

# **Relato tecnológico: proposta de remuneração baseada em incentivos salariais com bonificações em comissão mista, para uma equipe de vendas de uma empresa varejista de tecidos<sup>1</sup>**

**Aluna: Gabriela Naves e Silva**

Orientação: Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

## **Resumo**

O bom desempenho dos vendedores é fator de grande relevância para que uma empresa de tecidos se mantenha competitiva, e os incentivos financeiros aos vendedores são formas de dinamizar esse processo, proporcionando maior rentabilidade à organização empresarial. Diante disso, neste relato técnico, foi analisada a remuneração de vendedores baseada em incentivos salariais, em uma empresa de tecidos, que está no mercado há mais de 36 anos e conta com 10 vendedores. O objetivo desse relato técnico foi de apresentar uma proposta de um pacote salarial baseado em incentivos, por meio de bonificações por comissão mista à equipe de vendas de uma empresa de tecidos, com a finalidade de aumentar o volume de vendas. O estudo se alinhou à gestão de remuneração de vendas e de forças de equipes no segmento de varejo de tecidos. Além disso, foram pesquisados os elementos motivacionais que podem dinamizar a eficiência e eficácia nas vendas, com sugestões de bonificações. Na conclusão da pesquisa foi evidenciado que as comissões, somadas às bonificações e premiações, são mecanismos eficazes de incentivo aos vendedores aumentando, assim a rentabilidade da empresa analisada.

**Palavras-chave:** Remuneração; varejo de tecidos; gestão de pessoas.

## **1 INTRODUÇÃO**

O bom desempenho das funções dos vendedores no segmento de varejo de tecidos é essencial para o sucesso da empresa que pretenda se consolidar no mercado, e requer a utilização de estratégias, a médio e longo prazo, que permitam o aumento no volume de vendas. Portanto, é imprescindível que os gestores busquem mecanismos de incentivo e motivação, para que aumentem a margem de vendas, tendo por consequência, aumento nas receitas do empreendimento.

Com isso, cabe ao gestor, buscar formas que alavanque as vendas, pautando-se em metodologias assertivas, considerando o desempenho alcançado pelos vendedores, em razão de sua produtividade, de modo que impulsionem suas vendas, mediante incentivos. Logo: Quais práticas de remuneração de equipes de vendas podem ser implementadas em uma empresa de segmento de varejo de tecidos, de forma a gerar o aumento na margem de vendas líquidas da organização?

Em primeira análise, em se tratando do salário final, leva-se em conta que ele é formado pelo salário fixo, incentivos e benefícios. Nesse sentido, entende-se que a remuneração de vendas em comissão, - variável -, como proposta de intervenção para empresa, se constitui um incentivo interessante, tanto ao vendedor quanto à organização analisada. Mesmo porque, em se tratando de uma empresa de varejo de tecidos, a probabilidade de aumento de vendas

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 14/06/2021, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia

nesse modelo remuneratório se mostra mais eficiente e eficaz. Além disso, o gestor de vendas pode considerar a remuneração de equipes de vendas, dentro da margem líquida de vendas, ou seja: o valor total apurado, descontados os custos com as vendas.

Portanto, a proposta desse relato técnico foi apontar como a bonificação em comissão, somada à bonificação e incentivos não financeiros, pode aumentar as vendas de uma empresa de tecidos que já está no mercado há mais de 36 anos e conta com 10 vendedores. O objetivo foi apresentar uma proposta de um pacote salarial baseado em incentivos, por meio de bonificações por comissão mista à equipe de vendas de uma empresa de tecidos, com a finalidade de aumentar o volume de vendas.

Para a demonstração da eficácia da proposta do uso da bonificação em comissão mista, o trabalho se dividiu em três capítulos: o primeiro versou sobre a gestão de remuneração nas organizações; o segundo, discorreu sobre a remuneração de forças/equipes de vendas e o terceiro apresentou as práticas e incentivos de remuneração de forças de vendas no segmento de lojas de varejo de tecidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A gestão da remuneração nas organizações

É sabido que para as organizações se manterem ou se consolidarem no mercado, exige-se a avaliação dos riscos, despesas e receitas do empreendimento. Nesse sentido, no que se refere aos níveis de rendimentos da organização empresarial, um dos pontos de destaque é a gestão de remuneração, a qual permite avaliar: investimento, arrecadação, perspectiva de receitas e viabilizar incentivos aos empregados, de modo a motivá-los.

Do disposto, entende-se que no contexto organizacional, referente à operacionalização de custos, a remuneração se mostra uma estratégia administrativa que permeia toda cadeia de seu funcionamento. Nessa perspectiva: “a remuneração é importante para os empregados como recompensa pelo trabalho realizado e para as empresas como motivador dos comportamentos de desempenhos”. (SUSTER; SINGHEM, 1996, *apud* HANASHIRO, 2008, p. 176).

A gestão da remuneração é, portanto, um mecanismo que pode auferir ganhos à empresa, já que permite ampliar as perspectivas de investimento remuneratório, dentro de um plano estratégico focado na motivação dos empregados. Nesse sentido, no que se refere aos vendedores, pode-se dizer que ao se dedicar atenção aos recursos disponíveis para incentivo no aumento das vendas, a organização pode obter uma margem de retorno satisfatório, provenientes do resultado alcançado com base na produtividade funcional.

