

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Luciano Käfer Rosa

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL GRUPO RBS: O DESAFIO DE TORNAR O
PROCESSO MAIS EFICIENTE**

Porto Alegre

2008

Luciano Käfer Rosa

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL GRUPO RBS: O DESAFIO DE TORNAR O
PROCESSO MAIS EFICIENTE**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos
Rhoden**

Porto Alegre

2008

Luciano Käfer Rosa

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL GRUPO RBS: O DESAFIO DE TORNAR O
PROCESSO MAIS EFICIENTE**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Escola de Administração

Prof. Dr. – Escola de Administração

Orientador - Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden – Escola de Administração

AGRADECIMENTOS

À Escola de Administração da UFRGS, pela qualidade do curso e da estrutura disponibilizada e à professora Marisa Ignez dos Santos Rhoden pela orientação.

Ao Grupo RBS pela oportunidade de aprendizado e por ter facilitado o estudo proposto pelo trabalho.

Finalmente, à minha família (mãe e irmão) e à Aline Dorneles pela preocupação e incentivo à realização deste estudo.

RESUMO

Nas empresas comerciais, as despesas com vendas não são relevantes apenas no seu custo, elas são estratégicas no incentivo ao melhor desempenho das equipes comerciais. Manter os funcionários motivados é fator crítico para o sucesso da empresa e esse papel é exercido com grande destaque pela remuneração variável. Os funcionários que recebem remuneração variável precisam saber que o método é o mais justo possível e precisam acreditar que as metas estipuladas pela direção da empresa estão de acordo com as condições do mercado. O orçamento deve ser feito com todo planejamento possível, a partir de históricos fidedignos e projeções realistas. Este trabalho estuda o processo de orçamento de despesas com vendas e o sistema de remuneração variável do Grupo RBS, apontando alternativas de processos que tornem as projeções mais precisas e o cálculo de premiações mais justo e menos oneroso para a empresa.

Palavras-chave: Orçamento, Despesas com vendas, Remuneração Variável.

ABSTRACT

In commercial enterprises, sales expenses are not only relevant in their cost; it is strategic in encouraging the best performance of the commercial teams. Keeping employees motivated is critical factor for the success of the company and that role is exercised with great emphasis by the variable remuneration. Employees who receive variable remuneration need to know that the method is the most fair and need to believe that the targets set by the direction of the company are in line with market conditions. The budget must be done with all possible planning, from reliable historical and realistic projections. This study examines the process of budget expenditure, with sales and the system of variable remuneration of RBS Group, pointing alternative processes that make the projections more precise and calculation of awards more equitable and less costly for the company.

Key-words: Budget, sales expenses, variable remuneration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores que induzem mudanças nas empresas.....	23
Figura 2 – Planos contidos no orçamento e sua seqüência.....	25
Figura 3 – Componentes de um sistema orçamentário operacional.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Orçamento de vendas e despesas	27
Tabela 2 - Plano de contas de despesa por natureza	29
Tabela 3 - Plano de contas de Despesa por Centro de Responsabilidade.....	29
Tabela 4 - Interpolação Orçamento Premiação Vendas – RBSTV Caxias	41
Tabela 5 - Exemplo Modelo Premiação – T1	43
Tabela 6 - Exemplo Modelo Premiação – T9.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
3 OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4 JUSTIFICATIVA	14
5 A EMPRESA	15
5.1 Missão e Visão da empresa	15
6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
6.1 ADMINISTRAÇÃO	16
6.1.1 Administração Financeira	16
6.1.2 Administrador Financeiro	17
6.2 ESTRATÉGIA	17
6.3 PLANEJAMENTO	18
6.3.1 Planejamento Estratégico	19
6.4 <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
6.5 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES	21

6.6 ORÇAMENTO	22
6.6.1 Objetivos do Orçamento	27
6.6.2 Centros de Responsabilidades	28
6.6.3 Plano de Contas por Centros de Responsabilidades	28
6.6.4 Limitações do Orçamento	30
6.6.5 Orçamento de Despesas Base Zero	31
6.6.6 O <i>Balanced Scorecard</i> e o Orçamento	32
6.7 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	33
6.8 INDICADORES, METAS E MEDIDAS DE DESEMPENHO	34
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
8 ORÇAMENTO GRUPO RBS	38
8.1 PACOTE DESPESAS COM VENDAS	40
9 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL GRUPO RBS	42
10 ANÁLISES E PROPOSTAS DE MELHORIA	45
10.1 BASE DE DADOS DO ORÇAMENTO.....	45
10.2 MODELOS DE PREMIAÇÕES.....	47
10.3 PAGAMENTO (CÁLCULO) DE PREMIAÇÕES	48
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
11.1 CONCLUSÕES	51

11.2 LIMITAÇÕES.....	52
11.3 RECOMENDAÇÕES.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

A competitividade e a sobrevivência das empresas dependem do grau de acerto das decisões dos responsáveis pela gestão. O eficiente gerenciamento de todos os recursos disponíveis é essencial, não sendo admissível obter resultados à medida dos acontecimentos, sem qualquer tipo de planejamento ou estratégia.

Com um conjunto de planos e políticas que alocam, de forma coordenada, recursos e meios disponíveis, o orçamento permite à administração conhecer os resultados operacionais da empresa, bem como executar os acompanhamentos necessários.

Para incentivar o alcance dos objetivos estipulados, um importante instrumento é a remuneração variável. Unindo recompensa ao esforço, a remuneração variável incentiva o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua, além de partilhar os bons e maus resultados da empresa e transformar custo fixo em variável. A remuneração variável é vista cada vez mais como uma forma de aumentar a produtividade, a criatividade e a satisfação dentro das organizações.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O sistema de remuneração variável para as equipes comerciais do Grupo RBS não é recente, porém, como antes de 2003 o grupo não utilizava orçamento matricial, foram criadas dezenas de modelos de premiações para adequar as peculiaridades de cada praça e mídia. Conforme surgiam novas distorções, seguiam-se as criações de novos modelos, tornando o sistema de remuneração variável complexo e confuso, transformando o orçamento de despesas com vendas num desafio de dar forma a uma criatura. Só o trabalho para se ter a base de dados já é um desafio e tanto, sem contar o cuidado para definir e entender qual modelo está sendo utilizado pela entidade analisada.

A constante oscilação de ora acima da meta, ora abaixo é prejudicial tanto para empresa quanto para o funcionário que não tem estabilidade em sua remuneração, causando desconforto e ansiedade na equipe comercial. Realizar o orçamento com a maior precisão possível e definir modelos de premiações que sejam justos e permitam certa regularidade na remuneração do funcionário é um grande desafio, ainda mais em uma empresa de grande porte e que possui diversos negócios em diferentes mídias (TV, rádio, jornal, Online).

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os processos de orçamento de Despesas com Vendas (Remuneração Variável) e de pagamento de remuneração variável do Grupo RBS, propondo melhoria para sistematizar o cálculo de premiações.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever os processos orçamentários e de acompanhamento e cálculo de metas;
- Descrever as variáveis que impactam no cálculo de metas e definem modelos de premiações;
- Analisar possíveis ganhos que a empresa teria com menor número de modelos de premiações.

4 JUSTIFICATIVA

Na busca de estruturas mais enxutas e na provisão de recursos financeiros, projeções de despesas e receitas exigem cada vez mais precisões. Todo valor mal imobilizado pela empresa pode representar uma desvantagem competitiva, por isso são de vital importância os históricos confiáveis e os processos orçamentários bem elaborados.

As metas e desafios estabelecidos após as projeções da direção da empresa devem ser bem entendidas pela equipe comercial, e a remuneração desta deve ser clara e justa, sendo documentada e calculada de forma a evitar riscos à empresa, minimizando possíveis manipulações de desempenhos.

