

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA

WESLEY ANDERSON VIEIRA DA SILVA

**IMPACTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA
REMUNERAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: O CASO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

GOIÂNIA

2014

Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral
Reitor da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Luiz Mello de Almeida Neto
Pró-reitor de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Ms. Ednei Morais Pereira
Coordenador do curso de Ciências Contábeis

WESLEY ANDERSON VIEIRA DA SILVA

**IMPACTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA
REMUNERAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: O CASO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração, Ciências Contábeis e Economia
como requisito parcial de título de bacharel em
Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ms. Júlio Orestes da Silva

GOIÂNIA

2014

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG**

S586i Silva, Wesley Anderson Vieira da
Impacto do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas [manuscrito] : o caso de uma empresa familiar / Wesley Anderson Vieira da Silva. - 2014.
38 f. : il., tabs.

Orientador: Prof.^a Ms. Júlio Orestes da Silva.
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, 2014.
Bibliografia.
Inclui lista de tabelas e figuras.
Anexos.


1. Empresa familiar – Salários. 2. Empresa familiar – Pessoal – Avaliação. I. Título.

CDU: 334.722.24:331.2

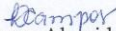
WESLEY ANDERSON VIEIRA DA SILVA

IMPACTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA REMUNERAÇÃO
DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

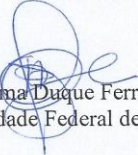
Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) submetido e defendido publicamente na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:



Prof. Me. Júlio Orestes da Silva - Orientador (a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Lorena Almeida Campos - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Ma. Celma Duque Ferreira- Avaliador (a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 03 de julho de 2014.

RESUMO

O ser humano está frequentemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido, e este processo toma formas variadas de acordo com sua finalidade e objetivos dos avaliadores. A junção de um processo avaliativo de desempenho com um sistema de remuneração adequado pode ser uma importante ferramenta na estratégia de gestão de uma organização familiar, à medida que possui o potencial de alinhar os colaboradores com os objetivos empresariais conduzindo-os a um foco maior no ambiente competitivo. O objetivo do estudo consiste em verificar o papel do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar. Para desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o estudo de caso, conduzido em uma empresa familiar do ramo de auto peças. Foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas in loco junto aos envolvidos na área de vendas, ao gestor e proprietário da organização estudada, outro ponto que deu suporte para a pesquisa foi uma série de documentos e informações fornecidas pelos responsáveis da gestão. Por meio das análises constatou-se como a gestão da empresa se comporta diante do desempenho dos vendedores e suas respectivas remunerações, e que esses fatores são elementos importantes para o desenvolvimento e o sucesso de uma empresa, pois o colaborador se torna motivado quando pode aumentar sua remuneração através da participação das vendas e cumprimento de metas. Os resultados demonstram que o sistema de avaliação de desempenho é importante ferramenta no processo de remuneração da equipe de vendas, e está alinhado aos objetivos organizacionais. Conclui-se, com base neste caso específico que o fato de ser familiar, pareceu impactar principalmente na confiança do ambiente e também percebeu-se a informalidade de várias medidas de incentivo, tendência mais comum em empresas familiares.

Palavras-chave: Vendas; Desempenho; Empresa Familiar; Remuneração.

RESUMEN

Los seres humanos a menudo están siendo evaluados por los miembros de la sociedad a la que pertenece, y este proceso se lleva a diferentes formas de acuerdo con su objeto y fin de los evaluadores. La adición de un proceso de evaluación de desempeño con una compensación adecuada del sistema puede ser una herramienta importante en la estrategia de gestión de una organización de la familia, ya que tiene el potencial para alinear los próximos costos a los competidores y conducir a los empleados a un mayor enfoque en el medio ambiente competitiva. El objetivo del estudio es verificar el papel del sistema de evaluación del desempeño en la remuneración del departamento de ventas en una empresa familiar. Para desarrollar la investigación utilizó el estudio de caso realizado en una empresa familiar en el negocio de autopartes. Las entrevistas semi-estructuradas se llevaron a cabo in situ con los que participan en las ventas, el gerente y propietario de la organización otro punto estudiado que prestó apoyo para la investigación fue una serie de documentos y la información proporcionada por la administración responsable. A través del análisis se encontró que la gestión de la empresa se comporta en el desempeño de los proveedores y sus salarios, y que estos factores son importantes para el desarrollo y el éxito de una serie de elementos de la empresa debido a que el trabajador adquiere el motivada cuando pueden aumentar su compensación a través de la participación en las ventas y el logro de metas. Los resultados muestran que la evaluación del desempeño es una herramienta importante en el proceso de compensación del equipo de ventas, y se alinea con los objetivos organizacionales. Llegamos a la conclusión, en base a este caso concreto, el hecho de ser familiar, parecía afectar principalmente en entorno de confianza y también se dio cuenta de la informalidad de diversos incentivos, tendencia común en las empresas familiares.