Em reforço ao mencionado, Hanashiro (2008, p. 176), traz uma visão empreendedora sobre a remuneração ao colocá-la como um recurso de ampliação das competências do trabalhador. Assim sendo, em empresas que trabalham com vendas de tecidos, pode-se destacar que o pacote salarial atrativo, além de promover ganhos remuneratórios propriamente ditos, permite ampliar as capacidades individuais do vendedor, mediante incentivos que permitam a construção de competências e habilidades laborais e pessoais. Com isso, ao incentivar o vendedor, além de um profissional ativo e comprometido, a empresa impulsiona suas receitas.

Para Chiavenato (2004, p. 290), em se tratando das modalidades de remuneração, a de base fixa estável é aquela que predomina dentro da sistemática organizacional de grande parte das empresas. Entretanto, é uma metodologia não agregativa, visto que se baseia, predominantemente, no conceito de salário, o qual se dá mediante o controle da administração, que leva em conta apenas os fatores: tempo, cotidiano e função. Sendo assim, ela não se mostra adequada quando se busca profissionais motivados e dispostos a incorporar ações proativas dentro da organização, sobretudo em tempos de grande competitividade, como os atuais.

Pegando o cenário da economia global atual, o fato é que este tem sido um período de grandes dificuldades às organizações empresariais, a exemplo das de segmento de varejo de tecidos, em razão da pandemia da Covid-19, a qual tem desestabilizado a economia mundial. Essa desregulação do mercado, proveniente de força maior, torna a condução das atividades comerciais muito difíceis, e a competitividade sai do plano comum, habitual em tempos normais, para um contexto atípico, ocasionando um desafio ainda maior. Por isso que a remuneração precisa ser motivadora, já que impulsionará os vendedores a se dedicarem mais, condicionando maior rentabilidade à organização.

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Daí a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competência. (CHIAVENATO, 2004, p. 290).

No que se refere às modalidades de remuneração, Chiavenato (2004, p. 291) aponta que a remuneração variável é aquela que ocorre periodicamente, isto é: meses, semestres e ano. É uma modalidade remuneratória destinada ao funcionário, e ocorre por meio de seleção, a qual tem por base verificar a obtenção dos resultados estipulados pela organização, conforme a área de atuação do empregado. Além disso, o processo seletivo para a obtenção de remuneração pode ser distribuído entre equipes ou se direcionar a um único funcionário.

Ao disposto, para a remuneração de vendas no mercado de varejo de tecidos, a modalidade de remuneração variável parece ser apropriada. Ela corresponderia, ao contexto de aspirações do vendedor, já que sua renda depende do que produz em determinado período, e impulsionaria as vendas. Poderia ainda, por meio de estratégias mais dinâmicas, conforme a demanda, a oferta do produto e as condições do mercado, estabelecer critérios de dinamização, conforme as oscilações entre queda e aumento de suas vendas. Portanto, a base remuneratória dependerá do empenho do vendedor, fazendo com que a organização empresarial tenha aumento em suas receitas.

Além da modalidade de remuneração variável, Chiavenato (2004, p. 291) ressalta que, em razão de a remuneração fixa não atender à demanda atual, as empresas têm buscado outras formas de incentivo remuneratório, a exemplo da remuneração flexível. A busca por essa metodologia se deve ao fato de ela ser uma forma de convidar os colaboradores a se aliarem à organização, formando parcerias. Aqui o intuito é buscar resultados agregadores ao permitir que os vendedores usem suas competências e promovam soluções criativas e inovadoras, por impulso próprio.

Ademais, a partir da remuneração variável, as empresas podem fazer adequações, já que ela apresenta maior flexibilidade para condução de estratégias de controle das oscilações externas e internas, ou seja, de mercado e financeiro. Nesse sentido, ela pode se concentrar em diferentes frentes, como: focar na lucratividade, ou na presença de mercado. Portanto, “uma das grandes vantagens da remuneração variável é a flexibilidade. Se a empresa está no vermelho, pode mirar como alvo principal o lucro. Caso precise ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado como sua principal meta”. (CHIAVENATO, 2015, p. 97).

Isto posto, é preciso destacar que o pacote de remuneração corresponde aos rendimentos totais, no caso em análise, do vendedor, o qual comporia o salário fixo, benefícios e incentivos, formando o pacote salarial. Caracterizando estes elementos da remuneração, Chiavenato (2015, p.108-116), discorre acerca dos benefícios sociais, oferecidos pelas organizações empresariais; aqueles que envolvem transporte, alimentação, bem como assistência e atendimento médico-hospitalar e social, sendo que essa última, busca por resolução de problemas pessoais e individuais ao funcionário. Além das assistências de cunho pessoal - íntimo -, há aquelas que dizem respeito às questões jurídicas e de seguridade social, assim como de lazer, etc.

Genericamente, benefício é tudo aquilo que a empresa oferece ao trabalhador além do salário. Um plano de saúde pago pela empresa, por exemplo, é um benefício. Outros exemplos são: assistência médica, seguro de vida, vale-alimentação, complemento de aposentadoria, bolsas de estudos, creche, assistência odontológica, empréstimos emergenciais, ambulatório médico na empresa, convênios para medicamentos e ópticas, horário flexível, entre outros. (RIBEIRO, 2015, p.2).

