

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANDHARA OLIVEIRA FERREIRA

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: um estudo de caso na Sabor Laticínios do Nordeste
Ltda

SÃO LUÍS
2013

DANDHARA OLIVEIRA FERREIRA

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: um estudo de caso na Sabor Laticínios do Nordeste
Ltda

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Administração de
Empresas da Universidade Federal do
Maranhão, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração de
Empresas.

Orientador: Prof. Me. Hélio T. Matos

SÃO LUÍS
2013

Ferreira, Dandhara Oliveira

Remuneração Variável: um estudo de caso na Sabor Laticínios do Nordeste./ Dandhara Oliveira Ferreira. - São Luís/MA - 2013.

50f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Prof^o. Me. Hélio Trindade Matos.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Remuneração estratégica. 2. Diferencial competitivo. 3. Motivação. I. Título.

CDU 331.27

DANDHARA OLIVEIRA FERREIRA

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: um estudo de caso na Sabor Laticínios do Nordeste
Ltda

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Administração de
Empresas da Universidade Federal do
Maranhão, como requisito para obtenção
do título de bacharel em Administração de
Empresas.

Aprovado em: 31/ 07/ 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Hélio Trindade Matos (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

1º Avaliador

2º Avaliador

Dedico este trabalho as duas mulheres a qual devo amor eterno. À minha mãe, Sonia Maria. Mulher guerreira, batalhadora. Só cheguei até aqui por você. À minha avó, Maria Faustina por este sonho também ser dela. Essa conquista é nossa.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, por ter concedido a vida e nunca ter me abandonado. Além de ter me dado força nos momentos difíceis, mostrando-me sempre o melhor caminho a seguir.

A minha mãe, Sonia Maria que sempre se esforçou, batalhou, para investir na minha educação. Devo infinitos agradecimentos a essa pessoa que é um exemplo a ser seguido. Minha fonte de inspiração, devo tudo a você minha guerreira. Obrigada por confiar e acreditar em mim. Essa é uma de muitas conquistas que ainda virão. Obrigada novamente pelo apoio.

A minha irmã, Raphyza Ferreira pelas palavras de conforto nos momentos difíceis, e principalmente pelo apoio e alto astral.

A toda minha família, pelo incentivo e confiança. Cada vitória alcançada é uma alegria compartilhada. Agradeço a todos que acreditaram em mim.

As minhas amigas Gisele Magalhaes e Miriam Avelar, que tive a honra de conhecer no início da minha graduação no UniCeuma. Compartilhamos vários momentos. Essa amizade é para a vida toda!

A todos os amigos que conquistei nessa caminhada, em especial Caroline Ericeira, Erisvan Carvalho, Suely Silva, Priscilla Alves e Hellen Reis pelo companheirismo. Pela companhia no RU, por tardes de estudos, por cada sessão de filme, por cada passeio, por cada ocasião única nos congressos ao lado de vocês, e principalmente pela compreensão e auxílio nessa reta final. Enfim, por cada momento insubstituível. Como diria Lulu Santos “Vamos viver tudo o que há pra viver, vamos nos permitir”.

A todos os meus professores pelos conhecimentos repassados, em especial ao Prof. Me. Hélio Matos por todas as dicas, instruções e orientações para a conclusão deste trabalho.

A Sabor Laticínios pela oportunidade de aprendizado e desenvolvimento deste trabalho.

E por fim, muito obrigada a todos que contribuíram direta e indiretamente para que este sonho se tornasse realidade. Eu consegui!

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

Henry Ford

RESUMO

As organizações estão inseridas em um mercado de constantes mudanças e administrar bem o seus recursos humanos torna-se indispensável para obter diferencial competitivo. Em função disso as organizações estão migrando para formas de remuneração estratégica, que é um meio de atrair e reter talentos. Esses sistemas buscam valorizar as competências dos colaboradores de acordo com seu desempenho. A remuneração proporciona uma motivação poderosa aos funcionários. Desse modo, o presente trabalho de conclusão de curso tem por objetivo estudar os resultados alcançados com a implantação do plano de remuneração variável, com foco nos operadores logísticos da Sabor Laticínios da Nordeste Ltda, empresa do setor alimentício maranhense. Tendo o desenvolvimento teórico como apoio para o estudo em questão. Após caracterização da empresa, é realizado um estudo sobre as formas de remunerar estrategicamente seus colaboradores.

Palavras-chave: Remuneração estratégica. Diferencial competitivo. Motivação.

ABSTRACT

Organizations are embedded in a market of constant changes and successfully manage the human resources it is essential to obtain competitive advantage. As a result organizations are switching to forms of strategic compensation, which is a means to attract and retain talent. These systems seek to enhance the skills of employees according to their performance. The remuneration provides a powerful motivation for employees. Thus, this work of completion is to study the results achieved with the implementation of the compensation plan strategically, focusing on logistics operators of “Sabor Laticínios do Nordeste Ltda”, company food sector maranhense. Having the theoretical development and support for the study. After characterization of the company, is a study on ways to remunerate its employees strategically.

Keywords: Compensation. Competitive advantage. Organizations. Strategic Compensation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Diversos tipos de compensação	20
Figura 2 Componentes de um sistema de remuneração estratégica	27
Figura 3 Localização Sabor Laticínios do Nordeste	35
Figura 4 Logomarca Sabor Laticínios do Nordeste	36
Figura 5 Mix de produtos Sabor Laticínios do Nordeste.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Indicadores de resultado na remuneração por resultado	32
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Analise de entrega – Janeiro.....	40
Tabela 2 Analise de entrega – Abril/Maio.....	40
Tabela 3 Analise de entrega – Fevereiro	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Análise de recebimento - Semana 2 – Rogério	42
Gráfico 2 Análise de recebimento – Semana 2 – Ideilson	42
Gráfico 3 Análise de recebimento – Semana 2 – Benedito	43

LISTA DE SIGLAS

PCS Plano de Cargos e Salários

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REMUNERAÇÃO	18
2.1 Conceito de Remuneração	18
2.2 Importância da remuneração	20
3 REMUNERAÇÃO TRADICIONAL x REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	23
3.1 Remuneração Tradicional	23
3.2 Remuneração Estratégica.....	25
4 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	27
4.1 Remuneração Funcional	27
4.2 Remuneração por Habilidades.....	28
4.3 Remuneração por Competências.....	29
4.4 Previdência Complementar	30
4.5 Remuneração Variável.....	30
4.5.1 Participação nos Lucros	30
4.5.2 Remuneração por resultados	31
4.6 Participação Acionaria	32
4.7 Alternativas Criativas	33
5 SABOR LATICÍNIOS DO NORDESTE LTDA	35
5.1 Operadores Logísticos	38
5.2 Indicadores de desempenho para remuneração variável	39
5.2.1 Entrega	39
5.2.2 Recebimento.....	41
5.3 Resultados após Remuneração Variável	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE	48

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional está cada dia, diferente e inconstante. É necessário que as organizações acompanhem essas mudanças. A competitividade vem aumentando significativamente. Investir nos talentos humanos, que são peças fundamentais para o seu sucesso é uma maneira de obter diferencial competitivo.

Diante esse cenário, o foco nas pessoas precisa ser estratégico e não simplesmente operacional. É imprescindível despertar o interesse dos colaboradores dentro da organização para deixarem de ser o problema e passarem a ser a solução. E a remuneração estratégica surge para gerar melhores resultados para a organização, onde os colaboradores se sentem mais valorizados e melhor remunerados, atingindo assim o cumprimento de metas e contribuindo para o sucesso da mesma.

Propõe-se como objetivo geral desta pesquisa, de que forma a remuneração estratégica pode contribuir para o aumento do desempenho dos operadores logísticos da Sabor Laticínios do Nordeste Ltda, identificando os resultados alcançados.

Pretende-se, como objetivos específicos: Caracterizar os processos de remuneração variável dos operadores logísticos, analisar o efeito da remuneração variável e verificar os resultados alcançados após a implantação da remuneração variável. Partindo do questionamento: Como a remuneração variável pode contribuir para o aumento do desempenho dos operadores logísticos?

Como forma de justificar o tema proposto, a remuneração estratégica além de motivar os funcionários e induzir a produtividade, contribui para melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação das pessoas, esse sistema mostra que a empresa é dependente do bom desempenho de seus colaboradores.

A metodologia do trabalho aplicada no que tange a técnica utilizada, foi de pesquisa de campo onde se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI E LAKATOS, 2010). Os instrumentos para coletas de dados utilizados foi o questionário, que ainda segundo os autores “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O tipo de pesquisa é exploratório, que têm como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado. A análise e interpretação dos dados teve embasamento através de questionário aplicado, direcionado para o Diretor Geral caracterizando uma entrevista semiestruturada. Para Martins (2008) uma entrevista semiestruturada é aquela que “o observador busca obter informações, dados e opiniões por meio de uma conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas”.

