

## **Incentivo de vendas no comércio varejista: um estudo de caso do setor varejista de vestuários.**

Giovanni Beccari Gement (UNIMEP) [g.beccari@yahoo.com.br](mailto:g.beccari@yahoo.com.br)  
Prof.Dr.Fernando Celso de Campos (UNIMEP) [fccampos@unimep.br](mailto:fccampos@unimep.br)  
Msc. Nilton Cesar Carraro (FGV/UNIMEP) [nilton.carraro@fgv.br](mailto:nilton.carraro@fgv.br)  
Msc. Francisco Ignácio Giocondo Cesar (UNIMEP) [Giocondo@merconet.com.br](mailto:Giocondo@merconet.com.br)  
Wesley Francisco (UNIMEP) [wesley-francisco@hotmail.com](mailto:wesley-francisco@hotmail.com)

### **Resumo:**

Este artigo tem por objetivo avaliar o panorama atual sobre incentivos de vendas no comércio varejista no interior do estado de São Paulo. Este estudo aborda a análise do plano de remuneração em conjunto com benefícios oferecidos e outras variáveis que afetam tais remunerações como localização, tipo de estabelecimento e a influência da questão geográfica. O artigo será útil para pesquisadores e profissionais que estão interessados em compreender quais tipos de remunerações tem sido praticada no comércio varejista no interior de São Paulo. O estudo foi realizado no segundo semestre de 2010 através de pesquisa survey. Por meio desta, verificou-se a vinculação entre salário fixo, comissões e benefícios em relação à função “vendedor” que se faz presentes em várias empresas do setor varejista de vestuário.

**Palavras chave:** Incentivo de vendas, Comércio varejista, Pesquisa Survey.

## **Incentive in retail sales: a case study of industry clothing retailer.**

### **Abstract**

This article aims to assess the current situation on the promotion of retail sales within the state of São Paulo. This study concerns the analysis of the compensation plan in conjunction with benefits offered and other variables that affect wages such as location, type of establishment and the influence of geographic question. The article will be useful for researchers and professionals who are interested in understanding what kinds of salaries has been practiced in the retail trade sector in São Paulo. The study was conducted in the second half of 2010 a survey research. Through this, there was a link between salary, commissions and benefits in relation to the role "seller" that is present in several companies in the retail clothing.

**Key-words:** Incentive Sales, Retail, Research Survey.

### **1. Introdução**

Atualmente, empresas buscam constantes aprimoramentos na forma de remuneração de seus colaboradores, e relaciona o comprometimento destes com os objetivos da empresa. Neste sentido, o mercado tem exigido de seus executivos, estratégias criativas que atendam rápidas necessidades às mudanças acerca da estrutura que compõe o seu ciclo de negócios, como exemplo: Compras, produção, estoques, vendas e recebimento.

Inserido neste contexto está o setor de vendas. É o principal responsável pela captação e relação entre a empresa e o mercado. No setor de vestuário, são as pessoas que fazem os negócios, pois para este ramo de atividade é essencial que haja a sensibilidade humana (vendedor) como fator determinante para concretização de negócios.

Neste sentido é importante a empresa definir remunerações e benefícios adequados aos seus vendedores, de modo que seja considerada a presença do ser humano, observando seus desejos e anseios, tanto profissional como pessoal.

A falta de motivação aos vendedores tem causado inúmeros problemas de gestão. Isto porque a motivação induz a busca de objetivos e, as pessoas darem o máximo de seu esforço para atingir metas estabelecidas (CHIAVENATO, 2002).

O problema de investigação deste estudo está na forma de remuneração praticada no ramo de vestuários, de modo que a empresa obtenha maior produtividade e bem estar de seus colaboradores, sem comprometer a qualidade do trabalho e sem deixar de lado as necessidades fisiológicas do ser humano. Este tema não apresenta um consenso quanto ao tipo de remuneração adequada em relação à remuneração ou benefícios pré-estabelecidos (HIPOLITO 2000, LAWLER III, 1986, RIBEIRO ET., 2001; WOOD JR., 1997).