5 A EMPRESA

O Grupo RBS é uma empresa de comunicação multimídia que opera no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Fundado por Mauricio Sirotsky Sobrinho, no dia 31 de agosto de 1957, em Porto Alegre. O Grupo foi pioneiro no modelo regional de televisão e é também a mais antiga afiliada da Rede Globo.

Atualmente, conta com mais de 5,7 mil colaboradores. Sua plataforma de mídia tem como destaques 18 emissoras de TV aberta, 25 rádios, 8 jornais e 2 portais na Internet.

5.1 Missão e Visão da empresa

A empresa declara como missão: “Facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo”.

Sua visão é: “Ser uma das melhores empresas de mídia do Brasil, com classe mundial”.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

6.1 ADMINISTRAÇÃO

A Administração é a condução racional das atividades de uma organização. Ela trata do planejamento, da estruturação, da direção e do controle de todas as atividades, tornando-se imprescindível para a sobrevivência e o sucesso de qualquer organização.

Para Bateman e Snell (1998, p.27), a “administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”.

6.1.1 Administração Financeira

A administração financeira é utilizada para controlar da forma mais eficaz possível os assuntos financeiros das empresas, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa, evitando gastos desnecessários e desperdícios, observando os melhores caminhos para a condução financeira da empresa.

Segundo Damodaran (2004), as finanças corporativas podem ser descritas como o estudo das decisões que toda empresa tem de tomar. O autor, ainda observa que essa disciplina é constituída sobre três princípios fundamentais, sendo eles o princípio do investimento, o princípio do financiamento e o princípio dos dividendos.

Maximizar o valor da empresa é o objetivo das finanças corporativas e, segundo Gitman (2004), o objetivo da empresa e de todos seus colaboradores é maximizar a riqueza de seus proprietários.

Para Zvi Bodie e Merton (1999), administração financeira é o estudo de como alocar recursos escassos ao longo do tempo. Os autores afirmam que as decisões

financeiras se distinguem de outras decisões de alocação de recursos, pois nas decisões financeiras ocorre a distribuição ao longo do tempo que, normalmente, é previamente conhecida por quem toma as decisões ou por qualquer outra pessoa.

6.1.2 Administrador Financeiro

O administrador financeiro gerencia ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Para Gropelli e Nikbakht (1998), para ser bem sucedido, o administrador financeiro tem de se envolver com as mudanças que ocorrem no campo das finanças, é responsável pelo reconhecimento e pelas respostas aos fatores de mudanças em todos os ambientes.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), o administrador financeiro muitas vezes está associado a um alto executivo da empresa, normalmente denominado diretor financeiro ou vice-presidente de finanças. Esse profissional é responsável por gerenciar as áreas de tesouraria e controladoria. A primeira é responsável pela administração do caixa e dos créditos da empresa, pelo planejamento financeiro e pelos créditos de capital. A segunda lida com contabilidade financeira e de custos, pagamento de impostos e sistemas de informações gerenciais. Segundo os mesmo autores, o administrador financeiro deve se preocupar com três tipos básicos de questões: orçamento de capital, estrutura de capital e administração do capital de giro.

6.2 ESTRATÉGIA

A formulação e implementação de estratégias empresariais é um processo de gestão visando a tomada de decisão a médio e longo prazos, envolvendo decisões

relativas à definição de negócios (produtos, serviços, posicionamento, etc.), objetivos de desenvolvimento e a fatores chave de sucesso.

Para Quinn (apud MINTZBERG et al 2006, p.29), uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Kenneth R. Andrews (apud MINTZBERG et al 2006, p.78) define estratégia corporativa como um modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um *mix* único de valores. Para Porter, o posicionamento adotado a partir da estratégia da empresa pode ser de três naturezas: posicionamento baseado em variedade, posicionamento baseado em necessidade e posicionamento baseado em acesso. A partir disso, define estratégia como “criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes” (PORTER apud MINTZBERG et al 2006, p.36).

6.3 PLANEJAMENTO

É uma ferramenta administrativa analítica que serve para direcionar a gestão a alcançar os objetivos desejados e antecipar os resultados esperados. Através do planejamento, escolhe-se e organizam-se ações auxiliando a direção das empresas a

tomar decisões com menores riscos e maiores expectativas de sucesso. Woiler e Mathias (1996) destacam que o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes que procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada.

O planejamento serve para operar os recursos materiais, humanos e financeiros de forma a fornecer bens e serviços na busca de satisfazer às exigências do mercado consumidor. Ele é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos que contribuem para sua evolução.

Para Ward (2003), do planejamento deve sair a compreensão das necessidades da empresa, além dos prós e contras de possíveis estratégias. Planejar aumenta a capacidade de resposta a possíveis mudanças, reduz as incertezas, incentiva a preservação de recursos valiosos, estimula as empresas a competir e, principalmente, contribui para preservar a instituição para além da existência dos diretores-chave.

6.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente. A direção engloba os seguintes itens: âmbitos de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos e objetivos funcionais. O planejamento descreve como a organização pretende criar valor para todos os seus *stakeholders*. É o momento em que o futuro é antecipado e as oportunidades e ameaças são identificadas.

O planejamento estratégico possibilita um diagnóstico preciso da realidade, favorecendo a participação na implementação de ações que contribuem para a melhoria da qualidade. Constitui um excelente recurso para tomada de decisões, programação, controle e avaliação de atividades.

O planejamento estratégico envolve tanto os altos níveis hierárquicos das empresas quanto os níveis gerenciais e operacionais. E o prazo ao qual se refere pode variar bastante. Campos (1996, p.34) segmenta em três categorias:

- Longo Prazo: abrange um período de 5 a 10 anos, no qual é possível se realizar mudanças estruturais no negócio a fim de atingir a Visão de Futuro;
- Médio Prazo: período de três anos no qual são definidas as metas sobre o plano de longo prazo e feitas as projeções financeiras a fim de suportar o atingimento de tais metas;
- Anual: o plano anual diz respeito ao orçamento da empresa e seus planos de ação. As metas são mais específicas, orientadas a atingir os objetivos de maior prazo temporal.

6.4 *BALANCED SCORECARD*

O principal argumento de Robert S. Kaplan e David P. Norton, criadores do *Balanced Scorecard* (BSC), é que não se pode gerenciar o que não se pode medir. No entanto, mais que um sistema de mensuração de desempenho, o BSC é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho.

Seu diferencial é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito.

As metas são medidas e acompanhadas através de indicadores. O BSC sugere que, além de indicadores relacionados à perspectiva financeira, sejam criados indicadores não-financeiros sob a ótica de outras três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esses indicadores devem concentrar-se no que é mais importante para a organização, ou seja, a sua estratégia. Como forma de motivar os colaboradores a atingir suas metas, Kaplan e Norton sugerem que elas estejam vinculadas à remuneração variável dos mesmos.

Os mapas estratégicos do BSC representam graficamente a estratégia da empresa, conectando, através de relações de causa e efeito, os ativos intangíveis a processos que criam valor. Os mapas estratégicos identificam as competências específicas de cada um desses ativos necessários para que todos os fatores críticos de sucesso da empresa sejam atingidos (KAPLAN e NORTON 2004).

6.5 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

Para o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é o instrumento utilizado para o estabelecimento e implementação do plano anual de melhorias de organizações. A ferramenta sistematiza o acompanhamento de resultados e o tratamento dos desvios, estabelecendo reuniões específicas e encadeadas em todos os níveis da estrutura organizacional.