Para a exposição do estudo realizado este trabalho além da introdução e das considerações finais, está estruturado em três capítulos com embasamento teórico.

O segundo capítulo apresenta a contextualização da remuneração, conceituando e relatando a sua importância no âmbito organizacional.

O capítulo três aborda a classificação da remuneração. A remuneração tradicional e a estratégica serão analisadas. Identificando seus métodos e suas evoluções ao longo da história.

Os tipos de remuneração estratégica é o tema do capítulo quatro, onde será identificados as diversas formas de recompensar estrategicamente os colaboradores.

No capítulo cinco é realizado o estudo de caso na empresa Sabor Laticínios do Nordeste Ltda., onde tem-se a caracterização da mesma, uma breve descrição sobre os operadores logísticos; o objeto de estudo e por fim é realizado uma análise sobre os resultados alcançados após a implantação da remuneração estratégica. Logo em seguida teremos as considerações finais, encerrando o presente trabalho de conclusão de curso.

2 CONTEXTUALIZACAO DA REMUNERACAO

Os tempos e as pessoas mudaram, a tecnologia mudou, e as organizações precisam acompanhar e até mesmo se antecipar as essas evoluções. Em virtude dessa necessidade de mudança, houve um avanço significativo do termo remuneração.

Antigamente os sistemas eram focados nas estruturas salariais baseada apenas na importância dos cargos dentro dos organogramas das empresas e não levava em conta a contribuição individual dos funcionários, tendo em vista que as pessoas e os talentos são peças fundamentais para que os resultados da organização sejam alcançados.

Neste cenário, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.177) ressaltam que “o modelo tradicional de remuneração, baseado essencialmente no salário-base e cargo, tem sua origem em um raciocínio de uma administração focada no proprietário que dominou a primeira metade do século XX”.

No Brasil, as primeiras técnicas de remuneração tiveram inspiração em modelos americanos nos anos 40. A administração salarial passou a ser mais conhecida e utilizada a partir dos anos 60 e 70 nas empresas multinacionais. Já nos anos 80, teve uma grande relação entre os instrumentos de remuneração e os sistemas de desempenho, consolidando assim nos anos 90 o surgimento, entre outras técnicas, a remuneração variável e da participação nos lucros e resultados.

É importante lembrar que com o avanço da tecnologia, e com a globalização, é necessário que as estratégias de remuneração estejam em constantes mudanças, tendo em vista que é o principal elo entre o empregador e colaborador.

2.1 Conceito de Remuneração

Entre os vários fatores que influenciam o processo motivacional dos indivíduos está a remuneração, que é uma das funções da administração de recursos humanos. A relação entre remuneração e motivação dos empregados continua a ser bastante discutida atualmente, apesar de ser um tema já antigo.

De acordo com o Dicionário Aurélio Portátil, “*remuneração* é ato ou efeito de remunerar. Recompensa, prêmio. Gratificação em pagamento de serviço prestado”.

As empresas precisam retribuir o serviço prestado pelo colaborador de forma justa e igualitária. Por conta disso, a forma mais utilizada é o salário, que é geralmente é pago mensalmente e de forma fixa.

Salário é o nome dado a toda remuneração em dinheiro que o trabalhador recebe pela venda de sua mão de obra, esse tipo de remuneração é a mais utilizada na maioria das empresas, seu principal componente é o salário base, um componente fixo que o funcionário recebe de maneira regular e mensal ou por hora trabalhada. (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Marras (2002), o ato de remunerar merece um cuidado especial por parte dos gestores por ser uma das principais atividades da organização. A necessidade de se oferecer um salário justo em contrapartida à realização de um determinado trabalho é um critério delicado e que com o passar dos anos tem se tornado uma vertente de grande importância para o mundo empresarial.

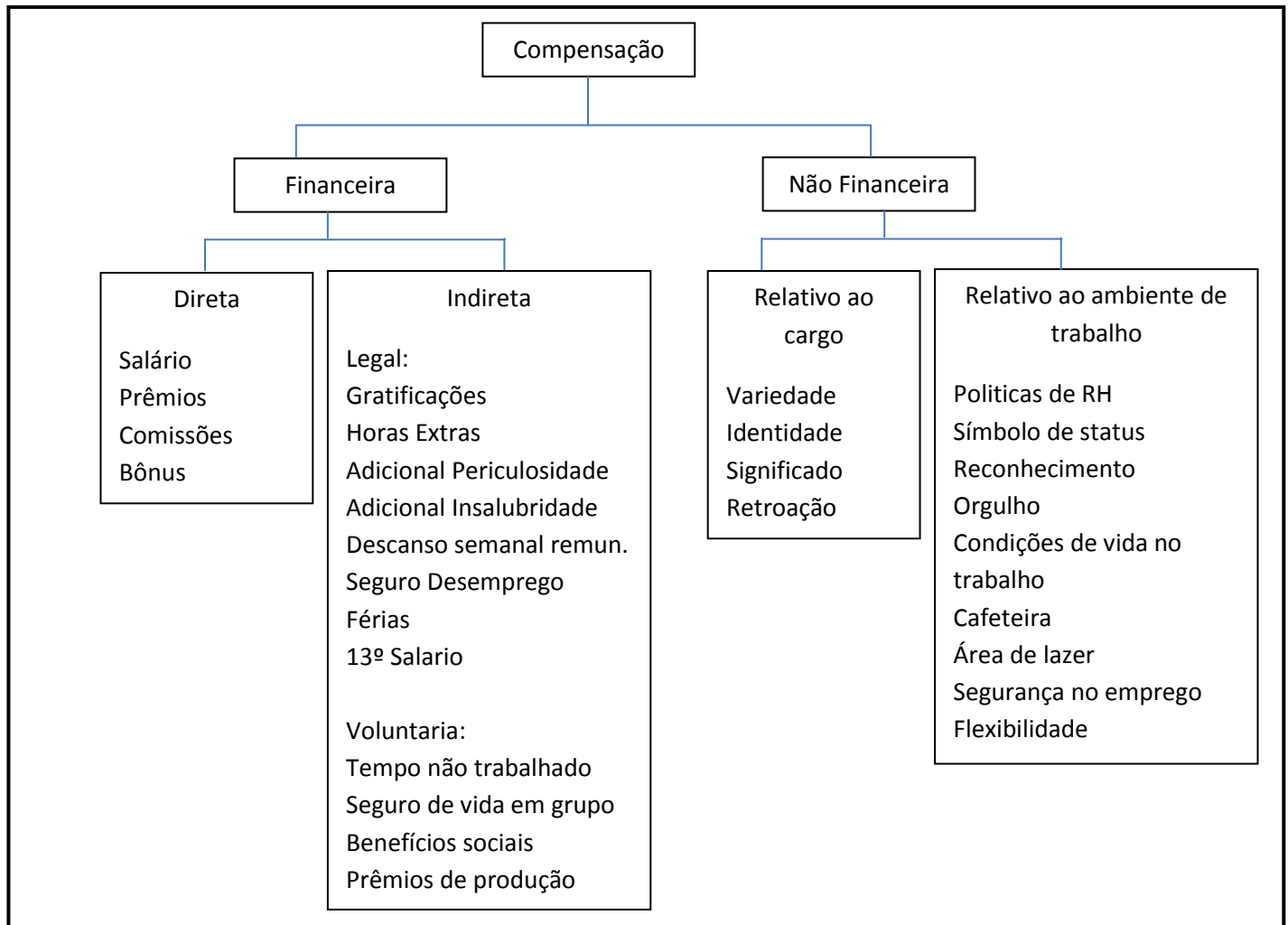
Para Chiavenato (2004, p. 257), ninguém trabalha de graça. Cada empregado, como parceiro da organização, espera receber uma contrapartida adequada e justa em troca de seu trabalho, dedicação e esforço pessoal. As organizações, por sua vez, estão interessadas em recompensar estas pessoas, desde que sejam alcançados seus objetivos.

O conceito de remuneração, segundo Milkovich e Boudreau (2008, p.381) inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho. E descrever sobre a remuneração tradicional e a remuneração estratégica.

Compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. Cada empregador transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras.

A compensação financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. Enquanto que a compensação financeira indireta é o salário decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho, conforme figura 1. (CHIAVENATO, 2008, p. 299)

Figura 1 Diversos tipos de compensação



Fonte: Adaptado Chiavenato (2008, p. 300).

2.2 Importância da remuneração

Desde os primórdios do pensamento administrativo, a preocupação com a remuneração esteve presente. A remuneração é um grande motivador, juntamente com todo o pacote salarial que é concedido ao funcionário.

Para Fayol (1990 *apud* SOUZA, BITTENCOURT, PEREIRA FILHO E BISPO, 2005, p. 35):

“A remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e empregado”.

É justo que haja um equilíbrio interno, como também é necessário obter um equilíbrio externo através de pesquisa salarial, para saber quanto o mercado de trabalho está pagando, e assim gerenciar a remuneração interna. É natural que os profissionais que ocupam cargos de mesma natureza e com o mesmo nível de responsabilidade queiram ser remunerados igualmente.

