa com a privatização, impulsionou as empresas petroquímicas à busca de modelos de gestão adequados à nova realidade competitiva.

7.2.1.5.1 Quadros “envelhecidos”

Nos últimos anos, não houve renovação em grande escala no quadro de profissionais do setor.

Os projetos de expansão das empresas de 1ª e 2ª geração têm apontado para o aquecimento desse mercado e necessidade de mão-de-obra. Um estudo da Onip, Organização Nacional da Indústria do Petróleo, já apontava, em 2002, a necessidade de investimento em pessoas até 2005. A pesquisa da Onip identificou a necessidade de contratação de 20 000 profissionais (10% dos empregados na indústria do petróleo no Brasil) em 89 diferentes áreas.

Estudo realizado pela Abiquim mostra que o custo total da mão-de-obra, no segmento de produtos químicos de uso industrial, subiu 9,5% em reais em 2005. A média mensal por empregado passou de R\$ 7.506,00 em 2004 para R\$ 8.222,00.

7.2.2 O setor de distribuição de produtos químicos e petroquímicos

O setor de distribuição de produtos químicos e petroquímicos fechou o ano de 2004 com um crescimento das vendas em dólares da ordem de 28,5% sobre o período anterior. O faturamento total do setor atingiu U\$\$ 2,175 bilhões em 2004.

O setor vem crescendo desde 2003, em função do crescimento da economia e do aumento das exportações.

Segundo estudo realizado em 2004, a maioria das empresas do setor (76,5%) está localizada na Grande São Paulo. Quanto ao capital social, 83,3% são de origem nacional privado e 13,4% provindos do exterior. Com relação ao tempo de atividade, constatou-se que a maioria

das empresas do setor está no mercado há aproximadamente 29 anos. O número médio de profissionais por empresa alcançou 66.

O levantamento demonstra, ainda, que 64% das empresas possuem instalações para armazenagem de líquidos.

7.2.2.1 Características do Setor

Segundo analistas do setor, a distribuição de produtos petroquímicos está baseada em um tripé:

- 1) A capacidade financeira para atender o mercado, com análise de crédito que permita financiar o capital de giro dos clientes;
- 2) A *'expertise'* em vendas e capacidade de atender as empresas que necessitam de menor volume de matéria-prima, de forma personalizada;
- 3) A capacidade logística, que deve permitir velocidade de atendimento.

7.3 Características gerais das organizações estudadas

7.3.1 O grupo Unipar

O grupo Unipar, União de Indústrias Petroquímicas S.A.; destaca-se dentre os principais grupos do setor petroquímico brasileiro com faturamento consolidado de R\$ 3,3 bilhões em 2005.

Concentra suas atividades na Região Sudeste do Brasil, a região de maior disponibilidade de matérias-primas para produção de petroquímicos do Brasil, na qual também ocorre a demanda mais expressiva por produtos de primeira e segunda geração.

O grupo Unipar atua em nove negócios distintos e é uma sociedade anônima de capital aberto.

7.3.1.1 Breve Histórico

1954 - Inauguração da Refinaria e Exploração de Petróleo, mais tarde Petroquímica União – empresa de primeira geração do Pólo de Capuava. A essa empresa se atribuí, na época,

“empreendedora postura empregatícia, pois oferecia participação nos lucros e planos sociais, de saúde e habitação para os funcionários”.

1969 - Dois empresários (Soares Sampaio e Paulo Geyer) juntam-se a outros empreendedores para dar início às coligadas Unipar (União de Indústrias Petroquímicas), que reuniu participações em empreendimentos petroquímicos e foi estruturada nos moldes do capital pulverizado, distribuído entre dez mil acionistas, já na sua fundação. O empresário Paulo Geyer trazia a experiência acumulada na administração da Refinaria e Exploração de Petróleo.

1969/71 - Constituição do Pólo Petroquímico de São Paulo, sob o modelo tripartite²⁴.

1986 - A Unipar desenvolveu projeto para um Pólo Gás Químico na Bacia de Campos, RJ, para o aproveitamento do gás natural na produção de eteno e polietilenos. O projeto não foi implantado.

1996 – Funda-se a Rio Polímeros, formada pela sociedade entre a Unipar, a Suzano Petroquímica e grupo Mariani. Posteriormente, o grupo Mariani deixa o negócio e entra BNDES.

1999 - Com um faturamento de US\$ 2 bilhões, o grupo Unipar encerra a fase de diversificação para concentrar seu crescimento nas áreas química e petroquímica. O grupo atinge 10.000 empregados e rentabilidade de 12% ao ano, com a contribuição de 29% da divisão química.

2000 - Constituída a mais nova empresa do grupo: a Polietilenos União S.A.

2001 – Liberado o financiamento para a construção do complexo gás-químico, projeto de US\$ 600 milhões. A tomada dos recursos é feita junto ao BNDES e Bancos no exterior.

²⁴ Modelo tripartite consiste na participação do governo, de empresas nacionais (capital) e internacionais (no caso da indústria petroquímica, tecnologia).

7.3.1.2 Estrutura do grupo Unipar

Com cerca de 35 anos de existência, a Unipar atua na produção, comercialização e armazenamento de produtos químicos, petroquímicos básicos, intermediários e resinas termoplásticas, sendo essas atividades desenvolvidas por meio de suas controladas, conforme a estrutura organizacional demonstrada na Ilustração 12.

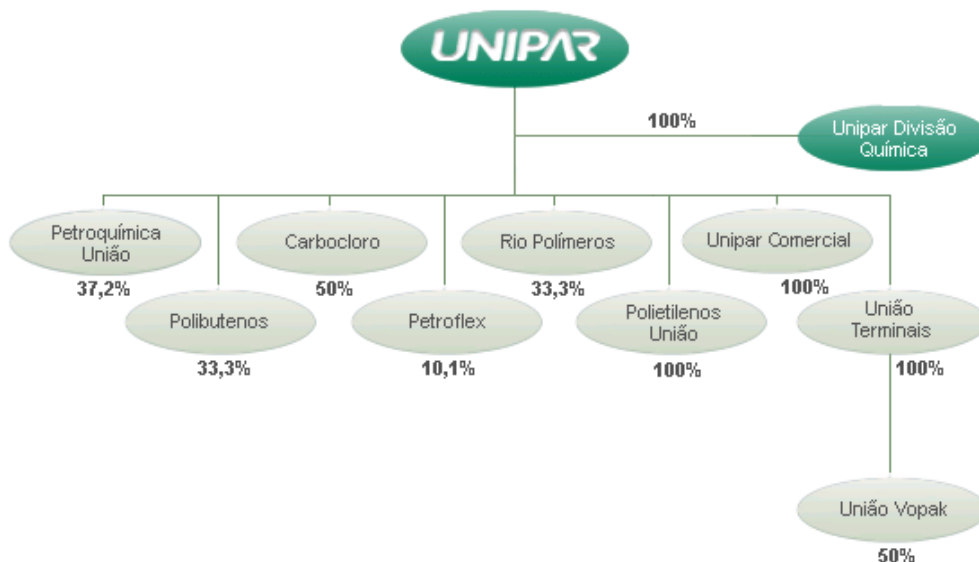


Ilustração 12 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO Unipar
 FONTE: UNIPAR, 2006.

7.3.1.3 Estrutura de Liderança

Atualmente, o Conselho de Administração é formado por membros da família Geyer, acionista majoritária. A Diretoria Executiva é composta por três membros que são responsáveis pela administração executiva diária dos negócios (com controle integral do grupo): Presidente, Vice-Presidente e Diretor Financeiro e de Controladoria.

7.3.1.4 Produtos e Serviços

O grupo Unipar comercializa uma série de produtos químicos e petroquímicos, além de prestar serviços de estocagem e de distribuição, conforme Quadro 25, a seguir.

Quadro 25 – Produtos e serviços do grupo Unipar

Empresa	Principais Produtos	Aplicações Finais
Unipar Divisão Química	Cumeno Olefinas Isoparafinas	Resinas e Fibras Detergentes Industriais Solventes
Polietilenos União	PEBD EVA	Embalagens e Artefatos Plásticos Calçados
Petroquímica União	Etileno Propileno Benzeno Butadieno Ortoxileno Gasolina	Plásticos e Resinas Resinas e Fibras Fibras e Anidridos Borrachas Anidridos e Plastificantes
Carbocloro	Cloro Soda DCE	Tratamento d'água e nas Indústrias Química, Siderúrgica e de Papel/Celulose PVC
Petroflex	Borrachas Sintéticas	Pneus Artefatos de Borracha
Polibutenos	Poli-isobutenos	Aditivos para Lubrificantes
Rio Polímeros	PEBDL PEAD	Embalagens e Artefatos Plásticos
União Terminais	Armazenamento de Granéis Líquidos	Químicos, Petroquímicos, Óleos Vegetais e Álcool
Unipar Comercial	Toda a linha do grupo Unipar e produtos complementares	Diversas

FONTE: UNIPAR.2006.

7.3.1.5 Estratégia Competitiva

A meta da Unipar é consolidar sua condição de *player* relevante no setor petroquímico do Mercosul, seja através da ampliação de seus negócios ou pela realização de novos empreendimentos.

7.3.1.5.1 Proximidade do Principal Mercado Consumidor

A Região Sudeste é o principal mercado consumidor de produtos petroquímicos do Brasil, sendo responsável por aproximadamente 75% do consumo nacional de petroquímicos e, em especial, de 70% do consumo doméstico de resinas termoplásticas. Essa localização privilegiada representa, também, baixos custos logísticos para o transporte dos produtos da Unipar até o mercado consumidor, sem dúvida uma vantagem competitiva de seus investimentos.

7.3.1.5.2 Liderança em Custos

A estratégia da Unipar de manter suas atividades integradas no eixo Rio - São Paulo busca a obtenção de baixos custos de produção, armazenagem e distribuição de petroquímicos. Adicionalmente, as empresas controladas integrais (PU, UCIDI, União Terminais e Unipar Química) são administradas de forma corporativa, de modo a otimizar os custos operacionais. Conforme se pode perceber na Tabela 3 abaixo, o grupo vem mantendo suas vendas físicas, mas com considerável redução de suas margens:

Tabela 3 – grupo Unipar

GRUPO Unipar					
	2001	2002	2003	2004	2005
Margem Bruta (%)	27,3	25,2	22,4	24,8	22,2
Margem EBITDA (%)	20,8	17,0	15,4	18,2	15,4
Vendas Físicas (mil t)	1.336,8	1.290,6	1.324,9	1.386,9	1.373,6

FONTE: UNIPAR, 2005.

7.3.1.6 Práticas de Gestão de Pessoas

As empresas controladas integrais do grupo Unipar compartilham serviços das áreas administrativas do grupo (recursos humanos, finanças, serviços gerais).

Há cerca de cinco anos atrás – marco denominado internamente de “choque de gestão”, as empresas do grupo tinham administrações independentes e não havia sinergia entre elas

Com a crescente competitividade do setor, as empresas foram em busca de maior eficiência operacional e redução de custos em seus processos de gestão. Nesse novo contexto, a área de recursos humanos procurou alinhar sua atuação a essa estratégia competitiva.

Assim, foi introduzido o “sistema de gestão e remuneração por competências”, a partir do qual os colaboradores são avaliados, anualmente, e podem ter evoluções salariais em suas faixas de acordo com os resultados dessa avaliação, desde que exista orçamento aprovado. O objetivo principal do sistema foi fortalecer a cultura de ‘meritocracia’, em oposição a cultura anterior, herança do modelo estatal, de valorização da ‘senioridade’.

Um outro exemplo da atuação da área de recursos humanos é o ‘rateio’ de custos relacionados aos benefícios com outras empresas do Pólo de Capuava, tais como alimentação, transporte e saúde, com vista a ganhos de escala.

7.3.1.6.1 Elementos da Cultura Organizacional

A empresa é descrita como ‘hierárquica’, ‘centralizadora’ e ‘conservadora’. São percebidos, também, traços culturais ligados às empresas estatais. Um exemplo é a prática de ‘qüinqüênios’ ou ATC (adicional por tempo de serviço), que foi descontinuada.

De maneira geral, o setor petroquímico é percebido como ‘fechado’, sendo rara a captação de profissionais em outro segmento do mercado. A maioria dos profissionais (especialmente das áreas-fim e de gestão) é formada nas empresas do setor, trocando de empregos entre elas. Na área comercial, há forte predomínio de profissionais formados na própria empresa.

7.3.1.6.2 Estabilidade e Segurança

Uma característica do setor presente nas empresas do grupo Unipar é a estabilidade e segurança: seus profissionais costumam ingressar na empresa e sair apenas na aposentadoria. Há poucos desligamentos motivados pela empresa por questões de desempenho. O *turn over* é baixo e as carreiras são lentas, dado que as oportunidades são raras. Não são relatadas diferenças entre o *turn over* das equipes de vendas das duas empresas pesquisadas.

Na visão de um dos entrevistados, a empresa tem práticas um tanto ‘paternalistas’, em que não há prática de diferenciação individual nem de equipes:

[...] Sempre foi ‘meio mãezona’, de pegar na mão...Quando discutimos a participação nos resultados, por exemplo, há um paradigma em medirmos as áreas/ equipes de maneira diferente... Mesmo as empresas, são tratadas de mesma maneira, apesar de terem resultados diferentes.. É como filho: trata tudo igual [...].

Um outro entrevistado exemplificou que a empresa não é de “fazer pressão por resultados”: “Nosso ambiente é mais tranqüilo”.

7.3.1.6.3 Salários e Benefícios

As empresas petroquímicas do Pólo de Capuava acabaram “herdando” práticas arrojadas de benefícios da PQU, Petroquímica União, empresa mais antiga do Pólo: na década de sessenta, a PQU praticava participação nos lucros, oferecia planos de saúde e habitação para os funcionários.

Atualmente, as empresas concedem planos diferenciados de remuneração variável a título de participação nos resultados aos funcionários das empresas controladas integralmente pelo grupo Unipar. No ano de 2005, foram concedidos cerca de cinco salários adicionais aos colaboradores a título de participação nos resultados, conforme a Lei 10.101, acima das práticas de outros setores da economia.

Do mesmo modo, as práticas salariais do setor são consideradas maiores do que as do mercado geral.

Assim, visando adequar as práticas de remuneração e benefícios aos patamares de mercado, com vistas à contenção de custos, a empresa vem adequando seu *portfolio* de benefícios e procurando conter a expansão da massa salarial.

Desse modo, em recente pesquisa salarial, observou-se que os salários nominais das empresas se encontram no primeiro quartil do mercado pesquisado²⁵. De outro lado, quando são comparadas as informações sobre a remuneração total (salário base, remuneração variável, participação nos lucros e benefícios), a empresa desloca-se para o terceiro quartil, ou seja, 19% acima das práticas salariais desse mercado.

7.3.1.6.4 Treinamento e Desenvolvimento

A Unipar investe em programas educacionais que são oferecidos seletivamente, tais como cursos de:

- Pós-Graduação;
- Graduação;
- Idiomas.

²⁵ Mercado seletivo da Hay do Brasil – melhores empresas em performance e práticas de RH.

7.3.2 Polietilenos União

A Polietilenos União é uma indústria de segunda geração de produtos petroquímicos - polietilenos e EVAs. Pertencente ao grupo Unipar e está sob seu controle acionário há cerca de seis anos. Está sediada em Mauá, SP, no Pólo Petroquímico de Capuava, e integra-se à empresa de primeira geração do Pólo (a PQU – da qual o grupo Unipar é acionista), através de dutos.

Sua unidade industrial possui capacidade produtiva de 120 mil toneladas/ ano de PEBD, polietileno de baixa densidade e de EVA, copolímero de etileno - acetato de vinila. É hoje a menor planta de resinas do país, num negócio em que a sobrevivência depende fortemente da escala. Possui cerca de 280 empregados.

7.3.2.1 Estrutura organizacional

A empresa é presidida por um dos diretores corporativos e possui duas diretorias específicas para suas operações: comercial e industrial. Na diretoria comercial, duas gerências: o gerente comercial e o gerente de desenvolvimento de produtos e serviços técnicos. Na diretoria industrial, quatro gerências: gerente de manutenção, gerente de produção, gerente de projetos e gerente de tecnologia. Não possui áreas administrativas, pois são corporativas.

7.3.2.2 Produtos

A Polietilenos União possui, atualmente, duas linhas de produtos: PEBD, Polietileno de Baixa Densidade e EVA, Copolímero de Etileno-Acetato de Vinila, com uma gama de resinas destinadas às mais diversas aplicações nos segmentos de extrusão em filmes, injeção, sopro, revestimento de superfícies, entre outros.

7.3.2.3 Resultados

A Polietilenos União vem tendo desempenhos declinantes, especialmente no mercado interno, em razão do aumento de competitividade no setor e da queda do preço médio das vendas. Seu faturamento bruto anual é da ordem de 500 milhões de reais.

No primeiro trimestre deste ano, a margem EBITDA foi de R\$ 4,0 milhões, representando uma redução de 62% em relação ao mesmo trimestre de 2005.

7.3.2.4 Situação atual e estratégia de expansão e alteração *portfolio* produtos

Visando sua competitividade num mercado com excedente de capacidade produtiva, a PU necessita adquirir ganhos de escala – visando sua sobrevivência, aliada a modernização de sua linha de produtos, já que a resina atual - PEBD, polietileno de baixa densidade é considerada madura, ultrapassada em termos tecnológicos, com vistas a oferecimento de produtos de maior valor agregado.

Assim sendo, está em andamento o projeto de ampliação de sua capacidade de produção, com estimativa de investimento no valor de R\$ 490 milhões e previsão de conclusão do projeto para 2008, que elevará a capacidade de produção de polietilenos da empresa das atuais 120 mil toneladas para 320 mil toneladas anuais. A tecnologia a ser utilizada será pioneira na América do Sul.

Mesmo com a expansão, a PU “renascerá ainda pequena se comparada aos concorrentes”, na expressão de um dos entrevistados, pois a Rio Polímeros, por exemplo, (também pertencente ao grupo) tem capacidade para 500 mil toneladas anuais.

Essa tecnologia – da *Chevron Phillips Chemical Co.* permitirá a ampliação de sua linha de produtos, com o oferecimento de resinas de polietileno de alta densidade - com alta tecnologia, custos competitivos e alta qualidade. Isto significa um aumento no *portfolio* de produtos, ou seja, a atuação em mercados não totalmente explorados, inclusive resinas especiais, que não são feitas atualmente no país.

7.3.2.5 Características do Mercado de Resinas

Trata-se de mercado de produtos *commodities*, ou seja, de baixa diferenciação, em que o preço é fator decisivo na compra. Uma das estratégias para garantir a competitividade neste mercado é agregar valor sob a forma de serviços e atendimento aos clientes.

Assim, a PU conta com tecnologia de laboratórios para oferecer a seus clientes produtos ‘customizados’, ou seja, variações nos grades de resinas para aplicações especiais.

Um empecilho para essa estratégia de diferenciação é que o PEBD - Polietileno de Baixa Densidade é considerado produto maduro, ou seja, suas aplicações nas indústrias de terceira geração são suficientemente conhecidas, não restando muito espaço para a diferenciação.

7.3.2.6 Clientes – Ciclo de Vendas

A PU possui cerca de 450 clientes em carteira, 80% dos quais são atendidos em ciclos contínuos, através de contratos de fornecimento, com pedidos a cada 30/40 dias.

7.3.2.6.1 Objetivos Comerciais

Em janeiro de 2006, foram implantadas mudanças na área comercial da empresa, visando fazer frente aos novos desafios que se configuram a partir de 2008, quando a nova planta estará funcionando.

Foi criada a gerência comercial, a qual foi ocupada por um profissional vindo da UCIDI, com o objetivo de ampliar o atendimento às empresas que consomem volumes menores de resinas – a partir de 24 toneladas, além de estreitar o relacionamento com os grandes consumidores.

A revisão, na faixa de clientes, deve-se à reorientação estratégica, no sentido de minimizar a dependência de grandes consumidores (cita-se o caso da empresa *Tetrapak* – que no passado deteve cerca de 40% do faturamento da Polietilenos União). Atualmente, nenhum dos grandes clientes responde por mais de 10% do faturamento da PU.