Diante disso, gerenciar colaboradores passou ser um papel de extrema importância estratégica, tanto na contratação e treinamento, como principalmente verificar e avaliar se estes estão satisfeitos quanto às recompensas e incentivos.

Segundo Stoner e Freeman (1982), afirmam que as recompensas e incentivos contribuem para implementação da estratégia empresarial, moldando o comportamento individual e grupal. Planos de incentivos bem concebidos coerentes com as metas e estruturas da organização, motivam seus empregados a direcionar seu desempenho para os objetivos da organização.

Toda empresa possui de alguma forma, um canal de venda onde é proposto o desafio de manter a motivação da sua equipe comercial. Esta é uma exigência contínua que visa conter possíveis acomodações e trabalhar a parte psicológica dos colaboradores e, assim manter a energia necessária ao desafio crescente que o próprio mercado impõe a empresa. No entanto é preciso reconhecer de forma clara, o desempenho individual e o sentimento de pertencer a um grupo, uma idéia, um projeto.

Por fim, buscou-se conhecer e entender cada estabelecimento comercial e verificar se estes possuem algum tipo de metodologia baseada em incentivos de vendas, já que os resultados esperados pelos executivos dependem diretamente de uma boa condução na forma de remuneração da sua equipe de vendas, ou pelo menos se compreende que deveria haver uma forma de entender individualmente cada colaborador, necessidades e desejos.

## **2. Revisão bibliográfica**

Neste capítulo, serão abordados os temas relacionados com o setor de vendas, de forma seqüencial, apresentando inicialmente subtemas que iniciam com as motivações individuais, e logo após revisar o assunto sobre motivações em vendas.

A partir disso serão investigados os tipos existentes de remuneração mais comuns e o plano de benefícios que complementam de forma indireta a remuneração do vendedor. Por fim e para entender de forma completa, serão apresentados os planos e métodos de avaliação de desempenho.

### **2.1 Motivações Individuais**

A motivação é o ato de mobilizar pessoas a fim de atingir determinados objetivos. Quase sempre, a motivação é um processo de “dentro para fora” e que ações coletivas resultam em diferentes resultados de motivação individual. O construto motivacional é composto por diversos fatores de diferentes observações individuais e sobreposto, como o de interesse,

curiosidade e o desejo de sucesso. Esses fatores por sua vez, sofrem variações em diversas situações e circunstâncias, que também serão objetos de influência externa.

Para melhor entendermos o processo de motivação individual podemos utilizar a Pirâmide das necessidades, elaborada por Abraham Maslow (1943). Este importante cientista dedicou-se ao estudo da motivação pelo atendimento de necessidades individuais crescentes e que tem o seu tempo de saciedade diferente. Enquanto as mais básicas, fisiológicas e de segurança, podem e devem ser saciadas diariamente, as mais complexas como sociais, status e auto-realização, são decorrentes de um plano de vida a médio e longo prazo.

A hierarquia das necessidades de Maslow (1943), é uma divisão de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.



Figura 1: Pirâmide de Maslow

Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide.

- Necessidades fisiológicas (básicas): tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, o abrigo;
- Necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa, até formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- Necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube social;
- Necessidades de estima, que passam por duas vertentes: o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- Necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

Para entender a propositada da figura 1 relacionada com o estudo, a tabela 1 compara a pirâmide com o setor de vendas:

Tipos de necessidades	Referem-se a:	Para a força de vendas
5 – Necessidade de auto-realização.	Utilização dos talentos individuais, realização do potencial pessoal	Estar realizado na atividade de vendas.
4 – Necessidade de status e estima reputação, reconhecimento, respeito.	Ser reconhecido na comunidade próxima pela marca que representa.	Servir de exemplo para os outros profissionais. Ser um vendedor de sucesso.