É interessante lembrar que, as pessoas qualificadas geralmente buscam organizações onde seus esforços e experiências são vistos como diferencial competitivo. Desse modo, o sistema de remuneração serve a um certo número de funções. Conforme Chiavenato (1994, p. 221):

- a) Atrair e manter pessoas altamente qualificadas. As pessoas tendem a procurar empresas onde as recompensas são mais elevadas. Além de atrair pessoal competente, o sistema de remuneração serve também para retê-lo, a longo prazo.
- b) Recompensar os serviços prestados como um meio de reconhecer o desempenho passado. O sistema de remuneração serve para recompensar o desempenho desejado e reforçá-lo devidamente. Bom desempenho, experiência profissional, lealdade, novas responsabilidades e outros comportamentos devem ser recompensados através de um efetivo plano de remuneração.
- c) Motivar desempenho futuro. As recompensas podem ser usadas como objetivos ou metas para as pessoas.
- d) Assegurar equidade do ponto de vista interno e externo. A equidade interna requer que a remuneração seja relacionada com o valor relativo dos demais cargos da empresa para que responsabilidades similares tenham uma remuneração similar. A equidade externa requer que a remuneração seja similar ao nível das demais empresas do mercado.
- e) Atendimento das normas legais. O sistema de remuneração esta sujeito a restrições e limitações de ordem legal e sindical que devem ser obedecidas. Além da legislação trabalhista que impõem uma serie de demandas, o sistema de remuneração deve também suportar as clausulas econômicas e sociais dos acordos coletivos de trabalho.

O efeito que a remuneração causa ao funcionário é bastante satisfatório, uma vez que proporciona segurança a ele e sua família, além de ser uma fonte reconhecimento do seu trabalho. É um meio de saber se o seu trabalho está de acordo com o esperado, indicando o caminho a seguir.

Assim, do ponto de vista dos funcionários, o sistema de remuneração atende a varias funções, a saber:

- a) A recompensa proporciona um sentimento de segurança. O salario define o padrão de vida da pessoa e de seus dependentes. O sistema de remuneração proporciona o poder aquisitivo do qual depende o nível de

vida de cada pessoa e produz forte impacto psicológico sobre a pessoa e família.

b) A recompensa é uma fonte de reconhecimento. Ela leva o indivíduo a conhecer quão bem está trabalhando. Neste sentido, a recompensa funciona como um mecanismo de retroação que indica à pessoa qual o comportamento a seguir. Retroação positiva ou negativa.

c) A recompensa serve como um objetivo a ser atingido pela pessoa. Um certo nível de salário ou expectativas de promoção são ambições pessoais que as pessoas se esforçam em alcançar. O sistema de remuneração deve proporcionar este tipo de sinalização para captar o esforço das pessoas. (CHIAVENATO, 1994)

A remuneração é considerada um tópico de grande importância das organizações, pois é um enorme investimento, um dos maiores custos operacionais, em contrapartida proporciona uma motivação poderosa aos funcionários. É uma relação de parceria onde, de um lado a empresa sinaliza seus objetivos estratégicos e o que precisa para alcançá-los. De outro, os colaboradores engajam-se para realizá-los.

3 REMUNERAÇÃO TRADICIONAL x REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 Remuneração tradicional

O modelo tradicional de remuneração está baseado no salário-base e uma política para remuneração direta. Por esse modelo o que será avaliado é o cargo, aquilo que o ocupante faz. O que servirá de referencia para determinação desse salario são as responsabilidades e outras características de exigência do cargo.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 182) exemplificam:

Vamos supor que você seja um analista. Você batalhou duramente nos últimos anos para fazer um MBA de excelente nível e possui inglês e espanhol fluente. Além disso, você apresenta características pessoais que sempre foram positivamente reconhecidas pelos chefes e as usa para fazer um trabalho muito diferenciado. A área de RH da empresa onde você trabalha está revendo o “Plano de Cargos e Salários” da empresa. [...] Nesse tipo de plano, não importam as qualificações do ocupante, mas sim as exigências do cargo.

Segundo Scomazzon (2002, p. 37), nos sistemas tradicionais de remuneração, as diferenciações salariais são estabelecidas com base no cargo e no desempenho das tarefas, e essa avaliação depende de uma análise subjetiva, quando, muitas vezes, o aumento do mérito está relacionado com a impressão pessoal que o chefe tem de seu subordinado, ou em função do tempo de trabalho desse funcionário na organização, culminando por desvincular a efetiva colaboração do empregado para os resultados da empresa.

É uma forma de remuneração conservadora, inflexível e não privilegia a participação do funcionário. Dificulta o acompanhamento das mudanças, por ser um sistema complexo e burocrático.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999 *apud* SCOMAZZON, 2002, p. 38) relacionam algumas características da remuneração tradicional que, por ser conservadora e inflexível, não permite uma maior participação dos funcionários, tornando-se um empecilho às mudanças e à evolução do trabalho:

- Inflexibilidade: os sistemas tradicionais são rígidos, portanto, tratam situações diferentes de forma igual, isto é, não levam em consideração as diferenças entre as empresas, áreas ou funções.

- Falsa objetividade: os sistemas tradicionais acabam enxergando a organização apenas com base no organograma formal, ignorando as necessidades atuais das empresas com relação à agilidade e flexibilidade.
- Metodologia desatualizada: esses sistemas são complexos e pouco ágeis, além de exigirem manutenção trabalhosa do sistema de avaliações.
- Conservadorismo: os sistemas tradicionais reforçam a burocracia interna, privilegiando a rígida hierarquia e desconsiderando o foco no cliente, seja ele interno ou externo.
- Anacronismo: esses sistemas dificultam as mudanças organizacionais, como a descentralização das estruturas de comando, orientação para resultados, maior autonomia das áreas funcionais, trabalho em equipe e flexibilidade.
- Divergência: os sistemas tradicionais não consideram a visão estratégica do negócio. Por se prestar apenas como instrumento de gestão de salários, esses sistemas estão dissociados do planejamento estratégico das empresas.

É possível compreender os impactos causados pela implantação de sistemas tradicionais de remuneração em organizações modernas e perceber a importância de haver uma adequação dos métodos de recompensa dos funcionários. Outros fatores que não estão previstos nos planos de remuneração tradicional são as recompensas não-monetárias: reconhecimento, segurança no emprego, etc. Neste novo cenário organizacional, o profissional e seus anseios também são outros e essas recompensas passam a ter grande influência na satisfação e motivação do colaborador.

VILAS BOAS e BATISTA (2004, p. 3), destacam ainda que:

A remuneração tradicional também conhecida por remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando ainda hoje a “âncora”, ou seja, a maior parcela do “mix” total de remuneração. Todavia, as empresas continuam usando a remuneração funcional pelos seguintes fatores:

- É implantada junto com o sistema de cargos e salários, o que ajuda a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho;
- Permite a equidade externa. Por meio de pesquisas salariais a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e, assim, estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada;
- Permite a equidade interna. Ter os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos da empresa, o que produz um sentimento de justiça entre os funcionários.

Assim, essa forma de remuneração tradicional e burocrática, precisa ser adaptada e aprimorada, ou melhor precisa está vinculada a algum modelo de remuneração estratégica, como forma de motivar, reter e atrair talentos.

3.2 Remuneração estratégica

As organizações mantiveram um estilo de administração tradicional, durante muito tempo, no qual os salários eram fixados e administrados através de práticas convencionais, que durou por muitos anos, proporcionando resultados satisfatórios às empresas. No entanto, diante da necessidade das organizações apresentarem maior competitividade no mercado e da exigência de que seus empregados sejam dotados de novas habilidades e competências, criou-se um grande desafio para as empresas: desenvolver uma maneira de remunerar seus colaboradores de maneira diferenciada e específica é o que chamamos de remuneração estratégica.

A remuneração tradicional focava apenas no cargo dentro do organograma da empresa, sem levar em consideração o desempenho individual dos funcionários. Já a remuneração estratégica, vem sendo desenvolvida com a intenção de identificar os funcionários potenciais que podem contribuir com a empresa a curto, médio e longo prazo.

Na opinião de Souza, Bittencourt, Pereira Filho e Bispo (2005, p.95) remuneração estratégica tem o seguinte papel:

[...] vincular a remuneração ao desempenho, criando mecanismos de incentivo para o alcance de objetivos e superação de desafios que se colocam periodicamente para as empresas, equipes e indivíduos.

Se os talentos acreditam que os resultados do seu desempenho trazem valor para a organização, também esperam receber valores em troca. Caso sintam-se injustiçados, podem deixar de ser talentos (MENDONÇA, 2002, p. 77).

Dessa maneira, as organizações precisam identificar seus talentos para definir a remuneração dos funcionários como forma de retribuição ao objetivo alcançado, mantendo o foco nos resultados, nas atitudes e comportamentos que agregam valor à organização e na visão estratégica dos negócios.

