

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ RENATO NUNES VILALBA

**A PERCEPÇÃO DOS VENDEDORES COMISSIONADOS QUANTO A FORMA DE
REMUNERAÇÃO RECEBIDA**

**DOURADOS – MS
2014**

JOSÉ RENATO NUNES VILALBA

**A PERCEPÇÃO DOS VENDEDORES COMISSIONADOS QUANTO A FORMA DE
REMUNERAÇÃO RECEBIDA**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Erlaine Binotto

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Vera Luci de Almeida

Prof. Me. Eduardo Luis Casarotto

**A PERCEPÇÃO DOS VENDEDORES COMISSIONADOS QUANTO A FORMA DE
REMUNERAÇÃO RECEBIDA**

JOSÉ RENATO NUNES VILALBA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na disciplina de Trabalho de
Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel
Em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia –FACE
da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente
Profa. Dra. Erlaine Binotto

Avaliador(a)
Profa. Dra. Vera Luci de Almeida

Avaliador(a)
Prof. Me. Eduardo Luis Casarotto

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me proporcionou a realização deste trabalho, e a minha família que é minha base de vida.

Agradeço também a minha orientadora Profa. Dra. Erlaine Binotto, que não desistiu de me incentivar a todo momento, e mostrar-me o caminho.

Por fim agradeço aos gerentes das empresas, onde pude aplicar meus questionários, Senhor Marcos Alberto Longem e ao Senhor Luis Carlos Bonetti, e também aos vendedores que se dispuseram a respondê-los.

RESUMO

A remuneração é umas das partes mais sensíveis do relacionamento do empregado com a empresa, a partir dela o profissional mantém suas necessidades básicas, vê seu valor para a empresa e sua colocação na sociedade (LAS CASAS, 2008). O vendedor na sua maioria tem seu salário atrelado aos seus resultados de alguma forma. As decisões que envolvem a gestão da remuneração influenciam diretamente nos resultados deste profissional, que estão relacionados com os ganhos da empresa, tornando a estrutura salarial do setor de vendas, peça chave a ser considerada para o atingimento dos seus objetivos planejados. A empresa na hora de estruturar sua política salarial deve estar atenta como o mercado está remunerando este profissional, assim criando uma estrutura de atração e retenção de talentos, já que os resultados da empresa são atrelados aos do vendedor, ainda que remunerado variavelmente sobre seus resultados, ele deve ter segurança que seus ganhos atenderam suas necessidades básicas, para um pleno desenvolvimento e motivação, e pela busca de melhoria no seu desempenho. Este trabalho levando em consideração essas variáveis busca expor ao leitor a visão do vendedor quanto a sua remuneração, descrevendo a partir de suas palavras, como o impacto da estrutura salarial da empresa influencia em seus resultados. Quais as suas preferências na hora de ser remunerado e se as empresas estudadas estão com suas estruturas salariais alinhadas com a teoria. Através de um questionário aplicado aos vendedores de duas empresas pode se ter as respostas referentes á visão dos funcionários comissionados, e verificar o que este profissional pensa sobre sua remuneração. Obtendo resultados que confirmaram o que os autores citados na revisão teórica descrevem, foi possível verificar que os vendedores desejam um salário fixo que de segurança sobre suas necessidades, mais também consideram atrativo serem remunerados parcialmente na forma de comissão sobre suas vendas, tornando assim um sistema misto de remuneração, salário fixo + comissão, o principal modelo de remuneração que os atrai.

Palavras-chave: Vendedor, Remuneração variável, Gestão de salários.

ABSTRACT

Salaries and one of the most sensitive parts employee's relationship with the company, from her professional keeps their basic needs, see your value to the company and its place in society (LAS CASAS, 2008). Seller mostly have their salary tied to its results in any way. Decisions involving the management of remuneration directly influence the results of this work, which are related to the company's earnings, making the salary structure of the sales sector, key piece to be considered for the achievement of its planned objectives. The company's time to structure their compensation policies must be aware how the market is rewarding this work, thus creating a framework for attracting and retaining talent, as the company's results are tied to the seller, even if paid variably on their results he must have security that their earnings met their basic needs, for a full development and motivation, and the search for improvement of results. This work in view of these variables seeks to expose the reader to view the vendor as their remuneration, describing from his words, as the impact of wage structure of the company influenced their outcomes. What are your preferences in time to be paid and if companies are studied with their wage structures in line with the theory. Through a questionnaire applied to the sellers of two companies may have the answers regarding vision will of commissioned employees, and check out what this professional think about their compensation. Getting results confirmed what the authors cited in the literature review described, we found that sellers want a fixed salary that security on your needs, but also consider attractive be paid partly in the form of commission on their sales, thus making a system mix of remuneration, fixed salary + commission, the main model of remuneration that attracts them.

Key words: Seller, variable compensation, salary administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1. OBJETIVOS	09
1.1.1. Objetivo geral	09
1.1.2. Objetivos específicos	09
2 REVISÃO TEÓRICA	11
2.1. REMUNERAÇÃO	11
2.1.1. Remuneração direta	11
2.1.1.1. Remuneração fixa.....	11
2.1.2. Remuneração indireta ou salário indireto	12
2.1.2.1. Objetivos da remuneração variável e algumas vantagens.....	13
2.1.2.2. Formas de remuneração variável no curto e longo prazo.....	13
2.2. REMUNERAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS	14
2.2.1. Formas de remunerar o vendedor	15
2.2.1.1. Salário fixo.....	15
2.2.1.2. Comissão.....	16
2.2.1.3. Sistema misto.....	16
2.2.2. Benefícios	17
2.3. SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DE VENDEDORES	17
2.3.1. Plano de remuneração	18
2.3.2. Fatores que comumente afetam resultados de vendedores	19
3 METODOLOGIA	22
3.1. TIPOLOGIAS DA PESQUISA	22
3.2. SUJEITOS DA PESQUISA	22
3.3. INSTRUMENTOS E COLETAS DE DADOS	22
3.5. ANÁLISES DOS DADOS	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
4.1. PERFIL E PERCEÇÃO SOBRE OS VENDEDORES ENTREVISTADOS	24
4.2. PERFIL E PERCEÇÃO SOBRE OS GERENTES ENTREVISTADOS	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
5.1. SUGESTÕES DE MELHORIAS	28
5.2. LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS	28
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
7 APÊNDICE	31
Apêndice I	31
Apêndice II	34

1 INTRODUÇÃO

O gestor de salários tem sido visto em um mercado dinâmico, onde constantemente são cobrados resultados satisfatórios, como maiores lucros e abrangência de mercado.

O modelo tradicional de remuneração centrada nos cargos esta sendo levada a obsolescência com o surgimento de técnicas alternativas de administração salarial buscando preferivelmente atrelar os salários dos profissionais a seus resultados (HIPÓLITO, 2000).

A gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento, que podem ser identificados com base em dois eixos: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a abordagem estratégica, que tem como principio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável (RODRIGUES, 2006, p. 24).

No mundo dos negócios o papel do vendedor, que tem o contato direto com os clientes, se torna a cada dia um diferencial competitivo de mercado. A remuneração deste profissional para Dutra (2012) entra como uma variável muito importante que, potencialmente explorada, pode reter este profissional, gerar satisfação e contribuir na motivação.

Os programas para o incentivo dos vendedores não se baseia só em manter o individuo como parte do grupo, mais também administrando políticas salariais consistentes para atender as necessidades básicas do vendedor (LAS CASAS, 2005). Este profissional tem comumente sua remuneração atrelada aos seus resultados e segundo Ferdinando (2006, p.42):

A remuneração variável pode desempenhar papel representativo na comunicação de objetivos, valores e diretrizes e estratégias das instituições. Por outro lado, a remuneração variável reforça uma filosofia de atuação mais abrangente da empresa, que valoriza a parceria e o comprometimento dos funcionários com os negócios.