Conforme pontuado anteriormente, os benefícios sociais são divididos em assistenciais, recreativos e supletivos e se constituem como fonte de incentivo à vida do empregado, levando-os a exercerem suas atividades com mais empenho, impulsionando sua produtividade. Nesse sentido, são meios de incentivos não financeiros que podem promover maior empenho por parte dos vendedores, pois aumenta a motivação em concluir as vendas, fazendo com que se sintam acolhidos pela empresa. Ou seja, “melhoria da qualidade de vida dos funcionários. • Melhoria do clima organizacional. • Redução da rotação de pessoal e do absenteísmo. • Facilidade na atração e na manutenção de talentos. • Aumento da produtividade em geral”. (CHIAVENATO, 2015, p. 125, grifo do autor).

Como visto, aos vendedores podem ser ofertados diferentes tipos de benefícios, cumulativos, ou não, a depender do modo como a organização os distribuem, ajustando à sua realidade orçamentária. O importante a se ressaltar, é que o pacote salarial coerente se constitui como elemento vital de motivação aos vendedores, afetando diretamente a produtividade, que por consequência, conferirá maior rentabilidade ao empreendimento. Lembrando que os benefícios, somados ao salário fixo do vendedor, compõem sua remuneração, ou seja, todos os seus ganhos.

Ante ao exposto, os incentivos também compõem o pacote salarial dos vendedores, o que mais uma vez vai depender do gerenciamento financeiro da organização e política de incentivos por ela adotada. Entre eles podem ser citados, os de tempo de serviço; por mérito; por produção; em comissão; os quais são agregados ao salário base, isto é, um adicional que complementa a remuneração do vendedor. Lembrando que esses incentivos podem ser concedidos de forma individual, ou em grupo, sendo que nessa última ocasião constará da força de equipe. (CHIAVENATO, 2015, p. 83-84).

Quanto ao salário fixo, ele é garantido constitucionalmente. Portanto, não pode ser menor do que o mínimo legalmente instituído na Constituição Federal de 1988, conforme disposto no artigo 7º, inciso IV. Por consequência lógica, deverá ser respeitado como mínima percepção de valores financeiros para o sustento do vendedor e de sua família, na obtenção dos bens materiais e imateriais que o ser humano depende. Sendo assim, o salário será vigente e fará parte da remuneração do vendedor, que é a somatória de todos os seus rendimentos decorrentes da prestação de serviço. Portanto, os benefícios e incentivos, somados ao salário base, formam a remuneração do vendedor ou da equipe de vendas.

## **2.2 A remuneração de forças/equipes de vendas**

Conforme visto, os incentivos que compõem a remuneração são decorrentes da metodologia administrativa que comporta todos os rendimentos auferidos pelo vendedor, tendo por finalidade dar uma contraprestação ao vendedor conforme a atividade por ele desenvolvida. É ainda, decorrente da análise de competências e habilidades dentro do plano individual ou coletivo. A remuneração de forças em equipes de vendas, por sua vez, se dá pelo perfil de um grupo de pessoas e o quanto cada uma delas prospectam, conforme os indicadores de vendas obtidos.

Para Zanchin (2015, p. 51-53), a remuneração faz parte dos elementos circulares do gerenciamento de força de vendas. Como principal motivação, ela é o chamariz de bons

vendedores e base para manter aqueles que já fazem parte deste quadro, dentro da organização. Portanto, quanto mais atrativa a remuneração, maior a lucratividade ao empreendimento, já que incentiva o aumento nas vendas. Além de que, em se tratando de captação de bons vendedores a remuneração se torna um fator decisivo.

Nesse sentido, ao escolher o modelo de remuneração atrativo, será possível delinear as características da empresa enquanto incentivo aos vendedores, bem como refletirá sua política remuneratória. Essas ações são fundamentais para captar vendedores qualificados e comprometidos com o papel que desempenham dentro da organização, sendo uma estratégia eficiente, uma vez que imprime imagem positiva do empreendimento, já que valoriza seus colaboradores correspondendo aos seus anseios.

Isto posto, Las Casas, (2012, p.149) destaca a importância da adequada remuneração de força de vendas, a qual reflete no perfil da empresa, dando-a maior ou menor visibilidade. Assim, em se tratando da força de vendas, cabe ao gestor administrá-la de forma coerente e de acordo com o perfil da organização, levando em consideração a satisfação dos vendedores. Ao agir dessa forma, o administrador impulsionará o desempenho dos vendedores, os quais se sentirão mais motivados, ativos e confiantes. Entretanto, em polo oposto, a insatisfação remuneratória, os levarão ao mau desempenho e desmotivação, refletindo no modo como vendem, atendem os clientes, etc.

O plano de remuneração de vendas deve considerar a própria cultura empresarial e ser adaptado ao nível e aos métodos mais valorizados pelo próprio grupo de vendedores. Estes devem ser encorajados a dar sua opinião, em adição à grande capacidade de observação e empatia por parte da gerência. (LAS CASAS, 2012, p. 151).

Conforme apontado anteriormente, quando o administrador do empreendimento se mostra comprometido com uma política remuneratória responsável e atraente, permite constante diálogo com os colaboradores para estabelecer melhores estratégias de remuneração calcada na verificação das condições financeiras da organização e nos anseios dos vendedores. Portanto, uma empresa que permite a participação ativa dos vendedores, obterá melhores resultados na definição do pacote de remuneração.