A remuneração estratégica é contemplada com um sistema combinado de diversas formas de remuneração, que é desenvolvido constantemente devido à necessidade de aumentar o vínculo entre a empresa e seus funcionários. No capítulo seguinte é abordado os tipos de remuneração estratégica segundo Wood Jr e

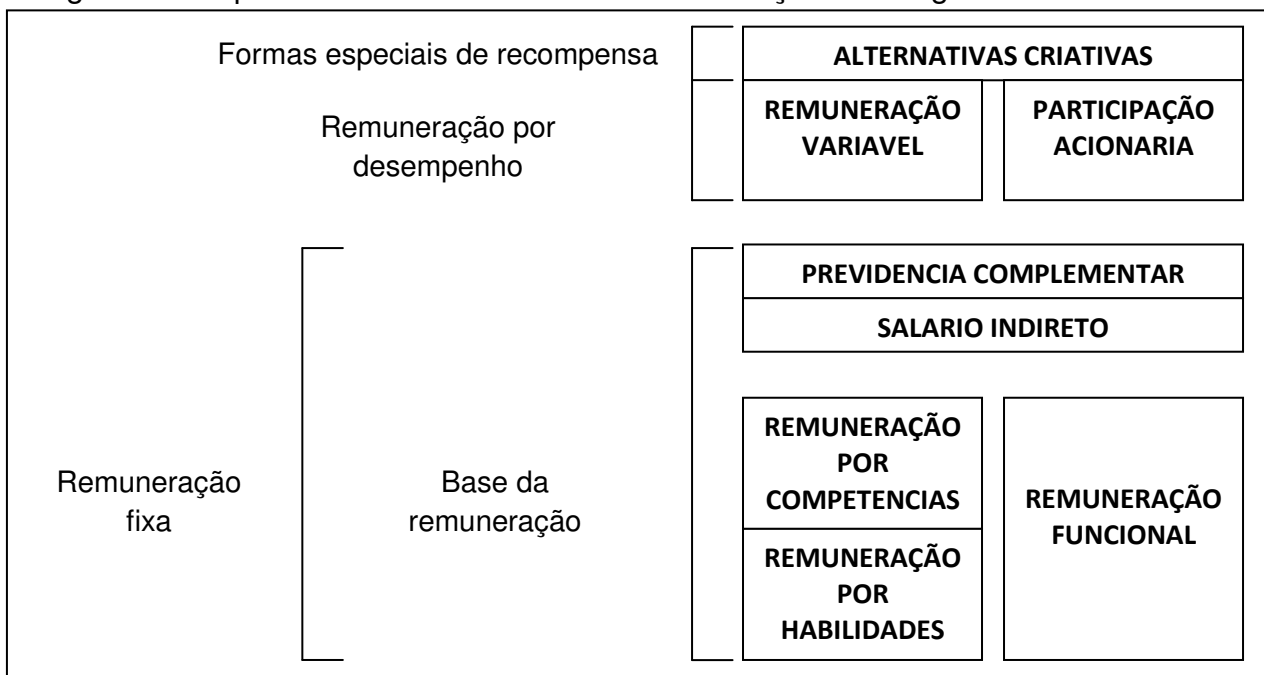
Picarelli Filho (2004), que a definem em “uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração”.

4 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Novas tendências que objetivam, estabelecer um vínculo entre o trabalhador e os resultados da organização para mais eficazmente enfrentar o novo cenário de intensa competição que se verifica na economia globalizada.

A figura 2 ilustra todos os componentes do sistema de remuneração estratégica. Pode-se observar que a base é constituída pela remuneração funcional, remuneração por habilidades e por competências. O salário indireto e a previdência complementar completam a parcela fixa da remuneração. Os incentivos atrelados ao desempenho são compostos pela remuneração variável e participação acionária. Por fim, as alternativas criativas completam o quadro, dando enfoque a modos especiais de reconhecimento.

Figura 2 Componentes de um sistema de remuneração estratégica



Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho, 2004, p. 93.

4.1 Remuneração funcional

Também conhecida como remuneração tradicional, baseado no cargo ou também como Plano de Cargos e Salários (PCS). Um grupo de funcionários que desenvolvem as mesmas atividades está sujeito a receber a mesma remuneração,

independentemente do valor agregado. Nesse sistema fundamental mesmo é, cada cargo está detalhado com sua descrição e atividades funcionais.

Conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, *apud* FRELLO, 2010, p. 36), a remuneração funcional é por si só um procedimento incompleto e que, devido a todas as mudanças organizacionais que vêm ocorrendo continuamente, precisa ser aplicada paralelamente a outros sistemas de remuneração mais flexíveis.

Nesse contexto, é perceptível que a remuneração funcional é a base de qualquer modelo de remuneração que uma organização possa desenvolver. Tendo em vista que, precisará está combinado com outros modelos flexíveis como forma de atrair e reter talentos.

4.2 Remuneração por Habilidades

O foco desse tipo de remuneração é o indivíduo. Desse modo o que determina a composição da remuneração são as habilidades individuais, aquilo que o funcionário sabe fazer. Os colaboradores passam a ser recompensados ao adquirirem e desenvolverem habilidades importantes no trabalho, não por um cargo específico. Os colaboradores tornam-se mais valiosos à medida que aprimoram habilidades de diversas funções.

Os objetivos de um sistema de remuneração por habilidades, segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (1999, *apud* CARDOZO, 2008, p. 34), são:

- Remunerar os profissionais por suas características pessoais (habilidades aplicadas ao trabalho);
- Alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização;
- Favorecer o aprendizado organizacional;
- Superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargo.

Em síntese, segundo Chiavenato (2008) a remuneração por habilidades pode ser agrupada em dois tipos, a saber:

- *Plano baseado no conhecimento*: a remuneração baseia-se no conhecimento em vez de experiência profissional da pessoa que ocupa o cargo. Remuneração vinculada à quantidade de créditos acadêmicos, aprofundando os conhecimentos em uma única função básica.
- *Plano baseado em multi-habilidades*: a remuneração está vinculada com a quantidade de cargos e funções diferentes que uma pessoa pode desempenhar. Aqui as tarefas são inter-relacionadas.

Esse sistema auxilia os funcionários a se adaptarem as mudanças, pois permite maior flexibilidade de transferência de pessoas de um cargo para outro. A principal utilização deste tipo de remuneração se dá no nível operacional das organizações, enquanto que a nível estratégico utiliza-se da Remuneração por Competência, que será discutida a seguir.

4.3 Remuneração por Competências

Com base no Dicionário Aurélio Portátil, competência significa “capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista”.

Esse estilo de remuneração é muito recente no Brasil. O que a difere da remuneração por habilidades é o objeto, esta tem foco no nível estratégico enquanto que a outra no nível operacional. Alguns empregados fazem mais do que sua posição exige, nestes casos procura-se identificar as competências que os diferenciam dos demais para que também se utilize uma diferenciação salarial.

Para Chiavenato (2008), as competências são inerentes às pessoas e não ao trabalho em si. As organizações buscam flexibilidade, e aumento da produtividade, da qualidade, satisfação dos funcionários são algumas decorrências, do que acontece na prática. O autor ainda completa:

[...] por competência, as empresas entendem vários atributos, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento. Na remuneração por competência, os funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme a competência de cada um. O objetivo é remunerar de maneira personalizada cada funcionário, de acordo com sua competência pessoal. Chiavenato (2004, p. 300)

Diferente das avaliações tradicionais, a avaliação baseada em competências enfatiza como os funcionários trabalham, em vez de simplesmente o que realizam. Normalmente essa avaliação incorpora o chamado processo ‘360 graus’, que inclui uma avaliação por companheiros, subordinados, e até clientes (SANTOS, 2005).

4.4 Previdência Complementar

O aumento da prática de concessão dessa forma de remuneração relaciona-se com a disseminação dos sistemas de previdência privada. Esse sistema despertam interesses importantes dos funcionários em uma visão futura de melhor qualidade de vida na terceira idade.

“A previdência complementar é um benefício opcional, que proporciona ao trabalhador um seguro previdenciário opcional, conforme sua necessidade e vontade. É uma aposentadoria contratada para garantir uma renda extra ao trabalhador ou a seu beneficiário. Os valores dos benefícios são aplicados pela entidade gestora, com base em cálculos atuarias.” (MINISTERIO DA PREVIDENCIA SOCIAL).

Também conhecida como Planos de poupança e investimento ou Planos privados de aposentadoria. Essa é a modalidade em que a empresa deposita, numa conta de poupança nominal, ao empregado uma percentual de seus rendimentos. O saque dos valores somente acontecerá quando o empregado se aposentar ou sair da empresa. Existem alguns casos que o compromisso a longo prazo é firmando e o empregado deve permanecer na empresa por um determinado numero de anos. (SCOMAZZON, 2002)

4.5 Remuneração Variável

A remuneração variável está vinculada com metas de desempenho dos funcionários, das equipes e/ou da organização. Seu foco principal são as pessoas. Os nomes atribuídos a essa forma de remuneração podem variar conforme a empresa: remuneração variável ou flexível, participação nos resultados, salário flexível. Mas o objetivo continua o mesmo, fazer do funcionário um aliado e um parceiro da empresa.