Os profissionais comissionados baseiam suas rendas parcialmente ou totalmente no seu desempenho (DUTRA, 2012). Isto pode gerar problemas de exaustão, incertezas e preocupações desenvolvendo uma precariedade nas relações de trabalho, colocando um campo a ser observado.

Diante deste cenário a questão de pesquisa é:

- De que forma a remuneração adotada pela empresa atende as expectativas dos vendedores?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho consiste em analisar a percepção dos funcionários do setor de vendas sobre a forma de remuneração recebida.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Busca-se descrever a forma de remuneração utilizada pelas empresas para o pagamento de vendedores.
- Identificar a visão do vendedor quanto às práticas de remuneração adotadas.
- Analisar as expectativas dos vendedores em relação às políticas e práticas de remuneração.

A importância deste trabalho está em evidenciar a forma de remuneração por comissão das empresas, no caso as varejistas, e a percepção do funcionário sobre essa forma de remunerar. Dutra (2012) diz que a remuneração é um mecanismo de valorização do funcionário, se referindo a ela como “recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”. Ele ainda complementa que essas recompensas podem servir para atender as expectativas e necessidades como a econômica, de crescimento pessoal e profissional, segurança, reconhecimento, entre outras.

Sendo a remuneração variável, de acordo com Ferdinando (2006), uma estratégia de alinhamento com os objetivos e diretrizes da organização com o funcionário e a remuneração uma modalidade de valorização do funcionário, esse estudo pode vir a ser uma ferramenta para os gestores no qual, será destacado a visão do funcionário, principalmente do setor de vendas, sobre a forma de remuneração deles e se essa forma atende as suas necessidades e desejos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo do trabalho trás os autores que discutem o assunto remuneração variável, resultados de suas pesquisas, e seu ponto de vista sobre gestão de salário dos vendedores.

2.1 REMUNERAÇÃO

A remuneração é uma das formas de resposta da empresa quanto aos serviços prestados do funcionário. Para Cobra (1994, p. 189) “A remuneração deve estar associada aos objetivos de trabalho do vendedor e deve ser explícita e claramente exposta”. Franco (2007, p. 12) complementa afirmando que “Remuneração é a soma de parcelas que se ganha e que, ao serem somadas ao salário contratual, torna-se remuneração total”. Um dos exemplos da composição da remuneração pode ser: salário + gratificação + horas extras + prêmios = Remuneração total

Diante disso, Dutra (2012) entende que a remuneração pode ser dividida em duas formas sendo direta ou indireta.

2.1.1 Remuneração direta

O valor real em dinheiro recebido pelo funcionário da empresa contratante e a base de toda a estruturação salarial que será oferecida, relacionada com remuneração fixa, está descrita como um valor total em dinheiro, previamente acordado entre as partes, pago regularmente pelas atividades realizadas (DUTRA, 2012).

2.1.1.1 Remuneração fixa

Definida de forma clássica, a remuneração fixa é entendida como o valor do profissional para a organização, considerando o salário pago ao mesmo cargo em outras empresas do mercado a legislação e situação financeira da empresa, é o principal componente do conjunto de recompensas oferecidas pela empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

A remuneração fixa ou salário fixo traz consigo grandes elementos na interação do funcionário com a sociedade e com o próprio ambiente organizacional. A partir do valor recebido se dá a percepção de valor que se tem para a organização e posicionamento na sociedade.

A partir dessa remuneração partem outras formas de benefícios que a empresa oferece a seu funcionário como, por exemplo, auxílio alimentação. Uma boa estruturação na massa salarial prevê uma boa administração na remuneração fixa dos funcionários (LAS CASAS, 2008).

A organização de forma clássica define o valor da remuneração fixa a partir de pressuposto como cargo e complexidade nas tarefas que serão realizadas (DUTRA, 2012). Limongi-França, (2007, P. 72) ao abordar esse tema considera que:

Esse sistema de remuneração, também conhecido como remuneração funcional, nasceu num contexto histórico-social específico: após a Primeira Guerra Mundial, as organizações começaram a crescer em tamanho e complexidade, o que exigiu a criação de métodos para a gestão eficiente de suas atividades, assim surgiram os princípios tayloristas-fordistas de produção e de gestão de pessoas, que defendiam a estruturação e a divisão de tarefas como modo de garantir eficiência ao sistema produtivo.

Com tudo as tarefas de mesma complexidade foram sendo remuneradas da mesma forma de salário fixo.

Segundo Dutra (2012), os fatores que influenciam a remuneração fixa são:

- caracterização e análise dos cargos existentes na empresa;
- definição da forma de diferenciar os cargos na empresa;
- estabelecimento do valor a ser pago para os diferentes cargos, observando a importância relativa dos cargos dentro da empresa e em relação ao mercado.

A estruturação de valor do salário deve partir, também, do alinhamento com os objetivos do cargo para com os da empresa. Dentro das formas de estruturação do cargo, a empresa pode utilizar várias técnicas como observação no local de trabalho, entrevistas, questionários, análise de documentos e observação da forma de remuneração de outras empresas para cargos de mesma função no mercado. A análise do cargo deve produzir as seguintes informações para a formulação do salário, segundo Dutra (2012):

- tarefas responsabilidades que compõem o cargo – o que é feito ou que deve ser feito;
- forma como as tarefas são executadas – como é feito ou como deve ser feito;
- objetivos das tarefas e da posição ocupada pelo cargo – para que é feito ou deve ser feito;
- frequência de realização das tarefas – quando é feito ou deve ser feito.

Para Wood e Picarelli (2004), este sistema tradicional de remuneração com salários com base no cargo é de fácil instalação e garante o mínimo de organização na estrutura de cargos e salários, mas esta ultrapassado e se torna inimigo, muitas vezes, de novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa, outra forma de remuneração é a indireta ou salário indireto.

2.1.2 Remuneração indireta ou salário indireto

A remuneração indireta ou salário indireto são simplificarmente os benefícios recebidos pelo funcionário por seu trabalho. Vindo normalmente como complemento a remuneração direta está alinhada com o bem estar do funcionário oferecido pela empresa (DUTRA, 2012). Wood e Picarelli (2004) complementam que esses benefícios tem grande peso na aceitação de ofertas de emprego e respondem por parte considerável na remuneração total do funcionário. A grande vantagem da remuneração variável é vincular o salário do funcionário a sua produtividade (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Para Limongi-França (2007), a divisão de remuneração toma outros dois formatos no qual a remuneração fixa engloba também, além do salário, os benefícios adicionais como assistência medica e auxilio transporte, e por consequência se da o nome de remuneração variável, participação nos lucros e resultados, comissão sobre vendas e etc.

A remuneração variável está atrelada ao desempenho do funcionário, com maiores ou menores porcentagens de ganhos, busca incentivar o funcionário a produzir mais, tendo por base o retorno financeiro (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Marques (2012, p. 245) descreve em suas palavras que:

A remuneração variável é uma parcela variável do salário fixo, distribuída pela empresa aos empregados pela sua parcela de contribuição, baseada no cumprimento ou superação de metas estabelecidas pela alta administração das empresas em nível de produtividade, lucratividade e desempenho.

Totalmente atrelada à produtividade e aos ganhos da empresa o autor demonstra como na visão da organização essa ferramenta deve estar alinhada com os planos de desempenho da empresa.

Alinhada com as metas das equipes e dos indivíduos na organização, inclui formas de recompensa á curto prazo como as comissões, participação nos lucros, bônus etc. Como também de longo prazo como bônus (que se diferenciam dos bônus de curto prazo) e participação acionária (WOOD; PICARELLI, 2004).

2.1.2.1 Objetivos da remuneração variável e algumas vantagens

Para Garrido (1999), a remuneração variável busca proporcionar ao indivíduo um sentimento de pertencer ao grupo, remunerando de acordo com seus resultados vem de encontro ao alinhamento dos planos da empresa, melhorando seus processos a cada dia em buscar mais clientes e vender volumes maiores.