Palabras clave: Ventas; Rendimiento; Empresa Familiar; Retribuciones.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
2 PLATAFORMA TEÓRICA	10
2.1 EMPRESA FAMILIAR	10
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	11
2.3 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	14
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	17
3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	18
3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ORGANOGRAMA	18
4 ANÁLISE DE DADOS	20
4.1 UNIDADE DE ANÁLISE.....	20
4.2 CARACTERIZAÇÕES DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS VENDEDORES	21
4.3 PERCEPÇÕES DOS VENDEDORES QUANTO À REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO	24
4.4 PERCEPÇÕES DO PROPRIETÁRIO SOBRE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO DOS VENDEDORES E INFLUÊNCIA FAMILIAR DO GERENTE NESTES SISTEMAS	26
4.5 MOTIVAÇÕES DO SISTEMA REMUNERATÓRIO E DA AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	35

INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa de sociedade limitada, localizada em Goiânia no estado de Goiás, cuja atividade principal é a comercialização de autopeças para veículos leves e pesados, e com quadro de pessoal correspondente a trinta e um funcionários. Como contribuição, espera-se gerar informações sobre o tema objeto da pesquisa e aguçar o cenário acadêmico para futuras pesquisas em população maior. A fundamentação teórica do estudo, que trata dos temas mais relevantes, se divide em três partes: Empresa Familiar, Sistema de Remuneração e Avaliação de Desempenho.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Segundo o IBGE (2011), empresas familiares correspondem a mais de 90% do total de empresas existentes no Brasil e tem grande participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Anderson e Reeb (2003), ao pesquisarem empresas americanas, constataram que aproximadamente um terço delas tem origem familiar. Basco (2010) ao estudar as empresas familiares espanholas, identificou que estas são mais de um milhão e meio de empresas e geram 75% dos empregos privados. Sendo assim é de grande importância se atentar para as práticas que permeiam as empresas familiares considerando os seus valores e características. (TAGIURI; DAVIS, 1996).

As empresas familiares caracterizam-se por possuírem vínculos de parentesco e os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores (ECCEL, 2007). Na concepção de Bornholdt (2005) também considera-se empresa familiar uma organização que tem várias famílias diferentes com influência direta no controle da empresa.

Leone (2005), que aborda com maior profundidade o tema, destacam-se três correntes conceituais sobre empresas familiares. A primeira relacionada com propriedade, onde o controle encontra-se nas mãos de uma família; a segunda – que está ligada à gestão –, onde os cargos de maior relevância pertencem a membros da família; a terceira corrente está interligada com a sucessão familiar. Segundo Bernhoeft (1991), a característica mais marcante de uma empresa familiar é a presença de membros da família na gestão dos negócios, fundação e origem vinculada a uma família.

Percebe-se que há diferentes conceitos em relação às empresas familiares. Cada um desses conceitos é formulado de diferentes formas relacionados com a propriedade, a direção e o controle (CAVEDON; FERRAZ, 2003). Para este trabalho considera-se a definição de Chua et al. (1999), os quais destacam que a empresa familiar é um negócio dirigido com intuito de buscar os objetivos de uma mesma família ou grupo de famílias, controlado por familiares que influenciam o futuro da organização e com a perspectiva de que seja sustentável durante gerações.

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

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

Segundo Chrisman, Chua e Litz (2003), a influência da família torna-se maior quando a gestão e as responsabilidades empresariais estão entregues a um membro da família. Nesse tipo de empresa as decisões que envolvem o emprego e a remuneração dos administradores não-familiares são alinhadas pelos valores e aspirações dos proprietários da família e gestores, e em contrapartida dependendo do porte, o nível de gestão profissionalizada pode ser baixo ou inexistente. Carney (2005) também parte do mesmo pressuposto de que quando os gestores da família têm o poder e a legitimidade para dominar a tomada de decisão, a chance de que os gestores não-familiares tenham uma compensação de incentivo compatível com seu trabalho é diminuída.

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

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Souza (2006), o ato de avaliar tem seu início logo após a segunda guerra mundial seguindo o modelo mecanicista, trazido por Frederik Taylor, tendo como objetivo maior aumentar a produção. Para o autor, uma coisa é mensurar a eficiência de máquinas e produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características complexas e de difícil mensuração.

Nesse sentido, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) relatam que elaborar julgamentos e avaliações sobre diferentes objetos é uma característica humana. Ainda segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), esses julgamentos tão comuns no cotidiano das pessoas tornam-se difíceis de interpretar no ambiente organizacional, passando a ser uma dificuldade grande para líderes e liderados, gerando bastante polêmica na área de recursos humanos.

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

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

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

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

Em contrapartida, medidas baseadas em resultados têm alta mensurabilidade e são orientadas para o curto prazo, o seu impacto pode ser totalmente realizado durante o período de incentivo. Alguns exemplos dessas medidas são: vendas realizadas, clientes conquistados, e crescimento de vendas dos clientes existentes, ou seja, essa forma de medir está relacionada com o alcance das metas pré-estabelecidas pela gestão da empresa (FRANCO-SANTOS; BOURNE, 2008).

Segundo Reis Neto (2004), a gerência deve avaliar o desempenho de cada um dos seus membros individualmente, para obter os melhores resultados da equipe. Os planos de treinamento, correção e melhoria também devem ser individuais e específicos. Para se conseguir uma atuação eficaz de cada um dos membros da equipe, o gerente deve considerar, além dos resultados obtidos no mês, outros critérios importantes na atuação e desempenho dos vendedores no médio e longo prazo.