A forma de remunerar variavelmente os funcionários está dividida em dois tipos: a Participação nos lucros e a Participação nos resultados.

4.5.1. Participação nos Lucros

Os primeiros registros referentes à participação nos lucros, remontam ao mundo ocidental, aos primórdios da Revolução Industrial. Assim, na última década

do século XVIII (1797), já pôde ser encontrado um sistema de participação nos lucros numa indústria de vidro nos Estados Unidos.

A participação nos lucros consiste na distribuição de uma parcela do lucro auferido, durante determinado período, aos trabalhadores. De acordo reportagem publicada na revista Melhor: gestão de pessoas (2012), “a partir da década de 1990, foram regulamentados os programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)”. Alternativa que sendo adota pelas empresas para gerir seu custo de maneira mais adequada, que pode atrelar melhorias na remuneração ao alcance de metas.

Conforme Robert Levering (1997, *apud* Alvares, 1999):

“a maioria das empresas consideradas bons locais de trabalho reconhecem os esforços dos bons funcionários e existem evidências de que tendem a ter, consistentemente, desempenho melhor do que os concorrentes sem políticas similares”.

Faz sentido acreditar que a divisão do sucesso entre os funcionários aumenta a produtividade e os lucros. Conforme a posição na estrutura organizacional é proporcionada uma porcentagem dos lucros da empresa a todos que contribuem para o alcance dos objetivos estabelecidos, no término do exercício anual. Na opinião de Chiavenato (2008) “a inclusão dos funcionários na repartição do bolo é um passo importante na administração participativa”.

A participação nos lucros não costuma utilizar fórmulas ligadas a indicadores e resultados, a bonificação concedida ao funcionário é originária de resultados globais da organização, através de divisão do lucro.

4.5.2. Remuneração por resultados

A remuneração por resultados está associada ao pagamento pelo atingimento de metas preestabelecidas e específicas, geralmente corresponde à produtividade, qualidade, redução de custos e outros indicadores. Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008) completam que “se as metas forem alcançadas, o grupo participa de uma parte do ganho. Assim, o ganho é autofinanciado”. De comum acordo, empresa e empregados, estabelecem uma relação entre os resultados alcançados e os prêmios que caberão ao indivíduo ou grupo que atingir a meta preestabelecida.

O uso de indicadores como os citados no Quadro 1, para determinação dos valores a distribuir aos funcionários como forma de retribuição ao trabalho empenhado para atingir tais objetivos tem grande impulso devido à sua capacidade de apoiar e reforçar algumas práticas emergentes, como: participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em grupo

Quadro 1 – Indicadores de resultado na remuneração por resultados.

INDICADORES DE RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> • Volume de produção (quantidades) • Volume de vendas (quantidades) • Valor global de vendas ou faturamento (R\$) • Margem de participação no mercado • Índices de produtividade • Índices de qualidade • Margens de lucratividade • Redução de custos variáveis e não variáveis • Redução de custos e despesas fixas e semifixas • Redução de refugos, sucatas e desperdícios • Lançamentos de novos produtos, serviços, etc. • Outros resultados estratégicos ou operacionais

Fonte: Corrêa (1999, *apud* FRELLO, 2010, p.45).

Um programa de participação nos resultados precisa escolher criteriosamente os indicadores de desempenho, que devem refletir os objetivos estratégicos da organização. Geralmente usam-se os indicadores vinculados à melhoria de qualidade e aumento de produtividade. (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

4.6 Participação Acionária

Este tipo de remuneração está vinculado à lucratividade e rentabilidade da empresa, é uma forma de reforçar o compromisso de longo prazo entre funcionários e organização. As organizações que adotam esse sistema concedem a

alguns funcionários, geralmente aos que ocupam o nível estratégico a oportunidade de adquirir suas ações, tornando seus principais executivos sócios do negócio para pagamento em data posterior, a um certo valor específico e a uma quantia determinada, tudo isso de acordo com a política de remuneração de cada organização.

Nesse contexto, Xavier; Silva; Nakahara (1999, *apud* SCOMAZZON, 2002) conceituam a participação acionária, da seguinte forma:

É uma forma de incentivo que estabelece regras para a venda de ações da empresa em condições vantajosas, normalmente, para um grupo restrito de funcionários que ocupam posições hierárquicas importantes como presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes. Após um período de carência, o funcionário passa a ter possibilidade de negociar essas ações no mercado e obter vantagens financeiras por meio dos dividendos, ou mesmo por vendas das mesmas. Essa vantagem depende do desempenho da ação no mercado de bolsa. É, portanto, uma opção que tem uma dose de risco associada.

De acordo com Chiavenato (2004), a extensão da participação acionária para os outros níveis como, por exemplo, o nível operacional, é inócuo (sem efeito). Nesses níveis talvez seja melhor associar os ganhos de produtividade ou qualidade à concessão de prêmios efetivamente em dinheiro. Ainda segundo o autor, há uma limitação na utilização deste sistema, que justifica sua singela utilização no Brasil, é a de que a cultura do mercado de capitais ainda não está bem desenvolvida no país, o que dificulta a percepção dos funcionários quanto aos benefícios de longo prazo.

4.7 Alternativas Criativas

As pessoas sentem necessidade de ser recompensada, seja de forma material, social, simbólica, segurança, dinheiro ou reconhecimento. Cada uma dessas recompensas atua de forma diferente nos indivíduos, fazendo com que recebam um grau de importância diferenciado.

Dentre as várias alternativas criativas de recompensar e reconhecer um talento na organização, tem-se prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento, que funcionam como suporte para melhorar o ambiente organizacional e aumentar a parceria empresa-colaborador no alcance de objetivos estabelecidos. Podem ser: viagens, bolsa de estudos para os filhos, estada em hotéis, inclusive prêmios em dinheiro.

Como ressalta Garrido (1999), o ideal é que este tipo de remuneração variável seja utilizado em conjunto com um dos demais sistemas, visto que, tratando-se de premiação apenas à melhor performance, pode não ter impacto suficiente para atender às expectativas de todos os empregados, desmotivando-os. As comissões são muito utilizadas nas áreas de vendas, principalmente para os vendedores e líderes imediatos. Os valores são pagos mensalmente, a título de cotas de vendas previamente estabelecidas.

Diante o exposto, com vistas a manutenção do bom desempenho da empresa e do profissional, o implemento de alternativas criativas e formas especiais de recompensas tendem a gerar o sentimento de satisfação nas pessoas.

5 SABOR LATICÍNIOS DO NORDESTE LTDA

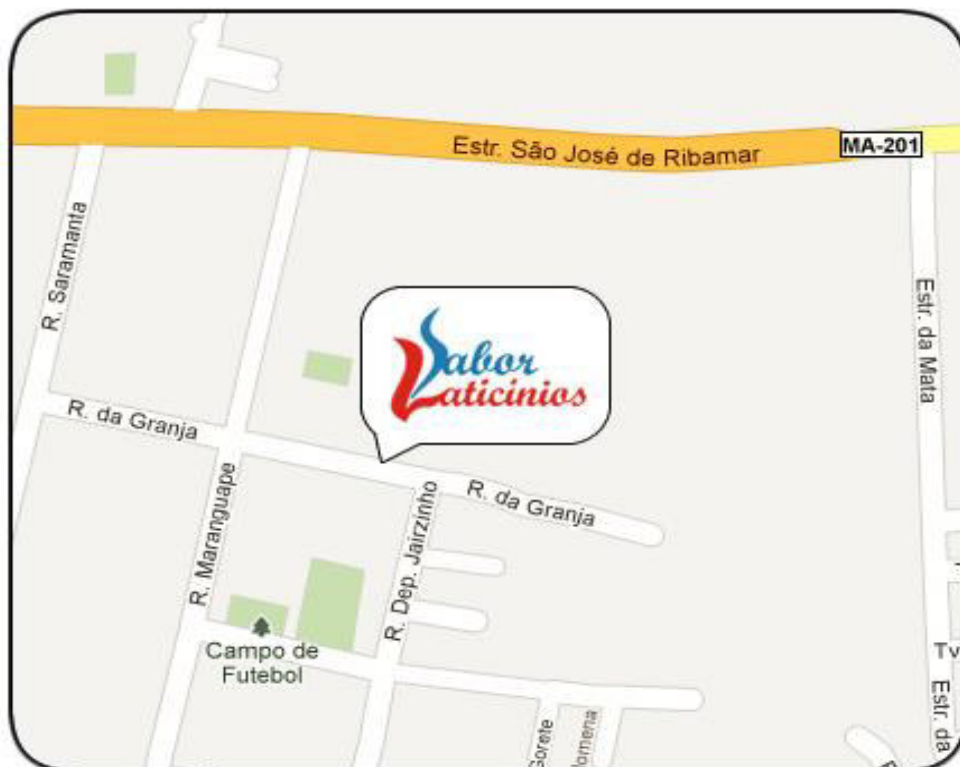
Empresa que atua no segmento da produção e distribuição de iogurte no Estado do Maranhão. A sede atual apresenta capacidade para 7 (sete) toneladas de iogurte por dia. Tem atuação na capital maranhense e alguns municípios do Estado.