Por meio do processo de desdobramento de diretrizes, no qual metas e planos de ação são estabelecidos para todos os níveis gerenciais, o Gerenciamento pelas Diretrizes promove o alinhamento dos esforços e a priorização da aplicação dos recursos disponíveis para o efetivo alcance das estratégias de sobrevivência da organização.

Além disso, o Gerenciamento pelas Diretrizes também direciona as alterações e as adequações necessárias nos padrões de trabalho utilizados no dia-a-dia, fazendo com que as atividades desenvolvidas, inclusive no nível operacional, reflitam as necessidades estratégicas de mudança da organização.

A lógica utilizada para a implantação do GPD é o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*):

- *Plan* (planejar): fase na qual se estabelecem os objetivos, determina-se os recursos e selecionam-se indicadores. Nessa fase também são elaborados os procedimentos (planos de ação) para o atingimento desses objetivos;
- *Do* (executar): fase na qual os planos de ação são postos em prática;

- *Check* (verificar): é quando se monitora quais ações obtiveram os melhores resultados e quais não alcançaram os objetivos propostos através do acompanhamento dos indicadores previamente estabelecidos;
- *Action* (agir): esta fase consiste na correção das ações que não obtiveram bons resultados.

6.6 ORÇAMENTO

O orçamento pode ser definido como um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecido e expresso em resultados financeiros, permite à administração conhecer os resultados operacionais da empresa, bem como executar os acompanhamentos necessários.

Segundo TUNG (1994), o orçamento representa uma atividade econômico-financeira que parte da determinação e da análise dos eventos relevantes do passado e das condições empresariais presentes (em termos externos, avaliando a situação geral dos negócios; em termos internos, relacionando detalhadamente as receitas, os custos, as despesas, etc.) para projetar o desempenho futuro da empresa como um todo. O orçamento gera um plano de operações para atingir um determinado objetivo mediante a alocação coordenada dos recursos e meios disponíveis em um determinado horizonte de tempo.

A gestão orçamentária se apóia em previsões, função das condições internas e externas da empresa. A partir dessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem atribuições – programas e meios – para um período limitado em valor e quantidade. Em períodos regulares, é efetuado um confronto entre esses orçamentos e as realizações, a fim de realçar as diferenças que se verificarem. A explicação e a exploração dessas defasagens constituem o controle (MEYER apud TUNG, 1975).

Segundo Zdanowicz (1984), o orçamento se caracteriza por ser um instrumento de ação, que auxilia no processo decisório da empresa.

Ainda de acordo com o autor, a técnica de elaboração do orçamento operacional decorre da necessidade das empresas em crescer ordenadamente, compatibilizando a programação das suas atividades com os objetivos e as metas a serem alcançadas nos períodos projetados. O orçamento é um instrumento básico do processo decisório da administração de empresas. Dessa forma, ele tem como objetivo estabelecer a visualização antecipada dos resultados operacionais a serem atingidos através de um programa de desempenho uniforme dos diversos setores da empresa. Abaixo, na Figura 1, são apresentados os fatores que induzem mudanças nas empresas:

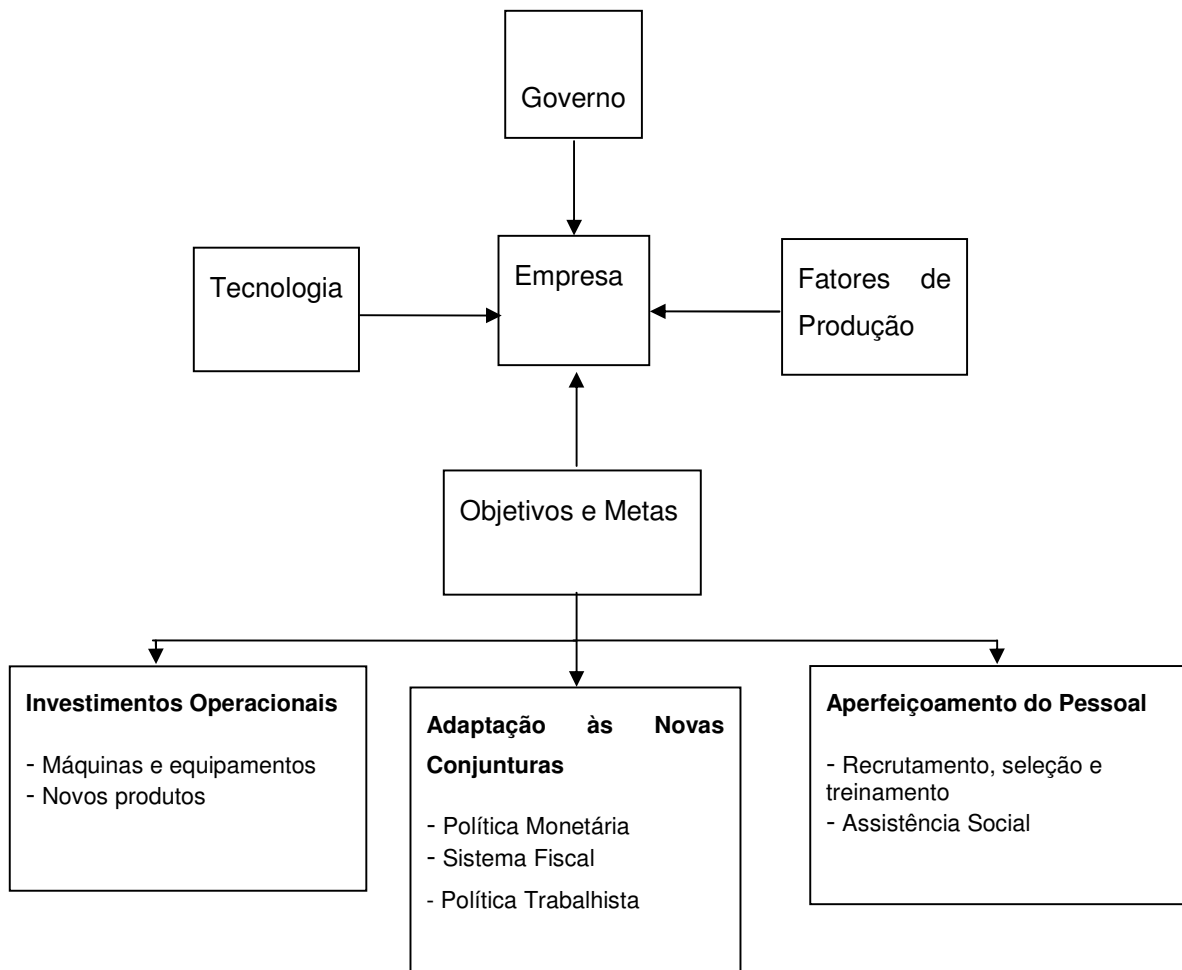


Figura 1 – Fatores que induzem mudanças nas empresas

Fonte: Zdanowicz (1984, p.18)

Segundo Sanvicente (1983), os orçamentos são instrumentos de administração e, quando elaborados, fornecem direção e instruções para a execução de planos, e enquanto acompanhamento, permitem a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado, levando ao controle.

Dependendo do tipo de organização, o orçamento pode ser desenvolvido de várias maneiras quanto à participação nas definições estruturais. Pode ser feito *top-down*, ou seja, de cima para baixo, *bottom-up*, de baixo para cima, ou uma mistura dessas duas maneiras.

Para Welsch (apud Frezatti, 2006), além dos princípios gerais de planejamento, existem também alguns elementos que devem ser tratados antes do início da montagem do orçamento. São eles:

Diretrizes: É a tradução daquilo que foi decidido no planejamento estratégico, e deve ocorrer no intervalo de tempo correspondido pelo orçamento. As diretrizes direcionam as ações para os vários segmentos.