O mesmo autor descreve também que, a ferramenta de remuneração por resultados traz consigo motivação para os funcionários buscarem sempre um empenho maior, com o retorno visível de seus resultados.

Na visão de Marques (2012) as vantagens atrativas para o administrador em explorar a remuneração variável na sua organização são:

- tendência a maior comprometimento dos funcionários com os resultados alcançados pela empresa;
- incentiva o funcionário a buscar informações sobre o negócio da empresa;
- recompensar o colaborador variavelmente de acordo com os desempenho individuais e ou de equipe;
- garantir o reconhecimento e o sentimento de justiça aos empregados pela parcela de contribuição prestada a empresa;
- substituir custos fixos por custos variáveis;
- não incidência de encargos trabalhistas e previdenciários, somente desconto no imposto de renda;
- melhorar a distribuição de renda dos trabalhadores;
- Aumentar a participação dos trabalhadores nas mudanças tecnológicas do processo produtivo;
- aumentar a produtividade e qualidade dos serviços visando a satisfação dos clientes externos.

As vantagens apresentadas pelos dois autores são similares e demonstram uma paridade de opiniões quanto aos benefícios que se tem ao remunerar variavelmente.

2.1.2.2 Formas de remuneração variável no curto e longo prazo

Segundo os estudos de Wood e Picarelli (2004), é possível classificar de duas formas a remuneração variável, sendo de curto e de longo prazo.

A remuneração variável no curto prazo leva em consideração ações e metas pretendidas no prazo limitado á um ano fiscal, que sofrem ação direta das atividades desempenhadas por indivíduos e ou grupos, dessa forma a busca pelo interesse do funcionário nos resultados torna a remuneração variável (WOOD; PICARELLI, 2004).

Incluem-se neste grupo as formas:

- comissão na área de vendas;
- bônus executivos;

- participação nos lucros e/ou resultados;
- incentivos por aumento de habilidades;
- incentivos para aumento do conhecimento;
- bônus para *key people*;
- incentivos por projetos.

Esta forma, no curto prazo, procura alinhar objetivos administrativos com os pagamentos de bônus. Os valores dos bônus são previamente acordados entre as partes como também os objetivos que levam a este bônus (WOOD; PICARELLI, 2004).

A remuneração variável a longo prazo esta planejada para metas e objetivos acima de um ano fiscal, que buscam colocar a empresa em uma situação segura e estável no mercado e a retenção de talentos. Wood e Picarelli (2004) incluem no longo prazo os pagamentos de bônus e participação acionária como formas de classificação.

Os bônus pagos a longo prazo são diferenciados de curtos prazos pelos objetivos que abordam, e pelo prazo descrito para o cumprimento desses objetivos, que nesta segunda parte passam para mais de um ano fiscal (WOOD; PICARELLI, 2004).

A participação acionária é uma forma complexa de administração de remuneração de longo prazo, mas quando bem desenvolvida, pode trazer grandes resultados, pois não exige o desembolso de valores a curto prazo da empresa e também retêm talentos ao longo prazo, pois torna o funcionário co-proprietário da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

2.2 REMUNERAÇÃO NA ÁREA DE VENDAS

É descrito que a partir do momento em que o homem começou a buscar alimentos viu a necessidade de trocar objetos entre si com a finalidade de gerar satisfação para os dois lados. O ato de se trocar objetos é visto como o antecessor ao comércio são datado por historiadores de 3000 e 2000 antes de Cristo os primeiros registros dessa atividade (COBRA, 1994).

A história da evolução humana se mistura a do comércio. Apesar das divergências os antropólogos tendem a assumir que os primeiros comerciantes em grande escala foram os fenícios. Séculos antes de Cristo este povo já havia descoberto a vantagem no comércio de troca de mercadorias entre diferentes regiões. Desde então, o comércio anda junto com a história da humanidade e evolui com ela, variando entre os povos e os fatos históricos que desencadeavam mudanças, como as duas grandes guerras mundiais e as depressões do mercado financeiro (BARRAL, 2007).

No século X, na Europa, a atividade comercial era feita por pessoas mal vistas pela sociedade como ladrões e enganadores. Sofrendo preconceito por anos a profissão era associada à malandragem. Com o aparecimento da burguesia comercial e as bases da revolução industrial a história da economia se divide em suas duas fases conhecidas, a fase pré-revolução industrial e a fase que se segue da revolução industrial aos dias de hoje (COBRA, 1994).

Assim, com os novos tempos, a profissão de vendedor ganha destaque como o grande profissional que faria a ligação da produção em massa com o cliente. No território brasileiro as primeiras formas de comércio praticadas eram feitas por ambulantes, pessoas que enchiam suas charretes de tecidos, joias especiais, miudezas e especiarias e saiam país adentro fazendo a venda alcançar vários clientes afastados. O mascate é também figura principal aos estudantes da área do comércio no Brasil colônia (COBRA, 1994).

Logo após a segunda guerra mundial surge no Brasil caixeiro-viajante que fazia a ligação das primeiras indústrias nacionais com os clientes de todo o país, levando também notícias das grandes cidades para o interior (COBRA, 1994).

Através dos anos esta profissão se modificou e evoluiu até os dias atuais, atraindo interesse dos estudiosos.

Um dos elementos-chave da gestão da efetividade da força de venda 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 (PLOTOW, 2006, p. 81).

Um justo sistema de remuneração é aquele que melhor remunera o indivíduo que mais agrega valor à organização e suas atividades, independente de seu cargo e posição na organização, deste modo nada deve impedir que um vendedor campeão ganhe mais que um gerente (COLOMBINI, 1999 *apud*; LIMONGI-FRANÇA, 2007).

A remuneração é a parte mais sensível e perceptível do empregado, ele pode medir e comparar o próprio salário usando meios objetivos e palpáveis. Neste sentido, se a análise comparativa de sua remuneração, quanto ao ambiente e suas atividades se inclinar para a insatisfação, pode resultar em desconfiança, desânimo e queda de produção (ZIMPECK, 1992).

O desempenho na área de vendas está atrelado como umas das variáveis mais importantes no resultado final da organização. Wood e Picarelli (2004) relacionam fatores que variam e alteram o resultado da área de vendas sendo, motivação, desempenho e recompensa.

2.2.1 Formas de remunerar o vendedor

Segundo Cobra (1994) as formas tradicionais de remuneração dos vendedores são o salário fixo, a comissão e o sistema misto. Com as formas de remuneração relacionam-se fatores como o estímulo, controle, riscos, direção e agressividade que se explica segundo seus estudos. Segundo os autores Wood e Picarelli (2004) e Limongi-França (2007), estes profissionais se situam normalmente numa remuneração variável e seus resultados são levados em conta na hora de remunerar.

2.2.1.1 Salário fixo

Essa forma de remuneração independe do volume de venda que o vendedor conseguiu atingir (COBRA, 1994). Está classificada dentro da remuneração direta, nos estudos de formas de remuneração, segundo Dutra (2012). Nas pesquisas o salário fixo é visto como a melhor opção de remuneração dos vendedores quando a empresa não busca o foco nos resultados de vendas no curto prazo, ou quando é difícil a mensuração do resultado de cada vendedor nas metas gerais (CHURCHILL; FORD; WLAKER; 1981, *apud*; PLATHOW; 2006). Também levado em consideração por Cobra (1994) que destaca os seguintes resultados:

- Estímulo - com um salário fixo o vendedor faz o básico de vendas para parecer justo a remuneração que recebe, neste modelo não há vontade de conseguir grandes resultados já que eles não lhe renderiam benefícios financeiros. Cabe ao gestor buscar formas de incentivo que independem da parte financeira.
- Controle - o vendedor com salário fixo tende a trabalhar o menos possível para manter-se na empresa. Deverá ser pensado um modelo de controle rígido para evitar ao máximo esse comodismo eminente.
- Riscos - o vendedor fica numa posição segura com o salário fixo diante de uma diminuição de vendas. Já a empresa pode acumular prejuízos com essa diferença de custo e lucro.