A Grande maioria dos gerentes de vendas avaliam suas equipes por cota ou meta atingida, porém há muitos outros critérios além da “meta” que podem e devem ser utilizados para avaliação do desempenho de suas equipes de vendas. Estes critérios mostram ao profissional se há uma aproximação ou distanciamento do perfil ideal estabelecido pela gerência (CHAGURI, 1993).

Em resumo, o uso de metas de desempenho e da avaliação de desempenho não podem ser considerados isoladamente quando se examina a influência sobre o comportamento de vendas dos colaboradores. Eles estão todos interligados e seu específico projeto deve estar alinhado com as condições organizacionais e ambientais da empresa para que possam influenciar positivamente o comportamento (RESENDE, 2009).

2.3 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

Segundo Rodrigues (2006), o conceito de remuneração sofreu várias mudanças através dos anos acompanhando também as transformações sofridas nas relações de trabalho. Essas alterações fizeram com que as organizações avançassem neste quesito, com a geração de departamentos específicos de controle de pessoal, da legislação trabalhista, das avaliações de desempenhos e por fim da remuneração.

Sendo assim, conceitua-se remuneração como a maneira que a organização utiliza para recompensar o serviço do colaborador em troca de sua contribuição para os resultados da empresa. Engloba todas as formas de retorno financeiro e benefícios recebidos pelos colaboradores em uma relação de trabalho (RODRIGUES, 2006).

Ribeiro (2005, p. 65) considera que “[...] atualmente fala-se em remuneração para definir o pacote concedido. O valor do salário leva em conta à especialização, complexidade, a importância e até o excesso ou escassez do tipo de mão de obra em questão”.

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

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

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

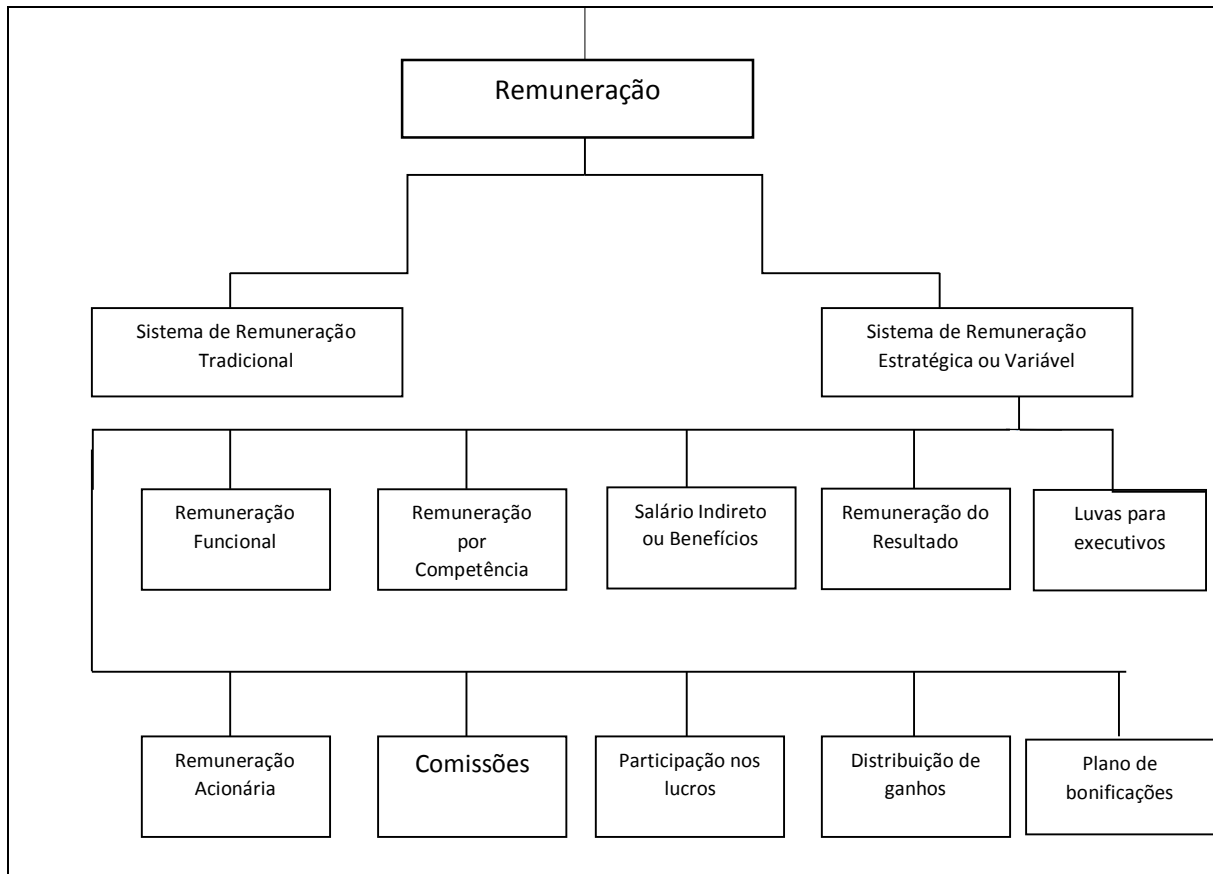
§ 1º - Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.