Além disso, objetiva-se, ainda, a ampliação da carteira de clientes em 2008, tendo em vista o novo *portfolio* de produtos que passará a fabricar na nova planta (polietileno de alta densidade). A equipe de vendas será ampliada e o processo logístico revisado para se adequar ao novo posicionamento da PU.

Como etapa preparatória para a expansão de 2008, o desafio atual é o mapeamento do mercado para os novos produtos que entrarão no *portfolio*. Para tanto, a empresa está

importando produtos similares e realizando prospecção junto a possíveis clientes, efetuando testes, verificando aceitação, potencial de mercado – denominada ação de *Pré Marketing*.

Isso significa, inclusive, a abertura de outros segmentos potenciais não atendidos pelo *portfolio* de resinas atual.

7.3.2.7 Grau de Incerteza do Mercado

O mercado de resinas é considerado simples, com pouco grau de incerteza, pelas suas características (*commodities* - preços dos insumos, nível da atividade econômica, etc.).

Desse modo, há uma base conhecida para projeções de mercado. Mesmo com a introdução de especialidades (resinas especiais), é possível mapeá-lo em função das vendas de concorrentes ou estimar demandas não atendidas (atendidas por importações), ou seja, mesmo na introdução de novos produtos, o “pacote de incertezas” não é visto como tão incerto.

7.3.2.8 Características do Processo de Vendas e Papel da Equipe de Vendas

A equipe de vendas, atualmente, é composta de cinco integrantes, quatro deles com mais de dez anos de empresa. Todos possuem nível superior. Três de seus integrantes passaram por empresas de distribuição; um deles da própria UCDI. Dois deles desenvolveram suas carreiras integralmente nas empresas do grupo ou na PU, onde ingressaram em áreas técnicas.

7.3.2.8.1 Venda Técnica: limites

Segundo uma parte dos entrevistados, a venda na PU é considerada técnica, em que o conhecimento aprofundado do produto é fator imprescindível.

Apesar de ser consenso entre os entrevistados que a decisão de vendas é feita pelo preço (por ser uma *commoditie*), há espaço na diferenciação entre os fabricantes nas sugestões de “aplicação” – realizadas por equipe técnica de laboratório. Dessa maneira, o papel do vendedor - além da venda, é o de “enxergar” e obter oportunidades, resolver demandas para o cliente, utilizando a estrutura técnica do laboratório. Para isso, deve ter conhecimento técnico:

[...] É necessário acionar o departamento técnico, o laboratório para especificações, desenvolve produtos... Ex: Uma empresa de embalagem quer reproduzir algo que viu, e traz uma amostra para que possamos avaliar se é possível garantir aquela flexibilidade, transparência, por exemplo... Ele deve conseguir vender esta customização, este serviço agregado [...].

Entretanto, o gerente de vendas da PU pondera:

[...] Hoje nesta fábrica não é uma venda técnica... Hoje é apenas preço... (venda de commodities). O Laboratório tenta diferenciar, mas o produto chegou no limite.. É um produto já maduro (polietileno de baixa densidade).. O que tinha que explorar em termos de novas aplicações já foi explorado [...].

Para alguns dos entrevistados, a venda é considerada técnica em razão das características dos compradores, que são técnicos:

[...] Porque o comprador é técnico e gosta de ser atendido por profissionais que conhecem tecnicamente os produtos [...].

[...] Quem compra entende do produto e quem vende deve, também, sugerir mudanças ou vislumbrar novas possibilidades para o cliente [...].

De todo modo, chama a atenção o fato de que, entre os cinco integrantes da equipe de vendas da PU, um ser formado em Comunicação Social, apesar de sua longa experiência no setor, de dezesseis anos.

7.3.2.9 Cargos, Carreira e Remuneração

A PU possui um único cargo para a força de vendas, remunerado através de salário fixo. Os atuais ocupantes têm diferenças salariais de cerca de 50% entre o menor e o maior salário praticado, atribuída ao tempo de empresa dos integrantes com maiores salários. Segundo seu gerente de vendas, há planos para implantação da parcela variável em 2008, por ocasião da partida da nova planta. A equipe reporta-se diretamente ao gerente de vendas.

7.3.2.10 Papel da Equipe de Vendas

Como os clientes compram grandes quantidades para suas próprias operações, são celebrados contratos de fornecimento anual, especialmente para aqueles clientes de maior volume. Desse modo, o papel da força de vendas está em assegurar o efetivo comprometimento com a compra (contratos, obrigações, etc.), manter relacionamentos, resolver problemas, encontrar oportunidades, etc.

Entretanto, de acordo com o gerente de vendas, o fator que ainda tem maior peso na decisão de compra é o preço. Desde maio deste ano, quando houve a reorientação para o atendimento de clientes de menor volume de resina – a partir de 24 toneladas, esse tem sido o desafio – manutenção dos preços nas faixas de menor volume.

Hoje a equipe é cobrada pelos objetivos comerciais relacionados a volume de vendas e preço. No entanto, com a expansão e o novo *portfolio*, a equipe terá outros objetivos, tais como: aumentar a penetração nos clientes atuais (novos produtos); atuar na retenção dos clientes atuais; atuar na conversão de novos clientes e descobrir oportunidades, novos nichos.

7.3.2.11 Supervisão Exercida e Autonomia

A equipe reporta-se diretamente ao gerente. Não há, segundo o entrevistado, necessidade atual de supervisão mais intensa: considera que o nível de supervisão recebida por eles é baixo, até porque, no modelo que vinha vigorando até então (grandes contas, grandes volumes), a autonomia do vendedor era restrita.

Com o reposicionamento dos clientes-alvo (a partir de 25 toneladas), está havendo mudanças, ou seja, está sendo iniciado um processo de dar mais autonomia à equipe de vendas.

7.3.3 Unipar Comercial e Distribuidora

A UCEDI, Unipar Comercial e Distribuidora, é integralmente controlada pelo grupo Unipar e foi fundada há cerca de 30 anos.

É uma empresa distribuidora de produtos químicos e petroquímicos para todo o território nacional. A atuação da empresa é basicamente comercial, ou seja, efetua vendas diretamente às empresas de terceira geração e aplicadores finais de produtos petroquímicos.

Está sediada em Mauá, SP, no Pólo Petroquímico de Capuava, ao lado das ‘empresas-mãe’ (Polietilenos União, Divisão Química), possuindo filiais no Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Seu centro de distribuição ocupa área de 40 mil m² e têm a capacidade de armazenar 2.300m³ de granéis líquidos e 2.500 toneladas de cargas secas. É uma das empresas líderes em seu segmento.

7.3.3.1 Instalações

O centro de distribuição foi planejado com aplicação de tecnologia e, segundo declarações de seu diretor de operações, o investimento realizado justifica-se pela maturidade do mercado de distribuição, que está mais focado nas necessidades dos clientes.

O centro de distribuição possui estação de envasamento com alinhamento individualizado para os tanques de granéis líquidos e sistema de adsorção destinado a purificar vapores no processo de envasamento e carregamento de caminhões.

A Unipar Comercial é signatária do *Prodir*, Processo de Distribuição Responsável, da Associação das Empresas de Distribuição de Produtos Químicos, em razão da preocupação com o meio ambiente, segundo declaração de seu diretor de operações.

7.3.3.2 Resultados

Já há cerca de cinco anos vem crescendo em patamares de 17% ao ano. Para 2006, o crescimento previsto é de 16%.

A UCDI há cerca de dez anos atrás, só vendia produtos químicos, basicamente solventes. Começou a comercializar frações de resinas há cerca de quatro, cinco anos, e desde então, vem crescendo em taxas significativas.

Segundo os entrevistados, esse expressivo crescimento deve-se, além da expansão do *portfolio* de produtos, à atuação arrojada de seus profissionais: “[...] Nossa empresa é arrojada... Nós já estamos vendendo a PEAD, resina de alta densidade do Rio Polímeros e tivemos de desbravar este mercado... Nós somos agressivos [...]”

O faturamento bruto da Unipar Comercial - UCDI é de cerca de 250 milhões em 2005. A margem EBITDA alcançou R\$ 3,6 milhões, representando uma margem de 6,6% sobre a receita líquida.

7.3.3.3 Produtos

A UCDI comercializa especialmente os produtos das demais indústrias do grupo para indústrias transformadoras de terceira geração com menores necessidades de fornecimento, as quais não têm condições nem acesso aos fabricantes (pois esses não atendem diretamente essas faixas de consumo). Também comercializa alguns produtos de terceiros para complementação de linha.

Quadro 26 – PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELA UCDI

UCDI RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS OU SEGMENTOS	
SOLVENTES ALIFÁTICOS E AROMÁTICOS	SÍLICAS
ISOPARAFINAS	SILICONES
TERMOPLÁSTICOS	NEGRO DE FUMO
ELASTÔMEROS	ENXOFRE
RESINAS HIDROCARBÔNICAS	SODA CÁUSTICA

FONTE: UCDI, 2006.

7.3.3.4 Clientes

A Unipar Comercial possui cerca de 4,2 mil clientes em carteira, 850 dos quais são atendidos a cada 45 dias. Por lidar com uma faixa de menor consumo, seus clientes não são considerados “fiéis”:

[...] Eles tem preferência pela UCDI, pelo grupo Unipar, que oferece credibilidade nos produtos que vende, mas eles querem mesmo é preço e condição comercial [...].

[...] O cliente gostaria de comprar do fabricante direto (é mais vantajoso economicamente), mas ele não tem faixa de consumo para o fabricante, então compra com a gente ou com outra distribuidora [...].

Na opinião de um dos entrevistados, a UCDI atua fortemente baseada em preço, já que distribui produtos *commodities*, mas há concorrência por disponibilidade de produto, entrega no prazo, além da capacidade de crédito. Esse aspecto é considerado crítico nesse negócio - o risco associado ao crédito, já que se trata de empresas pequenas ou médias.

Uma característica desse mercado, referida pelos entrevistados, é o alto índice de mortalidade entre as empresas: como são pequenos negócios, abrem e fecham com facilidade, especialmente as empresas clientes de produtos químicos (como solventes, por exemplo).

7.3.3.5 Objetivos Comerciais

Apesar de ter sido inaugurado neste ano, o novo centro de distribuição já tem projeto de ampliação para 2008/2009 (docas e tanques, respectivamente), quando ganhará o dobro da capacidade de armazenagem já visando às expansões da Petroquímica União (empresa da primeira geração do pólo) e da Polietilenos União.

A equipe de vendas da UCDI também participará da ação de *Pré Marketing*: preparatório para a expansão de 2008 da PU através da aquisição dos produtos importados da PU e realizando prospecção junto a possíveis clientes, efetuando testes, verificando aceitação, potencial em sua faixa de mercado.

7.3.3.6 Grau de Incerteza do Mercado

O mercado de distribuição é considerado previsível, com pouco grau de incerteza. Existem muitas empresas transformadoras em setores variados que consomem os produtos da UCDI, e há, segundo o gerente de vendas, pouca barreira de entrada em algumas áreas de transformação, o que confere a esse mercado dinamismo, com constante entrada de novos fabricantes.

Desse modo, não há dificuldade em se estabelecerem previsões de vendas, embora não se pratique na UCDI nenhum processo estruturado:

[...] Nós temos que vender o desafio imposto pela Diretoria, conforme a produção dos fabricantes. Daí distribuímos este desafio na equipe, conforme o histórico e potencial de cada área [...].

[...] Agora, que vamos participar do Pré Marketing da PU, vou ter que definir um volume... Que volume vou colocar de desafio se não conheço o mercado? Na prática, a gente coloca um numero no orçamento e corre atrás [...].

7.3.3.7 Características do Processo de Vendas e Papel da Equipe de Vendas

A equipe de vendas atualmente é composta de oito integrantes. Todos possuem nível superior e a maioria tem mais de dez anos de empresa. A maioria é proveniente da própria empresa, ou veio contratada com alguma experiência adquirida em empresas concorrentes.

7.3.3.8 Cargos, Carreira e Remuneração

A carreira em vendas na UCDI é a seguinte:

- Vendedor *jr, pl. e sr.*: a diferença entre os níveis (*jr.*, *pl.* e *sr.*) reside na experiência e no tipo de produto que distribui e carteira de clientes.
- Executivo de negócios: possui carteira diferenciada e supervisiona o dia-a-dia da equipe.
- Gerente de Vendas.

A remuneração das equipes de vendas da UCDI é composta por parcela fixa (variando entre 50% a 60% da remuneração total) e por parcela variável mensal (que representa cerca de 40% a 50% da remuneração total), escalonada entre os cargos: o vendedor *jr* tem 45% da remuneração total em parcela variável (55%/45%), enquanto o *sr*, tem 40% (60%/40%).

Em termos da remuneração total, o vendedor da UCDI ganha cerca de 25% a menos em média, do que o vendedor da PU.

7.3.3.9 Papel da Equipe de Vendas

O papel da equipe de vendas é considerado “de esforço”: é necessário um certo volume de visitas visando reassegurar o volume de vendas, posto que não há compromisso ou fidelidade, com exceção de alguns clientes de maior volume que fazem contratos de fornecimento. Portanto, o papel é de assegurar os volumes nos clientes atuais (retenção dos clientes) - através da visita e do relacionamento.

A partir daí, é possível aumentar a penetração nos clientes atuais (novos produtos), oferecendo outros produtos do *portfolio*.

A equipe, também, deve prospectar novos clientes, especialmente quando há introdução de novos produtos. Para a prospecção, a empresa conta com equipe de apoio de *telemarketing*.

O fator decisivo de compras é o preço (por ser uma *commodity*) mas também a condição de pagamentos, já que são empresas que muitas vezes não tem “fôlego financeiro”.

7.3.3.10 Indicadores associados à parcela variável:

Os indicadores associados à parcela variável, que representam os objetivos da equipe de vendas são:

- volume de vendas;
- preço médio (rentabilidade da venda);
- frequência de visitas;
- índice de inadimplência.

Esses indicadores recebem ponderações de acordo com os objetivos de curto de prazo da empresa, embora já faça cerca de um ano que não há alterações.

Segundo o gerente de vendas, os indicadores associados à parcela variável são relevantes para o negócio e direcionam a ação do profissional de vendas para o que mais importa. Além disso, medem com acuracidade a contribuição dos profissionais.

Os indicadores são individuais. Há estudos para introdução de meta complementar por equipe, além das individuais, como forma de premiar o coletivo também:

[...] Trata-se de uma idéia do Diretor. Já foi assim, só que antes tinha muito peso a equipe e alguns se encostavam nos outros... A idéia agora é dar menor peso na equipe – para haver maior colaboração com o resultado da empresa[...].

As metas (mês a mês) associadas à parcela variável são percebidas como desafiadoras, porém, exeqüíveis. No último ano, as médias de atingimento foram de 95%. Esse aspecto é visto como extremamente relevante para todos os entrevistados, ou seja, as metas associadas à parcela variável devem ser exeqüíveis, sob pena de comprometer a eficácia da estratégia de remuneração. “[...] Ser atingível é importante, não pode ser inatingível... Nossa equipe tem a visão de que é atingível. Isto é positivo [...]”

Um ponto de destaque ressaltado pelo gerente de vendas é a necessidade de transparência quanto aos indicadores e metas a serem atingidas e nos resultados apurados, relacionados à parcela variável:

[...] Nós temos relatórios muito transparentes... Eles sabem tudo o que acontece, quanto venderam, com que margem, por produto, para quem... Os relatórios de controle de visitas também são transparentes [...].

Um ponto negativo destacado pelo gerente de vendas no modelo de remuneração variável refere-se ao “batente”, ou seja, todas as metas têm tetos a partir dos quais não há reconhecimento, embora possam ser compensados anualmente (em meses que não houver atingimento, por exemplo). Um outro ponto que, segundo esse entrevistado, desagradava os vendedores é o indicador de inadimplência, pelo fato de haver pouca influência do vendedor:

[...]O indicador de inadimplência não é bem visto, porque eles não tem ação. Eles não aprovam o crédito, é a área financeira. São afetados por isto, e eles não tem ação. Eles querem vender 100, liberam 40. Se o cliente não paga, eles dizem, o quê eu tenho que ver com isto? Não fui eu que aprovei o crédito[...].

7.3.3.11 Supervisão Exercida e Autonomia

A equipe reporta-se diretamente ao gerente. Segundo o entrevistado, a supervisão é alta: acompanhamento diário, em função da velocidade do negócio.

7.3.4 Características Gerais das Empresas Pesquisadas

Os quadros resumo 27 e 28, a seguir, têm o objetivo de apresentar uma visão geral e comparativa sobre as empresas, segundo as categorias de análise selecionadas.

Os dados das duas organizações serão apresentados sumarizados, conforme as categorias de análise dos potenciais fatores contingenciais à estratégia de remuneração, conforme modelo teórico da pesquisa.

Quadro 27 – SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

	Polietilenos União	UCDI
Papel no setor	2ª. Geração	distribuidora
AMBIENTE EXTERNO		
MACROAMBIENTE		
Fatores econômicos	Mercado Estável. Mercado sempre cresceu acima da economia Baixa Competitividade: Demanda maior que oferta. (fase anterior) Atual: Mercado em estagnação. Preços em queda. Futuro (projeção): expansão do mercado	Competitividade (não há grandes barreiras de entrada, especialmente em químicos) Mercado em crescimento.
AMBIENTE DE NEGÓCIOS		
Características do setor (mercado)	Excelência operacional: custos e escala. Baixa diferenciação: preço (<i>commodities</i>) / ou agregação de valor (customização). Incremento da competitividade (excedente de oferta)	Excelência logística: Velocidade de atendimento.(menores volumes) Capacidade de crédito (financiar o giro dos clientes) Custos: Baixa diferenciação: preço (<i>commodities</i>)
Concorrência	Poucos fabricantes. Começando a entrar produtos importados. Força de Vendas: salário fixo	Muitos. Força de Vendas: salário fixo+ variável. Alguns só trabalham com representantes. Práticas menos vantajosas de benefícios.
Grau de incerteza do mercado	Baixo. Previsível.	Baixo. Previsível.
Sindicato	Pouco atuante.	
ORGANIZAÇÃO		
Produtos comercializados	Resinas (produto maduro): commodities (baixa diferenciação) Portifólio restrito Em 2008: Introdução de Novos Produtos. Adequação do <i>portfólio</i> : (produto em ascensão/ maior valor agregado).	Resinas, químicos e solventes. Commodities (baixa diferenciação) <i>Portfólio</i> variado
Ciclo de Vida da Empresa	Fase atual: estagnação: Capacidade de Produção vendida. Produtos maduros. Em 2008 - Renovação: - Expansão de 200% da capacidade ganho de escala	Fase atual: em crescimento
Estratégia Competitiva/ Mercado-Alvo	Acima de 24 toneladas (reposicionamento este ano)	A partir de 100 kg. ("a granel")
Elementos da Cultura Organizacional	Pertencem ao mesmo grupo. Conservadora. Centralizadora. Divisão do risco: não pratica.(paternalista). Em processo de mudança cultural: competitividade.	
Estrutura organizacional	Áreas Comercial e Industrial. Adm. compartilhadas.	Área comercial, estocagem e distribuição. Adm. compartilhadas.
Políticas de Remuneração e Benefícios	Corporativas: iguais para ambas as empresas. Remuneração variável (Participação nos resultados): cerca de 5 salários em 2005 Sistema de avaliação de pessoas por competências implantado em 2001.	
Turn Over	Baixo (Não são relatadas diferenças significativas entre as empresas).	