- Direção - como as decisões da empresa no mercado não influenciam o seu salário o vendedor tende a não se opor ou sofrer com novas políticas empresariais.
- Agressividade - com esse modelo de remuneração não se pode esperar agressividade na venda, pois o maior incentivo que seria a remuneração já está pré-fixada.

2.2.1.2 Comissão

A comissão está totalmente ligada à produção de resultado dos vendedores. Diferencia-se do salário fixo que é pré-fixado de acordo com o cargo (COBRA, 1994). Classifica-se dentro da remuneração variável de curto prazo. Tem grande impulso na área de vendas, devido sua capacidade de apoiar e reforçar práticas como participação, envolvimento e orientação para os resultados do trabalho, fatores importantes dentro da área de vendas (WOOD; PICARELLI, 2004).

Análise do modelo de comissão segundo Cobra (1994):

- Estímulo - nesse modelo o estímulo fica totalmente sobre o retorno financeiro do trabalho do vendedor. Em pessoas ambiciosas, deve ser uma característica, que gera uma significativa busca por excelentes resultados;
- Controle - praticamente anulado já que o profissional está ciente que só conseguirá uma boa remuneração se produzir seus melhores resultados;
- Riscos - de acordo com a visão do vendedor a diminuição da venda gera a diminuição do seu salário, onde a entrada de novos produtos e concorrentes ou até mesmo a desaceleração do consumo geram problemas ao vendedor;
- Direção - há uma resistência quanto a novas políticas da empresa, que podem influenciar negativamente em seus resultados e conseqüentemente em sua remuneração;
- Agressividade - característica comum desse modelo, pois influencia os salários dos vendedores. Mas em longo prazo pode se tornar um problema desgastando algumas carteiras de clientes e gerando inadimplência.

Mesmo quando se propõe a alcançar as metas que darão os retornos mais atraentes, ainda sim o vendedor deve se sentir seguro quanto a sua remuneração. Quando seu salário é totalmente definido pelos resultados de suas metas acaba gerando, no começo de mês, certa inquietação por não ter certeza de seus resultados e este por consequência pode não suprir suas necessidades básicas, causando preocupação e insegurança. É preciso que as metas gerem esforços mais concretos, dando tranquilidade ao vendedor quanto as suas necessidades básicas.

Destacados os dois grandes modelos deve-se deixar claro que o mais comum é o sistema misto com um salário fixo mais a comissão (COBRA, 1994), que veremos em seguir.

2.2.1.3 Sistema misto

Combinando-se os dois modelos anteriores, vê-se uma base de salário fixo mais comissão sobre resultados que busca garantir a estabilidade psicológica e social para o vendedor, quanto aos seus ganhos e um sobre esforço para garantir bônus extras (COBRA, 1994). O sistema misto seria também bastante abordado na área de vendas, pois cria uma ferramenta de controle e supervisão a partir da parcela variável da remuneração (MILKOVICK, NEWMAN, 1987 *apud*; PLOTHOW, 2006).

2.2.2 Benefícios

Como já citado os benefícios são parte importante da remuneração total dos funcionários, e com o profissional de venda não é diferente, citado por autores como Wood e Picarelli (2004), como uma ferramenta decisiva na hora de manter e recrutar talentos, os benefícios têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos profissionais e sobre sua segurança merecendo nossa atenção.

A seguir alguns dos benefícios mais oferecidos no Brasil, segundo uma pesquisa realizada pela Deloitte, participaram cerca de 150 empresas no segundo semestre de 2003 (WOOD; PICARELLI, 2004, p. 83):

- assistência médico-hospitalar e odontológica;
- auxílio alimentação;
- auxílio doença;
- auxílio farmácia;
- auxílio refeição;
- combustível;
- complementação de gratificação de férias;
- cursos de Idiomas;
- previdência complementar;
- seguros diversos;
- transporte.

2.3 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DE VENDEDORES

Na pesquisa realizada por Cobra (1994), os principais modelos utilizados no Brasil são indicados no Quadro 1.

Sistemas de remuneração	Classificação
Salário fixo + Comissão s/ Vendas	1
Salário fixo	2
Comissão s/ Vendas	3
Salário fixo + Comissão s/ Vendas + Prêmios	4
Salário fixo + Sistema de Pontos	5
Salário fixo + Comissão s/ Quotas	6
Salário fixo + Prêmios	6
Comissão s/ Vendas + Prêmios	7
Comissão s/ Cobrança + Prêmio Cobertura Quota	7

Quadro 1 – Classificação geral dos sistemas de remuneração utilizados
Fonte: Cobra (1994)

No Brasil se utiliza alguns sistemas mistos de remuneração, em 40% dos casos, sendo o mais usado o salário fixo mais comissão conforme descrito no Quadro 1 em segundo lugar esta remuneração de vendedores com salário fixo e em seguida remuneração apenas por comissão. Em pesquisas de Peck (1992, *apud*; PLOTHOW, 2006), aproximadamente 18% da remuneração dos vendedores industriais dos EUA era salario fixo, já 9% era só comissão, e os outros 73% eram de algum sistema misto de salario fixo mais comissão. Dessa forma, o sistema de remuneração ideal segundo os vendedores passa por outras variáveis.

Para obter a visão dos vendedores, Cobra (1994) fez duas perguntas: “Qual é, no entender dos vendedores entrevistados, o sistema mais motivador no seu trabalho?” e; “O que eles (vendedores), esperam de um sistema de remuneração?” A partir das respostas o autor desenvolveu o Quadro 2 com os seguintes resultados.

Citação em ordem de importância	Sistema Ideal	% Citações do total
1	Salário fixo + Comissão + Prêmios	29.7
2	Salário fixo+ Comissão	26.4
3	Não responderam	16.7
4	Comissão sobre vendas	5.8
4	Comissão + Prêmios + Ajuda de custo	5.8
5	Salário fixo + Comissão + Ajuda de custo	5.2
6	Salário fixo + Comissão + Prêmios+ Ajuda de custo	2.6
7	Salário fixo + Prêmios + Ajuda de custo	1.2
7	Salário fixo	1.2
7	Outros	1.2
8	Comissão + Prêmios	0.7
8	Salário fixo + Comissão + Participação	0.7
8	Salário fixo + Prêmios	0.7
	TOTAL	100

Quadro 2 – Qual o sistema ideal de remuneração de vendedores
Fonte: Cobra (1994)

Com a análise do Quadro 2 Cobra (1994) afirma que as preocupações dos vendedores ficam evidenciadas, os vendedores tem necessidade de segurança mínima de ganho, um salário que lhes dê segurança quando a comissão não for satisfatória e que a maioria deseja um sistema que aborde as comissões que possibilitam grandes retornos.

Nota-se a necessidade de um plano de remuneração a fim de trazer as necessidades deste profissional às discussões e levá-las em consideração.

2.3.1 Plano de remuneração

Este plano quando elaborado abrange todas as perspectivas e visões da empresa do futuro que quer se alcançar.

Carvalho (1992 p.18) traz detalhes a serem atrelados o plano de remuneração na hora de sua estruturação:

O plano de remuneração precisa acompanhar os avanços tecnológicos, as mudanças de mercado, política econômica, como também participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual... Conhecer as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas praticas políticas gerais da organização.

A literatura mostra que se deve traçar o plano que mais se aproxima de uma realidade ótima para cada organização e ambiente (FRANCA-LIMONGINI, 2007). A mesma autora afirma que o plano de remuneração deve ser bem estruturado, buscando o bom relacionamento entre a empresa e o funcionário assim os planos de remunerações das organizações se tornam uma das tarefas mais complexas na gestão de pessoas, sofrendo com influências do ambiente, de outras empresas e de políticas, etc. A atitude de simplificar o modelo de remuneração a fim de ser de fácil visualização para os vendedores, nem sempre é bem vista por quem estuda essa área, pois retoma formas atrasadas de planejamento que não

condiz com os tempos que as empresas vivem (COBRA, 1994). O mesmo autor afirma que por outras vezes também a não flexibilidade do modelo proposto não é adequado, pois com o tempo a mutação do mercado causa um desalinhamento com os objetivos de marketing da organização.

