

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

*Franklin de Souza Meirelles
Rodrigo Alvim Afonso*

Nos primeiros dois artigos da série, abordamos a importância e os desafios da remuneração baseada em desempenho para os canais de distribuição e a evolução da gestão de desempenho e remuneração variável nos canais de distribuição ao longo do tempo. No artigo de hoje encerraremos a série com algumas sugestões de como modelos de remuneração variável podem ser desenvolvidos de maneira a trazer melhores resultados para o canal de distribuição e para os vendedores.

Desenvolver modelos de remuneração para toda a empresa não é uma tarefa fácil, ainda mais se não houver uma cultura que valorize os colaboradores e sistemas de criação e monitoramento de métricas que tornem o processo mais transparente. Observar essas duas questões é muito importante antes de se aventurar em criar um PPR para o seu canal de distribuição.

Tendo garantido que essas duas variáveis estão funcionando no seu negócio, há cinco questões fundamentais para que a criação de um PPR seja positiva tanto para o colaborador como para o canal:

- 1- Busque a **simplicidade**, sem ser simplista. Simplicidade significa desenvolver um programa baseado em métricas mensuráveis, fáceis de serem observadas e analisadas pelos colaboradores. Também significa reduzir necessidades de controles externos (informações de difícil acesso ao colaborador) e facilitar que cada colaborador consiga, ao longo do período de avaliação, observar os resultados e quais os impactos dos mesmos em sua remuneração variável;
- 2- A premissa de todo PPR é que os resultados sejam compartilhados de acordo com a participação de cada colaborador naquele resultado. Dessa forma, o objetivo é construir um PPR pautado em **meritocracia**. Nesse sentido, os modelos e métricas criados devem premiar a entrega dos resultados considerados pelo canal. Desta forma, embora seja importante considerar o resultado global do canal como uma das métricas, ter indicadores setoriais e individuais reduz as possibilidades de que um indivíduo seja ajudado ou prejudicado por resultados obtidos fora da sua alçada;
- 3- O PPR tem como objetivo motivar e premiar os colaboradores de acordo com o alcance dos resultados obtidos pela empresa. Por conta disso, os modelos e métricas devem ser desenvolvidos com total **alinhamento com a estratégia** do

distribuidor, ou seja, os indicadores devem refletir os resultados que o canal deseja. Se a variável mais importante para o distribuidor é a rentabilidade, o resultado de rentabilidade deve ser considerado como métrica de avaliação, de modo que empresa e colaboradores “remem juntos para o mesmo lado”.

- 4- Um ponto de partida para distribuidores que desejam inserir o PPR como componente salarial dos colaboradores é partir de um retrato do **cenário atual da remuneração dos colaboradores**, de modo que o PPR a ser buscado esteja condizendo com o que é atualmente recebido por outros componentes variáveis, como comissão. Desta forma, os colaboradores enxergam que seus ganhos não serão reduzidos, desde que, obviamente, seus resultados sejam alcançados.
- 5- Por fim, o PPR é “apenas” uma compensação financeira pelo alcance dos resultados. Tão importante quanto atingi-los é realizar acompanhamento com colaboradores e áreas para que compreendam a importância da atividade de cada um para a empresa como um todo e, principalmente, sejam desenvolvidas **estratégias de feedback e capacitação** para aqueles que não atingirem as metas propostas, em especial considerando que as razões pelo não atingimento estarão mais claras.

Com isso, encerramos essa série sobre gestão de desempenho e remuneração variável. Use-a para transformar a gestão do seu canal e se tornar mais atrativo para colaboradores atuais e futuros. 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.