

Remuneração baseada em desempenho: Passado, presente e futuro da remuneração variável na distribuição de insumos (2/3)

*Franklin de Souza Meirelles
Rodrigo Alvim Afonso*

No primeiro artigo dessa série apresentamos a evolução da gestão de desempenho e remuneração variável nos canais de distribuição de insumos. Nesse artigo damos continuidade à série com a importância e os desafios da remuneração baseada em desempenho para os canais de distribuição.

Durante anos de experiência atuando junto a canais de distribuição de insumos, percebemos que o crescimento orgânico dessas empresas não foi acompanhado por processos formais de gestão do capital humano, em especial no que tange regras e procedimentos para contratação e remuneração dos colaboradores. Essa situação comum é um celeiro de riscos e oportunidades para os canais, conforme detalharemos a seguir.

- 1-** Por meio de uma gestão baseada em desempenho é possível melhorar o controle sobre os resultados do distribuidor, de maneira que a gestão enxergue pontos que estão contribuindo para resultados positivos ou negativos;
- 2-** O estabelecimento de um processo de remuneração baseado em desempenho cria padrões de regras e métricas para pagamento de salários, benefícios e remuneração variável. Desta forma, o distribuidor reduz o risco legal da existência de diferentes regras para colaboradores em funções semelhantes;
- 3-** A partir do momento em que as regras de gestão de desempenho e remuneração se tornam claras e padronizadas, aumenta-se a expectativa dos colaboradores em relação ao futuro na empresa, ou seja, obtêm-se uma ferramenta poderosa de atração e retenção de talentos;
- 4-** Por fim, tal mudança aumenta a consciência da área de RH sobre a remuneração individual de cada colaborador, gerando condições de gestão individualizada do capital humano.

A implementação de um processo de gestão de desempenho e remuneração variável não é um processo simples. Alguns desafios acompanham o canal de distribuição no planejamento e desenvolvimento de premissas e critérios e é de fundamental importância que os canais tenham consciência desses desafios:

- 1-** Em muitos casos, as decisões de avaliação e remuneração do colaborador estão concentradas na própria área de atuação. Nesse sentido, o desafio é que gestores entendam que não há processo de gestão de desempenho e remuneração variável sem envolvimento do RH;

- 2- Quando falamos de remuneração variável, não estamos nos referindo apenas à comissão, mas a diversos componentes que resultarão em um montante total. Conhecer as regras de cada uma desses componentes é importante para a decisão de composição desse total;
- 3- Um componente que cada vez recebe mais atenção do mercado, por questões tributárias, é o PPR – Programa de Participação dos Resultados. A adesão dos distribuidores ao PPR traz consigo necessidades de formalização de regras, inclusão toda a equipe no programa e consciência sobre a sistemática de apuração e pagamento (no máximo duas vezes por ano)
- 4- Por fim, é importante que as informações que definirão o desempenho e gerarão a remuneração variável estejam sistematizadas (sistema de gestão), facilitando a avaliação e aumentando a credibilidade do processo como um todo.

No próximo artigo encerraremos essa série com sugestões para desenvolvimento de modelos de remuneração variável baseado em desempenho. Por ora, pense nos riscos e oportunidades por trás da gestão de desempenho e remuneração variável no seu canal de distribuição e mensure os resultados para chegar nesse estágio e se tornar mais competitivo em relação ao mercado. 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.