Quadro 28 – SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

	Polietilenos União	UCDI
Papel no setor	2ª. Geração	distribuidora
PROCESSO DE VENDAS E PAPEL DA FORÇA DE VENDAS		
Carteira de clientes/ Frequência da transação comercial	300/ Ciclo contínuo, com recompras a cada 30 a 45 dias. (80% tem contratos Anuais.)	4200 (850 ativos a cada 30/45 dias) 30 a 45 dias. (30% com contratos de fornecimento).
Previsão de vendas	Não há. Hoje é segundo a capacidade produtiva.	Não é estruturado: em função da necessidade de vendas/ escoamento das indústrias coligadas.
Característica da venda/ complexidade da venda	Técnica, apesar de commodities. Baixa-média, embora de alto impacto (grandes volumes)	Técnica (?) apesar de commodities. Baixa-média (baixos volumes)
Força de Vendas. Carreira	5 vendedores. Cargo único. Carreira Lenta	8 vendedores. Vendedor jr., pl., sr. Executivo de contas. Ir para a PU. Carreira Lenta
Supervisão Exercida e Autonomia	Baixa (mensal). Baixa autonomia.	Alto (quase diário). Média (descontos).
Papel	Hoje: Assegurar o volume de vendas (há contratos/ maior fidelidade) e preço. Futuro: Prospecção novos clientes para novos produtos. Aumentar a penetração (novos produtos) e retenção dos clientes atuais.	(Re)Assegurar o volume de vendas (não há fidelidade, e sim, preferência). Aumentar penetração nos clientes atuais (novos produtos) Prospecção novos clientes para novos produtos.
Composição da remuneração	Salário fixo Futuro: introdução do variável.	Salário fixo/variável (50/50)
Governança/ Controle	Baixo. (baixa autonomia. Produto Vendido).	Rem. Variável
Indicadores associados a parcela variável	---	Faturamento Rentabilidade (preço) Número de visitas Taxa de inadimplência
INDIVÍDUO		
Idade. Tempo de Experiência. Escolaridade	Profissionais maduros. Mais de 10 anos. 3º. Grau	Idade 30 a 45 anos. Mais de 10 anos. 3º. Grau
Preferências quanto ao risco	Tende atrair “avessos ao risco”	Risco: previsível. Apesar da parcela sob risco, está sob controle do vendedor.

8 POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS PESQUISADAS QUANTO À ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO E FATORES CONTINGENCIAIS ASSOCIADOS

Será apresentado, a seguir, o posicionamento das empresas pesquisadas quanto à estratégia de remuneração para a força de vendas, conforme as unidades de pesquisa definidas, ou seja, as escolhas estratégicas em remuneração. As empresas serão apresentadas conjuntamente, pelo fato de boa parte das estratégias serem comuns (corporativas), visando também facilitar a comparação.

Em cada uma das escolhas estratégicas, serão abordados os seguintes dados:

- O posicionamento de cada uma das empresas;
- Os fatores contingenciais atribuídos pelos respondentes, desde que constatados no quadro-resumo das características gerais das empresas pesquisadas;
- Outros fatores relevantes, constatados em dados secundários e primários, conforme o quadro de análise dos ambientes externo e interno, apresentado na primeira parte;
- Os fatores contingenciais mencionados na literatura, convergentes com os resultados obtidos, à luz do levantamento apresentado no capítulo 4.

8.1 Escolha: cargo *versus* pessoa (critérios para definição do salário-base ou da parcela fixa):

Tanto a PU quanto a UCDI possuem há cerca de cinco anos sistema de avaliação de pessoas por competências – denominado “Sistema de Remuneração por Competências” e os cargos foram alocados em níveis de complexidade, conforme proposição de Dutra (2001).

Em seu *site*, a empresa esclarece: “[...] O grupo mantém uma política de cargos e salários com sistema de remuneração por competência, visando ao reconhecimento de seus colaboradores [...].”

No modelo adotado por essas empresas, há forte correlação entre os cargos e os níveis/ degraus de complexidade, e a passagem de um nível para o outro não depende apenas do desenvolvimento do profissional: é necessário orçamento e “vaga” aprovada.

Na percepção da maioria dos entrevistados, o cargo é a referência-chave na definição das faixas salariais, independentemente do desenvolvimento do profissional ou de suas competências. A título de exemplo, um dos gestores de vendas mencionou que um dos vendedores “de nível pleno” estaria apto para ser promovido para sênior, inclusive por demonstrar contribuições esperadas do patamar superior de complexidade. Ocorre que as políticas da empresa não permitem que ele reconheça o profissional sem que exista “uma vaga aprovada” (embora não seja um aumento de quadro, a empresa realiza controle de custos por vaga).

Na percepção dos gestores das áreas de vendas, a avaliação do profissional é utilizada para “quando surgirem cargos em aberto” e “para a concessão de bolsas de estudos”, pois, segundo os entrevistados, são limitadas as possibilidades de reconhecimento via aumento salarial no mesmo cargo.

Os fatores contingenciais associados a essa estratégia foram explorados junto aos profissionais das áreas de Recursos Humanos, conforme detalhado na terceira parte, acerca da metodologia adotada.

Na opinião dos respondentes, o fator contingencial de maior influência nessa decisão (ênfase no cargo) situa-se na esfera do ambiente de negócios, considerado previsível, “fácil de administrar (*commodities*)”. A tal ambiente alia-se uma cultura organizacional considerada “conservadora”: “[...] A Unipar quer entrar no jogo sabendo o resultado - vou pagar tanto, não quero ter surpresas de última hora [...].”

A importância de cultura organizacional favorável ao rompimento do paradigma *taylorista* de divisão do trabalho, especialmente em organizações brasileiras, é destacada na pesquisa de Carvalho (1992), anteriormente citada no capítulo três.

Tal fato reveste-se de aparente “contradição”, já que a indústria petroquímica é reconhecida – por suas características de automação e processo contínuo, ser terreno fértil para a adoção de

práticas de gestão de pessoas que rompam ou ao menos releguem para segundo plano o “conceito de cargo”. Conforme apontam trabalhos desenvolvidos no exterior, o setor é citado como um dos precursores da adoção de práticas de gestão de pessoas inovadoras, especialmente com respeito à divisão do trabalho e à remuneração por competências (CARVALHO, 1992).

Nesse sentido, o fato de a organização ter características favoráveis à adoção de práticas centradas nas pessoas (ao menos, para o setor produtivo), parece pouco potente de maneira isolada, sem que exista condição cultural favorável à mudança de paradigmas quanto à organização do trabalho e também, conforme apontado no capítulo dois, real valorização das competências e saberes dos empregados, como prevê a Teoria dos Recursos da Firma: pressupõe que o trabalho deixe de ser visto e utilizado exclusivamente como um componente de custos, para tornar-se, adicionalmente, fonte de recursos.

Um outro fator mencionado pelos respondentes que corrobora essa constatação, é o fato de as contribuições dos profissionais serem percebidas como equivalentes aos seus cargos ou tarefas: a empresa “não necessita” pagar pelas contribuições da pessoa:

“[...] Não temos artistas, que precisam ser pagos pelo seu valor...Neste mercado, falando de vendas, é tudo igual, todo mundo faz igual.. É commodities... Não dá nem para “agregar” de maneira diferente [...].”

Esse posicionamento em relação às contribuições das pessoas ao trabalho se justifica, conforme Carvalho (1992), pelo baixo índice de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e inovação das indústrias petroquímicas brasileiras, que, portanto, permanecem em estratégias tipo defensivas de controle de custos, em que o trabalho é fonte de despesas.

Os fatores apontados pelos respondentes são, desse modo, convergentes com alguns fatores apontados na literatura, conforme quadro 29 abaixo:

Quadro 29 – Escolha estratégica: cargo versus pessoa: ênfase cargo (PU/UCDI)

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Cargo versus Pessoa: <u>Ênfase cargo</u>	Ambientes mais estáveis e programados, onde, conseqüentemente a função gerencial é mais valorizada. (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	MACROAMBIENTE AMBIENTE DE NEGÓCIOS
	A contribuição dos profissionais pode ser medida através do cargo que ocupam (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	PAPEL PROCESSO
	Ausência de mudança cultural associada à reestruturação da divisão do trabalho e do conceito de posto de trabalho (CARVALHO, 1992).	ORGANIZAÇÃO

8.2 Escolha: critérios de avaliação da contribuição individual: senioridade versus desempenho

Como mencionado anteriormente, tanto a PU quanto a UCDI possuem, há cerca de cinco anos, sistema de avaliação de pessoas por competências e os profissionais são avaliados anualmente a partir desses critérios.

Na percepção dos gerentes da área de recursos humanos, o processo de mudança iniciado naquela época, com ênfase na modernização da gestão, colocou foco na análise dos profissionais com base nas suas contribuições, justamente para romper com paradigmas anteriores baseados em senioridade: “[...] Isto (senioridade) não existe mais... Há uns 8 anos atrás acabamos com o ATS²⁶, que foi incorporado ao salário.. Hoje, a mentalidade é outra [...].”

Um ponto interessante do setor é a pouca ou ausente influência sindical, mesmo quando as práticas de ATS foram descontinuadas: “[...] Nosso sindicato é fraco, não colocam dificuldades [...].”

Como mencionado no capítulo um, a globalização dos mercados (e fatores associados) trouxe a instabilidade econômica e a busca pela competitividade, com retorno das práticas de remuneração associadas ao desempenho, em oposição a senioridade. Do ponto de vista da

²⁶ Adicional por Tempo de Serviço.

estratégia de remuneração, houve migração dos critérios baseados em segurança, estabilidade e senioridade para a remuneração baseada em desempenho/contribuição das pessoas, através de incentivos ou via desenvolvimento de competências críticas para o negócio – ênfase na competitividade.

Esta ênfase é corroborada pelos respondentes da área comercial, especialmente da UCIDI. Um ponto que chama a atenção é que a avaliação de competências não é vista como “avaliação do desempenho” para esses respondentes, muito provavelmente porque se associam à avaliação do desempenho dos profissionais de vendas os indicadores relacionados a resultados gerados (*output*).

Um fator declarado pelos respondentes é a facilidade com que se definem indicadores de medição para a área de vendas, o que facilitaria a análise de seu desempenho:

[...] A área de vendas é uma das poucas que tem metas claras. Volume, quem vou atender, se vai receber, por quanto vou vender... A gente briga que todos deviam ter meta... O que eu corro atrás nem sempre todos correm atrás [...].

Os fatores apontados pelos respondentes são, desse modo, convergentes com alguns fatores apontados na literatura, conforme quadro 30 abaixo:

Quadro 30 – Escolha estratégica: senioridade *versus* desempenho: ênfase desempenho (PU/UCDI)

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Senioridade <i>versus</i> desempenho: <u>Ênfase: desempenho</u>	Ambientes onde há facilidade em mensurar o desempenho individual com justiça (FOMBRUN, 1984 <i>apud</i> GÓMEZ-MEJIA; MELBOURNE, 1988).	PAPEL PROCESSO DE VENDAS
	Necessidade de retenção de profissionais de alto desempenho (LAWLER III, 1990)	ORGANIZAÇÃO
	Competitividade (MILCOVICH; STEVENS, 2000)	AMBIENTE DE NEGÓCIOS

8.3 Escolha: Conjunto de Recompensas utilizadas: recompensas financeiras *versus* recompensas não-financeiras

Na percepção da maioria dos entrevistados, a ênfase dada tanto na PU quanto na UCIDI é financeira, embora os entrevistados enumerem algumas recompensas não-financeiras

valorizadas pelos profissionais de vendas, com destaque para a segurança, a oportunidade de aprendizado (cursos) e o ambiente de trabalho. Um aspecto “negativo” associado à estabilidade/segurança reside na falta de perspectiva de carreira, considerada lenta.

As recompensas financeiras são percebidas como o principal fator de atração e retenção, com destaque para os benefícios concedidos, especialmente na UCDI, cujo mercado concorrencial tem práticas menos vantajosas. Também é percebida como diferencial a prática de participação nos resultados das empresas – considerada agressiva, cujo salário-alvo é de cinco múltiplos salariais em caso de atingimento dos objetivos organizacionais. Essas constatações corroboram a pesquisa de Schmitz (1985 *apud* Carvalho, 1992), anteriormente citada no capítulo quatro.

Quanto às recompensas não-financeiras, houve consenso entre os entrevistados de que há necessidade de as recompensas financeiras estejam equacionadas para que as não-financeiras sejam valorizadas, corroborando o posicionamento de Bloom e Milkovich (1996).

Um outro aspecto comum aos entrevistados é a percepção de que há variabilidade nas preferências individuais, sendo difícil a generalização acerca de quais recompensas não-financeiras são mais valorizadas pelos profissionais de vendas, confirmando a teoria do contrato psicológico, conforme capítulo dois.

De todo modo, as recompensas não-financeiras percebidas como presentes e valorizadas tanto na UCDI quanto na PU são:

– A segurança e estabilidade, características do setor, acabam por reter o profissional que valoriza esses atributos. Segundo os respondentes, a segurança e a estabilidade não são apenas valorizadas por profissionais mais experientes, prevalência apontada pela literatura: “[...] Temos pessoas jovens, só que a vida deles acompanha o ritmo da empresa, que é lento... a ambição da pessoa se adequa ao ritmo da empresa. É diferença individual[...].”

A prática de segurança e estabilidade no emprego é parcialmente explicada em empresas de alta intensividade de capital e fluxo contínuo pela necessidade de criação de atitude responsável por parte de trabalhadores que operam equipamentos dispendiosos (CARVALHO, 1992).

Ainda como característica do setor, alguns dos entrevistados destacam a “menor pressão” por resultados, se comparadas às empresas de outros setores da economia.

As oportunidades de aprendizado (pós-graduação, idiomas) são valorizadas pelos profissionais de vendas, segundo os respondentes.

O ambiente de trabalho, também, é considerado um diferencial pelos entrevistados da área de recursos humanos, embora seja mais valorizado pelos profissionais administrativos, que passam maior tempo internamente.

De outro lado, aqueles que intencionam ter ascensão rápida de carreira ficarão frustrados, já que a empresa tem um *turn over* baixo – consequência da estabilidade e o desenvolvimento se dá a passos lentos. Esse aspecto pode dificultar a retenção de “talentos”, conforme pode ser percebido no discurso de um dos entrevistados citados abaixo:

[...] Agora, tem pessoas que tem outra velocidade, para tudo. Tivemos um engenheiro, que manifestou interesse em se desenvolver rapidamente... Ele era jovem, estava se casando... Era um jovem talento... Ele acabou saindo, após um ano e meio... Para ele não funcionou o nosso apelo. Ele queria reconhecimento rápido, muito diferente do que é a nossa vida aqui, lenta [...].

Os fatores apontados pelos respondentes são, portanto, convergentes com alguns fatores apontados na literatura, conforme quadro 31 abaixo:

Quadro 31 – Escolha estratégica: recompensas financeiras versus não-financeiras: ênfase financeiras (PU/UCDI)

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Não-Financeiras versus Financeiras <u>Ênfase: Financeiras</u>	Setores de produção automatizada em fluxo contínuo e intensividade de capital: manter a ‘ estabilidade da mão-de-obra’, necessária para a criação de confiança nas relações de trabalho (SCHMITZ, 1985 <i>apud</i> CARVALHO, 1992)	MACROAMBIENTE AMBIENTE DE NEGÓCIOS
	Dificuldades culturais e operacionais em estabelecer recompensas não-financeiras que se ajustem às necessidades individuais dos empregados que a empresa deseja atrair e reter (LAWLER, 1983)	ORGANIZAÇÃO
<u>Não-Financeiras (segurança)</u> (menor ênfase)	Não-financeiras são percebidas com maior valor quando as necessidades financeiras já estão devidamente equacionadas. (BLOOM; MILKOVICH, 1996).	ORGANIZAÇÃO

8.4 Escolha: Nível da Remuneração total *versus* Mercado

Na percepção da maioria dos entrevistados, o nível de remuneração total tanto da PU quanto na UCDI é considerado maior do que o praticado pelo mercado geral, embora “dentro do padrão” das indústrias petroquímicas.

Com relação à UCDI, ela acaba por se destacar entre as empresas distribuidoras, por seguir políticas salariais corporativas:

[...] Quando a empresa definiu unificar as áreas administrativas dos negócios, teve que igualar as políticas e práticas... Igual para todos (corporação). Poderia ser menos agressiva, mais semelhante ao mercado deles (distribuidor) [...].

O nível da remuneração total praticado pelas empresas do grupo Unipar situa-se em cerca de 19% acima do mercado das empresas de melhor desempenho econômico (*benchmarking*), segundo pesquisa salarial desenvolvida pela consultoria *Hay* do Brasil em 2005, posicionamento compartilhado com as demais empresas do setor petroquímico.

Os altos salários praticados pelo setor podem ser creditados a alguns fatores, destacando-se:

- Seu histórico de recente privatização: até a década de noventa, as empresas operavam em mercados fechados, protegidos, com oferta maior que a demanda, ou seja, em cenário pouco competitivo.
- Associa-se à elevação do nível médio de qualificação da força de trabalho - observadas nas indústrias com processos produtivos complexos e baseadas na automação programável, conforme a Teoria do Capital Humano, explorada no capítulo dois (CARVALHO; 1992).

Nesse aspecto, destaca-se o depoimento de um dos entrevistados, com dezoito anos de empresa:

[...] Quando entrei, era supervisor da área administrativa e tinha carro a disposição para ser buscado em casa. Eu entrei em dezembro, e mesmo assim, ganhei a gratificação anual que era concedida na época de dois salários [...].

[...] Naquele tempo, era um mercado fechado, com preços ‘cipados’²⁷. Precisa aumentar, mandava planilha para o governo e aumentava. Não havia concorrência e as empresas ganhavam muito

²⁷ Preços cipados: sob controle do CIP, órgão fiscalizador da época. Significa preços controlados pelo governo.

dinheiro. Era ponto fora da curva... Daí abriu o mercado, e viramos 'commodities' com concorrência mundial [...].

Um outro entrevistado atribui os níveis salariais mais altos das petroquímicas ao custo do produto.

Na opinião de outro respondente, os níveis salariais acima do mercado devem-se a especialidade e escassez de mão-de-obra (poucos profissionais) como fatores preponderantes, descartando qualquer interferência sindical: “[...] Não tem influência sindical... é porquê o profissional é criado aqui dentro... ‘criado a pão de ló’. É especialista [...].”

Um outro entrevistado, complementou:

[...] É um mercado pequeno... (profissionais).. Quando trocam (de empresas), é entre as empresas do setor, porque é muito fechado... Quando está em alta, tem escassez de mão de obra... Os nossos clientes também se fecham..(preferem os mesmos profissionais)[...].

Um aspecto que merece destaque é o posicionamento em relação à parcela fixa ou ao salário-base: segundo a mesma pesquisa citada, esse se situa no 1º quartil (abaixo da mediana) em relação ao mercado pesquisado (*benchmarking*).

Tal fato não é percebido como fator crítico especialmente na atração de bons profissionais, já que a parcela variável (específica de vendas no caso da UCIDI e a relacionada à participação nos lucros e resultados – no caso da PU e UCIDI) garante a atratividade.

Segundo os entrevistados da área de recursos humanos, esse posicionamento deve-se à recente necessidade de recomposição dos custos fixos da empresa, com vistas à competitividade, o que impôs a parcela fixa alvo de maior controle:

[...] Nossos negócios são pautados pela estratégia de excelência operacional... custo é fundamental. Colocar o salário fixo no 1º. quartil significa ter fôlego para ‘segurar’ tempos de vacas magras... Só que na remuneração total, ficamos no 3º. quartil (custos variáveis)[...].

[...] Hoje, nosso preço de armazenamento é o mais caro do Brasil (na empresa de armazenagem), mas está lotado o ano todo... Quando mudar o cenário, vamos ter que rever os custos [...].

[...] Neste momento, o nível salarial do pessoal de vendas está adequado... Estamos com a capacidade de produção vendida... Pode ser que no futuro mude [...].

Os fatores apontados pelos respondentes são, assim, convergentes com alguns fatores apontados na literatura, conforme quadro 32 abaixo:

Quadro 32 – Escolha estratégica: nível da remuneração total versus mercado: ênfase acima. Abaixo no salário-base (PU/UCDI)

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Nível da Remuneração Total versus mercado	Maior complexidade das atividades e dificuldade de reposição de mão-de-obra. (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992).	MACROAMBIENTE
<u>Ênfase: Acima do mercado (seleto)</u>	Indústrias com processos produtivos complexos e baseados na automação programável: elevação do nível médio de qualificação da força de trabalho, (CARVALHO, 1992)	MACROAMBIENTE AMBIENTE DE NEGÓCIOS
<u>Salário-base: Abaixo do mercado (seleto)</u>	Estratégia de excelência operacional para reduzir custos, num ambiente de maior competitividade.	ORGANIZAÇÃO

8.5 Escolha: Equidade Interna versus Competitividade Externa

Conforme observado no capítulo quatro, é consenso entre os autores que, apesar de ambos serem fundamentos importantes quanto às escolhas do sistema de remuneração, freqüentemente as empresas devem escolher pela ênfase a ser dada.