Para Las Casas (2012, p. 154), essa remuneração será referente ao salário base do vendedor, somado aos incentivos e benefícios. Assim, será verificado o percentual de receitas obtidas pela empresa para definir o pacote remuneratório dos vendedores. Portanto, a remuneração poderá compor [...] “salários fixos, comissões e outros incentivos, se existentes. Para os vendedores, o nível de remuneração significa quanto receberão, enquanto para empresa representa os custos de vendas”. (LAS CASAS, 2012, p. 154).

Como visto, a remuneração pode se dar de diferentes formas, e o gestor pode defini-la alinhado ao que se pretende alcançar dentro do setor de vendas, concernentes ao seu percentual, utilizando diferentes estratégias remuneratórias, desde que condizentes com a captação financeira da empresa em seu patamar de rendimentos. Nesse sentido, para Las Casas (2012, p.155) o pacote de remuneração, dentro da realidade da empresa, poderá ser composto de incentivos e comissões, somadas ao salário. Assim, “existem basicamente três métodos de remuneração direta de força de vendas: com base em salário fixo; com base em comissão; com base em salário fixo e incentivo (misto)”.

Ao disposto, quer dizer que ao gestor cabe aplicar metodologias que permitam agregar maior rendimento ao salário base do vendedor, ou a depender da situação, estabelecer outra forma de incentivo que não se restrinja à renda salarial mínima, sempre levando em consideração o mínimo legal. Além disso, na remuneração de forças, ao salário base do vendedor podem ser somadas, incentivos ou comissão, bem como ambos, formando o pacote salarial do vendedor.

Na lógica exposta, de acordo com Zanchin (2015, p. 54) os meios de promover recompensas em vendas, no modelo monetário, tem-se o salário fixo, pago mensalmente; porém, embora confira estabilidade ao vendedor, não lhe permite auferir ganhos pelos resultados obtidos nas vendas, seja em razão da quantidade, qualidade, ou dificuldades em sua execução. Há ainda o sistema em comissão: com base nos resultados; somadas ao salário base; que se compõem em salário mais premiações e aquelas em que há bonificações diante dos resultados por balanço. No sistema não monetário a remuneração é decorrente do comprometimento, dinamismo e proatividade; já no sistema misto são agregados os objetivos do monetário e não monetário, reconhecido como o mais flexível atualmente.

Isto posto, a política de remuneração de vendas caracteriza-se como sendo o pilar de um empreendimento, ou seja, fonte motivadora. Isso é afirmado por Castro e Neves (2005, p.88) ao disporem que o pacote salarial atrativo, motiva os vendedores a se dedicarem com mais afinco às suas funções, obtendo uma margem maior de vendas. Portanto, permite que o vendedor se veja remunerado pelos frutos produzidos, mediante seu empenho, o qual é efetivado em decorrência de suas competências, habilidades e proatividade, as quais podem ser analisadas mediante metodologias de indicadores de desempenho.

Nesse sentido, conforme disposto por Francischini e Francischini (2017, p. 6-7) a metodologia de indicadores-chaves de desempenho - *Key Performance Indicator (KPI's)*-, se revela uma ferramenta interessante. Entretanto, para sua implementação é preciso que se faça questionamentos acerca do que se pretende alcançar, as variáveis desse alcance, mediante a elaboração de [...] “indicadores de desempenho que medem as variáveis”. Esses questionamentos, visam a obtenção de resultados satisfatórios, seja no quesito qualidade ou melhoria do atendimento por parte do vendedor, os quais estão diretamente ligados ao tempo de trabalho despendido e efetivamente desenvolvido, assim como a satisfação da clientela, conforme, por exemplo, o desempenho, ou índice cruzado de força de vendas, tanto no quesito quantidade - volume -, quanto de lucratividade.

Entretanto, numa perspectiva de equipe, é importante levar em conta a força por ela agregada para obtenção de vendas. Daí que o pacote salarial deve ser conferido de forma a considerar o empenho do vendedor, sem prejuízos aos demais integrantes. Aliás, no quesito equipe de vendas, o incentivo remuneratório grupal se torna eficiente, permitindo a colaboração entre os profissionais, de modo a unirem forças para obterem resultados significativos, diminuindo a competitividade predatória entre eles, e por consequência, agregando valores de cunho colaborativo à organização.

### **2.3 Práticas de remuneração de forças de vendas no segmento de lojas de varejo de tecidos**

Após analisados os elementos teóricos da remuneração e seu impacto na motivação do vendedor de forma individual e em equipe, passa-se a demonstrar como ela pode ser verificada e utilizada no segmento de varejo, levando-a como estratégia remuneratória na empresa de tecidos. Para isso é apresentada a importância da remuneração de forças de vendas nesse setor, levando em consideração: o vendedor, o cliente, a clientela, a organização empresarial e as metodologias de que ela precisa e pode utilizar para alavancar suas vendas e melhorar suas receitas. É preciso destacar ainda, o contexto social e a condição econômica atual no país decorrentes da pandemia da Covid-19.