A Sabor Laticínios foi fundada em 1998 trabalhando inicialmente com uma produção de 50 litros por dia em apenas três vezes na semana, esta produção era realizada em um terreno no fundo da residência do proprietário Antônio Edilson Olímpio Filho, para obtenção de uma renda extra e experimental.

Em 2002 mudou-se para uma planta maior e começou a expandir seus mercados para o interior do Estado a partir de 2003. Hoje distribui o iogurte Bonnyto para mais de 50 municípios e possui mais de 5.000 clientes ativos em seu banco de dados. Atualmente a empresa é dirigida pelo Igor de Matos Melo, filho do fundador.

A fábrica de acordo com figura 3, está localizada na Rua F, quadra E, número 15 – Sítio Saramanta, bairro Maiobinha, no município de São José de Ribamar – Maranhão. Essa estrutura foi projetada para produzir 800 quilos de iogurte por dia. Em 2012 foi realizado uma reforma de ampliação para atender a capacidade demandada aumentando assim a sua capacidade diária.

Figura 3 Localização da Sabor Laticínios do Nordeste Ltda.



Fonte: Site da empresa.

Através de uma parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a empresa reinventou sua marca (ver figura 4), embalagens e rótulos.

Figura 4 Logomarca Sabor Laticínios do Nordeste



Fonte: Arquivo da empresa, 2012

Em 2009, a empresa contou com a entrada de novos sócios que, investiram na implementação de sistemas de tecnologia da informação; desta maneira, ficou mais fácil e preciso o acompanhamento de produção, vendas, logística e estoque.

A empresa possui uma única marca de iogurte: iogurte Bonnyto. Fabricado em dois sabores - morango e ameixa, e os distribui em quatro apresentações: Embalagem flexível de 110g (conhecida como chupetinha); Garrafa rígida de 180g; Garrafa rígida de 450g e Garrafa rígida de 850g, as diversas formas de apresentação de produtos podem ser visto na figura 5.

. No processo de produção do iogurte, o leite precisa ser aquecido e, em seguida, resfriado para poder passar para a fase de fermentação. Depois de fermentado, o leite é misturado aos outros insumos.

Em 2012, a produção teve um aumento de 30% em relação a 2011, chegando a 1,7 milhões de litros de iogurte; e o seu faturamento acompanhou o crescimento, chegou a 5,5 milhões de reais - um crescimento de 36% em relação a 2011.

Figura 5 Mix de Produtos da Sabor Laticínios do Nordeste



Fonte: Site da empresa.

A Sabor Laticínios, conta com uma frota moderna e constantemente renovada. No total conta com 07 veículos para melhor atender seus clientes. Todos os veículos são equipados com isolamento térmico para melhor acondicionamento e controle de temperatura dos produtos nas rotas da capital, onde contam com uma Hyundai Hr, três Mercedes-Benz Sprinter.

Para o atendimento no interior do estado, a Sabor Laticínios conta com uma frota de peso, toda equipada também com isolamento térmico e ainda câmara frigorífica, mantendo assim o produto sempre num ótimo padrão de qualidade mesmo com longas distâncias percorridas. Para o interior tem-se um caminhão Mercedes-Benz 13-18, um Volkswagen 8-120 Worker e uma Mercedes-Benz Sprinter 1719. Além disso, a Sabor Laticínios tem também um Uno Mille para suporte nas rotas e supervisão.

No quesito fornecedor, a empresa conta com parcerias locais e de outros estados, somando aproximadamente oito fornecedores de embalagens, rótulos e insumos, que estão diretamente ligados ao produto final. Essa relação é consolidada dia a dia.

Atualmente a empresa conta com cerca de 50 colaboradores, distribuídos nas áreas de produção, vendas, logística, administrativo, limpeza e manutenção. E tem como público-alvo as classes C e D.

5.1 Operadores Logísticos

A logística da Sabor Laticínios é composta por 6 funcionários que trabalham em duplas, e são responsáveis pela positivação das vendas e pelos recebimentos, para que a empresa tenha liquidez para honrar com seus compromissos.

Os operadores logísticos são distribuídos em dois cargos; Ajudante de entrega e Motorista, no início da jornada de trabalho requerem os documentos e formulários disponibilizados pelo setor de faturamento (romaneio de carga, relatório de saída, notas de entrega vinculadas a Nota Fiscal, boletos, relatório de contas a receber juntamente com as notas a serem recebidas, formulário de fechamento de caixa, formulário de devolução de mercadorias) necessários para que o trabalho ocorra como o previsto.

A rotina diária dos operadores logísticos ocorre da seguinte forma:

- a) Solicitação de documentos necessários para realização do carregamento do caminhão;
- b) Após o carregamento, é feita a realização das entregas e cobranças;
- c) Depois de todas as entregas concluídas, os operadores logísticos retornam a sede para prestação de contas.
- d) Na etapa de prestação de contas, são apurados alguns itens, tais como, quantidade de notas entregues, quantidade de notas devolvidas, porcentagem de recebimento.

Essas informações são registradas diariamente em uma planilha do Excel, e disponibilizadas em um painel de Gestão à vista, onde a supervisão e os operadores logísticos tem acesso ao desempenho individual de todos os operadores diariamente. A supervisão realiza semanalmente reuniões para acompanhar o desempenho de cada dupla, questionar dificuldades enfrentadas, ouvir sugestões de melhorias.

Mensalmente é realizada a reunião geral, dirigida pelo Diretor Geral onde os objetivos, metas das áreas de produção, vendas e logística, definidos no mês anterior são expostas a todos os membros da organização e é realizada uma avaliação de cada área, caso as metas não são alcançadas os motivos e dificuldades são expostos. O objetivo principal é a apuração dos resultados alcançados e definição de metas do mês seguinte. O processo de definição de metas dos operadores logísticos é fixa, onde são avaliados por dois indicadores de desempenho cada um vinculado a produtividade.

5.2 Indicadores de desempenho para remuneração variável

O processo de remuneração variável dos operadores logísticos adotado pela Sabor Laticínios é a remuneração por resultados, baseada em metas estabelecidas mensalmente. Além do salário funcional, pagamento correspondente ao cargo ocupado, como forma de aumentar o comprometimento e produtividade, a empresa implantou esse sistema.

Os operadores logísticos são responsáveis pela entrega e recebimento das vendas que são lançadas no dia anterior. Estas vendas são realizadas por três vendedores que passam diariamente nos estabelecimentos dos clientes, através de rotas fixas, e cada vendedor possui uma dupla de operadores logísticos responsável para efetivação das vendas.

Os operadores logísticos são avaliados mediante dois indicadores de desempenho; entrega e recebimento. Para o alcance de metas os operadores logísticos precisam atingir a porcentagem mínima de 85% para o índice de recebimento e 98% para o índice de entrega, recebendo o valor correspondente a R\$ 200,00 para cada um deles.

5.2.1 Entrega

O indicador de entrega consiste na efetivação das vendas. O importante é realizar todas as entregas previstas para reduzir o numero de devoluções de vendas. Tendo em vista que o sistema de vendas da empresa é o pré-venda, onde o vendedor passa atendendo os clientes e tirando os pedidos e no dia seguinte os operadores logísticos irão realizar as entregas. Por essa razão a porcentagem

mínima para alcance de metas é de 98%. Diariamente, os operadores logísticos são avaliados a partir das informações contidas no painel de Gestão à vista. Através deste, eles acompanham o desempenho e verificam a quantidade já atingida até o momento da meta a ser alcançada.

Tabela 1 Analise de entrega - Janeiro

	IDEILSON	%	ROGERIO	%	BINÉ	%	TOTAL	%
PREVISTO	450,00	100,00%	333,00	100,00%	228,00	100,00%	1011,00	100,00%
ENTREGA	438,00	97,33%	321,00	96,40%	216,00	94,74%	975,00	96,44%
RETORNO	12,00	2,67%	12,00	3,60%	12,00	5,26%	36,00	3,56%

Fonte: Arquivo da empresa, 2013.

Esses dados são referentes ao período de 05/01/2013 a 11/01/2013, onde se tem a análise por vendedor de acordo com o desempenho dos operadores logísticos específicos. Percebe-se nessa semana que todos os operadores logísticos não atingiram a porcentagem mínima exigida, que é de 98%. A tabela 2 mostra dados referentes ao período de 27/04/2013 a 03/05/2013 que também estão fora da margem mínima exigida.