3 – Necessidades sociais.	Amizade, inclusão em grupos, sentimento de aceitação á família e a organização.	Ser ouvido nas reuniões de vendas. Influir nas decisões. Recompensas e reconhecimentos.
2 – Necessidades de segurança, proteção contra perigo ou privação.	Segurança de continuidade	Critérios transparentes de avaliação. Políticas claras. Reputação da empresa.
1 – Necessidade fisiológica	Alimentação, repouso, abrigo e sexo.	Remuneração adequada. Risco do trabalho.

Tabela 1: Relação da pirâmide de Maslow com a força de vendas

Conforme tabela acima, uma necessidade só torna-se importante à medida que a anterior está praticamente atendida. Neste ponto é importante salientar que cada indivíduo tem o seu próprio processo sobre esta transposição. Uma vez satisfeita, a primeira necessidade deixa de ser motivadora. Uma necessidade não satisfeita no nível mais alto tende a ser compensada por mais saciedade de nível mais baixo.

## 2.2 Motivações em Venda

O competitivo mercado de trabalho no século XXI tem levado várias discussões e debates sobre como sobreviver em épocas de concorrência e a busca incessante por maiores faturamentos e conseqüentemente maiores lucros. Não é necessário somente ter bons índices faturamentos mensais ou anuais, mas sim verificar através do relatório DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) se a empresa obteve lucro ou prejuízo e, sendo o lucro o único meio de sobrevivência, analisar como e onde a empresa investiu esse lucro de modo a motivar seus vendedores e prosperar os negócios. Neste sentido, o setor de vendas é tido como a principal fonte de renda nas empresas.

Segundo Davis e Newstron (1991), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Então é necessário ter uma boa equipe com múltiplos conhecimentos técnicos e práticos, mas principalmente preparar a equipe como um todo, pois nada adiantará se os determinados períodos de venda da empresa são magníficos, mas com o passar do tempo, devido aos acontecimentos corriqueiros desmotivacionais, os colaboradores sintam estes reflexos causado pela má administração de recursos humanos.

Parte deste problema é de responsabilidade da empresa que não se atenta as condições de qualidade de vida individuais dos colaboradores de modo que sejam comprometidos com os resultados obtidos. Muitas vezes as tarefas são inadequadas aos cargos, salários incompatíveis que sustente as condições mínimas requisitadas pelo cargo e a falta de *feedback* bem concebido para ajustar e trabalhar os pontos fortes e fracos á desenvolver de cada funcionário.

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de conagraçamento, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa/empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997).

### 2.3 Tipos de remuneração em vendas

Segundo Cobra (1994) o plano de remuneração de vendas pode ser utilizado para com instrumento de administração, contudo ninguém pode esperar que a força de vendas funcione como componente mercadológico.

Existem três tipos comuns de remuneração da área comercial: Salário fixo, comissão e plano misto.

**Salário fixo:** considera a determinação de quanto o vendedor irá receber independente de das vendas efetuadas. Com esse tipo de remuneração, o empregador obterá maior controle sobre as atividades do vendedor, e este tenderá a cooperar mais na execução de qualquer outro trabalho que esteja fora das atividades normais de vendas. Um ponto negativo é que este tipo de remuneração não incentiva o vendedor a atingir metas, portanto de certa, forma este tipo de remuneração “acomoda” a motivação em vendas. Este tipo de remuneração é mais indicado para prestação de serviços aos revendedores, treinamentos, bem como é indicado para os vendedores novatos ou em treinamento.

**Comissão:** Este tipo de remuneração é um dos mais praticados quando a empresa, por exigência do próprio mercado, necessita um alto giro dos estoques a fim de aumentar a margem de lucratividade, fazendo com que o vendedor seja criativo e persistente na busca pelas metas, pois ele sabe que seu salário também acompanhará os resultados da empresa. Neste caso os vendedores os vendedores podem ser remunerados pelo faturamento, ou pela margem de lucratividade. Uma desvantagem deste tipo de remuneração é que, sendo proporcional aos resultados obtidos, leva o vendedor ser mais ambicioso e agressivo em seu posto de trabalho, podendo entrar em conflitos de interesses com outros setores, ou até mesmo ultrapassar a linha invisível da relação moral entre empresa x cliente. Outra desvantagem é que fica mais difícil obter apoio para a execução de qualquer outra tarefa que não esteja diretamente ligada a vendas, como preenchimento de relatórios e outras atividades administrativas.