John e Weitz (1989, *apud*; PLOTHOW, 2006), destacam quatro variáveis que consideram de maior peso na hora da composição do sistema de remuneração:

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

Acima de tudo, a empresa deve sempre melhorar seus processos para estar á frente das concorrentes em seu mercado atuante, “pois, ao longo do tempo surge um descompasso entre as necessidades da empresa, a realidade de mercado e a capacidade de resolução do problema” (CARVALHO, 1993, p. 18).

O sistema de remuneração deve ser desenvolvido com determinados objetivos, segundo Cobra (1994):

- balancear o lucro das vendas com todos os custos da atividade.
- atrair novos vendedores com a remuneração adequada.
- reter talentos e criar um quadro de funcionários que levem a empresa ao auge do mercado.
- ter clara demonstração de atrativos a vendedores que tenham os melhores resultados.

O bom desenvolvimento do plano se relaciona a fim de alcançar as quatro metas anteriormente descritas para o autor.

Se na visão dos vendedores o plano for estimulante e se eles acreditarem que todo o seu trabalho lhes trará retorno farão um bom serviço, mas se discordarem das metas impostas acreditando estar fora da realidade, acarretará o processo ao contrário e o plano sucumbirá por mais vistoso que seja.

Observando que o resultado da venda é de certa forma ligada ao sucesso da empresa, conclui-se que deve se reunir desde os gerentes de vendas aos grandes gestores da empresa na hora de se criar o plano de remuneração. As informações dos gerentes de vendas são primordiais ao processo de criação do plano de remuneração, pois estes vivenciam de perto a realidade de seus vendedores e a realidade do mercado (COBRA, 1994).

2.3.2 Fatores que comumente afetam resultados de vendedores

Cobra (1994) afirma que o desempenho dos vendedores dependerá de três fatores básicos: seu caráter inato seu treinamento e sua motivação. Baseado em suas características e cultura os indivíduos respondem de diferentes formas a estímulos de motivação e treinamento. O mesmo autor afirmar que mesmo indivíduos que nascem com boas características para a profissão, se não tiverem suas habilidades lapidadas, jamais serão bons vendedores. É preciso uma boa seleção na hora de contratar e sempre buscar perfis de funcionários adequados à realidade da empresa.

Haring e Morris (1968, *apud*; LAS CASAS 2005, p. 136) enumeram em escala de importância para a estimulação do desempenho do vendedor sendo em sequência:

- 1° Plano básico de remuneração.
- 2° Concursos de vendas.
- 3° Pagamentos de abonos.
- 4° Prêmios honoríficos e reconhecimento.
- 5° relações informais e amistosas entre os vendedores e seus superiores imediatos.
- 6° Planejamento científicos das quotas e territórios, para garantir reconhecimento igual para igual esforço exercido.
- 7° Benefícios extraordinários.
- 8° Plano de participação nos lucros.
- 9° Férias remuneradas.
- 10° Publicação das posições dos vendedores, desde que o desempenho seja satisfatório.
- 11° Sistemas de sugestões.
- 12° Procedimentos de reclamações.
- 13° Outros.

Trabalhar e colher informações de fatores de motivação em equipes é bastante complexo, os indivíduos são todos diferentes e não há uma fórmula genérica para se motivar. Mas, como não há tempo e dinheiro para se trabalhar o caso-a-caso, os estudos mostram que a frequência em algumas situações que geram o desânimo na equipe (LAS CASAS, 2005).

Há quatro situações que, segundo Las Casas (2005), gera desmotivação nos vendedores:

- falta de confiança no gestor;
- condições de trabalho;
- características do cargo;
- demais causas.

Quando o vendedor não tem confiança no trabalho do gestor este pode por consequência não vai confiar nas metas e métodos impostos. As condições de trabalho são abordadas por autores como uma variável importante não só no meio de trabalho dos vendedores, mas em todas as profissões, que gera queda na produção e desmotivação, assim como características do cargo onde o individuo se sente, muitas vezes, impossibilitado de desenvolver suas habilidades (LAS CASAS, 2005).

Doyle e Shapiro (1981, *apud*; LAS CASAS, 2005) dividem os fatores que proporcionam satisfação:

- tarefas claras;
- necessidade de realização;
- remuneração por incentivos;
- boa administração.

As visões da satisfação e insatisfação citadas demonstram que estão bem claras que uma boa administração que gere confiança com tarefas claras com cargos bem definidos com incentivos a um esforço maior, são as bases mínimas a serem atendidas para o bom desenvolvimento do trabalho do vendedor.

As teorias comportamentais nos dizem que são necessárias três condições para que a remuneração afete o desempenho segundo Milkovich-boudreau (2006):

- os comportamentos e as condições necessárias para o atingimento dos objetivos precisam estar sob o controle do indivíduo.
- a remuneração tem que estar claramente vinculada ao atingimento dos objetivos
- a remuneração tem que ser suficientemente grande para justificar o esforço requerido para o atingimento do objetivo.

Levando em consideração as discussões de satisfação e insatisfação da teoria comportamental de milkovick-boudreau (2006), a empresa deve manter gestores que demonstrem uma boa administração e gerem confiança, o indivíduo deve ter plena consciência que seus ganhos são diretamente relacionados ao seu desempenho, e que este resultado pode lê trazer retornos satisfatórios, as condições para o bom desenvolvimento do trabalho do vendedor devem estar sendo consideradas, a fim de propiciar um ambiente propício a realização do máximo esforço.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIAS DA PESQUISA

Esse estudo tem como característica ser uma pesquisa de campo. Segundo Vergara (1998) a pesquisa de campo é uma investigação empírica, dentro do ambiente onde o fenômeno ocorre. Essa modalidade de pesquisa permite analisar o fato de maneira ampla e dentro do ambiente onde ele ocorre, sem influência-lo.

Além de pesquisa de campo, este trabalho tem natureza descritiva, porque este estudo tenta relacionar o tipo de remuneração utilizada por uma organização metalúrgica e por uma do setor alimentício com a satisfação de seus funcionários e sua motivação. Procura-se também conhecer as características do grupo pesquisado, como sexo, idade e nível de escolaridade. GIL (2002, p. 42) diz que, “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Este trabalho analisou as respostas de vendedores de duas empresas de diferentes mercados de atuação, que emprega e remunera variavelmente por comissão sobre seus resultados. A primeira empresa é do ramo varejista de produtos alimentícios, que atende a fornecedores como mercados, mercearias e supermercados. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o segmento dos produtos alimentícios, bebidas e fumo iniciou o ano de 2014 com uma variação de 5,5% no volume de vendas se comparado ao mesmo período do ano passado, este resultado é atribuído ao aumento do poder de compra da população, resultado do novo aumento do salário mínimo que entrou em vigor, este segmento representou 45% do desempenho do comércio varejista no começo deste ano.

A segunda empresa é do ramo metalúrgico que segundo notícias da revista do aço, a venda do ferro em 2013 atingiu 6,8 milhões de toneladas, 10% superior a 2012 em função da demanda interna do país, recebendo influências dos eventos esportivos que estão sendo realizados (USIMINAS, 2014).

Este trabalho buscou expor a visão do vendedor frente às formas de remuneração que recebe, e fazer um comparativo das percepções dos vendedores e dos gerentes sobre o assunto. Todos os vendedores das duas empresas responderão o questionário totalizando nove, e dois gerentes de vendas.

Os entrevistados foram acessados a partir da autorização dos gestores a aplicação dos questionários, o tempo médio de resposta do questionário todo foi de 10 minutos e em uma semana os dados todos já haviam sido colhidos.