Tabela 2 Analise de entrega – Abril/Maio

	IDEILSON	%	ROGERIO	%	BINÉ	%	TOTAL	%
PREVISTO	385,00	100,00%	269,00	100,00%	220,00	100,00%	874,00	100,00%
ENTREGA	357,00	92,73%	261,00	97,03%	193,00	87,73%	811,00	92,79%
RETORNO	28,00	7,27%	8,00	2,97%	27,00	12,27%	63,00	7,21%

Fonte: Arquivo da empresa, 2013.

No mês de fevereiro no período de 09/02/2013 a 15/02/2013, obteve-se um rendimento pouco satisfatório em virtude de feriado nacional – Carnaval. Conforme tabela 3, observa-se que apenas uma dupla de operadores logísticos alcançou a porcentagem de 85%.

Tabela 3 Análise de entrega – Fevereiro

	IDEILSON	%	ROGERIO	%	BINÉ	%	TOTAL	%
PREVISTO	258,00	100,00%	191,00	100,00%	182,00	100,00%	631,00	100,00%
ENTREGA	227,00	87,98%	174,00	91,10%	153,00	84,07%	554,00	87,80%
RETORNO	31,00	12,02%	17,00	8,90%	29,00	15,93%	77,00	12,20%

Fonte: Arquivo da empresa, 2013.

A partir das informações contidas nas tabelas, a Direção faz um acompanhamento semanal afim de estimular o desempenho individual caso o resultado não seja satisfatório.

5.2.2 Recebimento

Atribuição dos operadores logísticos correspondente ao recebimento de cobrança. Todas as vendas de tipo a vista e promissória (PM 07 dias e PM 15 dias) são de responsabilidades dos operadores o recebimento dentro do prazo. Caso o cliente não efetue o pagamento no vencimento, os operadores logísticos tem a responsabilidade de receber o debito por até 20 dias. Se acontecer de o cliente continuar com o debito após os 20 dias de vencidos, a responsabilidade passar para o vendedor. E esse débito após sua quitação não entrará no relatório de desempenho individual dos operadores logísticos.

A meta estipulada para o índice de recebimento é de 85% do recebimento dentro do prazo, angariando assim uma remuneração variável de R\$ 200,00 caso a meta seja alcançada.

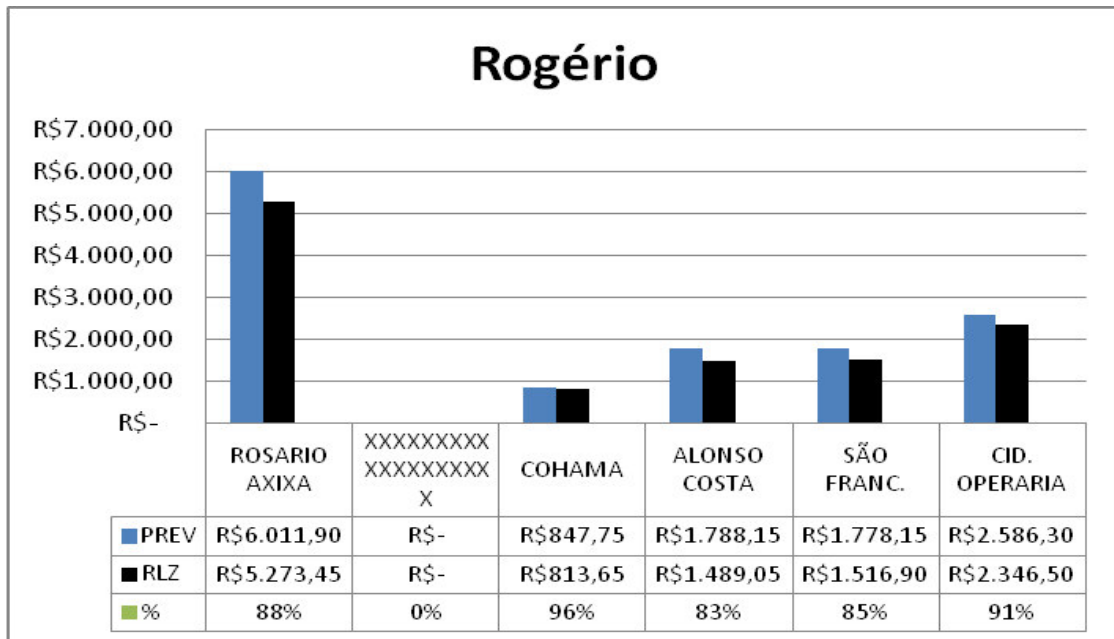
A forma de acompanhamento do recebimento é similar ao indicador de entrega. As informações são colhidas diariamente, e é finalizado com uma planilha semanal de acordo com gráfico 1.

No gráfico 1, observa-se que em quatro momentos a meta é alcançada. Nas rotas de Rosário/Axixá, Cohama, São Francisco e Cidade Operária. Esse desempenho corresponde ao período de 05/01/2013 a 11/01/2013 com um media de recebimento satisfatória.

Nota-se no gráfico 2, um desempenho bastante satisfatório dos operadores logísticos em todas as rotas, atingindo a meta estabelecida. Essa

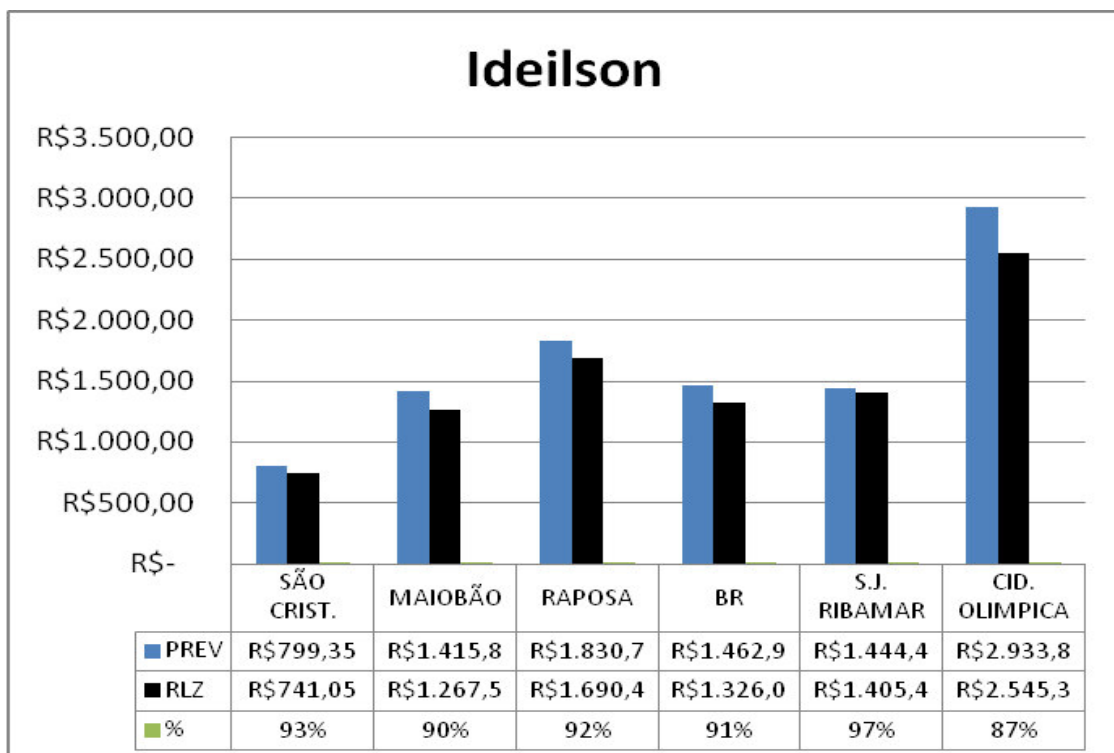
análise corresponde a segunda semana do mês de janeiro. E durante todos os meses é realizada essa análise semana a semana. Ao final verifica-se o resultando mensal somando os resultados semanais.

Gráfico 1 - Análise de recebimento - Semana 2 - Rogério



Fonte: Arquivo da empresa, 2013.