**Salário Misto:** Este tipo de remuneração é um dos mais indicados e adequados quando se deseja maximizar os efeitos positivos dos salários fixo e variáveis e minimizar os efeitos negativos destes últimos. Atua como uma ponderação entre os tipos de remuneração apresentados. No entanto uma das desvantagens está no salário fixo, que dependendo dos valores concebidos por cada empresa, pode inibir a busca por metas.

Segue abaixo tabela 2 com resumo dos tipos de remuneração comentados:

<b>Tipo de Plano</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quando usar?</b>
Plano de salário	Pagamento fixo, qualquer que seja a quantidade de vendas	Quando os vendedores fazem muito trabalho missionário. Para empresas de bens duráveis, com vendas sazonais.
Plano de comissão	Pagamento baseado apenas no que é vendido.	Quando é necessário encontrar um plano fácil de administrar e relacionado diretamente com o desempenho.
Plano combinado	Pagamento baseado em salário mais comissão.	Quando algum grau de segurança e um grande potencial de ganhos são considerados desejáveis.

Tabela 2: Indicação dos tipos de remuneração com vendas

A função de remunerar é responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes da ARH (administração de recursos humanos): O setor de cargos e salários e que está representado hierarquicamente conforme figura 2 abaixo (MARRAS, 2000):

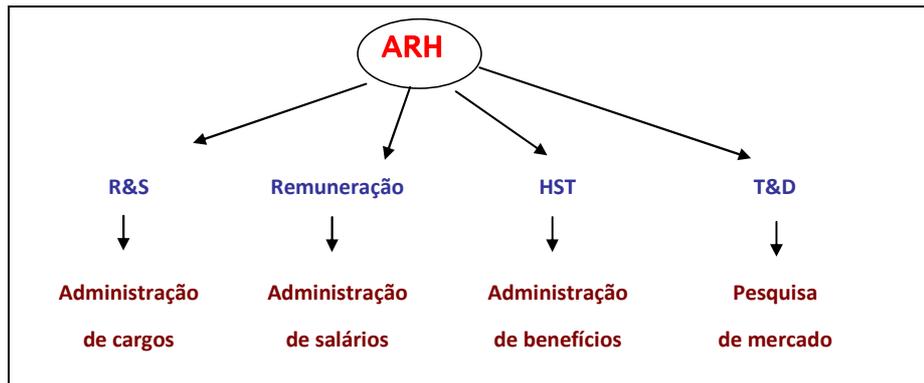


Figura 2: Administração do ARH como responsável por cargos e salários

Da figura 2 acima, podemos destacar as três primeiras vertentes da ARH que serão apresentados nos próximos tópicos. São eles:

- \_ Plano de benefícios;
- \_ Plano de desempenho;
- \_ Plano de carreira.

## 2.4 Planos de benefícios

Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas e, portanto auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e abstinência, boa qualidade de vida aos empregados e redução no estresse. Isso pode contribuir para tornar a empresa competitiva no mercado.

Existem dois tipos de benefícios oferecidos pelas empresas: Benefícios compulsórios e benefícios espontâneos.

O primeiro está relacionado às contingências que a empresa deve atender, segundo as normas e leis estabelecidas na CLT (Código das Leis Trabalhistas). São eles:

- \_ 13º Salário;
- \_ Salário Família;
- \_ Férias;
- \_ Vale transporte (com desconto máximo de 6% do salário bruto)
- \_ Salário maternidade.