Existem várias alternativas de remuneração variável. (GARRIDO, 1999). Além desses tipos de remuneração mencionados, existe a remuneração indireta que é representada pelos benefícios relacionados ao trabalho realizado, concedidos às pessoas envolvidas. Como

exemplo, pode-se citar: assistência médica, assistência odontológica, seguro de vida em grupo, automóvel, entre outros. (DUTRA, 2002).

O estudo em questão dá ênfase no sistema de remuneração variável, pois segundo Krauter, Basso e Kimura (2004), este é mais presente em empresas comerciais que possuem a área de vendas como uma das atividades primordiais para o sucesso do negócio. Considera-se então a existência de dois grandes sistemas de remuneração: Sistema de Remuneração Tradicional e Sistema de Remuneração Estratégica. (WOOD JR E PICARELLI FILHO, 2004). Conforme quadro a seguir:

Quadro 1. Sistemas de Remuneração.



Fonte: Wood Junior e Picarelli Filho (2004)

Os sistemas tradicionais de remuneração acabaram ficando obsoletos devido ao acirramento do mercado global onde a dinâmica das transformações ganhou velocidade nunca vista antes e marcada por uma forte inovação tecnológica. E nesse contexto, surge o sistema de remuneração estratégica que se caracteriza por ser uma alternativa ao sistema de remuneração

tradicional. O sistema de remuneração variável, também conhecido como remuneração estratégica, “[...] representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados da empresa que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em um determinado período” (MARRAS, 2002, p. 169).

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

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

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

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

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

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

Um estudo de caso é uma indagação baseada na experiência, que investiga um fenômeno temporal em determinado contexto de realidade, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. A problemática de um estudo de caso é uma situação peculiar e única, onde existe uma complexidade de variáveis de pesquisa, e ainda, muitas fontes de evidências para conduzir a coleta e a análise de dados. Esse tipo de metodologia busca descrever uma situação concreta extraída da realidade empresarial, sem a preocupação com a validade estatística e mesmo a generalização dos fatos observados. O objetivo do estudo de caso é entender o ambiente e os pesquisados, permitindo uma riqueza de detalhes e aprofundamento da investigação (YIN, 2005).

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

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

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

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

3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

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

Sujeito 1= Proprietário da Empresa;

Sujeito 2= Gerente de vendas;

Sujeito 3= Vendedor 1;

Sujeito 4= Vendedor 2;

Sujeito 5= Vendedor 3;

Sujeito 6= Vendedor 4;

Sujeito 7= Vendedor 5;

Sujeito 8= Vendedor 6;

Sujeito 9= Vendedor 7;

Sujeito 10= Vendedor 8;

3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ORGANOGRAMA

Fruto de um sonho de um casal empreendedor, que mesmo com poucos recursos almejavam a construção de uma sede própria para sua empresa, fundada no ano de 1988, a empresa é gerida por um grupo familiar e está inserida no ramo de auto peças, na cidade de Goiânia, a mais de 20 anos no mercado. A loja comercializa atualmente cerca de 40 mil itens em peças e conta com um quadro de pessoal de 31 funcionários, tendo como ponto forte a venda de peças elétricas.

Na sua fundação, as principais dificuldades encontradas estão relacionadas com a alta inflação, antecipação e substituição tributária. Com o passar do tempo, as relações comerciais evoluíram em vários sentidos e fora preciso a empresa adequar-se a essas mudanças. Nesse sentido, no ano de 2009, os fundadores passaram o controle e gestão para seu filho mais velho, que com seu dinamismo e conhecimento empresarial alavancou e reestruturou a estrutura organizacional e financeira da empresa da família. Confirmando essas descrições algumas falas podem ser transcritas:

[**Sujeito 01**]: [...] Hoje estamos trabalhando com 31 funcionários.

[**Sujeito 02**]: [...] Nós fundamos a empresa em 1988, quando nós fundamos a empresa a inflação era alta demais... A dificuldade que nós tivemos maior, foi à questão das antecipações tributárias, substituição tributária [...]. O processo de transição não foi muito trabalhoso nem muito dificultoso... ele já estava praticamente preparado para superar as dificuldades que viriam e ele tem superado assim muito bem essas áreas, evoluiu com o comércio, porque o comércio evoluiu, o tipo de cliente evoluiu, as negociações evoluíram, não foi uma transição assim problemática. [Entrevista].

Entre os objetivos da empresa está de sempre buscar a satisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores, assim o crescimento e aperfeiçoamento dos padrões de trabalho, buscando novas tecnologias e investindo na capacitação de pessoas, para garantir a permanência na ponta do mercado.