Na visão dos respondentes, tanto a PU quanto a UCDI têm foco na equidade interna, já que as políticas de remuneração são corporativas.

Um dos entrevistados da área de recursos humanos atribui a ênfase na equidade interna pelo fato de não ser necessário o descolamento (ênfase na competitividade externa) para os cargos de vendas:

[...] A gente não precisa disto... (competitividade externa) Eu entendo que tem negócios que precisam se diferenciar para ter maior competitividade externa. Ter uma política salarial mais agressiva para vendas, para poder ganhar mercado. Nós não. Nosso mercado é consolidado [...].

Uma outra perspectiva de análise foi trazida por um entrevistado da área de vendas. Ele atribui a ênfase na equidade interna ao fato das políticas salariais serem gerenciadas a nível corporativo e não das Unidades, corroborando a tese de Lawler III (1990) com respeito ao relacionamento entre a equidade interna e a centralização:

[...] Isto tem haver com o fato de ser uma corporação... O olhar passa a ser mais interno... Somos cinco empresas com perfis diferentes, e que concorrem com empresas individuais, mais ágeis. Não conseguimos ter liberdade para definir isto... A corporação, quando existe, tende a ser centralizadora.. Perde em velocidade, mas ganhamos em custo, pois compartilhamos serviços de apoio. Tem o lado que compensa..Mas não pode descuidar do lado empreendedor [...].

Quadro 33 – Escolha estratégica: equidade interna versus competitividade externa. Ênfase: equidade interna (PU/UCDI)

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Equidade Interna <i>versus</i> Competitividade Externa: <u>Ênfase: Equidade Interna</u>	Há maior estabilidade nas relações de emprego. (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	ORGANIZAÇÃO
	Empresas com modelos de gestão burocráticos ou que operam em ambientes muito regulados: centralização das decisões salariais (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).	ORGANIZAÇÃO MACRO AMBIENTE
	Estágio de Vida: maturidade. Empresas verticalizadas e maduras (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).	ORGANIZAÇÃO

8.6 Escolha: Composição da remuneração total: parcela fixa *versus* parcela variável

Conforme sinalizado no decorrer desta dissertação, a escolha referente à composição foi a que teve maior riqueza de dados e elementos de análise, especialmente pelo fato de as duas empresas terem, atualmente, posicionamentos distintos (a PU adotando salário fixo e a UCDI, fixo mais variável).

Serão apresentados, inicialmente, os resultados obtidos acerca da PU e, posteriormente, da UCDI.

8.6.1 PU: Escolha - Composição da remuneração total: parcela fixa *versus* parcela variável: salário fixo

A PU pratica salário fixo. Um dos fatores apontados pelos entrevistados para esse posicionamento é o caráter técnico da venda, ao qual se associa maior requerimento de

escolaridade: “[...] Vendedor técnico é mais fixo... O vendedor da PU é diferente, é mais técnico, ganha mais. Tem formação de nível superior, são todos engenheiros [...].”

Deve-se ressaltar, entretanto, que o caráter técnico, conforme detalhado anteriormente, é também ‘questionado’ por alguns respondentes, pelo fato de não haver espaço, ao menos atualmente, para a utilização desse potencial técnico – visando à diferenciação/ agregação no produto atual, considerado maduro.

Um aspecto curioso da questão da venda técnica foi trazido pelo gerente de vendas da PU. No contexto do projeto de expansão, previsto para 2008, ele intenciona mudar o perfil do profissional de vendas:

[...] Nós vamos trazer outro tipo de profissional... Pessoas com novas visões, mais voltadas para Marketing... (Fixo e variável) Pessoal isento destes vícios do setor petroquímico (preço baixo no final do mês... cliente tal paga mal. conheço) [...].

[...] Hoje, temos vendedores com 30 anos de casa, 20 anos de casa... Esta é a prática do setor... a Braskem está mudando, trazer de outros setores (sem ser petroquímico), mudar o perfil. Pessoas que se colocam mais no risco [...].

Um outro fator apontado para o posicionamento adotado (salário fixo) é a estratégia competitiva (grandes volumes, grandes clientes) e seu impacto no processo de vendas e papel do vendedor – sugerindo que o papel do vendedor fica restrito ao atendimento ao cliente, o que não inclui a venda ou prospecção: “[...] A PU vende grandes quantidades. Este tamanho de cliente não requer esforço... Não preciso incentivar o vendedor. Não preciso do artifício do variável... A venda não é prospectiva [...].”

Um argumento freqüentemente lembrado por alguns dos entrevistados é a prática da concorrência, pois as fabricantes que atuam nesse mercado adotam salário fixo.

O gerente da área de vendas da PU, ao ser questionado acerca dos fatores influenciadores dessa decisão, ponderou, conforme já relatado, que apesar de atualmente a remuneração ser apenas fixa, eles têm planos para implantação da parcela variável:

[...] Atualmente é apenas fixo, mas queremos ser a primeira petroquímica a implantar parcela variável... Hoje, é assim porque é histórico. Todas que atuam em Polímeros, todas praticam salário fixo [...].

Ao ser perguntado acerca dos possíveis fatores para que o mercado petroquímico pratique apenas salário fixo, o entrevistado associa à baixa competitividade da fase anterior:

[...] Estamos terminando um ciclo (que está mudando) de plantas tomadas, ou seja, produto escasso. O mercado cliente, já mapeado, com *share* dividido. Não tinha competitividade. Agora está começando a ter competição... Isto deve mudar a maneira de pensar seu vendedor. A gente tem que trazê-lo mais para vendas [...].

A implantação da parcela variável está associada à expansão da planta (nova fábrica, novos produtos), prevista para 2008, o que acarretará em mudança no papel da força de vendas – da qual se espera atuação mais prospectiva, ‘de campo’:

[...] o papel deles será este: vender logística, vender serviços, vender inovação... Hoje é commodities... prospecção, penetração, conversão... Ampliar nossa participação nos clientes atuais, sugerindo outras aplicações. Não será só volume [...].

[...] Partindo para uma planta nova, num segmento novo, atribuição nova, uma empresa nova, tem que remunerar este trabalho... Numa situação normal, pode ser só assalariado. É pelo desconhecido: eles não vão ter uma carteira de clientes: vão ter um mercado para ser explorado.... Na expansão, teremos novos produtos: polietileno linear, é outra família..ele não conhece mercado, os concorrentes... Vai trazer novos clientes [...].

Para o gerente de vendas da PU, a parcela variável terá um papel importante nessa nova etapa da empresa:

[...] Nós queremos ampliar o mercado... Se ficar só o fixo, a pessoa fica confortável.. nem sempre o confortável para ela é confortável para a empresa, na situação que estamos prevendo... Ele não vai (ao cliente) ou não liga, porque o salário está garantido..... Não podemos correr este risco. Novos mercados, novos produtos...Quer ganhar mais? Vai para o risco [...].

Como o mercado para os novos produtos ainda não é conhecido, foi perguntado ao gerente de vendas da PU como serão estabelecidos indicadores e metas para dar sustentação à parcela variável, ao que ele respondeu:

[...] Apesar de novo, temos uma base de projeção de mercado, em cima dos concorrentes. O pacote de ‘incertezas’ não são tão incertas assim: ele pode ir a clientes que não atuamos; segmentos que não atuamos; fazer visitas nos nossos clientes... Podemos remunerar as visitas, como na UCDI [...].

O maior entrave à implantação da parcela variável, na opinião do gerente da PU, reside nos desníveis salariais atuais. Atualmente, há diferenças salariais de cerca de 50% entre os vendedores. Desse modo, será estabelecida uma carreira (vendedor jr, pl e sr) para contemplar as diferenças salariais na parcela fixa, acrescentando o variável.

Inicialmente, deve-se utilizar o menor salário como referência de contratação para o nível jr, e acrescentar algo como 40% a título de variável. Com isso, é possível que as práticas da PU fiquem acima do mercado (embora a intenção seja conter a parcela fixa, utilizando os menores valores).

Um último aspecto que merecerá atenção por ocasião da implantação incidirá na comunicação clara dos objetivos: “[...] Muitos pensam que salário variável é adicional. A ‘cultura de variável’ precisa ser bem trabalhada.... Ele precisa entender que é parte do salário, só que variável [...].”

Apesar desses entraves, o gerente de vendas da PU espera implantar o novo modelo já em 2007, por ocasião do trabalho mais intenso de Pré Marketing.

Quadro 34 – Escolha estratégica: composição da remuneração total. Ênfase: salário fixo (PU/atual)

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
<p>Composição da remuneração total: parcela fixa versus parcela variável:</p> <p><u>Ênfase (PU): salário fixo ATUAL</u></p>	<p>A dificuldade de reposição do vendedor Pela maior exigência de qualificação (CRAVENS et. al.,1993). Produto de característica técnica (COBRA, 1994). Quando associado à baixa necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).</p>	<p>PAPEL PROCESSO DE VENDAS</p>
	<p>Vantagem competitiva do produto e reputação da empresa (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985). (Ausência de competitividade. Produção vendida)</p>	<p>AMBIENTE DE NEGÓCIOS ORGANIZAÇÃO</p>
	<p>Objetivos Comerciais: Importância em prover serviços ao cliente (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985) Estratégia Competitiva: <i>Grandes volumes, grandes clientes (atuação serviços).</i></p>	<p>ORGANIZAÇÃO</p>
	<p>Fase do ciclo de vida das organizações: maturidade, estabilidade ou declínio. (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992).</p>	<p>ORGANIZAÇÃO</p>

Quadro 35 – Escolha estratégica: composição da remuneração total. Ênfase: salário fixo (PU/futuro)

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Composição da remuneração total: parcela fixa versus parcela variável: Ênfase (PU): parcela fixa FUTURO fixo e variável	Número de visitas a serem realizadas pelo vendedor para fechamento da venda: - o esforço alocado na venda (COUGHLAN NARASIMHAM, 1992).	PAPEL PROCESSO DE VENDAS
	Objetivos Comerciais: - Introdução de novos produtos (COBRA, 1984). - Importância do volume de vendas como um objetivo primário (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985).	ORGANIZAÇÃO
	Fase do ciclo de vida das organizações: início das operações ou fase de renovação (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992).	ORGANIZAÇÃO

8.6.2 UCDI: Escolha - Composição da remuneração total: parcela fixa *versus* parcela variável: 50/50

A UCDI pratica salário fixo e parcela variável, praticamente em parcelas iguais, havendo pequenas diferenças conforme o cargo (jr tem maior ênfase no variável – 55/45 e o sr, menos -60/40).

Um dos fatores apontados pelos entrevistados para esse posicionamento é o esforço alocado na venda:

[...] O nosso mercado é mais disputa... Venda de quantidades menores (um saco de resina).. Mais fragmentado...depende mais do vendedor...Tem variável na remuneração mensal...O mercado de distribuição é campo.... Têm um mundo de clientes - 3500 clientes [...].

Como visto no capítulo anterior, a estratégia competitiva da UCDI (volumes fracionados, pequenos clientes) e seu impacto no processo de vendas, configura o papel do vendedor para “alto esforço”:

[...] Na UCDI, nossa briga é de preço, disponibilidade de produto, entrega. Produto commodities. Todos compram. Clientes pequenos, que não consegue comprar da petroquímica. Vende frações. 100 kg, 500 kg. O mercado de distribuição é esforço [...].

Segundo um dos entrevistados, que tem mais de 20 anos de grupo, a UCDI, há cerca de cinco anos atrás, não praticava remuneração variável:

[...] Na época foi idéia do Diretor... Ele queria dar peso para o esforço, para a habilidade de relacionamento, de convencimento... O esforço além do produto. Puxar para fora da zona de conforto... Há cinco anos atrás, a UCDI tinha resultado baixo, faturamento baixo. Crescemos 15 a 20% ao ano nos últimos cinco anos [...].

Um dos gerentes da UCDI reforça a idéia de direcionamento da equipe e esforço em direção aos resultados:

[...] Eu não consigo enxergar vendedores sem metas.... As metas (ou indicadores) podem ser mudadas conforme a estratégia.... Mas tem que ter um algo mais.... Tem que ganhar sobre seu esforço.... Porque o vendedor tem que ter esta motivação, uma meta, não somente ganhar o salário. Meta este mês é tanto: exemplo, 300 toneladas...45% do salário dele depende desta entrega, deste faturamento... Se eu tiver salário fixo, meu compromisso em vender é nenhum... Se vender ou não, tanto faz [...].

Um outro entrevistado, nessa mesma direção, ponderou:

[...] A gente quer aumentar o empenho... Não ficar muito confortável... Manter um ritmo de empenho anterior. O número de visitas é imenso (micro clientes) Se deixar, eles não visitam. Tem plano de visitas, ritual, senão ele não vai lá. Nós temos que colocar o vendedor para brigar, para tentar vender mais, etc. Ir além, por um pouco a mais, descobrir algo que pode ajudar, porque tem mais para ganhar [...].

Além do esforço, um outro fator mencionado pelos entrevistados foi à importância de habilidades relacionais ou negociais:

[...] Se o vendedor é mais negocial, deve-se dar mais ênfase para o variável. O relacional talvez vale mais... O variável tem haver com a necessidade de relacionamento forte, de convencimento, de estar próximo, de fazer visitas constantes, de entender necessidades dos clientes [...].

Quadro 36 – Escolha estratégica: composição da remuneração total. Ênfase: salário fixo e variável 50/50 (UCDI)

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Composição da remuneração total: parcela fixa versus parcela variável: Ênfase (UCDI): 50/50	Número de visitas a serem realizadas pelo vendedor para fechamento da venda: - o esforço alocado na venda (COUGHLAN NARASIMHAM, 1992).	PAPEL PROCESSO DE VENDAS
	Necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda (Smyth, 1968 apud Basu et. al., 1985). - Quando associada à venda técnica: Não há ênfase (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).	PAPEL PROCESSO DE VENDAS
	Objetivos Comerciais: - Importância do volume de vendas como um objetivo primário (SMYTH, 1968 <i>apud</i> BASU et. al., 1985).	ORGANIZAÇÃO
	Fase do ciclo de vida das organizações: - crecimento (GOMES-MEJIA; BALKIN, 1992).	ORGANIZAÇÃO

8.7 Escolha: Indicadores de Desempenho associados à parcela variável: ênfase: Grupais ou Individuais: Individuais

Há certo consenso entre os entrevistados que a escolha da UCDI em mensurar os resultados a nível individual é mais apropriada, pois o esforço é igualmente individual: “[...] É Guerrilha: é a contribuição, o esforço é individual [...].”

Conforme visto no capítulo quatro, esse posicionamento, manifestado pelos entrevistados, confirma posição de Carrol (1987) e de outros autores – baseados nas teorias motivacionais, de que indicadores individuais devem ser a base para as decisões relacionadas a incentivos.

Entretanto, os entrevistados da UCDI relataram existir projetos de incluir a dimensão da equipe como uma meta adicional:

[...] Esta ainda é uma idéia do Diretor, para reforçar a empresa como um todo... Como é um adicional, ou seja, não prejudica ninguém, só agrega, acho que vai ser bom... Só coletivo, pode ser problemático. (um faz, os outros se encostam)... O peso maior deve ser no individuo [...].

Já na PU, segundo o gerente de vendas, o projeto é de estabelecer objetivos/indicadores com metas individuais: “[...] Já vivi este tipo de modelo grupal, no qual todos dependem de todos. Só que só uns três trabalham, não dá certo [...].”

**Quadro 37– Escolha estratégica: Indicadores associados a parcela variável: grupais ou individuais.
Ênfase: individuais (UCDI e Futuro PU). Futuro: individuais e grupais.**

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Indicadores de Desempenho associados à parcela variável: <i>Grupais ou Individuais</i> <u>Ênfase: Individuais</u> <i>Atual (UCDI)</i> <i>Futuro (PU)</i>	Há possibilidade de aferir o desempenho individual com acuracidade (CARROL, 1987).	PAPEL PROCESSO DE VENDAS
	Potencial motivacional para retenção de profissionais de alto desempenho. (CARROL, 1987).	INDIVÍDUO
	Atividades de prospecção e venda. (CICHELLI, 2004).	PAPEL PROCESSO DE VENDAS
Individuais e Grupais <i>Futuro (UCDI)</i>	Reforça a cooperação e o espírito de equipe, sem perder de vista o foco no desempenho de cada um e o poder motivacional. Tichy et. al. (1982, <i>apud</i> GomEZ-MEJIA; WELBORNE, 1988).	ORGANIZAÇÃO INDIVÍDUO

8.8 Escolhas

- a) **Natureza dos Indicadores de Desempenho** associados à parcela variável: comportamentais ou de esforço (*input*) versus resultados (*output*): Resultados
- b) **Se resultados: financeiros ou não-financeiros**
- c) **Caracterização da acuracidade dos indicadores em predizer o desempenho dos profissionais**

Conforme relatado anteriormente, a UCDI utiliza os seguintes indicadores associados à parcela variável:

- volume de vendas;
- preço médio (rentabilidade da venda);
- frequência de visitas;
- índice de inadimplência.

Com exceção da frequência de visitas, os demais indicadores utilizados são indicadores de resultados e de caráter financeiro (valor presente). Questionados acerca da escolha da natureza

dos indicadores (resultados), os entrevistados consideram a escolha adequada porque foca em “aspectos objetivos”, relevantes para o negócio e de fácil acompanhamento.

Os entrevistados, ao serem questionados se as metas associadas aos indicadores utilizados são de fácil estabelecimento, responderam que sim, pois os dados de mercado são de fácil acesso: “[...] O volume, preço médio e a inadimplência são itens que conhecemos... As visitas, nós estabelecemos conforme a área. Não tem segredo no nosso mercado [...].”

Quando perguntados se esses indicadores espelham, adequadamente, a contribuição dos profissionais da UCIDI, disseram que sim, já que são indicadores (volume, lucratividade/preço, visitas e inadimplência) que fazem parte do dia-a-dia do profissional:

[...] É o volume que ele tem que vender... Ele sempre participa dos orçamentos... Plano de visitas é ele quem faz, depende só dele. Por quanto ele vai vender: ele sabe as margens, produto a produto... Quanto vai receber... Quando vemos os resultados, dá para perceber o esforço de cada um [...].

Não há unanimidade quanto à utilização do indicador de inadimplência, que apesar de importante para o contexto do negócio, não é bem aceito pela equipe de vendas:

[...] A inadimplência para o nosso negócio é importante, mas eles reclamam um pouco, porque não tem ação... Eles alegam que não aprovam o crédito: é a área financeira. São afetados por isto, e eles não têm ação. Eles querem vender 100, a área financeira libera 40. Se o cliente não paga, eles dizem, o que eu tenho que ver com isto? O financeiro é que faz, inclusive a cobrança. Eles podem ajudar a análise de crédito, com informações... Só que este indicador não pesa muito no total [...].

Já a utilização do indicador de visitas, apesar de não ser um indicador de resultado, aponta para uma prioridade no contexto da UCIDI que é a visita ao cliente:

[...] A visita, apesar de não ser um resultado, é muito importante para nós... É a presença física... o relacionamento é importante. No Brasil é importante. Os grandes portais ‘via internet’ no nosso mercado não deram certo [...].

Foi perguntado ao gerente de vendas da PU acerca dos possíveis indicadores a serem utilizados na parcela variável quando introduzida, e ele afirmou que provavelmente será um modelo semelhante ao utilizado pela UCIDI: “[...] Não decidimos ainda, mas acho que não vai fugir muito disto: Volume. Inadimplência. Visitas. Lucratividade. Indicadores que ele visualize e consiga quantificar [...].”