Cenários: Os cenários devem considerar os aspectos que, de alguma forma, podem afetar o negócio da organização. Devem ser levados em consideração os cenários político, econômico e mercadológico, incluindo clientes, fornecedores e concorrência. A elaboração dos cenários pode ser feita através da contratação de equipes especializadas, ou através da equipe interna da empresa.

Premissas: As premissas são chamadas também de pressupostos, uma vez que são definidas antes do início do processo de planejamento. Podem ser separadas em:

Operacionais: Referem-se às atividades propriamente ditas. Entre elas fatores de consumo de materiais e mão-de-obra, hierarquia de produtos para o período futuro, relação dos centros de custos e unidades de negócios a detalhar no plano de contas.

De estruturação: Correspondem aos critérios considerados, tais como moeda de decisão utilizada, período de planejamento (janeiro a dezembro, julho a julho, etc.)

Econômico-financeiras: São as premissas mais conhecidas. Trata-se de inflação, juros, variação dos preços dos insumos, variação cambial, etc.

Os planos contidos no orçamento e a seqüência do mesmo, de acordo com Frezatti (2006), são apresentados na figura abaixo.

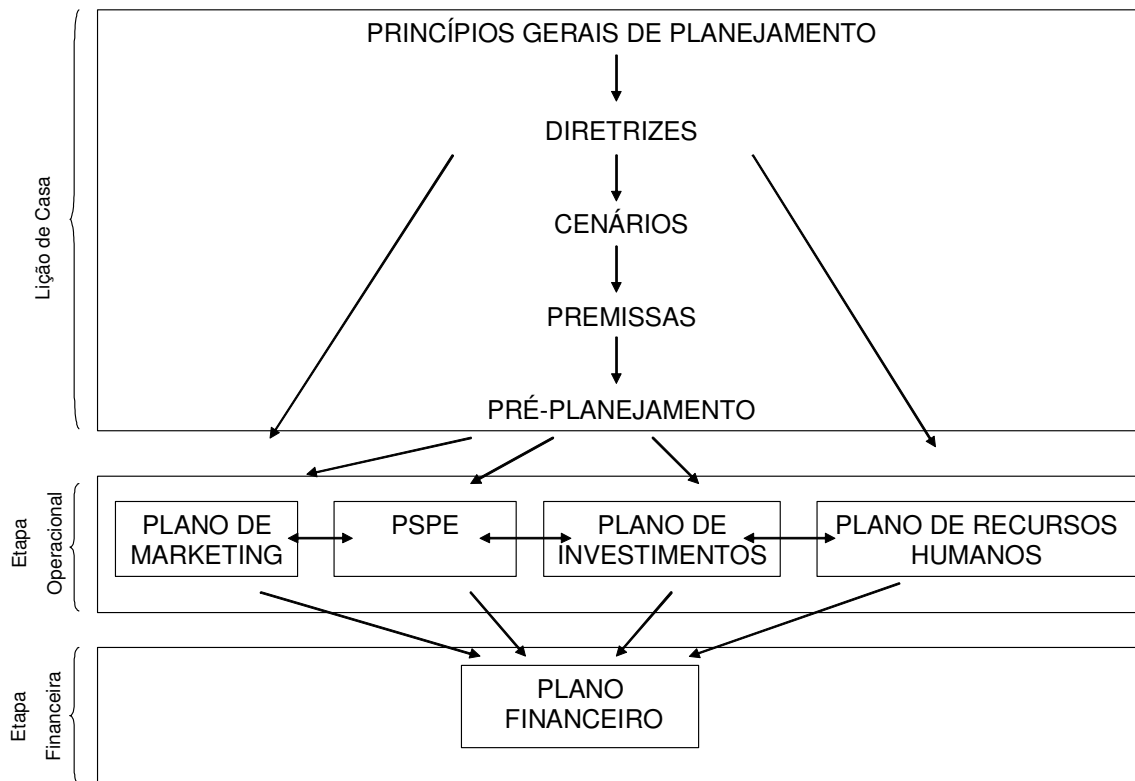


Figura 2 – Planos contidos no orçamento e sua seqüência

Fonte: Frezatti (2006, p. 46)

Para Zdanowicz (1984), existem basicamente dois tipos de orçamento: orçamento operacional e orçamento de capital. O primeiro, também conhecido como orçamento de período, envolve a discriminação das receitas e dos custos, e é orientado pelos objetivos e metas propostos pelo “comitê orçamentário”. O segundo, também conhecido como orçamento de projeto ou de investimento, analisa as diversas alternativas de investimento de que dispõe a empresa para implantar ou expandir a sua capacidade de produção e/ou comercialização.

Abaixo, na figura 3, são apresentados os componentes de um sistema orçamentário operacional e um exemplo de orçamento de vendas e despesas, respectivamente:

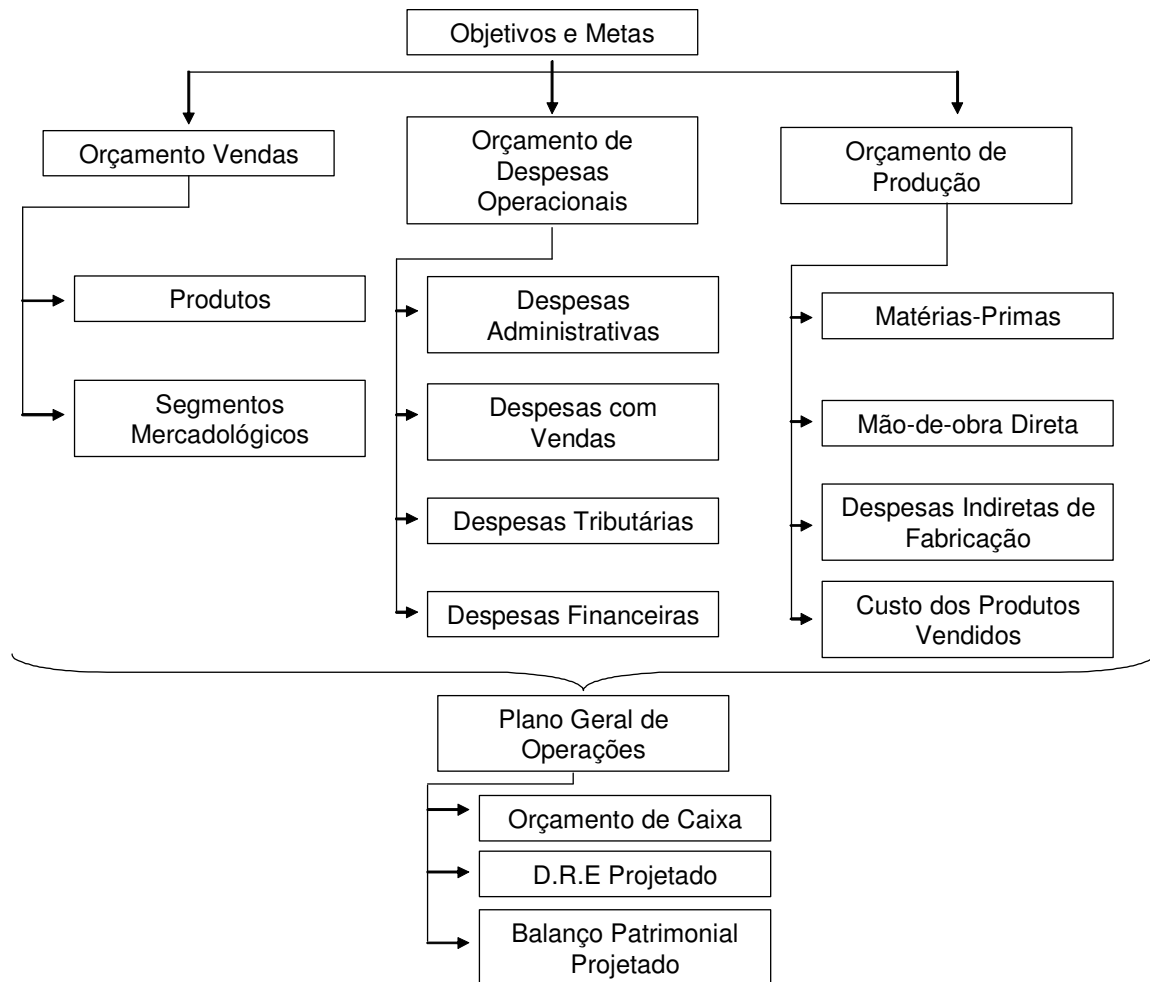


Figura 3 – Componentes de um sistema orçamentário operacional

Fonte: Zdanowicz (1984, p.27)

