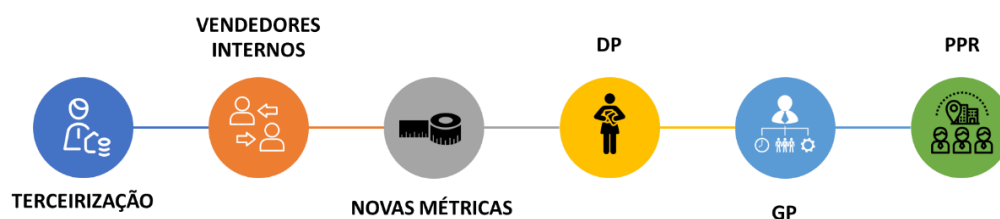


## Remuneração baseada em desempenho: Passado, presente e futuro da remuneração variável na distribuição de insumos (1/3)

Franklin de Souza Meirelles  
Rodrigo Alvim Afonso

Os desafios para a retenção de bons colaboradores batem à porta de empresas de todos os setores e não é diferente no segmento de distribuição de insumos agropecuários. A concorrência cada vez mais acirrada e a necessidade de se garantir a venda de valor trazem aos canais de distribuição o desafio de garantir que bons vendedores sejam recompensados pelo seu trabalho, de modo que enxerguem que estão sendo corretamente valorizados. Nesse sentido, esse primeiro artigo da série de três abordará a evolução da gestão de desempenho e remuneração variável nos canais de distribuição ao longo do tempo, compreendendo como as mudanças ocorridas trouxeram novas perspectivas e necessidade de adaptação aos canais. Para explicarmos essa evolução, consideramos uma linha do tempo de acontecimentos que alteraram os padrões de gestão de desempenho e remuneração variável na distribuição de insumos, com foco especial à força de vendas.



No princípio, canais de distribuição buscaram reduzir ao máximo seus custos operacionais, o que explica a opção por força de vendas terceirizada (ausência de encargos trabalhistas), com remuneração baseada integralmente em resultados de vendas. A impossibilidade de formalizar metas de vendas e realizar acompanhamento próximo da equipe começou a ser observado como um ponto negativo desse modelo.

Para resolver a falta de controle, canais iniciaram um processo de internalização da força de vendas, com o objetivo de trabalhar planejamento e execução alinhados com necessidades e estratégias da própria distribuição. A partir desse ponto, a remuneração passou a ser composta por um componente fixo e um componente variável (comissão por vendas), de modo que os incrementos tributários oriundos da internalização fossem compensados por custos ligados à receita.

A remuneração variável atrelada única e exclusivamente às vendas se mostrou deficiente, uma vez que não considerava a rentabilidade da empresa (margem). Desta forma, os vendedores eram recompensados mesmo em situações onde o canal não obtinha

resultados. Foi nesse estágio que os distribuidores começaram a considerar novas métricas para definição de comissionamento, como margem e adimplência. Até essa fase, era comum que as áreas comerciais dos canais fossem responsáveis por toda a gestão e controle de remuneração e desempenho da área comercial.

Com o aumento da complexidade da remuneração, distribuidores entraram em uma fase de estruturação de Departamentos Pessoais (DP) para gestão operacional da remuneração, sendo o desempenho muitas vezes mensurado ainda pela área comercial.

O modelo baseado em Departamento Pessoal começou a apresentar limitações, como a ausência de estratégias para melhoria do desempenho, retenção e desenvolvimento do colaborador. A partir disso, os canais de distribuição perceberam que era necessário que toda a questão relacionada a pessoas deveria ser olhada em conjunto, o que justificou a transformação do DP em RH estratégico, ou área de Gestão de Pessoas.

O advento dos departamentos de RH agindo de maneira estratégica dentro dos distribuidores culminou na principal tendência de gestão de desempenho e remuneração variável observado em canais de distribuição de insumos: a criação de Programas de Participação nos Resultados (PPR). O RH percebeu que, ao criar métricas e processos de avaliação de desempenho para todos os colaboradores, os objetivos e metas dos distribuidores passavam a ser compromisso de todos, não apenas da equipe comercial, resultando em melhor desempenho para toda a empresa.

No próximo artigo abordaremos a importância e os desafios da remuneração baseada em desempenho para os canais de distribuição. Aproveite para avaliar em qual estágio está sua distribuição e como torná-la mais alinhada com as tendências de gestão de desempenho e remuneração variável. Bons negócios e até breve!

Sobre os autores:



#### **FRANKLIN DE SOUZA MEIRELLES**

Graduado em administração de empresas pela FEARP/USP e pós graduado em Marketing de Serviços pela FAAP. Mestre em Gestão Internacional pela ESPM e Doutorando em Administração das Organizações pela FEARP/USP. Experiência em projetos de Inteligência/Pesquisa de Mercado, Acesso a Mercado, Planejamento Estratégico, Gestão de canais de distribuição e Posicionamento Competitivo.



#### **RODRIGO ALVIM AFONSO**

Especialista em Planejamento Estratégico, Canais de Distribuição de Insumo, Gestão Financeira de Empresas e Produtores Rurais e Análises de Investimentos. Mestre em administração de Empresas pela FEARP/USP. Pós Graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV-SP. Administrador de Empresas pela Faculdade COC.