Quadro 38 – Escolha estratégica: Indicadores associados à parcela variável: esforço ou resultados. Ênfase: resultados (financeiros) (Atual UCDI e Futuro PU).

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
Indicadores de Desempenho associados à parcela variável: Esforço ou Resultados Ênfase: Resultados (financeiros) <i>Atual (UCDI)</i> <i>Futuro (PU)</i>	Há clareza quanto aos resultados / outputs a serem atingidos: Empresas mantendo suas posições em mercados relativamente estáveis. (GOMEZ-MEJIA; BALKIN, 1992).	AMBIENTE DE NEGÓCIOS ORGANIZAÇÃO
	Empresa depende do esforço do vendedor para o atingimento de suas vendas. (ALBERS, 2000).	ORGANIZAÇÃO
	Indicadores financeiros (valor presente): Objetivos estratégicos de curto prazo (KRAUTER, 2004).	AMBIENTE DE NEGÓCIOS

8.9 Escolha: Grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável (deslocamento do risco): Ênfase: difíceis, embora factíveis.

Os entrevistados foram unânimes em salientar essa escolha como de extrema relevância, pois pode minar com o “potencial motivacional da parcela variável”:

[...] Ser atingível é importante, não pode ser inatingível... Nossa equipe tem a visão de que é atingível... Isto é positivo. Não pode ter metas muito distantes do real, nem ser muito fácil, senão não dá para diferenciar... saber dosar as metas. Tem que ser factíveis, e não impossíveis/ absurdas [...].

As preocupações dos entrevistados são coerentes com as premissas motivacionais propostas por Vroom (1964), abordadas no capítulo três, ou seja, o esforço gera desempenho que gera recompensas, as quais realimentam o esforço em direção ao desempenho. Nesse sentido, é visto como essencial para a manutenção do esforço que a quebra nesses elos, sob pena da recompensa não gerar esforço (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1981).

Além disso, há o potencial desmotivador, como apontou Kohn (1993), caso não sejam atingidas.

Isso demonstra que, ao menos pelas opiniões dos entrevistados e pelos índices de atingimento, não há, por parte da UCDI, o objetivo de transferir o risco das transações para a força de vendas e, sim, a remuneração variável e seus indicadores e metas são utilizados com fins de controle e governança, além do direcionamento dos esforços para os objetivos da empresa.

Quadro 39 – Escolha estratégica: Grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável: difíceis versus fáceis. Ênfase: difíceis embora factíveis (Atual UCDI).

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS	RESGATE DA LITERATURA	CATEGORIA DO FATOR
<p>Grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável (deslocamento do risco):</p> <p><u>ênfase: Difíceis embora factíveis</u> Atual (UCDI)</p>	<p>Há previsibilidade do mercado: (não há deslocamento do risco): governança e orientação</p>	<p>MACRO AMBIENTE</p> <p>ORGANIZAÇÃO</p> <p>PROCESSO DE VENDAS</p>

8.10 Visão Geral da estratégia de remuneração e características relevantes das empresas pesquisadas

Visando facilitar a análise dos resultados, são apresentados, a seguir, dois Quadros 40 e 41 – um para cada uma das empresas pesquisadas, em que são aglutinadas as informações consolidadas no primeiro capítulo, de acordo com as categorias de análise (macro-ambiente, ambiente de negócios, ambiente interno – organização, processo e papel de vendas e indivíduos).

A estratégia de remuneração (representada pelas escolhas estratégicas) de cada uma das empresas, conforme detalhado nesse capítulo, são apresentadas sinteticamente na primeira coluna.

A partir dessa sumarização, é possível visualizar a presença de alguns fatores contingenciais mencionados e/ou contingências relacionadas, aos quais se reputam influência na estratégia de remuneração adotada. Esses aspectos – considerados mais relevantes, estão negritados nos quadros.

Quadro 40- Visão Geral da estratégia de remuneração e características relevantes da PU

ESTRATÉGICA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS Polietilenos União Papel no setor - 2ª. Geração			
MACROAMBIENTE			
<p>1. Ênfases:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cargo</i> ▪ <i>Desempenho</i> ▪ <i>Remuneração</i> <p><i>Total: Acima do mercado (seleto)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Salário-base: Abaixo do mercado (seleto)</i> ▪ <i>Recompensas financeiras</i> ▪ <i>Recompensas Não-financeiras: estabilidade. Aprendizado.</i> ▪ <i>Eqüidade Interna</i> ▪ <i>Composição da Remuneração de vendas: salário fixo (atual)</i> <p>2. Escolhas Consideradas Mais relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nível diante do mercado -Composição Fixo/ Variável -Não-Financeiras (desenvolvimento; aprendizado). <p>Obs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Será introduzida a parcela variável. <p>3. Aspectos Críticos/ Atenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introdução da Parcela Variável (“cultura”) 	Fatores econômicos	<p>Mercado Estável. Mercado sempre cresceu acima da economia.</p> <p>Baixa Competitividade (fase anterior): Demanda maior que oferta.</p> <p>Atual: Mercado em estagnação. Preços em queda.</p> <p>Futuro (projeção): expansão do mercado.</p>	
	AMBIENTE DE NEGÓCIOS		
	Características do setor (mercado)	Excelência operacional: custos e escala. Baixa diferenciação: preço (<i>commodities</i>)/ ou agregação de valor (customização). Futuro: Incremento da competitividade (Excedente de oferta).	
	Concorrência	Produtos <i>commodities</i> (há similaridade). Paga salário fixo para a força de vendas.	
	Incerteza do mercado	Baixo. Previsível.	
	Sindicato	Pouco atuante.	
	ORGANIZAÇÃO		
	Produtos comercializados	Resinas (produto maduro): <i>commodities</i> (baixa diferenciação). <i>Porfolio</i> restrito. Em 2008: Introdução de Novos Produtos. Adequação do <i>portfolio</i>: (produto em ascensão/ maior valor agregado).	
	Ciclo de Vida da Empresa	Fase atual: estagnação: Capacidade de Produção vendida. Produtos maduros. Em 2008 - Renovação: - Expansão de 200% da capacidade ganho de escala	
	Estratégia /Mercado-Alvo	Acima de 24 toneladas (reposicionamento este ano)	
	Elementos da Cultura Organizacional	Conservadora. Centralizadora. Divisão do risco: não pratica.(paternalista). Em processo de mudança cultural: competitividade.	
	Estrutura organizacional	Áreas Comercial e Industrial.	
	Políticas de Remuneração e Benefícios	Corporativas: iguais para ambas as empresas. Remuneração variável (Participação nos resultados): cerca de 5 salários em 2005. Sistema de avaliação de pessoas por competências implantado em 2001.	
	Turn Over	Baixo.	
	PROCESSO DE VENDAS		
Carteira de clientes. Freq. Transação comercial	300. Grandes clientes.Ciclo contínuo, com recompras a cada 30 a 45 dias. (80% tem contratos Anuais.).		
Previsão de vendas	Não há. Hoje é segundo a capacidade produtiva.		
Característica da venda	Técnica, apesar de <i>commodities</i> .		
Complexidade da venda	Baixo, embora de alto impacto (altos volumes).		
Força de Vendas. Carreira	5 vendedores. Cargo único. Carreira Lenta.		
Supervisão/ Autonomia	Baixa (mensal) Baixa autonomia.		

	Papel	Hoje: Assegurar o volume de vendas (há contratos/ maior fidelidade) e preço. Futuro: Prospecção novos clientes para novos produtos. Aumentar a penetração (novos produtos) e retenção nos clientes atuais.
	Composição da remuneração	Salário fixo. Futuro: introdução do variável.
	Indicadores: p. variável	---
		INDIVÍDUO
	Idade/ Tempo de Experiência	Profissionais maduros. Mais de 10 anos.
	Escolaridade	3º. Grau
	Preferências quanto ao risco	Tende atrair “aversos ao risco”

Quadro 41 - Visão Geral da estratégia de remuneração e características relevantes da UCDI

ESTRATÉGICA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS			
UCDI Papel no setor - Distribuidora			
MACROAMBIENTE			
<p>1. Ênfases:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cargo</i> ▪ <i>Desempenho</i> ▪ <i>Remuneração Total: Acima do mercado (seleto)</i> ▪ <i>Salário-base: Abaixo do mercado (seleto)</i> ▪ <i>Recompensas financeiras</i> ▪ <i>Recompensas Não-financeiras: estabilidade. Aprendizado.</i> ▪ <i>Equidade Interna</i> ▪ <i>Composição da Remuneração de vendas: fixo/variável 50-50</i> <p>2. Mais relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nível frente ao mercado - Composição Fixo/ Variável -Indicadores e Metas <p>3. Aspectos Críticos/ Atenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores e Metas 	Fatores econômicos	Competitividade (não há grandes barreiras de entrada, especialmente em químicos). Mercado em crescimento	
		AMBIENTE DE NEGÓCIOS	
		Características do setor (mercado)	Excelência logística: Velocidade de atendimento (menores volumes) Capacidade de crédito (financiar o giro dos clientes) Custos: Baixa diferenciação: preço (commodities)
		Concorrência	Muitos. / Força de Vendas: salário fixo+ variável. Alguns só trabalham com representantes. Práticas menos vantajosas de benefícios.
		Incerteza do mercado	Baixo. Previsível.
		Sindicato	Pouco atuante.
		ORGANIZAÇÃO	
		Produtos comercializados	Resinas, químicos e solventes. <i>commodities</i> (baixa diferenciação). Portfólio variado
		Ciclo de Vida da Empresa	Fase atual: em crescimento
		Estratégia /Mercado- Alvo	A partir de 100 kg. (“a granel”)
		Elementos da Cultura Organizacional	Conservadora. Centralizadora. Divisão do risco: não pratica.(paternalista). Em processo de mudança cultural: competitividade.
		Estrutura organizacional	Área comercial, estocagem e distribuição. Adm. compartilhadas.
		Políticas de Remuneração e Benefícios	Corporativas: iguais para ambas as empresas. Remuneração variável (Participação nos resultados): cerca de 5 salários em 2005 Sistema de avaliação de pessoas por competências implantado em 2001.
		Turn Over	Baixo.
	PROCESSO DE VENDAS		
	Carteira de clientes. Freq. transação comercial	4200 (850 ativos a cada 30/45 dias) 30 a 45 dias. (30% com contratos de fornecimento).	
	Previsão de vendas	Não é estruturado: em função da necessidade de vendas/ escoamento das indústrias coligadas.	
	Característica da venda	Técnica (?) apesar de commodities.	
	Complexidade da venda	Baixo / baixo (baixos volumes)	

Força de Vendas. Carreira	8 vendedores. Vendedor jr., pl., sr. Executivo de contas. Ir para a PU. Carreira Lenta
Supervisão/ Autonomia	Alto (quase diário). Média (descontos).
Papel	(Re)Assegurar o volume de vendas. Aumentar penetração nos clientes atuais. Prospecção novos clientes para novos produtos.
Composição da remuneração	Salário fixo/variável (60/40 – 55-55)
Governança/ Controle	Rem. Variável
Indicadores: p. variável	Faturamento. Rentabilidade (preço) Número de visitas. Taxa de inadimplência
	INDIVÍDUO
Idade/ Tempo de Experiência	Idade 30 a 45 anos. Mais de 10 anos.
Escolaridade	3°. Grau
Preferências quanto ao risco	Há certo risco, mas está sob controle do vendedor.

9 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme anteriormente observado, a maioria das escolhas estratégicas pesquisadas nas duas empresas foram tomadas em caráter corporativo, ou seja, não houve ajuste específico a cada uma delas.

Desse modo, serão abordadas essas escolhas primeiramente, as quais estão elencadas no quadro 42, a seguir, o qual sintetiza os principais fatores contingenciais sugeridos pela literatura – conforme capítulo quatro da fundamentação teórica, e ratificados como contingências existentes nas organizações pesquisadas.

Quadro 42 – Estratégia de Remuneração de Vendas: Escolhas Corporativas (Comuns) – UCDI e PU

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS: ESCOLHAS CORPORATIVAS		FATORES - UCDI E PU					
		INDIVÍDUO	PAPEL	PROCESSO DE VENDAS	ORGANIZAÇÃO	AMB DE NEGÓCIOS	MACRO AMBIENTE
1	CARGO		A contribuição do profissional pode ser aferida pelo cargo		Ausência de mudança cultural associada à reestruturação da divisão do trabalho	Ambientes estáveis e programados.	
2	DESEMPENHO		Facilidade em mensurar o desempenho individual		Retenção de profissionais de alto desempenho	Competitividade	
3	FINANCEIRAS			Dificuldades culturais e operacionais em estabelecer recompensas não-financeiras ajustadas às necessidades individuais -Não-financeiras são percebidas com maior valor quando as necessidades financeiras já estão equacionadas.		Setores de produção automatizada em fluxo contínuo e intensividade de capital: manter a 'estabilidade da mão-de-obra', necessária para a criação de confiança nas relações de trabalho.	
4	NÍVEL REMUNERAÇÃO TOTAL ACIMA		Maior complexidade das atividades			Dificuldade de reposição de mão-de-obra. Indústrias com processos produtivos complexos e baseados na automação programável: elevação do nível médio de qualificação da força de trabalho	
	ABAIXO (salário-base)				Estratégia de excelência operacional para reduzir custos.	Competitividade	
5	EQUIDADE INTERNA				- Empresas com modelos de gestão burocráticos ou que centralizam as decisões salariais - Estágio no ciclo de vida: maturidade - Há maior estabilidade nas relações de emprego.		Ambientes regulados

9.1 Estratégias Corporativas: vantagens e riscos

A partir das evidências encontradas e do relato dos entrevistados, é possível inferir que as escolhas de caráter corporativo foram tomadas à luz das particularidades da PU – ou seja, dando mais ênfase às contingências da indústria petroquímica do que propriamente à distribuidora, como ficou evidenciado na escolha relacionada a nível remuneratório:

[...] Quando a empresa definiu unificar as áreas administrativas dos negócios, teve que igualar as políticas e práticas... Igual para todos (corporação). Poderia ser menos agressiva, mais semelhante ao mercado deles (distribuidor) [...]

Estratégias corporativas são relativamente usuais em empresas de porte, ainda mais em se tratando de grupos que atuam fortemente com gestão de custos, como é o caso.

A questão que os casos suscitam é, até que ponto, sob que circunstâncias, as estratégias corporativas vão de encontro às necessidades específicas das Unidades/ Negócios?

Conforme apontam Gómez-Mejia e Welbourne (1988), a gestão descentralizada mostra-se apropriada a empresas com unidades de negócio autônomas, que atuam em diferentes mercados ou em diferentes estágios. Ocorre que por vezes, não é o que se observa na prática das organizações.

Este aspecto revela-se um novo desafio às decisões que cercam a estratégia de remuneração: garantir aderências às contingências de cada negócio – ainda mais se cada um deles estiver em estágios diferentes (como é o caso) e atuação em mercados diversos (idem), sem perder ‘sinergia’. Uma consequência possível é sem dúvida, a ser avaliada, talvez seja a perda da ‘equidade’, como se verá a seguir.

9.1.1 Centralização e equidade

Essa questão – colocada de outra maneira por um dos entrevistados - justamente quando será perguntado acerca da equidade interna *versus* competitividade interna, merece reflexão em separado:

[...] Isto tem haver com o fato de ser uma corporação... O olhar passa a ser mais interno... Somos cinco empresas com perfis diferentes, e que concorrem com empresas individuais, mais ágeis. Não conseguimos ter liberdade para definir isto... A corporação, quando existe, tende a ser centralizadora. Perde em velocidade, mas ganhamos em custo, pois compartilhamos serviços de apoio. Tem o lado que compensa.. Mas não pode descuidar do lado empreendedor [...].

No relato desse gestor fica clara a percepção de que políticas centralizadas podem ser limitadoras (“*descuidar do lado empreendedor*”) num cenário de intensificação da competitividade, como demonstra a menção à concorrência (“*empresas individuais, mais ágeis*”).

O dilema - ganho de sinergia/escala *versus* perda de agilidade, de autonomia – aparece endereçado às políticas de remuneração: o que quer dizer: até que ponto e sob que circunstâncias, deve-se optar por posicionamentos mais competitivos (salários mais agressivos, por exemplo) – à custa de “perda” da equidade interna?

9.1.2 O desafio da cultura

Um desafio recorrente, porém pouco estudado é a influência da cultura organizacional nos sistemas de remuneração.

Lawler III (1990) defende a idéia de que o sistema de remuneração é influenciado pela cultura e valores organizacionais, mas também tem o poder de comunicá-la e reforçá-la.

Aos traços culturais manifestados pelos entrevistados a respeito da Unipar – tida como “conservadora, centralizadora, avessa a riscos, paternalista”, se sobrepõem à necessidade de mudança de padrões culturais – denominado internamente como “choque de gestão”, em função da intensificação do nível de competitividade que vêm ocorrendo.

Fica evidenciado, na análise dos casos o papel que o sistema de remuneração fixa e a avaliação de desempenho associada a ele têm na comunicação desse novo padrão cultural – demarcando a passagem da “era da senioridade” para a “era do desempenho”.

A questão que permanece diante das colocações de Lawler III (*op.cit.*) é a possibilidade (real ou não) de o sistema de remuneração promover ou auxiliar a promover mudanças culturais.

Esses aspectos serão mais bem explorados a seguir – na decisão referente à utilização do cargo ou da pessoa como eixo central das decisões remuneratórias.

9.1.3 Cargo *versus* pessoa: as contribuições dos casos

Apesar de ter sido suficientemente discutido no capítulo anterior, importa ressaltar algumas questões que os casos suscitam a respeito dos desafios e limites na adoção de metodologias ou sistemas de avaliação por competências.

Uma primeira evidência a ser destacada dos casos é o papel que têm, na gestão de pessoas os conceitos de “cargo” e de “competências”:

- o cargo é, na visão dos entrevistados – inclusive os profissionais de recursos humanos, aquele que define a contribuição dos profissionais;
- as competências, por outro lado, comunicam a importância do desempenho, da cultura de “meritocracia” que vem sendo constituída, em oposição à cultura de senioridade, fortemente arraigada no setor.

Desse modo, parece que o Sistema de Gestão por Competências tem um papel muito mais focado em disseminar os novos padrões culturais, do que modificar a cultura de reconhecimento das contribuições dos indivíduos e suas competências, como é o seu propósito, ao menos, rompendo com o conceito de posto de trabalho. Nesse sentido, pelo menos no relato dos entrevistados e na observação realizada pela pesquisadora, não há indícios da intenção de “romper” com o referencial do posto de trabalho.

Há aqui duas possíveis explicações, não excludentes entre si para esse uso limitado do Sistema de Gestão por Competências:

- não há ‘espaço’ para que o profissional contribua, além do seu ‘cargo’;
- ‘há espaço’, mas não há possibilidade de reconhecê-lo, dada à pressão na elevação da massa salarial.

Pode-se hipotetizar que ambas as explicações são pertinentes, por duas razões:

- A necessidade de mudanças culturais mais profundas, para que se possa efetivamente romper com o posto de trabalho, ao menos em se tratando de posições mais estruturadas (CARVALHO; 1992);
- A estratégia competitiva do Grupo, baseada em contenção de custos (salário base - primeiro quartil), torna mais difícil que esse reconhecimento seja praticado.

Uma segunda razão para a falta de espaço reside, conforme Carvalho (*op.cit.*), no baixo índice de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e inovação nas indústrias petroquímicas brasileiras, que, portanto, permanecem em estratégias tipo defensivas de controle de custos, em que o trabalho é fonte de despesas.

Desse modo, os novos sistemas de gestão – como é o caso nas empresas pesquisadas, acabam por se tornarem sistemas tradicionais com uma roupagem “mais moderna” (competências, habilidades) – mais a serviço da comunicação dos novos padrões culturais do que da sua mudança.

Por fim, essa reflexão em torno da decisão cargo *versus* pessoa nas organizações pesquisadas fez refletir e confirmar, a necessidade de serem observadas as contingências mais adequadas para cada contexto de negócios, quando da adoção dessa ou daquela metodologia, sob pena de sua não efetividade, ou, eventualmente, por gerar expectativas nos indivíduos que não serão atendidas.