A decisão por estas duas empresas foi devido à facilidade de acesso que o acadêmico tem aos entrevistados.

3.3 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram construídos dois questionários diferentes, um com 22 perguntas para os gestores e outro com 21 para os vendedores com perguntas abertas e fechadas, de acordo com os objetivos deste trabalho.

Os dados foram coletados nas empresas onde os pesquisados atuam como vendedores ou como gestores de vendas em uma semana. Os questionários se iniciavam com perguntas fechadas a fim de descrever características dos indivíduos e relacionamento com a profissão, e em seguida entrava nas perguntas que dariam dados para a formação das respostas aos

objetivos do trabalho. Foram 10 perguntas para caracterizar o perfil dos entrevistados nos dois questionários e o restante das questões sobre a percepção quanto às formas de remuneração.

3.5 ANÁLISES DOS DADOS

A análise de dados foi realizada através de duas formas, com relação às questões fechadas os dados colhidos foram passados para porcentagem, onde dois Quadros foram criados para melhor visualização das respostas fechadas que forneceram mais dados, e o restante descrito em um texto produzido junto com as repostas abertas dos entrevistados.

Uma análise qualitativa a respeito das questões abertas foi feita. A partir das respostas foram estruturado dois texto levando por base todas as informações colhidas nos questionários, possibilitando uma análise critica do autor dando embasamento assim para suas conclusões finais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo aborda análise das respostas dos dois questionários aplicados aos vendedores e gerentes, a partir dos dados colhidos foram estruturados os texto que demonstram seus pontos de vista sobre o tema remuneração.

4.1 PERFIL E PERCEPÇÃO SOBRE OS VENDEDORES ENTREVISTADOS

Após a aplicação dos questionários verificou-se que oito entre os nove vendedores que responderam eram homens. A faixa etária dos entrevistados e descrita no Quadro 3, demonstrando um predomínio de profissionais jovens nos dois seguimentos analisados.

Faixa etária de idade	
Citação em ordem crescente de idade	% Citações do total
16 a 25 anos	66,6%
26 a 35 anos	22,2%
Acima de 46 anos	11,2%

Quadro 3- Fonte: Dados da pesquisa
Elaborado pelo autor (2014)

Referente ao estado civil, 66,6% são casados, 22,2% são separados e 11,2% solteiros. A partir das respostas do nível de escolaridade dos entrevistados foi criado o Quadro 4 para a visualização.

Nível de escolaridade	
Citação em ordem crescente de nível escolar	% Citações do total
Ensino médio completo	33,3%
Ensino superior completo	33,3%
Ensino superior incompleto	22,2%
Ensino médio incompleto	11,2%

Quadro 4- Fonte: Dados da pesquisa
Elaborado pelo autor (2014)

Todos responderam residir na cidade de Dourados/MS onde foi aplicado o questionário, já suas cidades de origem basicamente as respostas foram formadas por cidades próximas a região, como Itaporã, Caarapó e Fátima do Sul.

Quando foi solicitado que se responde-se sobre o tempo que estão na profissão, em sua maioria 66,6% dos entrevistados disseram ter mais de dez anos na área, de experiência como vendedor.

Perguntado aos vendedores, qual a percepção que tem sobre as diferentes formas de remuneração praticas pelas empresas, disseram, estar descontentes.

Segundo os vendedores, os setores que tem salário fixo não se afetam com as mudanças de mercado como o setor das vendas, um dos riscos também citado por Cobra (1994), também expuseram que, é preciso um novo alinhamento com os salários praticados para vendedores de outras empresas do mesmo ramo.

Apenas um dos vendedores da pesquisa ganha salário fixo + comissão sobre suas vendas, o restante todo ganha apenas comissão, diferente das pesquisas de Cobra (1994), onde mostra que no Brasil, o sistema mais utilizado é o misto salário fixo + comissão, e que a forma de remunerar vendedores apenas com comissão, está em terceiro lugar, atrás também de remuneração com salário fixo.

A questão treze se refere á decisão por trabalhar nessa empresa considerando a forma de remuneração praticada na hora da contratação, quatro responderam que sim, sendo que dois argumentaram que, a forma de remunerar faz exercer suas funções com o sentimento de ser dono da empresa, e que quando foram entrevistados foi criada expectativas quanto a remuneração.

Os outros cinco vendedores consideraram a experiência profissional no ramo, o maior atrativo na hora de sua opção pela empresa.

Os entrevistados foram questionados sobre o grau de influência da comissão sobre sua remuneração, e foram unânimes em dizer que influência muito.

Tiveram argumentos que também foram citados por Garrido (1999) e Marques (2012), que reforçaram os resultados como: “Motivar o sentimento dos empregados se sentirem como donos da empresa” e; “Estabelecer uma variabilidade nos valores recebidos pelos empregados: melhores resultados, maiores ganhos”. Por fim: “Tendência a maior comprometimento dos funcionários com os resultados alcançados pela empresa”.

A maioria dos vendedores está pouco satisfeito ou insatisfeito com essa forma de remuneração.

O maior argumento encontrado nas respostas é que, a empresa não esta remunerando o cargo da mesma forma que seus concorrentes, Limongi-França (2007) lista este critério na hora do desenvolvimento do plano de remuneração como de grande influência, assim como legislação e situação financeira da empresa.

Os vendedores explicam que, consideram uma vantagem da remuneração por comissões, o seu esforço ser recompensado, e ter a possibilidade de obter salários maiores, um sentimento de auto cobrança para vender mais, assim como lista Cobra (1994), como nesse modelo o estímulo fica totalmente sobre o retorno financeiro do trabalho do vendedor.

Mas a total dependência da comissão gera também desvantagens, foi colocado pelos entrevistados que a principal situação é que, geram incertezas dos ganhos, Cobra (1994) explica que mesmo quando se propõe a alcançar as metas que darão os retornos mais atraentes, ainda sim o vendedor deve se sentir seguro quanto a sua remuneração.

Algumas respostas traziam também a reclamação que á uma total dependência do momento em que está o mercado, se está aquecido ou em baixa. Foi dito também que, uma das grandes desvantagens é, á dependência das políticas de mercado, e suporte da empresa para manter seus ganhos, este tipo de remuneração, segundo Cobra (1994), pode gerar problemas de resistência contra novas políticas adotadas pela empresa, se o vendedor sentir que estas podem influenciar negativamente nos seus ganhos.

Praticamente todos 88,8% dos vendedores, desejam um salário fixo + comissão, necessidade de um mínimo de ganho, um salário que lhes dê segurança quando a comissão não for satisfatória, e deseja um sistema misto que aborde as comissões que possibilitam grandes retornos, vindo de encontro com os resultados das pesquisas de Cobra, (1994).

Acredita-se segundo as respostas dos vendedores que entre 1% a 15% deve estar fixado o bônus de comissão sobre as vendas.

Para os entrevistados a empresa tem vantagens nessa remuneração, pois o funcionário fica totalmente fixado no volume de venda que faz, assim tendo que render o seu máximo afim de também conseguir uma remuneração maior.

Descreve o autor como vantagem para a empresa, que esta forma de remunerar tem grande impulso na área de vendas, devido sua capacidade de apoiar e reforçar práticas como participação, envolvimento e orientação para os resultados do trabalho, fatores importantes dentro da área de vendas (WOOD; PICARELLI, 2004). Para o futuro profissional a maioria dos entrevistados diz que, desejam ter sua remuneração mudada para o salário fixo + comissão, para mais segurança das suas necessidades básicas dependentes de sua remuneração.

4.2 PERFIL E PERCEPÇÃO SOBRE OS GERENTES ENTREVISTADOS

Foi aplicado um questionário também para os dois gerentes de vendas das empresas onde a pesquisa foi realizada.

Os dois gerentes são homens, um com mais de 46 anos e o outro que declarou ter entre 26 a 35 anos. Ambos casados, com escolaridade entre ensino médio completo, e ensino médio incompleto.