Tabela 1 - Orçamento de vendas e despesas

	Janeiro		Fevereiro		Março	
	Expectativa	Real	Expectativa	Real	Expectativa	Real
Vendas	1.200.000		1.350.000		1.400.000	
Despesas Gerais						
<i>Overhead</i>	310.000		310.000		310.000	
Vendas	242.000		275.000		288.000	
Produção	327.000		430.500		456.800	
Pesquisa	118.400		118.400		115.000	
Escritório	90.000		91.200		91.500	
Propaganda	32.500		27.000		25.800	
Lucro Bruto Estimado	80.100		97.900		112.900	

Fonte: Bateman e Snell (1998, p.436)

6.6.1 Objetivos do Orçamento

Segundo Sanvicente (1983), o planejamento se baseia em padrões de desempenho ou em alvos de atuação considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa. Esses padrões, também chamados de objetivos, podem ser de qualquer natureza como, por exemplo, uma taxa de lucro sobre o ativo total, um certo nível de faturamento ou até liderança tecnológica. No entanto, seja qual for a natureza do objetivo, ele deve possuir duas características básicas para ser usado na direção da empresa, através de sua tradução em planos e orçamentos:

- Devem ser datados, ou seja, deve-se estipular o período durante o qual será empregado qualquer tipo de esforço para alcançá-los
- Deve-se haver a possibilidade de quantificar os objetivos e o que eles expressam, ou seja, o objetivo deve ser acompanhado por uma unidade de medida, que pode ser valor monetário, unidade de produção, horas de trabalho, etc.

Como os objetivos estão atrelados aos acontecimentos externos e internos da organização, e estes são incertos e desconhecidos, existe a possibilidade de haver alterações dentro dos mesmos, fazendo com que seja necessária a confecção de novos

orçamentos. Nessas situações, tal mudança pode ser decisiva para a sobrevivência da empresa.

6.6.2 Centros de Responsabilidades

a) Centro de Resultado

O centro de responsabilidade permite que o desempenho do administrador de um determinado segmento operacional de uma empresa seja aferido com base na maneira pela qual o resultado foi atingido (ficou acima ou abaixo do planejado).

b) Centro de Investimento

O centro de investimento consiste na mesma subdivisão da empresa em unidades geradoras de resultado, acrescentando-se uma medida do ativo ou patrimônio a elas disponíveis para gerar esse resultado. O desempenho desse centro de responsabilidade é medido com base nas taxas de retorno (resultado/investimento).

c) Centro de Custos

Torna-se o centro de responsabilidade mais apropriado nas situações nas quais o administrador não pode exercer controle sobre o investimento ou a receita, mas pode controlar o volume de despesas na realização de diferentes níveis de produção. É apropriado também para situações em que se pretende reduzir os custos através de um controle mais rígido, junto a um sistema de avaliação de desempenho e eficiência de diversos níveis administrativos.

6.6.3 Plano de Contas por Centros de Responsabilidades

De acordo com Sanvicente (1983), o relacionamento entre planejamento e controle desejado pelo orçamento, pressupõe informações a respeito da execução do plano, de modo a permitir a comparação entre os valores planejados e os valores realizados. Dessa forma, uma vez definidos os centros de responsabilidade, deve-se implantar um plano de contas que atenda satisfatoriamente às necessidades de informações para fins de planejamento e controle.

É sabido que existem despesas que se verificam nos mais diversos setores da empresa. Despesas como energia elétrica, por exemplo, realizam-se tanto nos setores administrativos, quanto nos produtivos, entretanto, é indispensável identificar os departamentos que tenham provocado esses gastos.

Nas figuras abaixo, são apresentados os planos de contas de despesas por natureza e de despesas por centro de responsabilidade.

Tabela 2 - Plano de contas de despesa por natureza

Código	Despesas
00301	Luz e força
00302	Água
00303	Telefone, telex e telegrama
00304	Correio e malotes
00305	Transporte do pessoal

Fonte: Sanvicente (1983, p.31)

Tabela 3 - Plano de contas de Despesa por Centro de Responsabilidade

Código	Despesas
00301	Luz e Força - Total
0030101	Luz e Força - Departamento de Produção
0030102	Luz e Força - Departamento de Manutenção
etc	
0030109	Luz e Força - Departamento de Transporte
00302	Água - Total
0030201	Água - Departamento de Produção
0030202	Água - Departamento de Manutenção
etc	
0030209	Água - Departamento de Transporte

Fonte: Sanvicente (1983, p. 32)

6.6.4 Limitações do Orçamento

Sanvicente (1983) afirma que, para ser bem aplicado numa empresa, o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário requer atitudes apropriadas e conhecimento da técnica envolvida na sua utilização. Segundo o autor, os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas e, sendo assim, estão sujeitos a erros maiores ou menores, variando de acordo com a sofisticação do processo de estimação e com a própria incerteza inerente ao ramo no qual a empresa está inserida.

O autor afirma ainda que nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e para desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos. Além disso, o uso de um sistema dessa natureza ajusta-se melhor a um certo estilo de administração. Em empresas com administração de caráter excessivamente autoritário, sem a delegação necessária, a implantação de um sistema de planejamento e controle se torna mais complicada, podendo se transformar mais em um exercício dispendioso do que em uma forma de administrar mais racionalmente os recursos da empresa.

Para Zdanowicz (1984), as limitações e os problemas que o orçamento pode enfrentar na sua implantação e/ou implementação na empresa são referentes à conscientização da cúpula diretiva para uma mentalidade de planejamento e de controle financeiros. Alcançar a flexibilidade na aplicação do orçamento, fixar padrões realistas e quantificáveis e desenvolver o orçamento de vendas são outros problemas que o autor acredita que possam ser enfrentados.

A força ou a fraqueza de um programa de planejamento de resultados depende em grande parte da precisão com que as estimativas básicas são feitas. Welsch (1983) ressalta que as estimativas de receitas e despesas não podem ser uma ciência exata, entretanto, existem numerosas técnicas estatísticas, matemáticas e outras que podem ser aplicadas eficazmente aos problemas encontrados, chegando-se a resultados satisfatórios se combinadas com raciocínios e julgamentos adequados.

Outra limitação levantada por Welsch (1983) afirma que um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes. Um programa orçamentário não pode ser aplicado e aperfeiçoado em pouco tempo, mas deve ser constantemente adaptado em função das novas circunstâncias que surgem no dia-a-dia da organização. Dessa forma, um programa pode levar mais de um ano para chegar a um resultado razoável, sendo necessário haver uma educação orçamentária contínua, principalmente nesse período de formação.

Além disso, o autor também cita como limitação o fato da execução do plano de resultados não ser automática. “Uma vez concluído, um plano só poderá tornar-se eficaz quando todos os executivos responsáveis o apoiarem e exercerem esforços continuados e agressivos no sentido de sua execução”. Para isso, todos os níveis administrativos devem entender a sistemática do processo, e convencerem-se da importância do mesmo para a execução de suas respectivas funções.