Zanchin (2015, p.15 - 32) conceitua a remuneração de forças de vendas como sendo variável a depender do modo e meio de contato que os vendedores fazem com seus clientes. Em sua concepção, há diferentes estratégias que podem ser empregadas para dinamizar as vendas, seja diretamente com a clientela, ou mesmo por meio de outros recursos, como os tecnológicos, o qual é dinamizado pelo *marketing* de relacionamento em rede, ou seja, ao

aplicar o *go - to - Market*.

Um exemplo atual de forças de vendas, no modelo citado anteriormente, ou seja, de aplicação do *go - to - Market*, são aquelas realizadas pelo *WhatsApp*, a qual se tornou um meio eficiente de conquista de clientela, em razão das dificuldades de contato físico com os clientes, devido à Covid-19. Nessa modalidade, as empresas, liberam um *link* de acesso nas redes sociais, como também, adicionam os clientes já fidelizados, em grupos. Com isso os vendedores conseguem dinamizar as vendas de produtos, já que aumenta sua rede de contatos e a torna mais dinâmica e direta, pois está sempre à disposição do comprador. Portanto, a força de vendas vai depender do alcance do vendedor e o modo com o qual ele se conecta com os clientes da empresa.

Como outros exemplos de força de vendas, pode ser citada a utilizada pela “Tetra Pak”, empresa no segmento de embalagens industriais para empresas de bebida, por meio da qual forma sua carteira de clientela. Segundo Castro e Neves (2005, p.18), essa organização empresarial usa como metodologia agregadora os treinamentos técnicos para adequar os funcionários ao maquinário da empresa. Além disso, ela proporciona especialização aos vendedores, conforme a atividade por eles exercida, com intuito de aprofundarem seus conhecimentos na função que exercem, conforme o segmento empresarial. Assim, o vendedor estará apto a agir em todo o encadeamento da venda por ela realizada.

Castro e Neves (2005, p. 51) sinalizam alguns elementos que são decisivos para a remuneração de forças de vendas, sendo eles: a formação de grupos de compras; a necessidade por serviços; o profissionalismo e especialização e a heterogeneidade. Como já mencionado, a estratégia de venda utilizada pelo vendedor será mais, ou menos eficiente, a depender da situação de mercado, das circunstâncias econômicas e de contato com os clientes. Inclusive foi citada a situação da pandemia da Covid-19 como sendo um desafio para vendas de tecidos no varejo.

Levando-se em consideração as condições listadas por Castro e Neves (2005, p. 51), em se tratando do segmento de varejo de tecidos, em um cenário de instabilidade econômica como o atual, devem ser agregadas às metodologias e estratégias de vendas que melhor se adequem aos clientes e à empresa. Sendo assim, o fortalecimento das vendas dependerá de um conjunto de atribuições, tanto de quesitos pessoais do vendedor, quanto dos recursos e métodos por ele utilizados para maximizar as vendas, momento em que a remuneração pela força de vendas toma contornos e se mostra necessária.

Diante do exposto, pode-se destacar o posicionamento de Castro e Neves (2005, p. 144-145), já que no entendimento de ambos, “a remuneração se completa com pagamentos de incentivos, de comissões e de benefícios visando sempre obter um esforço adicional, tranquilidade e fidelidade dos bons da equipe”. Nesse sentido, soma-se ao salário fixo, uma variável em percentual, conforme a margem da empresa em razão da quantidade de tecidos vendidos.

Em arremate, a compreensão dos aspectos, componentes e estratégias metodológicas para aplicação da remuneração de força de vendas, precisam ser levados em consideração, dada a sua importância para o fortalecimento da organização. Dito isso, no segmento de varejo de tecidos, para que os vendedores sejam motivados e melhorem seu desempenho nas vendas, é preciso que recebam um pacote de remuneração atrativo, cabendo ao gestor administrativo, adequá-lo ao segmento da organização empresarial.

## **2.4 Incentivos provenientes de bonificações em comissão mista na empresa de varejo de tecidos**

Em decorrência da realidade vivenciada atualmente, em razão da crise econômica proveniente da Covid-19, houve desestabilização e fechamento de empresas, exigindo atenção

por parte do administrador acerca dos efeitos negativos dessa época, lhe incumbindo a responsabilidade de alinhar a manutenção das empresas e dos empregos. Contudo, a proposta de incentivo apresentada para a empresa de varejo de tecidos analisada, tem como meio de aplicação a médio e longo prazo, com uma perspectiva de melhora no cenário da economia mundial.

No que diz respeito à força de vendas na loja de varejo e sua correspondente remuneração, viu-se que conforme o vendedor conquista novos clientes, ele consegue aumentar sua clientela, bem como consegue manter suas vendas aos fidelizados. Além disso, ele pode utilizar diferentes recursos tecnológicos para dinamizar essas vendas. Entretanto, ressaltando o cenário da Covid-19, os desafios aumentaram em grandes proporções, exigindo maior proatividade, engajamento e comprometimento para com as vendas. Daí que a remuneração por comissões, promoções, metas e premiações são incentivos interessantes ao vendedor, porque privilegia seu desempenho, seja em razão da meta alcançada ou da carteira de clientes por ele conquistada, agregando mais incentivo, já que estabelece uma nova variável de desempenho que impulsiona as vendas e conquista de clientela.