Moradores na cidade de Dourados/MS, com um período de trabalho na empresa de 5 a 10 anos. Os dois anteriormente a assumir o cargo de gerente eram vendedores comissionados, e vivenciaram o cotidiano da profissão.

Perguntados sobre a sua percepção quanto as diferentes formas de remunerar da empresa, declarou o primeiro, estar de acordo com a estrutura de salário da empresa, pois ao seu entender, apenas a área de vendas pode ser remunerada com comissão. O segundo gerente cita que se pudesse colocaria todos os setores da empresa remunerados com comissão, para um maior comprometimento dos funcionários nas tarefas de suas funções.

Os dois gerentes remuneram seus vendedores apenas com comissão, conforme citado anteriormente com base no autor, Cobra (1994) não é a principal forma utilizada no Brasil. Esta forma de remunerar só com comissão já era praticada antes do inicio de suas atividades como gerentes.

Quando foi solicitado que declarassem qual o grau de influência na remuneração e nível de satisfação os gerentes acreditavam atingir muita satisfação dos seus vendedores.

As vantagens avistadas pelos gestores na remuneração por comissão passam pelas demonstradas pelos autores como, envolvimento e orientação para os resultados do trabalho (WOOD; PICARELLI, 2004). Quando perguntados pelas desvantagens os dois gerentes não conseguem visualizar nenhuma, se opondo ao que Cobra (1994) relata, pois em suas pesquisas nota-se problemas de riscos como vendedores preocupados com novos produtos substitutos no mercado e concorrentes, gerando queda na produção por fatores de desgaste psicológicos. Cobra (1994) também relata resistência em novas políticas da empresa que possam influenciar negativamente na comissão, e uma agressividade em vendas, que em alguns casos cria um desgaste de alguns clientes e inadimplência.

Na visão dos gestores das duas empresas apenas comissão continua sendo a melhor forma de remunerar os vendedores.

Os dois se baseiam em suas experiências para as respostas, e argumentam que os vendedores que conseguem ter um salário com uma parte fixo se acomodam, opondo se aos resultados das pesquisas.

O vendedor que tem uma base de salário fixo se sente seguro, e apto a buscar o restante da sua remuneração baseada em comissão para completar sua renda (MILKOVICK, NEWMAN, 1987 *apud*. PLOTHOW, 2006).

As constatações foram que os gerentes não impuseram esta forma de remuneração apenas por comissão aos vendedores mais apenas seguem ordens e políticas praticas já antes de sua titulação como gerentes. A comissão deve estar fixada entre 1% a 15%, e que a busca do vendedor por melhorar seu salário levara a melhora dos resultados totais da empresa. Que as tendências é que as empresas mantenham suas políticas de remuneração atual, pois acreditam estar dando certo remunerar apenas com comissão sobre vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscava delinear a visão dos vendedores sobre a remuneração, suas críticas, aprovações e sugestões. Buscou-se extrair e evidenciar nas palavras dos profissionais da área de venda se suas expectativas estavam sendo atendidas.

As conclusões apontam que há uma unanimidade em dizer pelos vendedores que o sistema misto de comissão + salário fixo é o seu principal desejo para seus ganhos.

Que a partir dos autores citados e as respostas colhidas, este sistema está atrelando os dois lados interessados no assunto os vendedores e gestores. Para o vendedor a garantia de um ganho fixo minimiza a geração de problemas de exaustão, incertezas e preocupações desenvolvidas durante o começo do mês, e também ao decorrer da vida na empresa devido aos desgastes, mas da mesma forma quando parte do seu salário está atrelado aos seus resultados, ainda sim, o força a buscar mais vendas e clientes principal justificativa dada pelos gestores para apoiar a comissão.

Segundo os resultados alcançados, os vendedores entrevistados desejam ter uma parte do seu salário ainda sobre seus ganhos, pois possibilita alcançar uma melhor remuneração com seu esforço.

Foi visto que quando a remuneração totalmente apoiada em comissão é imposta, gera reclamações pela auto dependência de fatores que influenciam nos seus resultados, e por consequência em seus salários.

Os vendedores destacam que tendo uma dependência dos seus esforços para completar seus salários, se sentem encorajados e motivados a sempre estar buscando mais, há um sentimento de auto cobrança e de ser o dono da empresa.

Os gerentes devem fazer uma reflexão, pois segundo os estudos de Cobra (1994), o modelo misto garantiria ainda sim uma busca dos vendedores por resultados satisfatórios que elevaram os ganhos da empresa. Se possível que os gestores adaptem um sistema misto de remuneração, onde os desejos dos vendedores sejam levados em consideração. Assim este sistema misto pode minimizar os problemas com abalos e desgastes psicológicos que seus funcionários ocasionalmente podem vir a ter devido ao sistema apoiado apenas sobre comissão.

5.1 SUGESTÕES DE MELHORIA

Sugere-se para um futuro, que os gestores entrem em um acordo com seus funcionários e seja implantado um sistema misto (salário fixo + comissão sobre venda) de remuneração, se estes tiverem autonomia para esta mudança, assim como na maioria das formas de remunerar os vendedores do país. Que este venha para dar segurança aos funcionários da área de vendas para suas necessidades básicas, e ainda assim incentivar uma busca por sempre melhores resultados, levando ao crescimento da empresa.

5.2 LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS

Acredita-se que os futuros os estudos devem partir com o intuito de buscar formas de melhor instruir os gestores sobre a preservação da saúde mental dos seus funcionários da área de vendas e qualidade de vida, propiciando ambientes e estruturas tanto políticas, como de remuneração favoráveis a uma melhor desenvolvimento de suas funções.

Sugere-se que se faça trabalhos com o tema da motivação orientando os resultados, e também pesquisas com empresas de mesmo porte para verificar suas diferenças na hora da remuneração.

6 REFERÊNCIAS

- BARRAL, W. O. **O comércio internacional**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=YSk97XHhyEwC&printsec=frontcover&dq=O+COMERCIO+INTERNACIONAL&hl=ptR&sa=X&ei=D0SyU820GYnRsQTLvoCYBg&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=O%20COMERCIO%20INTERNACIONAL&f=false>>. Acesso em: 01 jul. 2014.
- CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1994.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2012.
- FRANCO, J. O. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: Iesde Brasil S.A. 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=rr1qHInn_HYC&oi=fnd&pg=PA11&q=CARGOS,+SALARIOS+E+REMUNERACAO&ots=NgMYdZI61&sig=Ahpw9VshWaypJUoPwi9CRrvE_IE#v=onepage&q=CARGOS%2C%20SALARIOS%20E%20REMUNERACAO&f=false>. Acesso em: 03 jul. 2014.
- GARRIDO, L. **Participação nos lucros e resultados**. São Paulo: Nobel, 1999. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=MGm3tg1Z_Z4C&printsec=frontcover&dq=PARTICIPACAO+NOS+LUCROS+E+RESULTADOS&hl=pt-BR&sa=X&ei=3kKyU--PIIrPsASo04HQCQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=PARTICIPACAO%20NOS%20LUCROS%20E%20RESULTADOS&f=false>. Acesso em: 29 jun. 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para a construção de sistemas por competências**. 2000. Tese. (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8.ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH – Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARQUES, W. L. **Diário de um empreendedor**. Cianorte: Clube dos autores, 2012. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=LQ8r2j_rjQ4C&printsec=frontcover&dq=DIARIO+DE+UM+EMPREENDEDOR&hl=ptBR&sa=X&ei=0EOyU5CJDZHUAS2g4HwAg&ved=0CDQ6AEwAA#v=onepage&q=DIARIO%20DE%20UM%20EMPREENDEDOR&f=false>. Acesso em: 28 jun. 2014.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, N. **Comércio varejista inicia 2014 em crescimento, segundo IBGE**. EBC Agência Brasil, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2014-03/comercio-varejista-inicia-2014-em-crescimento-segundo-ibge.>>. Acesso em: 04 jul. 2014.