Os benefícios espontâneos são aqueles em que a empresa oferece aos colaboradores por vontade própria, com forma de aumentar os níveis de satisfação dos empregados, contribuindo para que o índice de rotatividade e abstinência sejam menores, pois existem altos investimentos na área de recrutamento e seleção para selecionar candidatos específicos. Também é importante manter os benefícios a fim de atrair subjetivamente outros talentos fora da empresa que estejam insatisfeitos e que sejam atraídos pelo diferencial dos benefícios. São benefícios espontâneos:

- \_ Cesta básica;
- \_ Restaurante na empresa;
- \_ Convênio médico;
- \_ Transportes (desde que não haja desconto em folha)
- \_ Veículos designados;
- \_ Prêmios e outros.

Vale ressaltar que alguns sindicatos em determinadas categorias já travaram no passado, algumas disputas para estabelecer benefícios que eram espontâneos em benefícios

compulsórios. Por este motivo alguns setores da economia possuem diferentes modos de estabelecer a relação entre remuneração x benefícios.

## 2.5 Plano de avaliação de desempenho

Avaliação de Desempenho foi estruturada para medir o desempenho e o potencial do colaborador, através de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores e executivos. Ela é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho individual de cada empregado, fornecendo informações importantes acerca de suas atividades de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da organização e, talvez por isso seja a característica mais óbvia a ser medida.

Segundo Davis e Newstrom (1998) a avaliação de desempenho exerce uma função-chave em sistemas de incentivos e recompensas. Ela é o processo de verificação da qualidade de atuação dos empregados. Da avaliação do desempenho pode-se obter alguns resultados:

- \_ Recompensar empregados;
- \_ Fornecer-lhes *feedback*;
- \_ Atender regulamentos;
- \_ Aconselhar e desenvolver colaboradores.

É importante diferenciar os conceitos de desempenho e eficácia. Desempenho é o comportamento do que as pessoas efetivamente fazem e o que pode ser observado. Inclui ações que dizem respeito às metas da organização e podem ser medido pelo nível de contribuição do colaborador. A eficácia refere-se à avaliação dos resultados do desempenho e está aquém do controle do indivíduo, pois depende de vários fatores sobre os quais o colaborador tem pouca ou nenhuma influência.

## 2.6 Métodos de avaliação de desempenho

Para Chiavenato (1981) avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado na execução de seu trabalho, e posteriormente na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem seus subordinados, estando esta, sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. A seguir estaremos apresentando alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar o desempenho.

\_Métodos da Escala Gráfica: É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exigem cuidados a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências.

\_Método da Escolha Forçada: Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio e frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual.

\_Método de Pesquisa de Campo: É feito pelo supervisor, com assessoria de um especialista em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.

\_Métodos dos Incidentes Críticos: Baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.

### 3. Metodologia

Para atingir as metas propostas, foi realizada uma *survey*. Foram entrevistadas 103 lojas do setor varejista no ramo de vestuário. Essas lojas estão situadas na região de Piracicaba e São José do Rio Preto no estado de São Paulo. Foram utilizados questionários estruturados compostos majoritariamente por questões fechadas. O setor de vestuário foi escolhido por ser um setor numeroso e de grande importância no PIB brasileiro.

Não foram entrevistadas lojas de departamento ou mesmo auto-serviço, já que a seleção da amostra teve como critério justamente lojas do ramo vestuário que possuísse vendedores como forma de atendimento.

As variáveis levantadas são relacionadas ao perfil da loja, bem como diversas decisões referentes à administração de vendas. Foram entrevistados os gerentes, proprietários e também os vendedores, onde em várias situações prevaleceu a presença do mesmo. As variáveis levantadas estão demonstradas no quadro a seguir e o questionário na íntegra é apresentado no anexo deste trabalho.

Variáveis de Perfil:

- Localização;
- Tamanho aproximado da Loja;
- Tempo de existência;
- Número de sócios;
- Uso de internet;
- Número de lojas pertencentes a mesma empresa;
- Estratégias de promoção;
- Relação com sistema de franquia;
- Número de marcas;
- Número de vendedores;
- Faixa etária de vendedores;
- Número de funcionários;
- Público alvo;
- Compra média.