Para alcançar e garantir a satisfação dos clientes tenta-se usar a estratégia do produto acessível, o que significa ser de baixo custo, inspirar segurança, além de ter garantia na entrega em local, tempo e qualidade desejados. Os níveis hierárquicos dos participantes do estudo estão demonstrados no organograma a seguir:

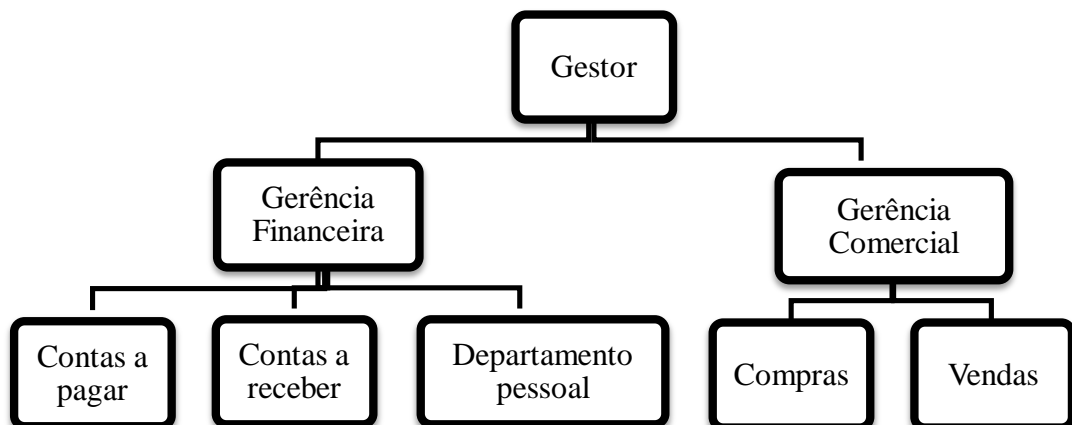


Figura 2. Organograma formal da Empresa

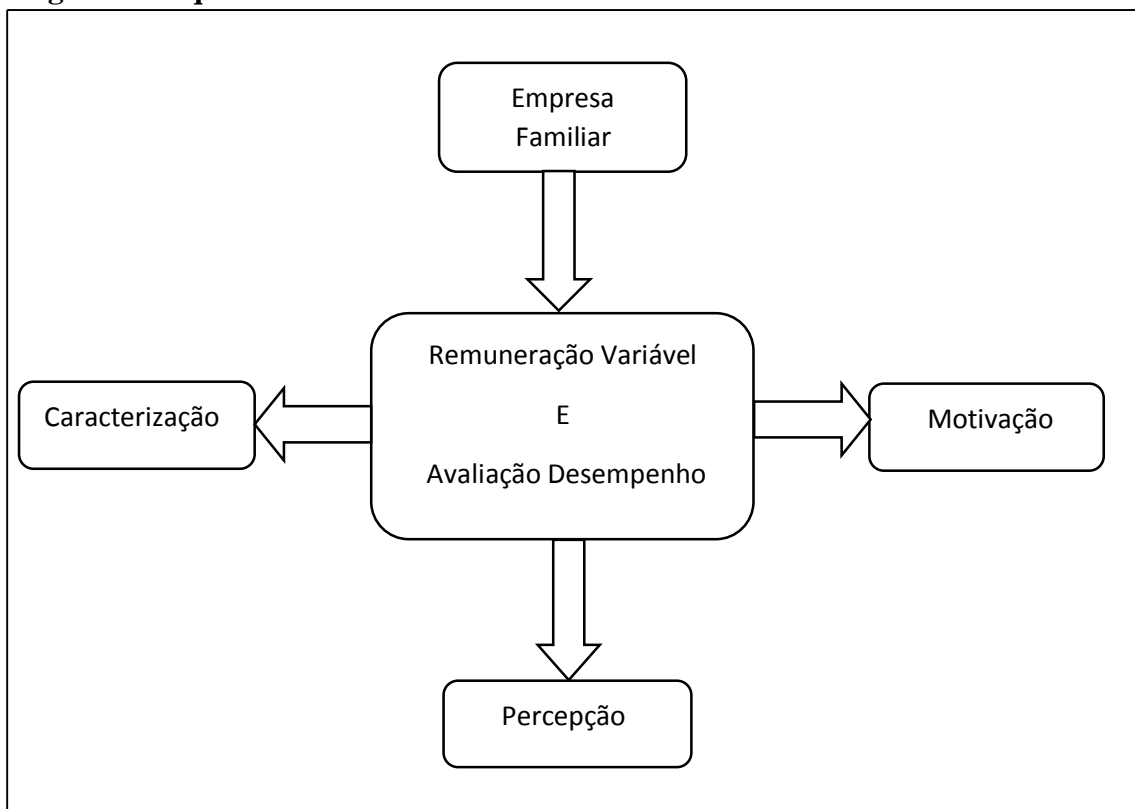
4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 UNIDADE DE ANÁLISE

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

A primeira refere-se a caracterização desses dois sistemas, focada principalmente na maneira como eles são aplicados dentro da empresa; a segunda sub-unidade relaciona-se com a motivação dessa forma de remunerar e de avaliar vendedores, o motivo de sua existência e importância; por fim, a terceira sub-unidade é a de percepção que relata a visão dos envolvidos tanto no sistema de remuneração e no sistema de avaliação de desempenho. O esquema apresentado na Figura 3 resume as unidades de análise da pesquisa.

Figura 3. Esquema de análise de dados.