PICARELLI FILHO, VICENTE WOOD JR, THOMAZ. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PLOTHOW, C. B. A. **Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas**. 2006. 249 f. Dissertação. (pós Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:< <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01022007-094345/en.php>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

REVISTA DO AÇO, Usiminas atinge R\$ 222 Mi. **Revista do Aço, São Paulo, ano III**, n. 11, p. 1-60, maio/jun, 2014. Disponível em:< <http://www.revistadoaco.com.br/index.php/revista-do-aco-11>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 46, Edição especial, p. 23-34, Nov/dez, 2006.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em:<<http://books.google.com.br/books?id=KnQMVAwQLpYC&pg=PP1&dq=ANA+ALICE+VIAS+BOAS&hl=ptBR&sa=X&ei=TUOyU8iLDafLsATh4DQDQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=ANA%20ALICE%20VILAS%20BOAS&f=false>> Acesso em: 27 jun. 2014.

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**. 7 ed. São Paulo, Atlas, 1990.

WOOD JR, T. (coord). **Mudança organizacional**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2009

7 APÊNDICE

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DOS VENDEDORES:

Questionário da pesquisa

O objetivo deste trabalho consiste em analisar a percepção dos funcionários do setor de vendas sobre a forma de remuneração recebida. Busca-se descrever a forma de remuneração utilizada pelas empresas para o pagamento de vendedores. Identificar a visão do vendedor quanto as práticas de remuneração adotadas. Analisar as expectativas dos vendedores em relação as políticas e práticas de remuneração.

A) PERFIL DOS VENDEDORES ENTREVISTADOS.

Assinale as alternativas abaixo:

1. **Gênero:** () Masculino () Feminino

2. **Faixa etária:** () de 16 a 25 anos () de 26 a 35 anos () de 36 a 45 anos () acima de 46

3. **Estado civil:**

() Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a) () Separado(a) () União estável
() Outros: _____

4. **Nível de escolaridade-**

() Ensino fundamental incompleto () Ensino médio incompleto
() Ensino fundamental completo () Ensino superior completo
() Ensino médio completo incompleto () Pós-graduação

5. **Cidade de origem:** _____

6. **Cidade onde mora:** _____

7. Tempo que está na profissão atual	8. Tempo que está na empresa atual
() Menos de um ano	() Menos de um ano
() De um a cinco anos	() De um a cinco anos
() De cinco a dez anos	() De cinco a dez anos
() Mais de dez anos	() Mais de dez anos

9. **Tipo de experiências profissionais anteriores a essa ocupação?**

10. **Formas de remunerações recebidas nas ocupações anteriores?**

B) EXPERIÊNCIA QUANTO AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO RECEBIDA NA PROFISSÃO

11. **Qual a sua percepção sobre as diferentes formas de remuneração praticadas pela empresa?**

12. **Qual a forma de remuneração que você recebe?**

- () Salário fixo () Salário fixo + Comissão sobre vendas
 () Apenas comissão sobre vendas
 () Outros : _____

13. **A sua decisão por essa empresa considerou a forma de remuneração praticada?**

- () Sim () Não

Justifique: _____

14. **Se você recebe uma parte do seu salário baseado em comissão, na sua percepção, qual a grau de influência dela na sua remuneração total? (aos que não recebem comissão sigam para a próxima pergunta).**

15. **Marque seu grau de satisfação com a remuneração que recebe e Comente sua resposta:**

- () Insatisfeito(a) () Pouco satisfeito(a) () Indiferente () Satisfeito(a)
 () Muito satisfeito(a)

Por quê? _____

16. **Quais vantagens são percebidas na remuneração apoiada em comissões?**

17. **Quais desvantagens são percebidas nessa forma de remuneração?**

18. **Qual a forma de remuneração que na sua visão seria a melhor opção para a sua realidade?**

- () Salário fixo () Salário fixo + Comissão sobre vendas
 () Apenas comissão sobre vendas () Outros : _____

Por quê? _____

19. **Qual a porcentagem, que no seu entender deveria ser a remuneração da comissão sobre vendas, para que haja motivação e melhore seu desempenho.**

- () De 1% a 15% () De 15% a 30% () De 30% a 45% () De 45% a 60% () De 60% a 75% () De 75% a 90% () De 90% a 100%

20. Quais vantagens a empresa tem com esse tipo de remuneração?

**21. Quais as suas perspectivas futuras em relação a remuneração? (Fixa, variável),
Quais as suas preferências? Por quê?**

APÊNDICE II: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DOS GERENTES:

Questionário da pesquisa

O objetivo deste trabalho consiste em analisar a percepção dos funcionários do setor de vendas sobre a forma de remuneração recebida. Busca-se descrever a forma de remuneração utilizada pelas empresas para o pagamento de vendedores. Identificar a visão do vendedor quanto as práticas de remuneração adotadas. Analisar as expectativas dos vendedores em relação as políticas e práticas de remuneração.

A) PERFIL DOS VENDEDORES ENTREVISTADOS.

Assinale as alternativas abaixo:

1. **Gênero:** () Masculino () Feminino

2. **Faixa etária:** () de 16 a 25 anos () de 26 a 35 anos () de 36 a 45 anos () acima de 46

3. **Estado civil:**

() Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a) () Separado(a) () União estável
() Outros: _____

4. **Nível de escolaridade-**

() Ensino fundamental incompleto () Ensino médio incompleto
() Ensino fundamental completo () Ensino superior completo
() Ensino médio completo incompleto () Pós-graduação

5. **Cidade de origem:** _____

6. **Cidade onde mora:** _____

7. Tempo que está na profissão atual	8. Tempo que está na empresa atual
() Menos de um ano	() Menos de um ano
() De um a cinco anos	() De um a cinco anos
() De cinco a dez anos	() De cinco a dez anos
() Mais de dez anos	() Mais de dez anos

9. **Tipo de experiências profissionais anteriores a essa ocupação?**

10. **Formas de remunerações recebidas nas ocupações anteriores?**

B) EXPERIÊNCIA QUANTO AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO APLICADA

11. **Qual a sua percepção sobre as diferentes formas de remuneração praticadas pela empresa?**

12. Qual a forma de remuneração que você pratica na área de vendas?

- () Salário fixo () Salário fixo + Comissão sobre vendas
 () Apenas comissão sobre vendas
 () Outros : _____

13. Esta forma de remunerar, você que implantou ou quando entrou no cargo de gerente já era praticada?

14 Se na sua gestão que foi implantada esta forma de remuneração, a sua decisão se baseou principalmente em qual argumento?

15. Se você remunera os vendedores com uma parte do salário baseado em comissão, na sua percepção qual a grau de influência dela em sua remuneração? Comente.

16. Marque o grau de satisfação que você acredita atingir com a remuneração que praticada. Comente sua resposta:

- () Insatisfeito(a) () Pouco satisfeito(a) () Indiferente () Satisfeito(a)
 () Muito satisfeito(a)

Por quê? _____

17. Quais vantagens são percebidas na remuneração apoiada em comissões?

18. Quais desvantagens são percebidas nessa forma de remuneração?

19. Qual a forma de remuneração que na sua visão seria a melhor opção para a sua realidade da sua empresa?

- () Salário fixo () Salário fixo + Comissão sobre vendas
 () Apenas comissão sobre vendas () Outros : _____

Por quê? _____

20. Qual a porcentagem que a seu entender deveria depender a remuneração da comissão sobre vendas, para que haja motivação e melhore o desempenho, sem causar efeitos contrários como desmotivação, desgaste e incertezas nos vendedores.

De 1% a 15% De 15% a 30% De 30% a 45% De 45% a 60% De 60% a 75% De 75% a 90% De 90% a 100%

21. Quais vantagens à empresa têm com esse tipo de remuneração?

**22. Quais as suas perspectivas futuras em relação a remuneração? (Fixa, variável),
Quais as suas preferências? Por quê?**