Variáveis de Decisão de Vendas:

- Existência do Gestor de Vendas;
- Envolvimento do dono da loja na operação diária de vendas;
- Forma de remuneração;
- Benefícios usados;
- Nível de satisfação com equipe de vendas;
- Existência de quota de vendas;
- Tipos de metas utilizadas;
- Responsabilidade sobre metas;
- Fontes de recrutamento e seleção;
- Treinamentos utilizados;
- Rotatividade na área de vendas.

Como procedimento, primeiro é feita uma análise descritiva da amostra levantada. Em seguida, as variáveis-chaves que possuem proposições específicas e seus cruzamentos são colocadas em perspectiva. As entrevistas com proprietários, gerentes e vendedores ocorreram

em seus próprios estabelecimentos localizados no centro da cidade e em shopping's center's de Piracicaba e São Jose do Rio Preto-SP.

Para tratamento e análise dos dados, foram identificadas categorias que direcionam a análise considerando a seleção prévia das informações relevantes à compreensão do fenômeno estudado, a partir de três eixos: 1) Qual é a forma de remuneração dos vendedores; 2) Quais benefícios relacionados à remuneração; 3) O relacionamento entre ambas.

Tais categorias, no entanto compreendem subitens que reúnem as informações necessárias para compreender como o comercio varejistas atualmente trata das questões de remuneração (salário fixo, variável e prêmios) versus benefícios oferecidos aos vendedores, de forma a motivá-los no cumprimento das metas, resgatando assim as principais razões que levaram à adoção da pesquisa e a forma como esta estruturada.

#### 4. Resultados e análises

No estudo realizado através da pesquisa “survey”, serão apresentados alguns dados referentes ao estudo do comércio varejista em Piracicaba e São José do Rio Preto.

Do total das 103 empresas analisadas 46% foram realizadas em Shoppings Center e 35% em centros urbanos. Alguns dados já serão apresentados. Desta amostra, 45% disseram não possuir site na web ao passo que 55% possuem um canal de comunicação na internet, havendo certo equilíbrio neste veículo de informação.

Especificamente para este estudo, analisou-se a existência de metas de venda, já que o assunto trata de incentivos no setor. A maioria, ou seja, 71% dos entrevistados disseram possuir “meta” por loja, especificamente 50% apresentaram metas aos vendedores, 36% para loja como todo e 6% a determinados setores, o que teoricamente faz jus ao plano de metas, uma vez que o salário é individual. Segundo a pesquisa, 63% das metas são baseadas sobre o valor total das vendas, ou seja, o faturamento.

Em sua grande maioria, o estudo revelou que a idade média destas lojas é de 13 anos, superando a expectativa média da taxa de mortalidade das empresas. Este dado é importante, pois se percebe que as empresas analisadas fazem parte de uma “elite” empresarial. O número total de funcionários das empresas analisadas foi de 1027 pessoas, que representa uma média de 10 pessoas por loja.

Para justificar e entender o estudo proposto foi possível concluir através das entrevistas que 45% das lojas utilizam o plano de remuneração de salário fixo e comissão, seguido por salário fixo 29% e por fim salário, comissão e prêmios com 26% do total da amostra para o mercado de vestuários.

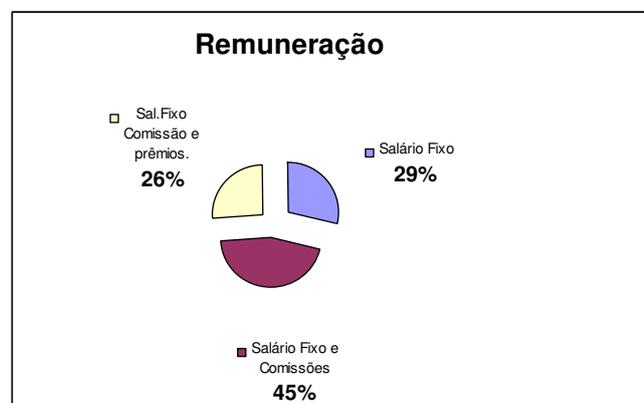


Gráfico 1: Tipos de remuneração especificamente em vendas.