9.1.4 Decisões Corporativas Específicas por Grupos *versus* Genéricas

Com exceção das decisões relacionadas à composição da remuneração, todas as demais decisões foram reportadas como válidas para todos os grupos profissionais, ou seja, não há, por parte do grupo, estratégias diferenciadas para determinados conjuntos de profissionais.

Contrariamente à recomendação encontrada na literatura, que sugere atenção dirigida a determinados grupos profissionais, pois a concepção de uma única estratégia para todos os grupos profissionais pode se mostrar ineficiente.

A explicação para esse fato, de certa forma era esperada, pode ser tanto pela dificuldade operacional, mas principalmente pela tendência de generalização observada por Gómez-Mejia

e Balkin (1992), de que um grupo profissional de destaque acaba por ‘dar o tom’ da estratégia.

Dessa maneira, pode-se supor que, no caso da PU, a força de vendas, até então não teve o devido destaque – até pela falta de competitividade do setor e pelas peculiaridades do negócio. De certa maneira, o propósito da PU em alterar o composto remuneratório da força de vendas parece anunciar essa necessidade de atenção específica a certos grupos profissionais.

Novamente, essa reflexão coloca novos desafios quanto às decisões de remuneração: ajustá-las aos negócios e unidades e também às especificidades dos diversos grupos ocupacionais.

9.1.5 Nível Remuneratório: atenção às contingências econômicas

Um aspecto pouco explorado na literatura de remuneração é justamente sua intersecção com os movimentos econômicos. Ao pesquisar os fatores relacionados ao nível remuneratório, as evidências apontadas pelos casos apontam para a confirmação dos preceitos da Teoria do Capital Humano, explorada no capítulo dois da fundamentação teórica, além dos aspectos econômicos, como escassez, competitividade, etc., somada à necessária consideração aos objetivos estratégicos da empresa para aquele grupo ocupacional.

9.1.6 As recompensas não-financeiras

Embora concordando com Dutra (2001) e Hipólito (2004) quanto à importância das recompensas não-financeiras, as evidências dos casos apontam para a confirmação das idéias de Bloom (1996), que alerta para o necessário equacionamento das recompensas financeiras primariamente, sob o risco de as não-financeiras não serem valorizadas. Esse aspecto parece relevante para que as decisões relativas às recompensas não-financeiras tenham o impacto devido.

De outro lado, a maioria dos entrevistados confirmaram as hipóteses da importância de certas recompensas não-financeiras no “*portfolio* de valores”. O gerente de vendas da PU foi enfático alertando que a empresa precisa trabalhar melhor esses aspectos, com especial destaque para o aprendizado.

Um ponto de destaque das organizações pesquisadas é a segurança/ estabilidade. Um aspecto que não foi investigado, mas que merece maior aprofundamento é o efeito que a estabilidade tem nas progressões de carreira e, por conseqüência, nas características dos profissionais que permanecerão na organização. De acordo com o relato dos entrevistados, as carreiras são lentas – justamente pela falta de “*turn over*”, e podem ter conseqüências na retenção de certos perfis profissionais

9.2 Limitações dos Resultados: ausência de menção a fatores relacionados aos indivíduos

Uma limitação observada nos resultados obtidos refere-se à pouca menção pelos respondentes aos fatores relacionados a características dos indivíduos. Conforme pode ser observado no capítulo anterior, não houve menção explícita dos entrevistados a fatores relacionados a características individuais.

Uma hipótese para essa lacuna reside no fato de pensar-se mais nas conseqüências que o sistema têm nos indivíduos do que propriamente em pensar-se nos indivíduos como “fatores antecedentes” às decisões de remuneração, mesmo que isso de fato ocorra.

9.2.1 A composição da remuneração e sua especificidade nas organizações estudadas

Como já havia sido sinalizado na introdução desta dissertação, a escolha estratégica relacionada à composição da remuneração é a que possui o maior número de estudos e pesquisas. É das escolhas em remuneração, a que provavelmente tem maior variabilidade entre empresas, inclusive do mesmo setor econômico.

Um dos “paradigmas” associados à composição é a idéia corrente entre os administradores das empresas de que se origina e se explica pelas práticas de mercado apenas, como se não houvesse ou não pudesse haver diferenças entre elas. Os casos estudados, especialmente o da PU, ajuda a compreender que o mercado é um parâmetro, embora não seja talvez sequer o mais relevante nessa decisão.

A escolha estratégica relacionada à composição da remuneração é sem dúvida, permeada de uma multiplicidade de fatores, de diversos níveis: econômico, estratégico, do processo de vendas e do indivíduo. Reveste-se de complexidade, pois nessa escolha serão definidos os indicadores de medição da contribuição – a natureza dos mesmos (resultados – financeiros e não-financeiros esforço ou comportamentos), o escopo de medição (individual e/ou equipes). Há, pois, uma multiplicidade de fatores intervenientes que merecem detalhamento e análise, com vistas à adequação às contingências de cada organização.

9.2.2 UCDI e PU: mesmos produtos, composições diferentes

Os quadros 43 e 44, demonstrados a seguir, resumem a escolha referente à composição das duas empresas e os fatores contingenciais associados encontrados à luz da pesquisa e da literatura.

Quadro 43 – Estratégia de Composição da Remuneração e Fatores Contingenciais - UCIDI

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS: RELACIONADOS A COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO		FATORES – ESPECÍFICOS UCIDI				
		INDIVÍDUO	PAPEL	PROCESSO DE VENDAS	ORGANIZAÇÃO	AMB DE NEGÓCIOS
6	VARIÁVEL ênfase-50/50		>Número de visitas > esforço alocado na venda Necessidade de habilidades de vendas. Quando associada a venda técnica:50/50		Estágio no ciclo de vida: - início das operações ou crescimento Objetivos comerciais: - volume de vendas é objetivo primário	
7	INDICADORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAIS	Potencial motivacional para retenção de profissionais de alto desempenho	- Há possibilidade de aferir o desempenho individual com acuracidade. - Atividades de prospecção e venda.			
	FUTURO: IND. GRUPAIS			reforça a cooperação e o espírito de equipe		
8	INDICADORES DE DESEMPENHO RESULTADOS (<i>outputs</i>)		- Há clareza quanto aos resultados quantitativos/ <i>outputs</i> a serem atingidos. - Empresa depende do esforço do vendedor para o atingimento de suas vendas.		Empresas mantendo suas posições em mercados estáveis	
	INDICADORES DE RESULTADOS: FINANCEIROS				Objetivos estratégicos de curto prazo.	
9	DIFICULDADE DAS METAS: DIFÍCEIS E FACTÍVEIS		governança e orientação	(não há deslocamento do risco)		Há previsibilidade do mercado

Quadro 44 – Estratégia de Composição da Remuneração e Fatores Contingenciais - PU

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DE VENDAS: RELACIONADOS A COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO		FATORES – ESPECÍFICOS PU				
		INDIVÍDUO	PAPEL	PROCESSO DE VENDAS	ORGANIZAÇÃO	AMB DE NEGÓCIOS
6	FIXO ATUAL		A dificuldade de reposição do vendedor -Pela maior exigência de qualificação - Produto de característica técnica - Quando associado à baixa necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda	- Vantagem competitiva do produto e reputação da empresa.(Produção vendida) - Objetivos Comerciais: Importância em prover serviços ao cliente - Estratégia Competitiva: grandes volumes, grandes clientes (atuação serviços) - Fase do ciclo de vida das organizações: maturidade, estabilidade ou declínio.		Ausência de competitividade.
	FUTURO: SAL FIXO+ VARIÁVEL		>Número de visitas > esforço alocado na venda Necessidade de habilidades de vendas. Quando associada a venda técnica:50/50	- Objetivos comerciais: - volume de vendas é objetivo primário - Estágio no ciclo de vida: início das operações ou fase de renovação		Aumento da competitividade.

Um aspecto singular dos casos pesquisados é o fato de ambas as empresas comercializarem os mesmos produtos (resinas) e pertencerem ao mesmo grupo. As coincidências poderiam levar a pensar que as decisões relativas à composição de vendas seriam as mesmas.

Os posicionamentos diferenciados entre as duas empresas – a UCDI fortemente baseada em variável (50% da remuneração total) e a PU, praticando apenas salário fixo, convida a refletir sobre os fatores contingenciais mais relevantes de cada uma das empresas.

À primeira vista, as diferenças entre as empresas poderiam ser explicadas pelo “paradigma” da “venda técnica”, o qual, mesmo entre os gerentes de vendas, não foi suficientemente convincente.

Um outro fator de explicação reside na estratégia competitiva de cada uma das empresas – a PU com grandes contas e a UCDI, com pequenos clientes (a granel). Vale ressaltar que a PU

reposicionou seu mercado-alvo este ano para 24 toneladas, o que significa atender clientes de menor porte do que fazia anteriormente.

De toda maneira, a força de vendas da PU lida atualmente com altos volumes – a maioria deles definidos em contratos de ciclo anual, o que desloca a atuação da força de vendas para o relacionamento e serviços (atividades ‘não-vendas’), característica de força de vendas de empresas industriais. A literatura especializada da área tem inclusive apontado tendência de utilização de salários fixos, visando ao estreitamento das relações e manutenção de vínculos de longo prazo (GOOD;SCHULTZ,2000).

Entretanto, as evidências do caso apontam para direção diversa, ou seja, a intenção da empresa em introduzir a parcela variável. A parcela variável será acompanhada de uma mudança no *portfolio* de produtos (lançamento), que impactará fortemente na reconfiguração do papel da força de vendas – em direção a uma atuação prospectiva e de persuasão nos clientes atuais - em síntese, uma atuação mais ligada a vendas, ou seja, de maior esforço alocado nas vendas.

9.3 Escolha Estratégica - composição da remuneração de vendas: constatações a partir das evidências dos casos

Desse modo, os casos ilustram que uma análise estática da realidade – ligada às variáveis do cargo atual e do processo de vendas podem não ser suficientes, pois não conseguirão apreender os movimentos mais amplos pelos quais a organização está passando – em termos de seu macro-ambiente e do ambiente de negócios, que impactam fortemente na reconfiguração de sua estratégia e ciclo de vida e *portfolio* de produtos – fatores esses, sim, com maior poder elucidativo das decisões relativas à remuneração de vendas.

Assim, os casos apontam que a escolha relativa à composição de vendas deve ser precedida de análise dos principais fatores a que a organização está sujeita advindos do ambiente externo e do ambiente interno, com destaque para:

- Ambiente de negócios: competitividade e estabilidade do mercado são componentes importantes de averiguação, pois pautarão uma atuação mais ou menos “prospectiva/persuasiva” da força de vendas;
- Grau de Incerteza do Negócio: apesar de não ser um tema comum nas decisões de remuneração, é necessário que seja amplamente debatido, pois tem impacto essencial na sustentação da parcela variável. Dito de outro modo: se o mercado é imprevisível ou pouco conhecido, haverá dificuldades no estabelecimento de metas. No caso da PU, apesar de ser um novo produto, o mercado é relativamente conhecido.
- Ciclo de vida da empresa: confirmando os estudos de Gómez-Mejia (1992), fica evidenciada no caso da PU - a mudança de ciclo (renovação) e seus impactos na atuação da força de vendas;
- Processo e Papel de vendas: a investigação sobre os fatores relacionados ao processo e papel é decorrente das anteriores, embora mereça especial destaque: características gerais do ciclo de vendas (nº. de transações, clientes, volume), o grau de autonomia e a supervisão recebida pela força de vendas.
- Governança em Vendas: os casos evidenciaram que a parcela variável tem sido utilizada cada vez mais como instrumento de governança do que como deslocamento do risco. Conforme discutido no capítulo três, atribui-se aos sistemas de remuneração variável e indicadores de resultados a substituição de mecanismos de controle e, eventualmente, de supervisão. De outro lado, na ausência da parcela variável, deve-se prever mecanismos de controle e supervisão, com vistas à orientação e direcionamento da força de vendas (ANDERSON; OLIVER, 1987).

9.4 Contribuições para os estudos em remuneração

Nesse tópico, importaria serem apresentadas de apresentar algumas contribuições para os estudos em remuneração de maneira geral:

9.4.1 Complexidade da Remuneração Variável

Como observado no capítulo um, assiste-se à retomada da remuneração variável. Entretanto, é preciso observar suas dificuldades e também limitações:

- O deslocamento do risco, é sem dúvida, um aspecto que merece análise cuidadosa, sob pena de serem minados os “benefícios” relacionados ao direcionamento de esforços, motivação ligada a desafios, entre outros. O deslocamento do risco, como se viu, relaciona-se ao grau de previsibilidade do mercado, mencionado há pouco, e, curiosamente, é pouco explorado nas decisões de implantação de programas de remuneração variável.

9.4.2 Aspecto Crítico: Escolha de Indicadores e Definição de Metas

As evidências obtidas junto às empresas pesquisadas apontaram para a necessidade de serem escolhidos indicadores que reflitam a contribuição dos profissionais. Entretanto, isso não é tarefa fácil e não é suficiente. É preciso, também, que esses indicadores apontem para os objetivos do negócio. A literatura pesquisada acerca dos diversos tipos de indicadores revela-se de extrema importância, pois auxiliará na escolha de prioridades.

É fato usual nas organizações que se dê ênfase a indicadores contábeis ou financeiros de valor presente. Entretanto, a literatura pesquisada apontou que indicadores de valor futuro (relacionados à eficácia), indicadores de processo, entre outros, são elementos importantes para serem monitorados e, eventualmente, para servirem de lastro no direcionamento da atuação dos profissionais, caso sejam esses os focos prioritários.

Nesse aspecto, as áreas de vendas possuem vantagem em relação às demais áreas quanto à definição de indicadores, pois se trata de um dos poucos processos organizacionais bem delimitados, sem muitas interfaces.

Um outro ponto de atenção, por vezes minimizado na literatura: trata-se da definição das metas associadas aos indicadores. Essas só serão factíveis e bem balanceadas se houver algum mecanismo de previsibilidade. Desse modo, em caso de imprevisibilidade, ocorrerá o deslocamento do risco para o empregado e suas conseqüências, como se foi visto, são a perda de eficácia do poder motivador e direcionador da remuneração variável.

9.4.3 Governança

O início do século vinte e um foi palco de diversos escândalos envolvendo a remuneração de executivos, acusados de manipulação de resultados em causa própria. A Teoria da Agência – que trata justamente das questões de separação do controle e propriedade das empresas, vem ganhando destaque como arcabouço teórico para subsidiar as decisões em remuneração, especialmente com respeito a equipes de vendas e executivos, pois coloca foco justamente nas questões de governança, que estavam um tanto esquecidas nos últimos anos.

Empresas cujo controle acionário é pulverizado, que devem prestar contas a todas as partes interessadas sobre suas ações, devem ter mecanismos de gestão e controle objetivos, claros e transparentes – especialmente na gestão da remuneração.

9.5 Considerações Finais

Para concluir o trabalho, parte-se dos resultados obtidos nas diversas dimensões de análise para retornar ao problema de pesquisa.

Assim, a pergunta orientadora, que resumiu o problema de pesquisa:

“Quais fatores contingenciais exercem maior influência em cada uma das escolhas ou decisões envolvidas na estratégia de remuneração de vendas?”

“Há ajuste/ adaptação aos fatores contingenciais sugeridos pela literatura?”

A pergunta orientadora foi respondida e está sumarizada nos quadros 42, 43 e 44 apresentados nesse capítulo, que representam, sumariamente, as escolhas corporativas (42) e as escolhas relativas à composição da remuneração (43 e 44).

Sumariamente, as contingências **culturais** e relacionadas **ao macro-ambiente e ao ambiente de negócios** se mostraram relevantes **nas escolhas denominadas corporativas**, corroborando os pressupostos teóricos da teoria da contingência e da nova economia institucional.

De outro lado, **as contingências que afetam as decisões relativas à composição de remuneração são de todos os planos** – do macro-ambiente, do ambiente de negócios, do processo de vendas, papel e, provavelmente, do indivíduo.

Assim, pode-se concluir que **as decisões relativas à composição** devem partir de análise cuidadosa **dos ambientes externo e interno**, procurando-se observar o seu impacto na **reconfiguração do papel da força de vendas**, com especial destaque para:

- grau de incerteza do mercado e do ambiente;
- ambiente de negócios: competitividade; estabilidade.
- organização: estratégia competitiva. Ciclo de vida. cultura organizacional
- processo de vendas: ciclo. autonomia. supervisão recebida.
- papel: como deve ser a atuação do profissional a partir das contingências (atuação mais “vendas” ou “não vendas”).

A seguir, serão propostas algumas direções para pesquisas futuras, de modo a contribuir para o avanço do conhecimento na área.

9.5.1 Limitações da Pesquisa e Direções para Estudos Futuros

Esta pesquisa pretendeu ser um ponto de partida, ainda que inicial, na constituição de um corpo de conhecimentos que auxilie os gestores na análise das contingências de suas organizações visando à tomada de decisão quanto à estratégia de remuneração de vendas ajustada e alinhada a essas contingências, com especial ênfase para a escolha da composição da remuneração.

Uma limitação característica do estudo qualitativo é que não se pode estabelecer ou esclarecer, definitivamente, quais são as relações de influência entre os fatores contingenciais e as decisões estratégicas em remuneração.

Portanto, as considerações apresentadas nesse capítulo devem ser entendidas de acordo com suas características exploratórias, como contribuições, ainda que preliminares, sobre possíveis

fatores contingenciais com potencial de influenciar as decisões estratégicas em remuneração, para ser testados em pesquisas futuras.

Desse modo, um possível caminho para estudos futuros, a partir dos levantamentos e evidências demonstrados nesta dissertação, reside no aprofundamento em alguns dos fatores levantados: ciclo de vida, previsibilidade do mercado, entre outros, e sua influência na composição da remuneração da força de vendas industriais.

Uma outra linha de pesquisa, que ainda é incipiente em nosso país, reside nos mecanismos de governança da força de vendas – incluídos aí, as decisões relativas à composição. Que tipo de mecanismos de direcionamento e controle são utilizados e em que circunstâncias? Qual é o papel da remuneração variável e o papel da supervisão?

Uma limitação observada nesta dissertação refere-se ao pouco conhecimento associados a características dos indivíduos que são sujeitos às escolhas em remuneração. Dito de outro modo, não houve menção, pelos atores relevantes da pesquisa, conforme mencionado anteriormente, a fatores associados a características de indivíduos. Assim, parece-nos importante conhecer como certas estratégias em remuneração podem reter ou atrair certos tipos de indivíduos a título de exemplo: aversos ao risco, que valorizam a estabilidade em oposição à carreira.

Um caminho promissor consiste na maior compreensão acerca da natureza das recompensas não financeiras, seus limites e potencialidades, se dependem ou não das financeiras estarem equacionadas, tendo em vista, especialmente a crescente contenção de custos que as organizações vêm sofrendo e a pouca margem de atuação sobre as financeiras.

Uma outra direção de estudos reside em replicar este mesmo estudo para outros públicos, especialmente quanto às escolhas relacionadas à remuneração de executivos: que fatores contingenciais devem ser observados?

Por fim, um aspecto complementar a esta pesquisa, demonstrado no modelo teórico e igualmente pouco explorado, reside nas conseqüências das decisões em remuneração, ou seja, os fatores conseqüentes ao sistema, tais como *turn over*, satisfação no trabalho, ou seja, quais

decisões se relacionam a que conseqüências sobre os indivíduos e seu desempenho, o que pode ser objeto de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEQ. Disponível em: <http://www.abeq.org.br/>

ABIFARMA. Disponível em: <http://www.abifarma.com.br/>

ABIPLAST. Disponível em: <http://www.abiplast.org.br/>

ABRAFAS. Disponível em: <http://www.abrafas.org.br/>

ABIQUIM. Identificação dos gargalos tecnológicos determinantes da importação de produtos químicos. ABIQUIM : São Paulo, Dez. 2000. Disponível em: <http://www.abiquim.org.br/>

ALBERS, Sönke: *The Choice between Employed Salespersons and Independent Manufacturer Representatives*, 2000 In ALBACH, H.; BROCKHOFF, K., EYMANN, E.; JUNGEN, P., STEVEN, M.; LUHMER, A. (eds.): *Theory of the Firm*. Erich Gutenberg's Foundations and Further Developments, Springer: Berlin/Heidelberg/New York 2000, 169-184.

ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade.** In VIEIRA, M.M.F. & OLIVEIRA, L.M.B. (org). **Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas.** São Paulo: Editora Atlas, p 215-237, 1999.

ANDERSON, E; OLIVER, R. *Perspectives on behavior-based versus outcome-based control systems.* **Journal of Marketing**, Vol. 51, October, 1987. p. 76-88.

ANP. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/>.

ARMSTRONG, M. **Employee Reward.** IPD House. London: 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo** Edições. 1994. p.70-223.

BASU, A.K. et. al. **Salesforce compensation plans: an agency theoretic perspective.** *Marketing Science* 4(Fall). 1985. p. 267-91.

BECKER, G.. *Human Capital.* New York: Columbia University Press. 1964. *Apud* FERNANDES NEVES. Interpretações e efeitos da escolaridade na determinação de cargos e salários na indústria de transformação do Brasil. **Revista Estudos Avançados em Administração.** V.7 N.1 (junho de 1999). **Danielle Cireno Fernandes Jorge Alexandre Neves** (orgs).

BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1974.

BLOOM, Matthew C; MILKOVICH, George T *Issues in Managerial Compensation Research. Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*; 1996; ABI/INFORM Global pg. 23

BONOMA, Thomas V. *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research*. Vol XXII, May, 1985.

BOVESPA. Disponível em: www.acionista.com.br/setor/dt_14_03_05_petroquimico.htm. Acesso em: 2006.

BRADFORD, K; WEITZ, B. *Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. Academy of Marketing Science Journal*; Spring; 27, 2 1999. pg. 241

BRADLEY, J. **Methodological issues and practices in qualitative research. Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct. 1993.

BRISOLLA JUNIOR, C. **A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial: um estudo do setor bancário brasileiro**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – FEA-USP, São Paulo, 1994.

CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1997

CAMPBELL, PRITCHARD, ROBERT D., KATHLEEN M., et al *Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation.. Journal of Applied Psychology*. Washington: FEB. 1977. Vol. 62, Iss. 1; p. 9 *apud* MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J. M. **Compensation**. 2º ed. Texas: Business Publications, 1987.

CARROLL. *Handling the Need for Consistency and the Need for Contingency in the Managem.* Carroll, Stephen J.HR. *Human Resource Planning*. p. 191, 1988.

_____. *The role of theory in industrial and organizational psychology*; 1990. In DUNNETTE, M. D. " HOUGH, L. M. (Eds). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

CARVALHO, Ruy de Quadros. **Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho do terceiro?**. *Estud. av.*, ISSN 0103-4014. Apr. 1993, v. 7, n.17, p.35-79.

CÉSPEDES, F. A **Preface to Payment: Designing a Sales Compensation Plan** Sloan Management Review; Fall 32, 1; 1990; pg. 59

CHERRINGTON, David J. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*.

_____. *Organizational Effectiveness. Chapter 7. Motivation* Page 133, 1998.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus, 1999.

CICHELLI, David J. *Solving the seven riddles of sales compensation design*. Accounting & Tax Periodicals, *ACA News*; n. 41, a. 8; Sep 1998; pg. 33

_____. *Compensating the Sales Force. A Practical Guide to Designing Winning Sales Compensation Plans*. McGraw Hill, 2004.

CHURCHILL, G; FORD, N.; WALKER; O. *Sales Force Management* 3^a ed. Boston: Irwin Series.1981.

COBRA, M. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1994.

COLETTI, J CICHELLI, D. **Increasing Sales Force Effectiveness through the Compensation Plan**. in ROCK, BERGER (eds.) *The Compensation Handbook*. New York. McGraw-Hill, 1991

CONLON, E., PARKS, J. *Effects of monitoring tradition on compensation arrangements: an experiment with principal-agents dyads*. *Academic of Management Journal*, 33(3)603-622. 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORCORAN, K.J., PETERSON, L.K., BAITCH, D.B.; BARRETT, M.F. *Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations*. Chicago, IL: *High Performance Sales Organizations*, Irwin Professional Publishing, 1995. apud CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F.; MORGAN, Neil A. *European Journal of Marketing*. Bradford: 1998.Vol.32,Iss.1/2; p. 79.

COREY, E. R. *Industrial Marketing: Cases and Concepts*. 4^a ed. Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, N.J. 1992.

COUGHLAN, A.; NARASIMHAN, C. *An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans*. *The Journal of Business*; Jan 1992; n. 65, v. 1 p. 93.

CRAVENS, D.W.; INGRAM, T.N.; LAFORGE, R.W.; YOUNG, C.E. *Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. Journal of Marketing*, Oct, p. 47-59. 1993.

_____. *The changing role of the sales force. Marketing Management*, V. 4, Fall, p. 48-57. 1995.

_____.; PIERCY, Nigel F.; MORGAN, Neil A. *European Journal of Marketing*. Bradford: V.32, Iss.1/2; p. 79. 1998.

_____., DAVID W., INGRAM, T., LAFORGE, R. YOUNG, C, 1993, **Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems**, *Journal of Marketing*, (October), p. 47-59.

DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In DUTRA, J. S. (org) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento das pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2000.

EISENHARDT, K. *Agency Theory: an assessment and review. Academic of Management Review*. n. 14, p. 57-74. 1989.

_____. **Building Theories From Case Study Research** *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Oct 1999; n. 14,v. 4; p. 532.

ELLIG, B. **Sales Compensation: a Systematic Approach**. *Compensation*, 1a.q.1982, 14, p.21.

FEDER, R **Remuneração variável : um teste do modelo do táxi em uma empresa brasileira** Tese de Dissertação (Mestrado)em Economia – FEA-USP, São Paulo, 2005.

FERNANDES, Danielle Cireno; NEVES, Jorge Alexandre. Interpretações e efeitos da escolaridade na determinação de cargos e salários na indústria de transformação do Brasil. **Revista Estudos Avançados em Administração**. V.7; N.1, jun. de 1999.

FGV-EAESP. São Paulo - SP, Brasil. Disponível em: [www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0311_Estrategias%20Associadas%20aos%20Planos%20de%20Participacao%20nos%](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0311_Estrategias%20Associadas%20aos%20Planos%20de%20Participacao%20nos%20).

FISCHER, A **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In FLEURY, M. T. (org) *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, pp 11-34, 2002.

FISHER et al. *Human Resource Management*. 2ª. Boston. MA Houghton Mifflin Company. 1993.

FLAHERTY, Karen Eileen. *The impact of matching sales compensation with characteristics of the salesperson, the strategic business unit, and the corporation.* University of Massachusetts Amherst, 2000, 188 p.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

FOMBRUM, Charles. *Environmental trends create new pressures on human resources.* *Journal of Business Strategy (pre-1986)*; Summer 1982; n. 3, pg. 61 *apud* GOMEZ-MEIJA, L., WELBOURNE, T. **Compensation Strategy: an Overview and Future Steps.** 1988. *Human Resource Planning*. 11, p. 173-189.

FREITAS, H.. **O método de pesquisa survey.** *Revista de Administração.* São Paulo, v.35, p. 105-112, jul/set, 2000.

GEIBEL, J. **Development a compensation plan that attracts top talent.** *Sales & marketing Management.* n. 144, v. 6: 1992. p. 162-163.

GERHARDT, B. MILKOVICH, G.T. *Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance.* **Academy of Management Journal**, 1990, p. 33 - 663-791.

GHOSH, M. *Experimental evidence for agency models of salesforce compensation.* *Marketing Science.* 2000, v 19. p. 348.

GOMEZ-MEIJA, L. BALKIN, D. **Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance.** Southwestern Publishing. Cincinnati. 1987.

GOMEZ-MEIJA, L. BALKIN, D. *Structure and Process of Diversification and Compensation Strategy.* **Strategic Management Journal (1986-1998)**; Jun 1992; v. 13, n. 5; p. 381.

GOMEZ-MEIJA, L. BALKIN, D. **The determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective.** 1990. *Strategic Management Journal*, v. 11, n 3, p. 133-147.

GOMEZ-MEIJA, L., WELBOURNE, T. **Compensation Strategy: an Overview and Future Steps.** 1988. *Human Resource Planning*. 11, p. 173-189.

GOOD, D.; SCHULTZ, R. *Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships.* **The Journal of Business & Industrial Marketing.** Santa Barbara: 2000. V. 15, Iss. 4, p. 200-215.

GOSH, M. , JOHN, G. **Experimental Evidence for agency models os salesforce compensation.** *Marketing Science.* Fall, 2000. V 19, p. 348.

GREENE, R. **Compensation Motivation.** *Mortgage Banking.* N. 54, v. 2, p.12-18, 1993.

GROSS, S. E. *When jobs becomes team roles, what do you pay for?* **Compensation and Benefits Review**. V. 29, n. 1, p. 48-51, jan/feb., 1997.

GUNDY, P. *Sales compensation programs: built to last.* **Compensation and Benefits Review**. Saranac Lake. Sep/out. 2002. Vol. 34. Iss 5; pg 21.

HAMBRICK, Donald C; SNOW, Charles C. *Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems.* **Academy of Management. The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, Oct, 1980. V. 5, Iss. 4; p. 527.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v.1, art 13.19, 1975.

HIPÓLITO, J.A.M. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio.** In: Dutra, Joel S. *Gestão por competências.* São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Sistema de recompensas: uma abordagem atual.** In: Vários Autores. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. **Sistemas de Recompensas em Organizações do Terceiro Setor,** Tese de Doutorado em Administração de Empresas – FEA-USP, São Paulo, 2004.

HOFRICHTER, D. FLANNERY , T. P.; e PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários:** as mudanças na forma de remuneração na empresas. São Paulo: Futura, 1993 apud HIPÓLITO, J. A. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio,** 2001.

HUAT, T. SOON, L. *Determinants of Structure for salespeople in the retail clothing industry in Singapore: an agency theory perspective.* **Asia Pacific Journal of Management**, Singapore, 1999, vol 16, p.389.

HUMPHREY, J. *Japanese methods and the changing position of direct production workers: evidence from Latin America.* Brighton: IDS/University of Sussex, 1990.

HUTT, M.D.; SPEH, T.W. **Business Marketing Management.** Dryden Press, 2000.

IBP. Disponível em: <http://www.ibp.org.br/>.

INGRAN, T. N. **Sales Management: Analysis and Decision Making.** Dryden Press, 2002.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; RAJAN, Madhav V. *The choice of performance measures in annual bonus contracts.* **The Accounting Review**. v.72, n.2, p.231-255, apr, 1997.

JAWORSKY, B.J.; STATHAKOPOULOS, V.; KRISHNAM, H.S. *Control considerations in marketing: conceptual framework and empirical evidence*. **Journal of Marketing**, V. 57, Jan, p. 57-69. 1993.

JENSEN, M; MECKLING, W. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure*. **Journal of Financial Economics**, 1976 apud COUGHLAN, A.; NARASIMHAN, C. *An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans*. **The Journal of Business**; Jan 1992; n. 65, v. 1 p. 93.

JOHN, G; WEITZ, B. *Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to the use of salary versus incentive compensation*, **Journal of Marketing Research**. n. 26, v. 1, Feb;1989.

KERR, J.L. *Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study*. **Academy of Management Journal**, 1985,28. 155-179.

KEENAN, W. (org.) **Comissions, Bonuses & Beyond**. Chicago: Probus Publishing, 1994.

KERR, Jeffrey. *Boards of Directors, Top Management Compensation, and Shareholder Returns*. **Academy of Management Journal**, V. 30, N. 4, Dec., 1987, p. 645-664.

KOHN, A. **Porque os planos de incentivo não funcionam?** São Paulo: Atlas,1993.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

KRAUTER. *Management in Iberoamerican Countries: Current Trend and Future Prospects*. December, p. 7-10, 2003.

KREN, Jeffrey L; KERR, Leslie. *Effect of Relative Decision Monitoring on Chief Executive Compensation*. **Academy of Management Journal**. V. 35, N. 2, Jun., 1992, p. 370-397 apud

_____.; _____. *Effect of Relative Decision Monitoring on Chief Executive Compensation*. **Academy of Management Journal**. V. 35, N. 2, Jun., 1992, p. 370-397 apud HUAT, T. SOON, L. **Determinants of Structure for salespeople in the retail clothing industry in Singapore: an agency theory perspective**, Asia Pacific Journal of Management, Singapore, 1999, vol 16, p.389.

KUHLMAN, D. C. **Implementing business strategy through sales compensation** in Keenan, W. (org.) **Comissions, Bonuses & Beyond** . Chicago: Probus Publishing, 1994.

LAWLER, E. *Pay and organization development*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc. 1981.

_____. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LEVINTHAL, Daniel A *Adaptation on Rugged Landscapes. Levinthal Management Science.* V. 43, N. 7. Jul., 1997, p. 934-950.

LOCKE, E A; LATHAM, G P. *A theory of goal setting & task performance.* Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ, 1990.

LUSCH, RF; JAWORSKI, BJ. *Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance. Journal of Retailing,* 1991.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada.** Trad. por MONTINGELLI, Nivaldo Jr.; FARIAS, Alfredo Alves de. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** SP Atlas. 1994.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas** São Paulo: Atlas, 2004.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Brothers, 1954.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada.** 2^a Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MINTZBERG, H et. al. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J. M. **Compensation.** 2^o ed. Business Publications. Texas. 1987.

MILKOVICH, G.T.; STEVENS, J. **100 years of change. ACA Journal.** Scottsdale: First Quarter 2000.v.9, n.1; p. 6-26.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa: Características, Usos e Possibilidades.** São Paulo:1996. Caderno de Pesquisas em Administração, V.1, N.3.

NEWTON, DA. *Get the most out of your salesforce. Harvard Businee Review.* September-October, 1969 apud CHURCHILL, G; FORD, N.; WALKER; O. **Sales Force Management** 3^a ed. Boston: Irwin Series.1981.

NILAKANT, V.; RAO, H. **Agency Theory and uncertainly in organizations: an evaluation** Organization Studies. n. 15, v. 2, 1984; p. 649-672.

OGBUEHI, A.; SHARMA, V. *Redefining industrial salesforce roles in a changing environment: Strategic.* **Journal of Marketing Theory and Practice**; Winter 1999; n. 7, a. 1; p. 64

OLIVER, R. ANDERSON, E. *An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems.* **Journal of Marketing**, n. 58 (Oct), p. 53-671994.

_____.; _____. *An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems.* **Journal of Marketing**. Chicago: Oct. 1994. V. 58, N. 4; p. 53-68.

OSTERMAN, P. **Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy** Osterman. Oxford University Press. 1988.

OUCHI, A **conceptual framework for the design of organizacional control mechanisms.** Management Science. 1979, n. 25, p.833-48,

PARASURAMAN, A. **Marketing research.** 2 ed. Addison-Wesley Publishing Company, San Francisco,1991.

PEARCE, John A.; ROBINSON; RICHARD, B. Jr. **Environmental Forecasting: Key to Strategic Management.** Business. Atlanta: Jul/Aug/Sep 1983. V. 33, Iss. 3; p. 3 apud GERHARDT, B. MILKOVICH, G.T. *Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance.* **Academy of Management Journal**, 1990, p. 33 – 663-791.

PETERSON; Pamela P.; PETERSON, David R. **Performance de empresas e medidas de valor adicionado.** Virginia: Fundação de Pesquisa do Instituto de Analistas Financeiros Certificados, 1996.

PFEFFER, Jeffrey *Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude Toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm.* **Administrative Science Quarterly**, V. 25, N. 1, Mar., 1980, p. 38-56.

PICARELLI, V. P. e WOOD Jr, T. **Remuneração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1999.

PIERCY, N. F; CRAVENS, David W; MORGAN, Neil A.**European Journal of Marketing.** Bradford, 1998. V. 32, Iss ½, p. 79.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva.** São Paulo: Edit. Campus, 1986.

_____. **O que é estratégia?** In ULRICH, D. (org) **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Edit. Futura, p. 105-139, 2000.

PURCHASING MAGAZINE. Disponível em: <http://www.purchasing.com/article/CA6302517.html?text=1996>. apud GOOD, D.; SCHULTZ, R. *Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships.* **The Journal of Business & Industrial Marketing.** Santa Barbara: 2000. V. 15, Iss. 4, p. 200-215.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista:** um guia para administração e investidores. São Paulo: Atlas, 2001. apud KRAUTER. **Management in Iberoamerican Countries: Current Trend and Future Prospects.** December, p. 7-10, 2003.

ROBINSON, S. *When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops.* **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados:** a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

RYANS, Adrian B.; WEINBERG, Charles B. *Sales force management: integrating reseach advances.* **California Management Review (pre-1986).** Berkeley: Fall 1981. V. 24, Iss. 000001; p. 75.

SANDS, S. **Ineffective Quotas:** The hidden threat to sales compensation plans. *Compensation and Benefits Reviem.* Saranac Lake: marc/ Apr 2000, v. 32, Iss 2; p. 35.

SHARMA, V. *Industrial and organizational salesforce roles: A relationship-based perspective.* **Journal of Marketing Theory and Practice.** Summer .n. 9, a. 3; 2001.p. 44.

SILVEIRA, J. M. J. e RABELO, F. M. (1998) "A reestruturação da indústria petroquímica brasileira". In: Associação Nacional de Pós Graduação em Economia, Vitória, 1998. **Anais.**

SCHEIN, Edgar H. **Replanejamento de Cargos e Funções.** São Paulo: Nobel, 1980.

SCHUSTER, J. R.; ZINGHEIM, P.K. **The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance.** New York, N.Y.: Lexington Books. 1992.

_____.; _____. **The new pay: Linking employee and organizational performance.** San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 2004.

SCHMITZ, H. **Technology and employment practices in developing countries.** London, Groom Helm, 1985.

SIBSON, R. **Wages and salaries: a handbook for line managers** New York : American Management Association, 1960.

SIFFERT, N. **Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90**, 2000 Disponível em: <http://www.e-bndes.com/conhecimento/revista/rev906.pdf>.

SILVEIRA, J.M.; RABELO, F. Estruturas de governança corporativa na petroquímica brasileira pós-privatização. XXVI Encontro Nacional de Economia, **Anais**. Vitória : ANPEC, 1998.

SMITH, A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Dunwoody, GA; Norman S. Berg, 1976. *apud* BLOOM, Matthew C; MILKOVICH, George T *Issues in Managerial Compensation Research. Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*; 1996; ABI/INFORM Global, pg. 23.

SMYTH, R. C. *Financial Incentives for Salesman. Harvard Business Review*. 46 (jan-feb), p. 109-117.

STANTON, W J. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1984.

STARK, M. J.; LUTHER, W.; VALVANO, S. *Jaguar cars drives toward competency-based pay. Compensation and Benefits Review*. v. 28, iss 6, nov.-dec. 1996, p.21-24.

STEINBRINK, J. **How to pay your sales force**. Harvard Business.Review Boston.V.56. Iss.4; 1978.p. 111.

_____, FRIEDEMANN. **Compensation**. 2^o ed. Business Publications. Texas:1982.

STONICH, PJ. *Using Rewards in Implementing Strategy. Strategic Management Journal*, 1981.

TAYLOR, F.W. *The Principles of Scientific Management*. 1911. Disponível em: <http://www.eldritchpress.org/fwt/taylor.html>

TELLES, Renato. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 36, n 4, p. 64-72, out/dez, 2001.

TICHY, Noel M; FOMBRUN, Charles J; DEVANNA, Mary Anne. *Strategic Human Resource Management. Sloan Management Review (pre-1986)*. Cambridge: Winter 1982. V. 23, Iss. 2; p. 47.

TOSI, Henry L. et. Al. **CEO The Decoupling Of CEO Pay And Performance: An Agency Theory**. *Administrative Science Quarterly*; Jun 1989; 34, 2; ABI/INFORM Global. pg. 169.