Além disso, o gestor pode estabelecer metas em níveis, de modo a impulsionar as vendas. Ou seja, na meta 1: oferece-se determinado prêmio, que pode ser uma promoção, bonificação ou estes somados à comissão. Na meta 2 (super - meta), que pode ser fracionado em dias, períodos, etc.: essas remunerações são dobradas sem prejuízo do salário base. Lembrando que elas precisam ser estabelecidas de forma conjunta, e intermediada pelo administrador (gestor), junto aos vendedores, de modo que sejam consultados nesse processo. Isso viabiliza o alcance das propostas, já que permite sugestões e opiniões, além de oportunizar esclarecimentos de dúvidas.

Após as explicitações trazidas acerca do papel do pacote salarial, e de como se pode incentivar os vendedores a aumentar as vendas, a comissão de vendas parece ser mais adequada tanto ao contexto econômico mencionado, quanto ao segmento de varejo apresentado. Portanto, das sugestões apresentadas como incentivos financeiros, em metas e níveis, a proposta é aplicar, na empresa de varejo de tecidos analisada, a remuneração em comissão mista de vendas, a fim de motivar o vendedor e aumentar as receitas da organização, conforme as vendas concretizadas e o trabalho realizado em equipe, permitindo assim, o crescimento do empreendimento.

### 3 PLANEJAMENTO DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS PARA DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO

A coleta de dados foi realizada mediante questionário direcionado à equipe de vendas, aos vendedores, de forma individual, e ao gestor da empresa. O intuito foi apresentar os dados demográficos dos vendedores; descrever as estratégias, ações e indicadores de vendas da organização e do desempenho histórico dos membros da equipe; descrever as políticas e práticas de remuneração da equipe de vendas, assim como, identificar a visão dos gestores da organização acerca do desempenho da equipe de vendas; identificar a visão de membros da equipe de vendas sobre como melhorar o desempenho em vendas da empresa; identificar a visão de membros da equipe de vendas sobre as recompensas financeiras e não financeiras (o que mais gostam na empresa e aquilo de que não gostam, ou seja, que os deixa insatisfeitos); analisar conjuntamente os dados coletados para gerar o diagnóstico da situação atual e elaborar uma proposta de implementação de pacote salarial baseado em salário fixo e comissão sobre vendas.



#### 4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em decorrência da realidade vivenciada atualmente, em razão da crise econômica proveniente da Covid-19, houve desestabilização e fechamento de empresas, exigindo atenção por parte do gestor de vendas, acerca dos efeitos negativos dessa época, lhe incumbindo a responsabilidade de alinhar a manutenção das empresas e dos empregos. Contudo, a proposta de incentivo apresentada para a empresa de varejo de tecidos verificada, tem como meio de aplicação a médio e longo prazo, com uma perspectiva de melhora no cenário da economia mundial.

No que diz respeito à força de vendas na loja de varejo e sua correspondente remuneração, viu-se que, conforme o vendedor conquista novos clientes, ele consegue aumentar sua clientela, bem como consegue manter suas vendas aos fidelizados. Além disso, ele pode utilizar diferentes recursos tecnológicos para dinamizar essas vendas. Entretanto, ressaltando o cenário da Covid-19, os desafios aumentaram em grandes proporções, exigindo maior proatividade, engajamento e comprometimento para com as vendas.

Daí que visou-se analisar conjuntamente os dados coletados para gerar o diagnóstico da situação atual sobre a remuneração por comissões mistas. Ou seja, em que haja, promoções, premiações como incentivos aos interesses dos vendedores, com vistas a aumentar seu desempenho, seja em razão da meta alcançada ou da carteira de clientes por ele conquistada, agregando mais incentivo, já que estabelece uma nova variável de desempenho que impulsiona as vendas e conquista de clientela.

##### 4.1 Caracterização da equipe de vendas

Os dados demográficos são importantes indicadores para apresentar o perfil dos vendedores da empresa. Sendo assim, buscou-se verificar qual a quantidade de vendedores do sexo feminino e masculino, assim como a idade, nível de escolaridade e tempo de serviço que eles possuem na empresa de tecidos analisada. O intuito foi apresentar as principais características da equipe de vendas.

Quadro 1: Caracterização dos membros da equipe de vendas da empresa de tecidos analisada

<b>Vendedor</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de emprego na organização pesquisada</b>
<b>A</b>	Feminino	35 anos	E. Médio	6 anos
<b>B</b>	Feminino	29 anos	E. Médio	7 anos
<b>C</b>	Masculino	31 anos	E. Médio e Cursos	6 anos
<b>D</b>	Feminino	27 anos	E. Médio	9 anos
<b>E</b>	Masculino	45 anos	E. Médio e Cursos	20 anos
<b>F</b>	Feminino	33 anos	E. Médio	5 anos
<b>G</b>	Feminino	42 anos	E. Médio	11 anos
<b>H</b>	Masculino	46 anos	E. Médio	25 anos
<b>I</b>	Feminino	37 anos	E. Médio	10 anos
<b>J</b>	Feminino	36 anos	E. Médio	10 anos

Fonte: elaboração própria.