O gráfico 1 elucida a participação dos resultados obtidos conforme tipo de salário.

No entanto, o tipo de salário tem um resultado diferente quando a loja é uma franquia (Sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva de produtos ou serviços já consolidados no mercado). Neste caso, o salário fixo, comissões e prêmios prevaleceram quando a loja é uma franqueada, como apresentado no gráfico 2:

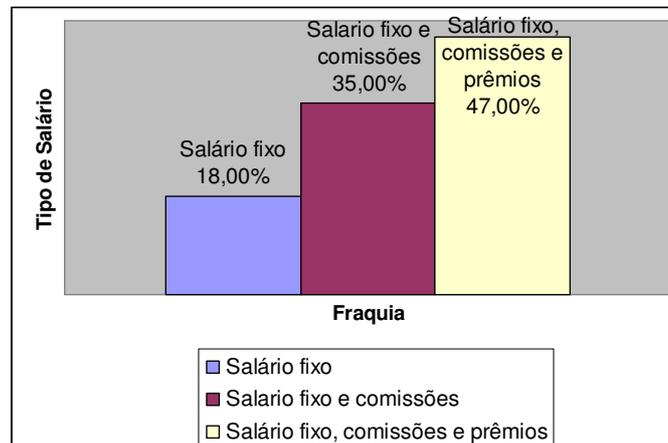


Gráfico 2: Remuneração X Franquias

O gráfico 2 demonstra o desempenho do tipo de remuneração quando o estabelecimento é uma franquia. O salário fixo, comissões e os prêmios são maioria neste tipo de comércio, onde pode-se perceber que as franquias possuem planos mais atrativos devido, aparentemente, à políticas mais bem definidas. Outra informação importante foi à relação entre salários e benefícios. Das empresas que remuneram seus funcionários com somente salários fixos, 36% destas oferecem benefícios com bônus, 26% com convênio médico, 22% com prêmios e 10% com adicionais de vale transporte.

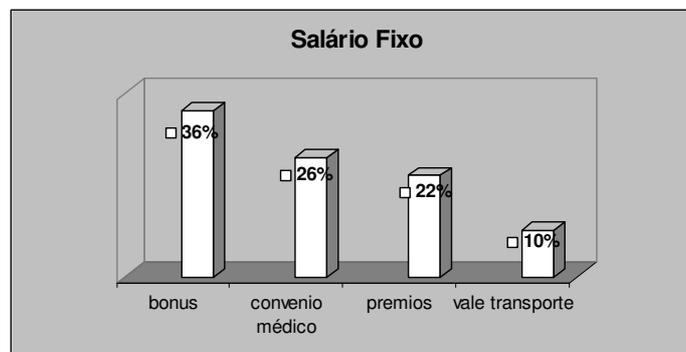


Gráfico 3: Relação de Salários Fixos X Benefícios

Devido à grande quantidade de informações contida na pesquisa *survey*, pode-se observar outras relações importantes que modificam sobre mercado de vestuários, conforme tabela 3:

	Site		Possui Gerencia		Donos atendem clientes		Tempo médio de permanência do vendedor			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	até 6 meses	até 1 ano	1 a 2 anos	mais de 2
<b>Franquias</b>	94%	6%	93%	7%	25%	75%	0%	10%	40%	50%
<b>Não franquias</b>	36%	64%	69%	31%	65%	35%	1%	12%	28%	58%

Localização										
<b>Centro</b>	22%	78%	66%	34%	72%	28%	4%	8%	31%	57%
<b>Bairro</b>	33%	67%	61%	39%	70%	30%	0%	20%	32%	48%
<b>Shopping</b>	50%	50%	82%	18%	55%	45%	0%	11%	26%	63%

Tabela 3: Informações adicionais da pesquisa de campo

Com grande número de informações, é necessário verificar quais os percentuais são relativamente importantes na análise final. A relação entre franquia e não-franquia é interessante, pois praticamente se opõe uma em relação à outra. Quando a loja é uma franquia geralmente possui um site, possui gerência, proprietários não atendem os clientes e o vendedor permanece mais de 2 anos. Estes dados reafirmam as políticas bem definidas das lojas franqueadas, como dito anteriormente.