Fonte: Próprio Autor

4.2 CARACTERIZAÇÕES DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS VENDEDORES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

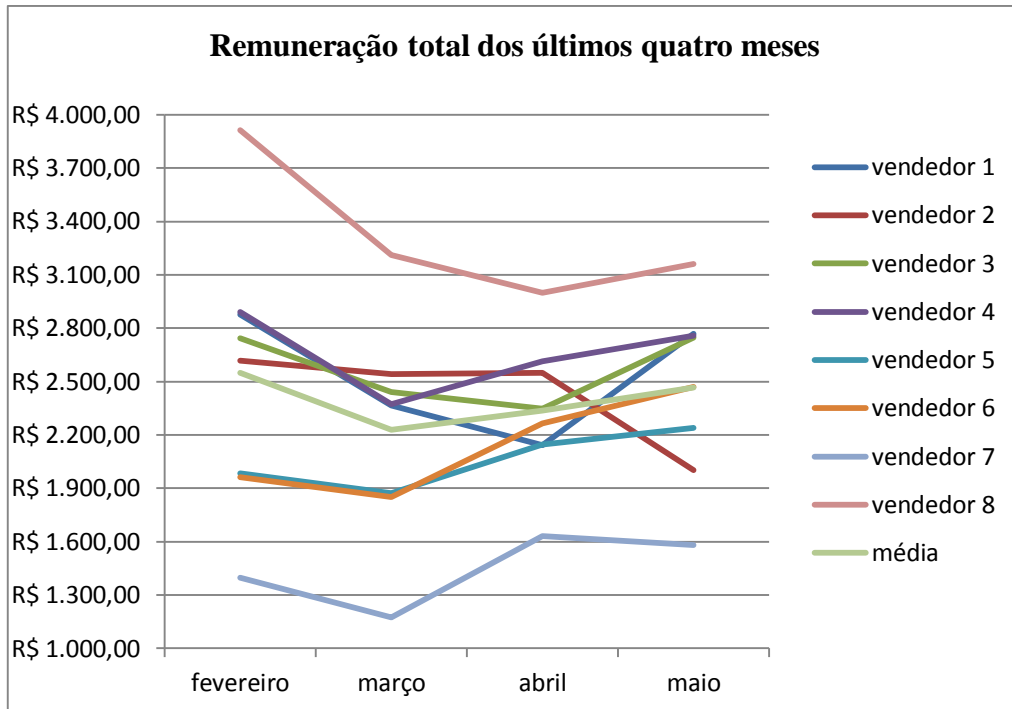
[**Sujeito 6**]: [...] De certa forma sim, como a gente precisa do desempenho então a gente tem que alcançar essas metas e normalmente estão sendo alcançadas sim.

[**Sujeito 10**]: [...] quase todo mês tem umas reuniõezinhas para incentivar as vendas, isso é muito importante para nós... igual eu tenho minha meta vamos supor eu cumpri minha meta assim, aí tem algum companheiro que tá com uma certa dificuldade numa peça a gente ensina as meninas dá uma força para elas poderem tá alavancando as vendas também. [Entrevista].

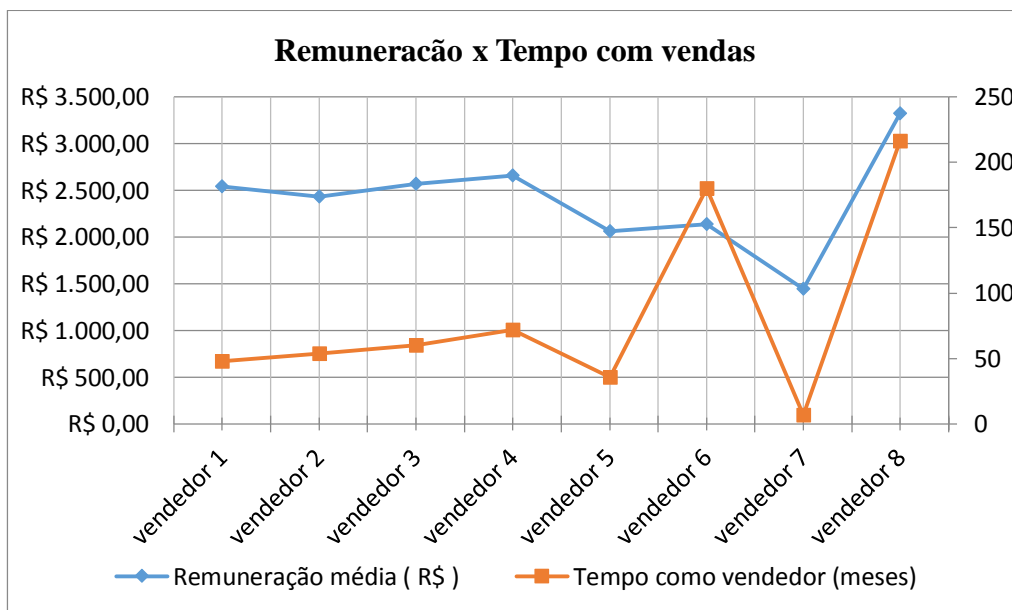
Segundo Franco-Santos e Bourne (2008), a maioria das organizações usam metas e objetivos para medir o desempenho de seus funcionários, porém, nem sempre os resultados que essas organizações obtêm são os esperados, pois, o ambiente de vendas está sofrendo grandes transformações, como exemplo, a venda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

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

Fazendo uma análise com base na remuneração total dos vendedores, através de documentação fornecida pela empresa Y nos últimos quatro meses recebidos, calculou-se que a média dos vendedores nesse período foi de R\$ 2.405,80 e há uma alternância considerável do salário recebido de um mês para outro conforme mostra gráfico a seguir:



Fonte: Próprio Autor



Fonte: Próprio Autor

Através das entrevistas e dos holerites pode-se relacionar o nível de remuneração com o tempo da atividade exercida (vendas), e notou-se que, no caso específico da empresa Y, há uma relação evidente entre nível de remuneração e experiência na área de vendas quando se compara o vendedor 7 com o vendedor 8. Isso ficou claro no gráfico acima, pois o vendedor 7 têm poucos meses de experiência na área e seu salário foi bem inferior à média da equipe de

vendas, em contrapartida o maior salário da equipe é do vendedor 8, que possui muita experiência na área de vendas e 18 anos dedicados a empresa Y, como fica evidenciado na fala adiante:

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

4.3 PERCEPÇÕES DOS VENDEDORES QUANTO À REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO

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

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

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

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

[**Sujeito 7**]: [...] então aquele vendedor que desempenha um papel melhor, busca desempenhar um papel melhor automaticamente ele vai ganhar mais [...].

[**Sujeito 9**]: [...] É um incentivo a mais. [Entrevista].

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

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

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

[**Sujeito 3**]: [...] procuro estar cadastrando mais clientes, informando para eles produtos nossos que estão chegando na loja, as promoções [...]. [Entrevista].

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

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

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

[Sujeito 6]: Ah, com certeza, porque assim claro que é uma competição sadia né porque ninguém vai querer prejudicar o outro [...].

[Sujeito 8]: Aumenta sim porque ninguém quer ficar atrás, ser o pior vendedor do mês.

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

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

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

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

[Sujeito 10]: [...] a questão de remuneração, graças a Deus, essa empresa aqui é a melhor, umas das melhores que tem para remunerar o funcionário [...].

[Sujeito 7]: [...] dava oportunidade para mudar mais a comissão, aumentar mais o salário porque estimularia mais o vendedor a correr atrás da venda [...].

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

4.4 PERCEPÇÕES DO PROPRIETÁRIO SOBRE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO DOS VENDEDORES E INFLUÊNCIA FAMILIAR DO GERENTE NESTES SISTEMAS

Na visão do proprietário o sistema de remuneração é adequado em relação ao mercado, e ainda ressalta a importância de se ter uma avaliação de desempenho atrelada a esse sistema de remuneração para que as vendas da empresa não sofram quedas. Como se pode notar no discurso a seguir:

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

Como já foi exposto anteriormente o fato de ser uma empresa familiar não interfere no salário e na avaliação dos vendedores, fato que não se concretiza quando se analisa a figura gerente de vendas, este não sofre nenhum tipo de avaliação visto que seu salário não depende de seu desempenho, apesar disso se nota que este realiza algumas tarefas básicas para aprimoramento da área de gestão de vendas especificadas no trabalho de Aguiar, Pinheiro e Oyadomari (2014), como busca de novos clientes e busca de mecanismos para fidelizar o cliente. Fatos que podem ser percebidos nas falas a seguir:

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

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

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

Observa-se que na empresa Y a motivação e o trabalho em equipe, são comparados à política da boa convivência entre os funcionários e a chefia, seguindo alguns preceitos e padrões

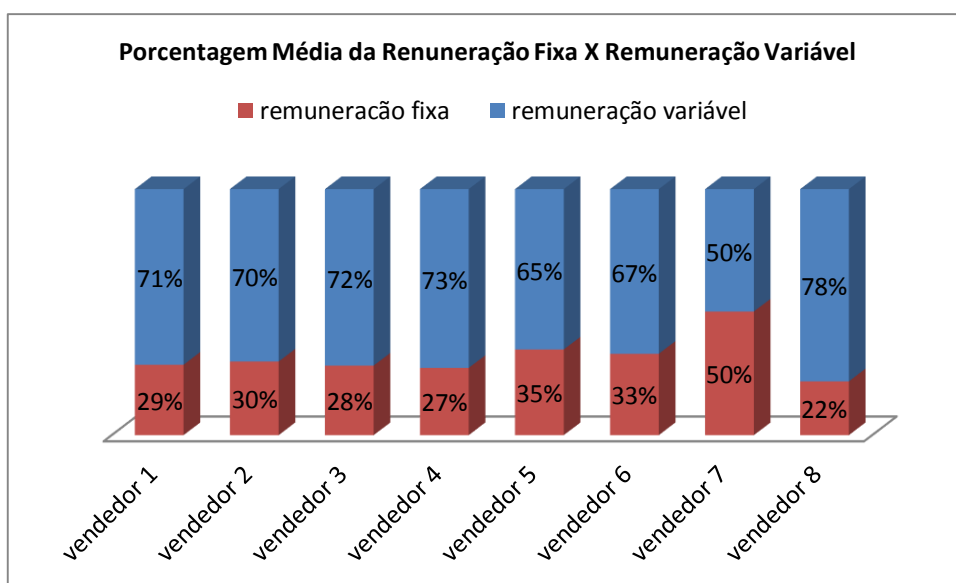
para o bom andamento da empresa, onde a partir da ética utilizada pela equipe é proporcionando um ambiente mais harmonioso para se trabalhar. Como é afirmado a seguir:

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

4.5 MOTIVAÇÕES DO SISTEMA REMUNERATÓRIO E DA AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

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

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



Fonte: Próprio Autor.