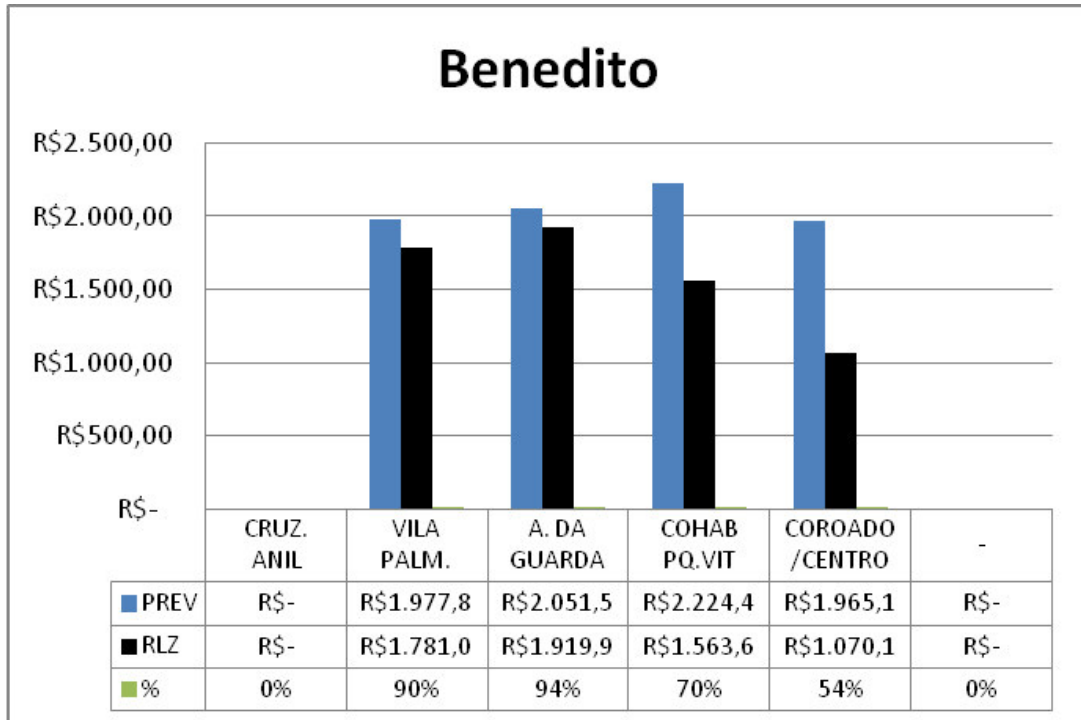
Gráfico 2 – Análise de recebimento – Semana 2 - Ideilson



Fonte: Arquivo da empresa, 2013.

Enquanto que no gráfico 3, percebe-se um rendimento pouco satisfatório em relação a duas rotas. Digo rota Cohab/Pq Vitoria e rota Coroadó/Centro.

Gráfico 3 – Análise de recebimento – Semana 2 - Benedito



Fonte: Arquivo da empresa, 2013.

5.3 Resultados após Remuneração Variável

A Sabor Laticínios do Nordeste Ltda, resolveu adotar o sistema de remuneração estratégica a fim de motivar e reter os talentos que existem na organização. Constatou-se que esse sistema aumenta a produtividade e rendimento dos operadores logísticos

É possível verificar maior comprometimento dos operadores logísticos, tendo em vista que seu desempenho está sendo levado em conta. Seu trabalho é avaliado diariamente e é recompensado de forma justa e igualitária. As metas são bem definidas, e o bônus no final exercício mensal só em recebido por quem obtiver desempenho de acordo com meta estabelecida.

A empresa pretende desenvolver outros indicadores de desempenho, a fim de aumentar a produtividade individual dos operadores logísticos e

consequentemente aumentar o desempenho organizacional. Essa forma de remuneração por resultados, baseada no alcance de metas, é tida como um diferencial competitivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo geral identificar de que forma a remuneração estratégica pode contribuir para o aumento do desempenho dos operadores, através de estudo de caso na Sabor Laticínios do Nordeste.

Neste mundo em constante mudança, com a economia globalizada e principalmente a intensa influencia da tecnologia da informação, os sistemas de remuneração não poderia ficar à margem. A organização passa a significar a maneira como os indivíduos apresentam para conseguir alcançar seus objetivos e metas individuais, sejam elas profissionais ou pessoais, existindo uma permuta e sinergia de valores, isto é, a empresa contribui com a realização do indivíduo e vice versa.

Dentro desse contexto, como forma de como forma de aumentar o comprometimento e produtividade dos operadores logísticos, a Sabor Laticínios implantou o sistema de remuneração por resultados. Os resultados são satisfatórios, uma vez que a porcentagem mínima de 85% para o indicador de recebimento e 98% para o indicador de entrega na maioria das vezes é alcançada.

Este trabalho mostrou as diversas formas que uma organização pode recompensar seus colaboradores. Existem várias alternativas que combinadas formam um pacote bastante vantajoso, além de ser um grande diferencial competitivo. Os operadores logísticos acreditam que os resultados do seu desempenho trazem valor para a organização, também esperam receber valores em troca.

Percebeu-se a importância da remuneração estratégica, tanto para as empresas quanto para os colaboradores, quando constata-se o fato das empresas buscarem um maior comprometimento dos colaboradores, para que participem de forma ativa na geração de resultados satisfatórios.

Por fim, afirma-se que o presente estudo possibilitou o alcance do objetivo geral proposto, de que forma a remuneração estratégica pode contribuir para o aumento do desempenho dos operadores logísticos. Pois mediante levantamento de dados e informações coletadas através do questionário, observou-se resultados mais significativos de forma a agregar valor para a organização.

REFERENCIAS

ALVARES, Antonio Carlos Teixeira. **Participação nos lucros definida pelos resultados**. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo: n. 4, v. 39. Out./Dez. – 1999.

Calculo Indigesto. **Revista Melhor: gestão de pessoas**. São Paulo, ano 20, n. 300, p. 31-37. Editora Segmento, 2012.

CARDOZO, Rejane de Mello. **Estudo sobre as formas de remuneração estratégica das empresas do setor elétrico brasileiro**. 2008, Florianópolis. Monografia. Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina.

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

_____. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. Ed. – 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

Dicionário Aurélio Portátil

GARRIDO, Laércio M. **Participação nos lucros/resultados: manuais de instrução**. São Paulo: Nobel, 1999. ISBN 85-213-1069-2.

HANASHIRO, Darcy Mitiko M; TEIXEIRA, Maria Luisa M; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em stakeholders**. 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

FRELLO, Fernanda Freitas. **Análise da Evidenciação da Remuneração Estratégica utilizada nas Instituições do Setor Bancário Listadas na Bm&Fbovespa**. 2010, Florianópolis. Monografia. Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M.; **Fundamento de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração** - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDONÇA, Marcia da Costa F. **Retenção de Talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. Rio de Janeiro, FGV, 2002. (Dissertação de Mestrado)

Ministério da Previdência Social. www.mpas.gov.br Acesso em 17/06/2013.

MILKOVICK, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. Ed. – 6. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Viviane Ramos Lima. **A remuneração dos executivos brasileiros**. 2005. Monografia (Graduação do curso de Administração de Empresas). Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro. 2005.

SCOMAZZON, Eduardo. **Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS: um estudo exploratório**. 2002. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SOUZA, Maria Zélia de A; BITTENCOURT, Francisco R; FILHO, João Lins P; BISPO, Marcelo M. **Publicações FGV Management: Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Luciene Gouveia. **As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM). v. 3, n. 1, maio/2004.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3 Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

<http://www.saborlaticinios.com.br/> Acesso em 15/05/2013

APENDICE

APÊNDICE I – QUESTIONARIO APLICADO

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: um estudo de caso da Sabor Laticínios do Nordeste Ltda

Questionário para estudo de caso aplicado na **Sabor Laticínios do Nordeste Ltda** , realizado pela aluna Dandhara Oliveira Ferreira, Graduanda do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão.

1. Quais são as formas de remuneração da Sabor Laticínios?

2. Como é realizada a forma de remuneração variável?

3. Quais são os indicadores para calculo da remuneração variável?

4. Como é a forma de avaliação de cada indicador?

5. Qual o indicador contribui para o maior alcance de metas?

6. Como são definidas as metas dos operadores logísticos?

7. Quais são as medidas adotadas quando o desempenho esperado não está sendo alcançado?

8. Quais foram os pontos positivos após a implantação desses processos?

9. A empresa pretende desenvolver outros processos para recompensar os operadores logísticos?

APÊNDICE II – AUTORIZAÇÃO PARA ESTUDO DE CASO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CESSÃO GRATUÍTA DE DIREITOS DE DEPOIMENTO ORAL OU ESCRITO

Pelo presente documento, eu **IGOR DE MATOS MELO**, responsável da SABOR LATICÍNIOS DO NORDESTE LTDA, CNPJ: 01.907.431/0001-07, declaro ceder à Dandhara Oliveira Ferreira, CPF: 018.582.473-06, sem quaisquer restrições quanto aos seus efeitos patrimoniais e financeiros, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento de caráter histórico e documental que prestei, na cidade de São Luís, Estado do Maranhão. Como subsídio à construção de sua monografia de graduação em Administração pela Universidade Federal do Maranhão, intitulada REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: um estudo de caso na Sabor Laticínios do Nordeste Ltda. Dandhara Oliveira Ferreira fica conseqüentemente autorizada a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos e culturais, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a ressalva de garantia, por parte dos referidos terceiros, da integridade do seu conteúdo.

São Luís, 03 de junho de 2013



(responsável)
SABOR LATICÍNIOS DO NORDESTE LTDA