Já em relação à localização, é interessante observar alguns dados importantes. Lojas localizadas em bairros e centros, na sua maioria, não possuem site de relacionamento na internet, porém o cenário é diferente quando a loja está no shopping (50% investem em sites e os outros 50% não investem). No entanto, as demais relações com a gerência, os donos, e tempo médio de permanência do vendedor praticamente são iguais, pois todas seguem a mesma tendência de mercado.

## 5. Conclusão

A análise do estudo realizado buscou confrontar os aspectos teóricos de tipos de remuneração existentes na área comercial e os respectivos benefícios adicionais, de modo que pudesse mapear com maior exatidão a diversidade cultural entre empresas do ramo de vestuários.

É certa a influência cultural dos proprietários juntamente com um planejamento das metas estabelecidas perante o ramo de negócios, considerando a região mercadológica onde atuam, fator preponderante para remunerações e os benefícios apropriados, levando em consideração a concorrência local. Ao visualizar os concorrentes podemos verificar como estes remuneram seus empregados e também como atendem a legislação local, pois neste caso o impacto de uma empresa atender ou não uma determinação sindical do salário piso da categoria, por exemplo, refletiria diretamente no preço da mercadoria e por conseqüência na diminuição do volume de vendas.

O fato é que vivemos em época de sobrevivência empresarial, ou seja, as lojas precisam de altos níveis de vendas, a fim de manter em dia o pagamento de seus custos fixos, variáveis, impostos etc. e ainda sobrar “lucro” que é o objetivo de toda e qualquer pessoa jurídica com fins lucrativos.

Desse modo é fácil perceber que empresas e colaboradores entendem esta mensagem e sacrificam ao máximo seus lucros de modo que a loja possa vender mais que a concorrência e perdurar por mais tempo no mercado.

Pode-se perceber que salário fixo e comissões é a forma mais comum de remuneração aos vendedores, onde o salário fixo garante a estabilidade e as comissões estimulam as vendas crescentes. Para o funcionário é bom, pois a estabilidade do salário fixo é garante o consumo mensal de seus compromissos pessoais e a comissão almeja planos mais audaciosos para outros investimentos. No entanto, percebe-se que as franquias possuem planos concretos em suas políticas internas, com planejamento estratégico acerca de suas atividades.

Alem disso, o estudo ainda revelou uma lacuna em recursos humanos, especificamente em

contratação e treinamento, pois na maior parte dos casos, não existem departamentos específicos que desenvolvam este trabalho, contratando funcionários através de simples indicações. O fator “afinidade” é superior aos conhecimentos e técnicas que um profissional de vendas deve possuir. Temos, portanto um cenário com grandes tipos de pesquisas a serem explorados nesta relação empresa x vendedor x remuneração.

### Referências

- CHIAVENATO, Idalberto.** Administração de Recursos Humanos, São Paulo: 2ª Ed., Editora Atlas, 1981.
- COBRA, Marcos.** Administração de vendas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994
- DAVIS, Keith. & W.NEUSTROM, John.** **Comportamento.** Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1998
- HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.** Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000
- LAWLER III, E. E.** What is wrong with point factor job evaluation. Management Review, v. 75, n. 11, p. 44-49, 1986.
- LONDON, M.; STUMPH, S. A.** **Managing Careers.** United States of America: Addison- Wesley Publishing Company, 1982
- MASLOW, A. H.** Introdução à Psicologia do Ser. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, s/d. 1943.
- MARRAS, Jean Pierre.** Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura: 2000.
- MATOS, F. G.** Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997
- RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L.** Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.** Administração. Traduzido por Alves Calado. Revisão de conteúdo, Agrícola de Souza Betlem. 5. ed. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1982. 559 p
- WOOD Jr, T.** Remuneração por habilidades e competências. São Paulo: Atlas, 1997.