6.6.5 Orçamento de Despesas Base Zero

O processo do Orçamento Base Zero (OBZ) exige que cada administrador justifique detalhadamente todas as solicitações de seu orçamento, cabendo-lhe justificar por que deve gastar dinheiro. Cada administrador é obrigado a preparar um “pacote de decisão” para cada atividade ou operação, e esse pacote inclui uma análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, conseqüências de não executar a atividade e benefícios (Phyrr, 1981).

Resumindo, o Orçamento Base Zero é uma ferramenta para planejamento estratégico e operacional. Ao mesmo tempo, pode se transformar em um instrumento de gestão para empresas que possibilita o repensar de toda a organização (Galeazzi & Associados, 1999).

Segundo Phyr (1981), são três as categorias de problemas que podem ser esperados na implantação do OBZ: temores e problemas administrativos, problemas de preparo e pacotes de decisão e problemas do processo de priorização.

Para o mesmo autor, três também são as categorias de benefícios que a empresa pode auferir com o OBZ: melhores planos e orçamentos, benefícios posteriores (obtidos durante o ano operacional) e desenvolvimento da equipe administrativa.

O OBZ funciona como se não houvesse um orçamento anteriormente, tudo é feito a partir do zero a cada período. Isso garante que os recursos sejam alocados com foco nos fatores críticos do negócio (LUNKES 2007).

Dessa forma, o orçamento é elaborado através de uma estrutura de pacotes. Cada pacote é único para toda a empresa, composto por um conjunto de rubricas e tem um gestor responsável pela análise e justificativas de todas as atividades a serem orçadas. O Orçamento Base Zero também é conhecido como Orçamento Matricial, pois além do gestor do pacote que é responsável pelo acompanhamento da execução do orçado, há outro gestor responsável pelo orçamento e acompanhamento da execução de todos os pacotes em cada unidade de negócios da empresa. Assim, pode ser desenhada uma matriz de responsabilidades sobre o orçamento da empresa.

Para acompanhamento do orçamento, Lunkes (2007) sugere que se crie um calendário mensal com datas agendadas para avaliação e controle. Sobre a elaboração de planos de recuperação para pacotes ou unidades com desempenho ruim, cada empresa possui a sua política, que pode variar desde tolerância zero a pequenos percentuais por um ou mais meses.

6.6.6 O *Balanced Scorecard* e o Orçamento

O BSC realiza a primeira parte do processo de implementação do planejamento estratégico através da sua conversão em indicadores estratégicos. Porém, o BSC não

tem abrangência suficiente para implementar o planejamento estratégico em nível operacional. É nesse nível que surge a importância do orçamento. Segundo Lunkes (2007), o BSC pode ser o ponto de partida para redefinir o processo orçamentário, com isso as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio. Através do BSC e das suas medidas de desempenho, as metas orçamentárias podem ser estabelecidas visando atingir os objetivos estratégicos.

Muitas das críticas e limitações apontadas no BSC são decorrentes da falta de integração entre o BSC e o orçamento, formando uma gestão não integrada, onde falta uma visão sistêmica do processo do negócio.

O BSC, que deve estar diretamente vinculado ao orçamento (e as suas projeções), não é o corporativo, mas o que foi desdobrado para cada unidade de negócio, com abrangência suficiente para direcionar e acompanhar a execução do orçamento. Assim, garante-se que o orçamento esteja vinculado às estratégias de longo prazo da empresa, pois através dos mapas estratégicos se consegue ter a visão e a priorização das contribuições de cada unidade da empresa para o atingimento da estratégia global.

6.7 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Um esquema de remuneração variável deve prever uma remuneração total atraente. A proporção das partes fixa e variável, na composição da remuneração total, deve ser percebida como adequada pelas pessoas que receberão o incentivo. A parte variável deve ser suficiente para elevar a remuneração total acima dos níveis do mercado.

O percentual da parte variável da remuneração deve ser suficiente para incentivar as pessoas, sem gerar efeitos colaterais indesejados. Independente do título que cada parcela da remuneração possa ter, as pessoas sempre percebem sua remuneração como sendo o total das parcelas recebidas. Quando a soma da parte variável com a

parte fixa do salário for equivalente ao salário de mercado, a parte variável será percebida apenas como uma parcela integrante do salário fixo, e não como um incentivo.

Num esquema de remuneração variável, a parte fixa pode ser estabelecida como um percentual do salário de mercado para o cargo, e a parte variável como dependente dos resultados obtidos.

A frequência dos pagamentos de remuneração variável deve ser função do nível de remuneração fixa mensal. Se a remuneração fixa mensal estiver muito abaixo dos níveis pagos pelo mercado, a remuneração variável deve ser mensal. Nesse caso a remuneração variável tem tanto a conotação de incentivo como de complemento de salário. No entanto, se a remuneração fixa estiver próxima dos níveis de mercado (90%, por exemplo), a remuneração variável pode ser paga trimestralmente ou semestralmente, sendo percebida essencialmente como um incentivo.

6.8 INDICADORES, METAS E MEDIDAS DE DESEMPENHO

Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real e poder compará-la a metas ou dados históricos. Um sistema de indicadores deve estar estruturado de forma a fornecer informações claras e concisas sobre todo o negócio da empresa.

Segundo KOTLER (1998), as metas são objetivos especificados, quantificados e relativos em termos de abrangência (impacto) e tempo. Ou ainda, como em FISCHMANN e ALMEIDA (1991), as metas são a fragmentação dos objetivos, com indicação de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização durante a fase de implementação.

Para NEELY (1995), medição de desempenho pode ser compreendida como a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. A eficiência vai tratar da relação de utilização econômica dos recursos, levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia o

resultado de um processo onde as expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

O'MARA (1998) acrescenta que um sistema de medição de desempenho não apenas fornece dados necessários para a gerência controlar as várias atividades da empresa, mas também influenciam as decisões e o comportamento organizacional.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho possui natureza qualitativa e o método de pesquisa utilizado será exploratório-descritivo, através de pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e de estudo de caso no Grupo RBS.

Para GODOY (1995) as características que identificam a pesquisa qualitativa são:

- ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- caráter descritivo;
- significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida como preocupação do investigador;
- enfoque indutivo.

A pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979).

A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1991).

Segundo Köche (1999), o objetivo da pesquisa bibliográfica é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

YIN (1989) relata que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando a fronteira

entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente, e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

O resultado deste trabalho será obtido com a conclusão das seguintes etapas: a primeira a ser realizada é o levantamento da bibliografia, objetivando a fundamentação teórica do tema; na segunda etapa a empresa será analisada com base em informações disponibilizadas pela própria empresa e em acompanhamentos dos processos descritos no desenvolvimento deste trabalho, ao término dessa etapa serão obtidas informações sobre performance e resultados, identificando as possíveis causas de prejuízos nos processos; a terceira etapa consistirá na identificação de soluções viáveis, identificando oportunidades de melhorias e riscos que possam ser minimizados.

8 ORÇAMENTO GRUPO RBS

No ano de 2003, o Grupo RBS fez uma análise do ambiente e da empresa, que apontava queda do bolo publicitário e poucas oportunidades de crescimento, e indicava um baixo grau de formalidade e disciplina. Diante desse cenário, que exigia maior produtividade e mostrava um descompasso entre foco e habilidades da empresa com o ambiente, foi implantado o método de Orçamento Matricial no grupo RBS. Desde então, melhorias ocorrem a cada ano e os resultados são percebidos por toda a empresa.