Em relação ao perfil das equipes de vendas, no Quadro 1, são apresentados os dados demográficos dos vendedores. Assim, tem-se que 70% dos vendedores é do sexo feminino e

30% do sexo masculino. Em relação à faixa etária, há 6 vendedores com idades de 27 a 36 anos, ou seja, 60%, e 4 de 37 anos a 46 anos, isto é, 40%. No que se refere à escolaridade, 80% tem Ensino Médio e 20%, além do Ensino Médio, possui outros cursos. Em se tratando do tempo de serviço na empresa, o vendedor A, tem 6 anos; o B, 7 anos; o C, 6 anos; o D, 9 anos; o E, 20 anos, o F, 5 anos; o G, 11 anos; o H, 25 anos; o I, 10 anos e o J, 10 anos.

#### 4.2 Estratégias, ações, indicadores de vendas da organização e desempenho histórico dos membros de equipe

A Tabela 1 é referente à política e prática de remuneração a qual parte da média de comissão em vendas sobre o volume total de vendas dos vendedores, com indicativos do mês de setembro de 2020. Nesse caso, o gestor aplicou o percentual de 2%, em comissão. Para elevar o volume de vendas, tendo em vista a pandemia da Covid-19, foi utilizado o *WhatsApp* como estratégia.

Tabela 1: Política e prática de remuneração da média em comissão de vendas de setembro/2020

<b>Vendedores</b>	<b>Volume de vendas em R\$</b>	<b>Percentual em comissão</b>	<b>Média mensal Setembro de 2020</b>
<b>A</b>	R\$2.000,00	2%	R\$ 1.085,00
<b>B</b>	R\$2.500,00	2%	R\$ 1.095,00
<b>C</b>	R\$2.000,00	2%	R\$ 1.085,00
<b>D</b>	R\$ 3.200,00	2%	R\$1.109,00
<b>E</b>	R\$ 3.950,00	2%	R\$ 1.124,00
<b>F</b>	R\$ 4.000,00	2%	R\$ 1.125,00
<b>G</b>	R\$ 3.500,00	2%	R\$ 1.115,00
<b>H</b>	R\$ 5.200,00	2%	R\$ 1.509,00
<b>I</b>	R\$ 4.520,00	2%	R\$ 1.135,40
<b>J</b>	R\$ 2.950, 00	2%	R\$ 1.104,00

Fonte: elaboração própria.

Conforme apontado na Tabela 1, as colunas apresentam o montante de vendas, em reais, de cada um dos vendedores, a fim de demonstrar o salário final do mês analisado, mediante a verificação do percentual em comissão e o pacote salarial obtido por cada um deles de mês de referência. Sendo assim, na primeira coluna, em letras alfabéticas, estão representados cada um dos empregados da empresa; na segunda coluna estão os valores em total de vendas, obtidos individualmente; na terceira coluna está o percentual em comissão oferecida pela empresa e na quarta coluna estão os salários totais obtidos por cada um dos vendedores no mês de setembro de 2020.

Portanto, a Tabela 1, levando em consideração a Covid-19, traz amostragem dos ganhos pelo montante individual dos valores obtidos nas vendas, bem como o salário referente ao mês de setembro de 2020, importantes dados para análise da proporção da média salarial de cada vendedor no mês de referência, servindo de base para a verificação da satisfação e para proposta de uma possível intervenção na empresa. Como visto, no período apresentado, apenas os vendedores, H, I e F, obtiveram maiores ganhos em comissão de vendas no percentual de 2%, definidos pelo gestor. Já os vendedores A, C, B e J, obtiveram uma margem de ganhos mais baixa, enquanto que os vendedores D, G e E, ficaram em um percentual médio, dos ganhos globais.

### 4.3 Visão dos gestores e dos membros de equipe de vendas sobre o desempenho e pacote salarial

Na visão do gestor, para que o volume de vendas aumente é preciso estabelecer critérios sobre como os vendedores interceptam a clientela já fidelizada, e as que deseja captar, focando na fidelidade dos clientes da empresa, mas atentos ao aumento da carteira de clientes. Para isso, os vendedores precisam articular os gostos, as necessidades e anseios dos clientes, ampliando a rede de contatos, utilizando de recursos tecnológicos, principalmente em virtude do quadro geral da economia no país que foi impactada pela pandemia da Covid-19.

Já na visão dos vendedores, para aumentarem o seu desempenho, seria importante que o gestor agregasse incentivos à comissão de vendas referentes aos rendimentos totais. Mas além disso, outros estímulos também são importantes, como reconhecimento, prêmios em viagens, bonificações na média global de vendas, etc. Assim, sobre o percentual que gostariam de receber em comissão de vendas, dos 10 vendedores, 60% disseram que o aumento em 10% seria o ideal, enquanto que 40% deles acreditam que 8% seria o suficiente. No que se refere ao quanto gostaria de receber em bonificação, 70% dos vendedores gostariam de obter 5% sobre as vendas, enquanto que para 30% dos vendedores, 3%, seria o suficiente na proporção da média superior de vendas.

Quadro 2: Expectativas de ganhos dos vendedores sobre comissão e incentivos não financeiros

<b>Quanto os vendedores gostariam de ganhar em comissão</b>	<b>O que os vendedores gostariam de ganhar em incentivos não financeiros</b>
Comissão: 10% (6)	Viagens 40% (4)
Comissão: 8% (4)	Premiações 60% (6)
Bonificação: 5% (7)	
Bonificação: 3% (3)	

Fonte: elaboração própria.