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

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

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

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; PINHEIRO, P. N.; OYADOMARI, J.C.T. How Do Different Performance Measures Affect Managerial Time Orientation? Empirical Evidence from Sales Managers in the Oil and Gas Industry. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, v. 30, p. 143-153, 2014.

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

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

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

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

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

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

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

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p.249-265, 2005.

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

CHAGURI, Reinaldo. **Administração de salários e desempenho na pequena empresa**. São Paulo: STS, 1993.

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

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

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

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

ECCEL, C. S. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.14, n.25, maio - ago. 2007.

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

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

GARRIDO, Laércio Marques. **Participação nos lucros e resultados**. São Paulo: Nobel, 1999.

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

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

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

IBGE, 2011. Disponível em:
<http://ftp.ibge.gov.br/Economia_Cadastro_de_Empresas/2011/cempre2011.pdf
>. Acesso em 11 maio 2014.

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

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

LEONE, N.M.C.P.G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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

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

REIS NETO, Mario Teixeira. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

RESENDE, Ênio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva:2005.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 46, Ed. Especial, p. 23-24, 2006.

SOUZA, Vera L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

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

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

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevistas aos vendedores

1. Qual a importância de se ter uma remuneração baseada no desempenho?
2. Qual alternativa você procura para aumentar seu desempenho?
3. As metas determinadas pela direção da empresa são alcançáveis?
4. Essa forma de remunerar aumenta a competição entre os vendedores?
5. A empresa concede estrutura e material adequado para alcançar suas metas e objetivos?
6. Seu salário e comissão estão no nível do mercado?
7. O salário é pago em dia?
8. Há quanto tempo está trabalhando na área de vendas?
9. Se tivesse a oportunidade de mudar essa forma de remunerar, você mudaria? Se sim, que mudança faria?

Entrevista ao Gestor

1. Qual o sistema de remuneração empregado? Na sua visão os vendedores e gerentes têm-se mostrados satisfeitos ou demonstram desinteresse?
2. Na sua visão, é importante um sistema de avaliação de desempenho acoplado no sistema de remuneração?
3. Como é realizado o sistema de avaliação periódica do desempenho dos vendedores? Existe algum mecanismo que avalia esse desempenho?
4. O departamento de vendas tem metas claras e objetivas e estas são comunicadas ao pessoal?
5. São realizadas reuniões periódicas para discussão de problemas e barreiras, argumentos de vendas bem sucedidos, casos especiais?
6. Os colaboradores sentem que tem uma orientação efetiva sobre os pontos em que seu desempenho está satisfatório e pontos em que devem melhorá-lo?

7. A empresa motiva devidamente gerentes e supervisores para avaliação do desempenho dos empregados e treina-os sobre como fazê-lo?
8. O fato de a empresa ter caráter familiar, influência de alguma forma na remuneração dos vendedores ou gerente de vendas?
9. Quando se iniciou as atividades da empresa?
10. Qual o número de funcionários da organização?
11. A quantas gerações a empresa pertence à mesma família?
12. Qual geração gerencia a empresa?
13. Quantos membros da família participam da gestão da empresa?
14. Quantos membros não participam da gestão da empresa mas mostram interesse?
15. Quantos membros da família não participam da gestão da empresa e também não mostram nenhum interesse em participar?
16. Na sua visão, a família tem total influência sobre o negócio da empresa?
17. Os membros da empresa têm valores semelhantes entre si?
18. Os membros da família têm uma dedicação aos negócios superior ao que você esperaria?
19. Os funcionários têm lealdade aos negócios da família, na sua visão?
20. Os funcionários sentem que tem valores compatíveis com os valores da empresa?
21. Os funcionários têm muito a ganhar no longo prazo por trabalharem na empresa da família?
22. Os funcionários concordam com os planos da empresa da família, de um modo geral?
23. Os funcionários se preocupam com o destino da empresa da família?
24. Os funcionários acreditam que ter decidido trabalhar na empresa da família foi uma decisão positiva em suas vidas?
25. Os membros da família entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa da família?
26. Sua organização, na sua visão, ela é pequena em tamanho quando comparada com seus concorrentes?
27. O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa?
28. Como você considera sua estrutura organizacional? Ela é simples?
29. O processamento de informações da empresa pode ser descrito com simples? Ou seja, no estilo boca a boca?
30. Como você estipula sua remuneração?

1. Como é organizado o departamento de vendas?
2. Quais os índices de controle e avaliação do desempenho dos vendedores? Volume de vendas por vendedor, volume de novos clientes conquistados, etc.?
3. E de que maneira que ela é feita?
4. Os vendedores encontram soluções rápidas sobre pedidos especiais, descontos, coisas do gênero?
5. Como são processados os pedidos de propostas ou produtos trazidos pelos vendedores?
6. Todos os detalhes que possam ter relação com produtos, preços, políticas especiais, são prontamente comunicados aos vendedores?
7. Fale um pouco sobre a fundação da empresa das dificuldades encontradas no começo quando você fundou a empresa?
8. E nessa fase de transição do seu comando para o comando do seu filho, vocês se prepararam para isso? Como é que foi esse processo de transição?
9. Que motivação você ainda tem de permanecer na gerencia da empresa?