Liderado pelo vice-presidente executivo Pedro Parente, o processo orçamentário do Grupo RBS começa em agosto com reuniões de planejamento com a participação dos Vice-Presidentes e dos Diretores das unidades.

O primeiro passo após o planejamento é um trabalho denominado Iniciativas. Nesse momento, cada grande unidade de negócio (TV, Rádio, Jornal, Online e Rural) apresenta suas perspectivas e quais iniciativas terão de ser feitas para atingi-las. As iniciativas aprovadas são consideradas nas metas de receitas estipuladas. Essas metas devem ser aprovadas pela Diretoria Executiva, liderada pelo vice-presidente executivo e composta pelos vice-presidentes de Televisão e Rural, Jornais, Rádios e Online, além dos diretores de Gestão e Finanças. Após essa aprovação, o vice-presidente executivo define a meta de EBITDA de cada unidade de negócio, e da consolidação destas surge a meta EBITDA de todo o Grupo RBS.

Como as metas de EBITDA estão diretamente relacionadas com a política de remuneração variável, são apresentadas para todos os executivos da empresa e daí então, o passo seguinte é o início do orçamento de despesas.

A base de comparação do orçamento é a primeira definição do orçamento de despesas, sendo esta a soma do realizado de janeiro a setembro do ano corrente, completando com o orçado para último trimestre do mesmo ano. As despesas que não se repetirão no ano seguinte (eventos esporádicos, projetos extras) são retiradas da base, e então é calculada a base para cada pacote do orçamento matricial. Cada gestor de pacote, com o auxílio de diretrizes orçamentárias, deve repensar cada tipo de gasto

de seu pacote visando sempre gerar economia. Deve também prever quais mudanças ocorrerão, justificando um maior consumo de verba para o próximo ano.

São 24 os pacotes¹ de despesas do grupo RBS. Depois das análises de cada gestor de pacote, os números de orçamento obtidos, que têm sempre como objetivo gerar economias e prever mudanças de um ano para outro, devem ser aprovados pela Diretoria Executiva.

As metas de despesas são estipuladas de duas formas: centralizada (onde cada entidade recebe o número já orçado e não há negociação) e descentralizada (onde a entidade define o seu orçamento, tendo como base uma meta desafio). Sempre que houver divergência nesse último caso, o gestor do pacote e o dono da entidade devem chegar a um acordo.

Encerradas as negociações, estão definidas as metas de receitas, despesas e EBITDA de cada unidade de negócio, e o orçamento do Grupo é considerado pronto, só havendo alteração mediante autorização do vice-presidente executivo.

Na ocorrência de estouros no orçamento, o dono da entidade com desempenho não previsto deve justificar o estouro ao gestor do pacote, que pode ou não ser aceitar a justificativa. A entidade analisada só receberá aumento de orçamento quando o aumento da despesa for causado por um respectivo aumento de receita.

A Diretoria Executiva acompanha a execução do orçamento matricial em reuniões mensais que contam ainda com a participação de todos os donos e gestores de pacotes.

¹Os pacotes do orçamento matricial do grupo RBS são: Cobrança, Impostos e Taxas, Contratos e Aluguéis, Custos com Matéria-prima, Custo de Mercadorias Vendidas, Despesas com Vendas, Despesas de Produção – Eventos, Despesas Gerais, Despesas Promocionais e Institucionais, Eventos – Vertical, Informática, Jurídico, Logística, Manutenção, Telecomunicações, PDD, Pessoal – Gastos Diretos, Pessoal – Gastos Indiretos, Produção e Programação – Local, Produção e Programação – Globo Serviços de Terceiros – CAA, Serviços de Terceiros – RPA e Outros, Telecomunicações, Utilidades, Veículos, Viagens.

8.1 PACOTE DESPESAS COM VENDAS

O pacote de despesa com vendas (remuneração variável) é orçado de forma centralizada, sendo responsabilidade da área de Planejamento e Gestão Comercial. Dentro desse pacote devem estar contempladas as premiações e comissões de toda a empresa, sejam estas resultantes de vendas avulsas, classificados, publicidade, etc. Por sua abrangência e por suas particularidades em cada unidade de negócio, é um dos pacotes mais complexos a ser orçado.

Antes da análise do histórico do pacote, é preciso entender qual modelo de premiação é aplicado à entidade analisada. Como a empresa está presente em diversas praças, atuando em diversos meios de comunicação (TV, rádio, jornal, Internet), com a justificativa de se adaptar às necessidades de cada meio e praça foram criados dezenas de modelos de premiações de vendas. O trabalho para se ter a base de dados é um desafio que exige muita dedicação e atenção, pois os critérios de cada meio variam bastante e o acompanhamento realizado até então é feito de forma corporativa, sendo difícil a obtenção de relatórios gerenciais por unidade.

Como as premiações de vendas estão vinculadas ao desempenho das receitas, só devem receber remuneração variável funcionários que têm metas. Essa informação é também de difícil alcance, a folha de pagamento disponibilizada pelo RH não é precisa em relação ao número de funcionários em cada unidade da empresa que podem receber premiações, gerando distorções no total de salários-base da unidade, item necessário para o cálculo da remuneração variável.

Uma vez definidos quem são os funcionários aptos a receber premiações de vendas e a soma total de seus salários-base, surge a base de dados de cada unidade e então são realizados cálculos de interpolações. A partir de um histórico de 18 meses, é verificado o desempenho da unidade em relação ao atingimento ou não de suas metas de receitas, e é calculada a relação percentual entre o atingimento da meta e a remuneração variável paga, definindo-se uma média percentual do total de salários-base, que é paga como premiações para determinado atingimento da meta, ou seja,

para x% de atingimento da meta será pago y%, do total de salários como premiações de vendas.

Como a receita orçada é a expectativa do desempenho da empresa, o valor utilizado como referência para o cálculo do orçamento de despesas com vendas é o atingimento de 100% da meta.

Abaixo, exemplo da RBSTV Caxias, estipulando custo de aproximadamente 68% do salário-base da unidade paga como premiação de vendas, no caso de atingimento de 100% da meta.

Tabela 4 - Interpolação Orçamento Premiação Vendas – RBSTV Caxias

Atingimento Meta	Custo % Salário Base
85%	45,2%
90%	52,7%
95%	60,3%
100%	67,8%
105%	75,4%
110%	82,9%

Fonte: Relatório de orçamento Grupo RBS

É importante ressaltar que a eficiência da execução desse pacote não pode ser analisada numa simples comparação de orçado x realizado. Como está diretamente vinculado ao desempenho comercial da empresa, estouros nas despesas com vendas podem ser bem vindos, pois indicam receitas maiores que as orçadas. É preciso analisar caso a caso e entender se as anomalias se justificam pelo excedente de receitas ou representam erros de execução, seja no orçado ou no realizado do pacote.

9 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL GRUPO RBS

Toda remuneração variável está vinculada ao alcance de um determinado objetivo. No Grupo RBS esse objetivo parte da Diretoria Executiva, passa pelas Diretorias Comerciais e chega ao funcionário após o desdobramento da meta de sua unidade.

O valor de meta da unidade é extraído do orçamento anual definido pela direção da empresa, previamente aprovado por cada gerência comercial em conjunto com o gerente executivo da unidade e com o diretor comercial do meio.

Qualquer alteração nessas metas para mais ou para menos torna necessária a aprovação da direção comercial em conjunto com a direção de Gestão Comercial do Grupo RBS.

Cabe ao gerente comercial a definição da meta individual da equipe sob sua gestão, estabelecendo a distribuição da carteira para cada vendedor, divulgando-a sempre no início de cada mês.