_____. *CEO compensation monitoring and firm performance. Academy of Management Journal.* Aug 1994; n. 37, v. 4.

TULL, Donald S.; HAWKINS, Del I. *Marketing Research: Meaning, Measurement and Method.* Nova Iorque: Macmillan Publishing Company, Inc., 1976.

UMANATH, Narayan S; MANASH R, Campbell, TERRY L. *The impact of perceived environmental uncertainty and perceived agent effectiveness on the composition of compensation contracts. Management Science.* Linthicum: Jan ,1993. Vol. 39, Iss. 1; p. 32. apud JOHN, G.,WEITZ, B. *Salesforce Compensation: An Empirical Investigation Of Fact JMR, Journal of Marketing Research;* 26, 1; Feb 1989.

VANNEMAN, R. D.; PETTIGREW, T. *Race and relative deprivation in the urban United States.* *Race* 13, p. 461-486, 1972. apud ARMSTRONG, M. *Employee Reward.* London: IPD House, 1996.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. *Exploring the Concept of fit in Strategic Management. Academy of Management Review.* p. 513-525, 1984.

VROOM, V. *Work and Motivation.* New York. *John Wiley and Sons.*1964.

WEBSTER, F.E. *The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing,* V. 56, October, p. 1-17. 1992.

WEITZ, Barton A; *Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. Academy of Marketing Science Journal.* Spring; n. 27, v. 2; p. 241. 1999.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism.* New York: Free Press, 1985.

WOTRUBA, T. *The transformation of industrial selling: Causes and consequences.* *Industrial Marketing Management* New York:Sep 1996. Vol. 25, Iss. 5, p. 327.

WRIGHT, Philip; DAVIES, John. *In Search of shareholder value: managing the drivers of performance.* Glasgow: Prentice Hall, 2001.

YIN, Robert K. *Case Study Research - Design and Methods.* Sage Publications Inc., USA, 1989.

YOUNG, David S.; O'BYRNE, Stephen F. *EVA and value-based management: a practical guide to implementation.* New York: McGraw Hill, 2001. apud KRAUTER. *Management in Iberoamerican Countries: Current Trend and Future Prospects.* December, p. 7-10, 2003.

ZINGHEIM, Patricia K; SCHUSTER, Jay R. *Introduction: How are the new pay tools being deployed?* *Compensation and Benefits Review*; Jul/Aug 1995; n. 27, v. 4; ABI/INFORM Global.

ZOLTERS, Sinha; ZOLTNERS, *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance*. American Management Association, 2001.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE PESQUISA

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE LEVANTAMENTO DE DADOS SECUNDÁRIOS

Apêndice 1 - ROTEIRO DE PESQUISA

Pesquisa em Remuneração de Profissionais de Vendas – Célia Bueno de André Plothow

Empresa: _____

1ª. Parte: Identificação do respondente:

Principais responsabilidades no que se refere à remuneração dos profissionais de vendas:

PARTE A (As escolhas de 1 a 5 são dirigidas preferencialmente para os respondentes da área de recursos humanos)

Caracterização do posicionamento da organização quanto à estratégia de remuneração de vendas, aqui representada por escolhas ou decisões de diferentes naturezas.

Posicione qual é a ênfase da estratégia de remuneração adotada pela sua empresa para os profissionais de vendas, em cada uma das escolhas de remuneração abaixo.

Caso tenha dúvidas acerca do posicionamento, as assertivas procuram traduzir estas escolhas em aspectos mais práticos de remuneração.

1) Definição do salário-base (parcela fixa): Cargo versus pessoa

Como é definido o salário-base? Ênfase: () cargo versus () pessoa

cargo () Nosso sistema de remuneração de vendas está assentado nos cargos, e os fatores associados ao cargo são utilizados para a definição dos salários.

cargo () O cargo é a referência-chave na definição das faixas salariais, independentemente do desempenho ou das competências dos profissionais.

híbrido () Possuímos um sistema híbrido, ou seja, que combina cargos e competências, e a avaliação de competências influencia os aumentos individuais.

pessoa () Possuímos um sistema de remuneração baseado somente em habilidades e competências, e é a partir deste que são definidos os posicionamentos salariais dos profissionais.

cargo () Temos restrições em nossa empresa que impedem o reconhecimento das pessoas e suas competências ao definirmos/ delimitarmos seu salário

- Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?

Caso tenha dúvidas acerca dos fatores, o quadro abaixo resume sinteticamente os principais fatores sugeridos pela literatura.

- Fatores Sugeridos pela literatura:

CARGO	PESSOA
A contribuição dos profissionais pode ser medida através do cargo que ocupam	o cargo é um elemento fluido e, portanto mostra-se insuficiente para a definição das contribuições dos profissionais
Haja predominância de profissionais de alta especialidade e a atração e retenção de profissionais deste tipo de profissional seja elemento crítico.	Onde se necessite de alta mobilidade e flexibilidade entre os profissionais
	Necessidade de aprendizado e desenvolvimento de novas habilidades e competências de maneira

	contínua.
	A filosofia de gestão de pessoas é baseada em participação e confiança.
ambientes mais estáveis e programados	Ambientes instável e imprevisível.
A função gerencial é mais valorizada.	A função do profissional ou especialista é valorizada

2) critérios de avaliação da contribuição individual

- **Ênfase:** () *desempenho* () *senioridade*

desempenho () Nossa política de reconhecimento individual é justa por se basear na real contribuição de cada um para o negócio, não sendo tão decisivo se este profissional tem um ou dez anos de empresa.

desempenho () Os aumentos salariais (na faixa ou por mérito) estão vinculados ao desempenho.

senioridade () Nossa política de reconhecimento individual é justa por se reconhecer a fidelidade e a experiência dos profissionais que estão conosco há muitos anos, mesmo que um profissional mais jovem de bom desempenho se sinta injustiçado.

senioridade () O tempo de experiência é um fator decisivo na tomada de decisão relacionada ao aumento individual.

- **Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?**

- Fatores Sugeridos pela literatura:

SENIORIDADE	DESEMPENHO
Ambientes onde há dificuldade em mensurar o desempenho individual com justiça	
	Necessidade de retenção de profissionais de alto desempenho
Influência sindical	
Influência da Legislação Trabalhista	

3) Conjunto de Recompensas utilizadas:

- **Ênfase:** () *recompensas financeiras* () *recompensas não-financeiras* () *ambas recompensas não-financeiras* () As **oportunidades de desenvolvimento e carreira** em nossa empresa são bastante valorizadas e se constituem em valor percebido pelos profissionais.

recompensas não-financeiras () A **estabilidade e segurança** que oferecemos é um diferencial e fator de retenção.

recompensas não-financeiras () Os **desafios profissionais** são altamente valorizados pelos profissionais de vendas, as vezes mais do que um bom salário na contratação.

recompensas não-financeiras () Nosso **ambiente de trabalho** é considerado um diferencial, e por vezes, é fator de peso na retenção dos profissionais.

recompensas financeiras () Nosso **pacote de benefícios** se destaca na atração e retenção de bons profissionais.

recompensas financeiras () Os profissionais de vendas são altamente motivados pelas **recompensas financeiras**, sendo que temos um bom pacote que é um diferencial na atração de bons profissionais.

recompensas financeiras () **Os salários pagos** pela nossa empresa são o principal fator de retenção dos profissionais de vendas.

- **Quais os motivos desta decisão? Por quê? Principais Fatores Influenciadores**

- **Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?**

- **Fatores Sugeridos pela literatura:**

FINANCEIRAS	NÃO-FINANCEIRAS
	Preferências individuais quanto ao risco (relaciona-se a idade e estágio de carreira)
	• Organizações onde é necessário o envolvimento do empregado e relação de confiança.
	• Organizações onde ajustes são necessários e freqüentes.

4) Nível da Remuneração *versus* Mercado

- **Ênfase:** _____

() nossos salários (fixo mais parcela variável) e benefícios *são competitivos ou maiores* dos que os praticados pela concorrência para os profissionais de vendas.

() nossos salários (fixo mais parcela variável) e benefícios *são iguais* aos praticados pela concorrência para os profissionais de vendas.

() nossos salários (fixo mais parcela variável) e benefícios *são menores* do que os praticados pela concorrência para os profissionais de vendas.

- **Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?**

- **Fatores Sugeridos pela literatura:**

ACIMA DO MERCADO	ABAIXO DO MERCADO
• Maior complexidade das atividades e dificuldade de reposição de mão-de-obra.	Profissionais de baixa qualificação ou abundância de mão-de-obra.
• Empresas com alto grau de inovação (salário base)	empresas em estágio de crescimento (salário-base)
• Influência sindical	

5) Equidade Interna *versus* Competitividade Externa

- **Ênfase:** () *equidade interna* () *competitividade externa*

equidade interna () Nossas políticas e práticas perseguem a equidade e justiça interna entre os mesmos cargos e entre cargos de mesma complexidade.

competitividade externa () Garantir a competitividade externa é nosso objetivo mais importante, mesmo que para isto tenhamos que sacrificar um pouco a percepção de justiça interna, sob risco de perdermos ou não atrairmos bons profissionais.

- **Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?**

- Fatores Sugeridos pela literatura:

<u>EQUIDADE INTERNA</u>	<u>COMPETITIVIDADE EXTERNA</u>
• A mobilidade interna é necessária e há maior estabilidade.	Ambientes de alta turbulência e competitividade.
• Estágio de Vida: maturidade. Empresas verticalizadas, com produtos diversificados	Estágio de Vida: fase de crescimento

As escolhas de 6 a 9 são dirigidas preferencialmente para os respondentes da área de vendas.

6) Composição da remuneração total: parcela fixa versus parcela variável

Ênfase: () parcela fixa ou salário () variável () 50/50 Outro _____

- Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?

- Fatores Sugeridos pela literatura:

<u>FIXO</u>	<u>VARIÁVEL</u>
Alto grau de incerteza do mercado	
A dificuldade de reposição do vendedor - Quando associado ao alto grau de incerteza do mercado - Pela maior exigência de qualificação - Produto de característica técnica - Quando associado à baixa necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda	
Alta influência/ dependência de ações promocionais e de propaganda para as vendas: - características do processo de vendas	Necessidade de “habilidades de vendas” no fechamento da venda - Quando associada a venda técnica (não há ênfase)
Grau de estruturação e rotinização do cargo	Número de visitas a serem realizadas pelo vendedor para fechamento da venda: - o esforço alocado na venda
Características do vendedor relacionadas ao risco: - senioridade do vendedor - tempo de serviço na empresa	
A presença de plano de carreira na empresa (Características do vendedor relacionadas ao risco)	
Fase do ciclo de vida das organizações: - maturidade, estabilidade ou declínio.	- início das operações ou fase de renovação
Vantagem competitiva do produto: e reputação da empresa	
- Importância em prover serviços ao cliente	Objetivos Comerciais: Introdução de novos produtos - rápida cobertura de mercado - Importância do volume de vendas como um objetivo primário

7) Indicadores de Desempenho associados à parcela variável

- Ênfase: Grupais () Individuais () misto

Grupais () Os indicadores de desempenho do indivíduo associados à parcela variável privilegiam resultados grupais.

Individuais () Os indicadores de desempenho do indivíduo associados a parcela variável privilegiam resultados individuais.

- Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?

- Fatores Sugeridos pela literatura:

<u>INDIVIDUAIS</u>	<u>GRUPAIS</u>
- Potencial motivacional para retenção de profissionais de alto desempenho.	- não for possível estabelecer a contribuição de cada indivíduo no resultado atingido.
-	- objetivos da empresa ou a natureza do trabalho apontarem para a necessidade de cooperação e trabalho em equipes.
-	- empresas com alto grau de inovação

8) Natureza dos Indicadores de Desempenho associados à parcela variável:

a) comportamentais ou de esforço (*input*) versus resultados (*output*)

comportamentais/ esforço () Utilizamos indicadores de desempenho *comportamentais ou de medição do esforço dos profissionais* (*número de visitas, planejamento de vendas, elaboração de relatórios, etc.*) para definir a parcela variável da remuneração dos profissionais.

resultados () Utilizamos indicadores de desempenho *de resultados dos profissionais* (*vendas realizadas, market-share, lucratividade da venda, etc.*) para definir a parcela variável da remuneração dos profissionais.

- Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?

- Fatores Sugeridos pela literatura:

<u>COMPORTAMENTAIS OU DE ESFORÇO (INPUT)</u>	<u>RESULTADOS (OUTPUT)</u>
- Quando não há clareza dos resultados quantitativos a serem atingidos ou pretende-se valorizar atividades geradoras de resultados futuros ou de longa maturação: Empresas em <i>start-up</i> ou introdução de novos produtos	há clareza quanto aos resultados quantitativos/ <i>outputs</i> a serem atingidos: Empresas em fusão e aquisição Empresas mantendo suas posições em mercados relativamente estáveis.
- Ênfase em atividades de planejamento e orientação aos clientes.	
- Vendas em equipes ou foco na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes.	
- Há exigência de longo tempo para o aprendizado dos produtos e serviços e procedimentos da empresa.	

b) se associados a resultados:

Ênfase: *financeiros* () versus *não-financeiros* ()

financeiros () Os indicadores associados a parcela variável que utilizamos são predominantemente financeiros ou contábeis (valor presente), tais como: *margem de lucro operacional; crescimento nas vendas, etc.*

não-financeiros () Os indicadores associados a parcela variável que utilizamos são predominantemente não financeiros tais como, por exemplo: *satisfação do cliente; qualidade do produto ou serviço; segurança do empregado; produtividade; participação de mercado; satisfação do empregado; treinamento do empregado e inovação.*

balanceados () Os indicadores associados a parcela variável que utilizamos são balanceados, ou seja, há igual peso para indicadores financeiros e não-financeiros.

outro () Outro posicionamento

- Quais os motivos desta decisão? Por quê? A seu ver, quais são os principais fatores presentes na organização e/ou no ambiente externo que influenciaram esta decisão?

- Fatores Sugeridos pela literatura:

<u>INDICADORES FINANCEIROS</u> (VALOR PRESENTE)	<u>NÃO-FINANCEIROS</u> (DIRECIONADORES DE VALOR FUTURO)
• Curto Prazo	• Longo Prazo

c) Caracterização da acuracidade dos indicadores em predizer o desempenho dos profissionais.

Alto () Os indicadores que utilizamos atualmente expressam com acuracidade o desempenho dos profissionais.

Médio () Percebemos que as diferenças de desempenho entre os profissionais não são claramente percebidas pelo nosso sistema de indicadores ligados a parcela variável.

Alto () *Os indicadores que utilizamos são relevantes para o negócio e direcionam a ação do profissional de vendas ao que mais importa*

Baixo () *Os indicadores que utilizamos são influenciáveis por fatores alheios ao desempenho do profissional de vendas.*

9) Grau de dificuldade das metas associadas aos indicadores da parcela variável (deslocamento do risco):

- Ênfase: () *difíceis* () *fáceis* () *outro*

() *as metas estabelecidas para os indicadores atuais são fáceis de se atingir*

() *as metas estabelecidas para os indicadores atuais são difíceis de se atingir*

() *outro posicionamento:*

Cultura da organização em relação ao risco:

Não desloca o risco () Um direcionador importante para o processo de estabelecimento de metas é que os profissionais atinjam as mesmas em cerca 90% das vezes.

Desloca o risco () Nós procuramos estabelecer metas desafiadoras para que a metade dos profissionais não consiga atingi-las.

Desloca parcialmente o risco () Temos recebido orientações para que exista “distribuição normal” entre os profissionais, ou seja, alguns não vão atender, alguns vão superar as metas e

a maioria vai ficar próximo de 80%, para que possamos diferenciar os profissionais de vendas.

- Fatores Sugeridos pela literatura:

FÁCEIS (factíveis)	DIFÍCEIS
Há previsibilidade do mercado: (deslocamento do risco): governança e orientação	Alta incerteza do mercado: (deslocamento do risco) redução de custos

PARTE B - dirigidas preferencialmente para os respondentes da área de vendas:

1. Previsibilidade do mercado

Nosso mercado/clientes é bastante previsível, o que facilita o processo de definição de metas.

nosso mercado se caracteriza pelas constantes mudanças e flutuações, pois é influenciado por múltiplas variáveis que nos impedem de prevê-lo com bom grau de acuracidade.

2. Processo de previsão de vendas

Utilizamos dados históricos de vendas, associados ao crescimento do PIB e do setor, acrescentando desafios factíveis para o estabelecimento de metas de vendas.

outro. Descrever: _____

3. Classificação do Estágio do Ciclo de Vida da Organização: Categorias:

1. Empresa madura: produtos e serviços familiares à maioria de sés clientes/ usuários. Tecnologia e estrutura competitiva são razoavelmente estáveis.

2. Estágio de Crescimento: Vendas crescendo em taxas aproximadas de 20% ao ano. Tecnologia e estrutura competitiva ainda em mudança.

3.

4. Nível de Supervisão Recebida pela força de vendas

alto: acompanhamento diário (distribuição e mais rápida, volumes menores..)

médio: acompanhamento semanal

baixo: acompanhamento mensal

nenhuma: ocasional ou esporádico.

5. Frequência da Transação Comercial / Ciclo de Vendas

Ciclo contínuo Ciclos mensais Outro:

6. Papel prioritário da Força de Vendas:

- Criação da Demanda (no consumo: responsabilidade de MKT; novos produtos finais em b to b). Papel de vendas: aprendizado sobre os produtos da empresa.

- Identificação do Comprador (novos clientes para produtos complexos). Papel de vendas: reassegurar a venda.

- Assegurar comprometimento com a compra (contratos, obrigações, etc..)

- Fechamento da Venda (entrega, etc..) restação de serviços ao cliente (pós venda).

-

7. Característica da Venda

() Venda técnica: a responsabilidade primária do profissional de vendas é a de aumentar os negócios nos clientes atuais e potenciais, através provimento de informações técnicas e assistência técnica/ de projetos. Engenheiros de vendas das indústrias de computadores são exemplos deste tipo de profissional.

() venda missionária ou persuasiva: a responsabilidade primária do profissional de vendas é a de aumentar os negócios nos clientes atuais e potenciais, através provimento de informações acerca dos produtos e outro tipo de assistência de vendas.

() Venda de novos negócios (prospectiva): a responsabilidade primária do profissional de vendas reside em identificar e manter negócios na prospecção de novos clientes, com os quais a empresa nunca fez negócios.

8. Complexidade da Venda:

() complexa. Lida com questões técnicas complexas ou negociações de alta complexidade e tem autonomia para decisões de impacto.

() média. Lida com questões de média complexidade técnica ou negociações de média complexidade e possui alguma autonomia.

() baixa. Não tem autonomia. Não lida com questões técnicas ou com negociações de porte.

9. Objetivos Comerciais associados ao Papel da força de vendas:

() volume de vendas () conversão de contas novas () descobrir novos mercados

() penetração nos clientes atuais (novos produtos, novos serviços..)

() retenção

Apêndice 2 - ROTEIRO DE LEVANTAMENTO DE DADOS SECUNDÁRIOS

Pesquisa em Remuneração de Profissionais de Vendas – Célia Bueno de André Plothow

1. Dados gerais sobre a caracterização das empresas e setor petroquímico

Nacionalidade, Tipo, Histórico. Missão, visão e valores.

Tamanho, Faturamento, Faturamento por produto, Unidades, Estrutura Organizacional, Produtos Clientes, tipos. Investimentos em promoção e propaganda. Investimentos em treinamento da força de vendas. Pesquisas de satisfação de clientes. Indicadores de qualidade dos produtos.

2. Informações para cruzamento com os dados primários:

Composição da remuneração de vendas

Indicadores que sustentam a parcela variável e histórico de atingimento no último ano.

Nível remuneratório frente ao mercado (informações de pesquisa salariais)

3. Informações acerca dos fatores contingenciais:

Processo de vendas é individual ou em equipes

Caracterização da força de vendas: idade, experiência, tempo de empresa, escolaridade. *Turn-over*. Grau de aproveitamento e promoção interna.

4. Informações acerca dos fatores restritores:

Aspectos Legais (Legislação trabalhista e outra)

Acordos Sindicais