Nota: o número entre parênteses refere-se ao número de vendedores.

Como se observa por meio do que é apresentado no Quadro 2, é possível verificar quanto em porcentagem os vendedores gostariam de ganhar em rendimentos financeiros sobre a comissão e bonificação, somadas ao pacote salarial. Além disso, são apresentados o que os vendedores gostariam de ganhar em incentivos financeiros, sendo que 40% desejam por viagens, e 60% preferem premiações.

Conforme os dados apresentados, é possível notar que os principais elementos de insatisfação dos vendedores dizem respeito ao modo de remuneração, pois se mostram insatisfeitos com o percentual em 2% que recebem em comissão. Isso pode ser notado ao se verificar que 60% dos vendedores gostariam de uma comissão em 10% e 40% dos vendedores, querem uma comissão de 8%. Além desses dados, verificou-se que 70% dos vendedores, gostariam de receber o percentual de 5% em bonificações, dentro do volume global de vendas, e 30% dos vendedores tem como expectativa de ganhos, em 3% do montante de vendas.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante da análise conjunta dos dados coletados para o diagnóstico da situação atual do volume de vendas, decorrente do desempenho dos vendedores dentro da empresa de tecidos analisada, é possível perceber que o gestor busca fidelizar e captar novos clientes. Além disso, para manter os já fidelizados, satisfeitos como as vendas, utiliza como estratégia de *marketing* o contato pelas redes sociais, por meio do (*WhatsApp*), pois desse modo, potencializaria as

vendas, as quais foram muito afetadas com a pandemia da Covid-19. Já os vendedores querem ganhar estímulos financeiros e não financeiros, os quais, para eles, seriam importantes para melhorar o desempenho em vendas.

Conforme visto, há uma busca, por parte dos vendedores, por um pacote salarial que corresponda às necessidades financeiras, como também as de lazer e de reconhecimento pessoal. Por esse motivo, que por meio de reunião e votação, o gestor pode implementar propostas remuneratórias dentro da empresa de tecidos analisada, em um percentual de pagamento em comissão e bonificação que atenda, tanto aos anseios da organização, quanto aos dos vendedores.

Somando-se às propostas anteriores, o gestor pode propor incentivos, não financeiros, correspondentes a viagens e premiações, observando as condições e receitas do empreendimento. Sendo assim, o gestor pode implementar um pacote salarial baseado no salário fixo, comissão e bonificação sobre o volume de vendas, podendo ainda fazer sorteios de viagens nas férias de fins de ano, somando-as com premiações com placas, reconhecimento público dos melhores vendedores. Essa estratégia permitiria um volume de vendas maior porque motivaria os vendedores.

Além disso, o gestor pode estabelecer metas em níveis, de modo a impulsionar as vendas. Por exemplo, na meta 1: oferece-se determinado prêmio, que pode ser uma promoção, bonificação ou esses incentivos, somados à comissão. Na meta 2 (super - meta), que pode ser fracionado em dias, períodos, etc.: as remunerações podem ser dobradas sem prejuízo do salário base. Lembrando que as estratégias remuneratórias mencionadas, precisam ser estabelecidas de forma conjunta, intermediada pelo administrador (gestor), junto aos vendedores, de modo que sejam consultados nesse processo. Isso viabiliza o alcance das propostas, já que permite sugestões e opiniões, além de oportunizar esclarecimentos acerca de dúvidas sobre o modo de aplicação e distribuição das metas apresentadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados apresentados, é possível verificar que o relato técnico contribui, tanto para a empresa de tecidos analisada, na qual foi feita a proposta de intervenção acerca do pacote salarial dos vendedores, quanto para as demais empresas de tecidos que querem aumentar o volume de vendas na proporção do desempenho dos vendedores, principalmente em um momento de crise econômica decorrente da Covid-19. Além disso, se mostra pertinente ao contexto social, já que permite uma visão mais ampla sobre o impacto da comissão de vendas, bonificações, assim como estímulos não financeiros, sobre a qualidade de vida e satisfação dos vendedores, os quais se tornam mais motivados, felizes e produtivos.

De todo o exposto, empresas no segmento de varejo de tecidos, a partir do relato técnico apresentado, pode buscar soluções de desempenho dos vendedores a partir dos resultados alcançados no estudo apontado. Isso porque, podem verificar o quanto os vendedores gostariam de ganhar, o quanto ganham e o salário final que obtiveram, dentro de um período, como o utilizado nesse relato. Portanto, os resultados se mostram satisfatórios no que diz respeito à resposta obtida para a pergunta de pesquisa, bem como os objetivos pretendidos no relato técnico, os quais puderam ser respondidos satisfatoriamente.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 19 de março de 2021.

CASTRO, L. T; NEVES, M. F. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 7. ed., rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2015.

FRANCISCHINI, P. G. FRANCISCHINI, A. S. N. **Indicadores de desempenho**: dos objetivos à ação: métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio Janeiro: Atla Books, 2017

HANASHIRO, D. M. M. Recompensa de pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELL, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed., rev. atual., São Paulo: Saraiva, 2008.

ZANCHIN, J. **Gestão de vendas e atendimento ao cliente**. 2. ed., Palhoça: UnisulVirtual, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. RIBEIRO, A.

L. **Gestão de benefícios**. São Paulo: Saraiva, 2015.