A meta do gerente comercial da unidade é desdobrada para sua equipe de vendas levando em consideração dois critérios:

- o orçamento da geração de verba da unidade;
- a participação relativa da carteira de cada vendedor no total da unidade.

Como mencionado anteriormente, há dezenas de modelos de premiações de vendas no Grupo RBS. Os mais comuns são do tipo 3x1, quando para cada 1% de superação da meta o funcionário recebe mais 3% do salário-base (ex. superando 30% da meta recebe premiação de 90% do salário-base). O que varia nesse tipo de modelo é a limitação de salários (geralmente podendo ganhar no máximo 2,5 salários) e a exigência de meta mínima, pois com uma meta muito pequena a empresa provavelmente pagará uma premiação maior que o incremento de receita.

Abaixo, tabelas com exemplos de dois modelos de premiações pagos nas unidades da RBSTV do RS:

Modelo T1 – aplicável aos Contatos Comerciais de Micro Sucursais do Interior RS, é um modelo que paga comissão em diferenças faixas de faturamento e não tem limite de salário.

Tabela 5 - Exemplo Modelo Premiação – T1

Faturamento	Percentual Comissão
Até R\$ 15.000,00	8%
De R\$ 15.000,00 até R\$ 25.000,00	Mais 5% sobre a diferença
Acima de 25.000,00	Mais 3% sobre a diferença

Fonte: Documento descrição de modelos Grupo RBS

Modelo T9 – aplicável aos Coordenadores Comerciais Interior RS, é de relação 3x1 e paga no máximo 2,5 salários do funcionário como premiação de vendas.

Tabela 6 - Exemplo Modelo Premiação – T9

Regra	Relação %	Limite de Meta	Salários Potenciais
Meta Praça	3x1	Até 50% acima	1,5
Meta Exportação	3x1	Até 33,33 % acima	1

Fonte: Documento descrição de modelos Grupo RBS

Atualmente, as Opecs² realizam o acompanhamento da carteira de cada vendedor e calculam a premiação a ser paga, passando diretamente para o departamento de recursos humanos o valor a ser creditado na folha de pagamento. Esse controle é feito por planilhas manuais, não havendo um processo sistematizado

² Departamento de Operações Comerciais

que possibilite a automatização e seja mais seguro e confiável. O controle existente é insuficiente, sendo comum haver erros de cálculo e até mesmo alguma forma de manipulação, como a troca de carteira para favorecer funcionários que não tenham atingido suas metas.

10 ANÁLISES E PROPOSTAS DE MELHORIA

10.1 BASE DE DADOS DO ORÇAMENTO

Os métodos de cálculos utilizados para estipular os valores de orçamento são essenciais. Essa definição tem impacto em toda a empresa, desde a determinação de valores a serem imobilizados e provisionados para a correta operação, até o lançamento dos desafios propostos nas metas das equipes. Entretanto, por mais correto e preciso que seja um método de orçamento, a base de dados utilizada tem de ser tão precisa quanto o cálculo. Erros numa única variável prejudicarão consideravelmente o resultado encontrado, muitas vezes distorcendo completamente a análise em questão.

O custo de premiações com vendas está diretamente relacionado com o desempenho de receitas, e este sempre estará sujeito às mudanças e oscilações da economia. Nunca se conseguirá 100% de acerto no desempenho de todas as unidades, por um motivo ou outro sempre haverá praças com dificuldades e outras com performance bem acima do esperado. Outro fator que nunca terá 100% de precisão é o percentual da equipe que terá desempenho acima da meta, especialmente em unidades com estruturas menores, onde um único funcionário muito acima ou muito abaixo da meta fatalmente implicará diferença entre o orçado e o executado de premiações de vendas.

Em virtude das dificuldades apontadas, pode-se dizer que é praticamente impossível acertar com precisão o orçamento de despesas com vendas para cada unidade, porém, é possível dizer que no consolidado do Grupo, utilizando um período histórico considerável de uma base confiável, os valores orçados estejam bem próximos dos valores executados.

Acreditando no comportamento histórico do desempenho das unidades, as premissas utilizadas no cálculo do orçamento de despesas com vendas são

consideradas corretas, o fator determinante para sua precisão é a qualidade da base de dados utilizada.

O acompanhamento mensal por unidades, e não apenas um número gerencial consolidado, pode tornar mais precisa essa base de dados. Para isso, é necessário que o departamento de Recursos Humanos disponibilize mensalmente a informação dos funcionários aptos a receber remuneração variável bem como a soma dos seus salários-base em cada unidade.

Esse acompanhamento permitirá uma análise mais rápida e agilizará o processo de validação e elaboração da base, atualmente prejudicado, pois o relatório gerado uma vez por ano fixa a estrutura do último mês como base para todo o resto do período, ou seja, a base não é precisa. Mensalmente, ocorrem mudanças no número de funcionários ou no valor de seus salários-base em cada unidade, e a fixação dessa estrutura distorcerá a base utilizada, principalmente para os primeiros meses do histórico analisado.

Proposta Melhoria

Realizar acompanhamento mensal por frente de vendas através de relatórios gerenciais, analisando as despesas com remuneração variável de cada unidade através de relatório de folha de pagamento a ser desenhado junto com o RH, devendo conter número de funcionários com metas, salário base e modelo de premiação.

Vantagens

- agilidade no processo de validação de bases para o orçamento de despesas com vendas (remuneração variável): não serão necessárias análises prévias para adequar os históricos de meses anteriores às estruturas de vendas corretas.

- economia de esforços e tempo: maior precisão no orçamento diminuirá o processo de justificativa do pacote, geralmente acima do orçado, comprometendo a meta EBITDA do Grupo.

- maior controle: ao acompanhar mensalmente a execução das despesas com vendas, será possível constatar erros de cadastros e lançamentos contábeis em tempo hábil para correção, assim não prejudicando a performance dos meses seguintes.

10.2 MODELOS DE PREMIAÇÕES

De acordo com a praça de venda, o tipo de negócio e a função exercida, é definido um modelo de premiação. O Grupo RBS é multimídia e atua em todo sul do Brasil, logo, para adaptar o potencial de ganho de cada funcionário à realidade em que ele atua, foram criados dezenas de modelos de premiações.

Garantir uma remuneração total atraente é essencial. O problema começa quando não se tem o controle necessário e, deixando de lado alguns critérios estabelecidos, a política de remuneração variável se torne flexível demais, permitindo a criação de novos modelos de premiações sem as devidas prerrogativas. O resultado será um sistema com dificuldade ainda maior de controle, com menos confiabilidade e com estruturas ineficientes, pois unidades com estruturas semelhantes terão custos de premiação diferentes. Outro efeito negativo é a possibilidade de riscos trabalhistas, pois funcionários que exerceram mesma função e tiveram potencial de ganho diferente, poderão reclamar essa diferença na justiça.

Proposta de melhoria

Diminuir o número de modelos de premiação de vendas, de acordo com a função e o tipo de negócio, é possível unificar diversos modelos existentes, alinhando os critérios de premiação entre as unidades da empresa.

Vantagens

- Minimização de riscos trabalhistas: a equiparação de potencial de ganho salarial para funções iguais diminuirá possíveis reclamações na justiça do trabalho.

- Estruturas de custos de vendas coerentes: ao alinhar os potenciais de ganhos salariais na empresa, as estruturas de vendas serão mais coerentes entre unidades semelhantes, aumentando a eficiência da empresa.

- Eficiência no processo: um menor número de regras tornará o entendimento mais fácil pelas partes envolvidas no processo e facilitará o controle.

10.3 PAGAMENTO (CÁLCULO) DE PREMIAÇÕES

Uma vez definida a meta e o tipo de premiação que cada funcionário está apto a receber, o valor da premiação deveria ser apenas o resultado do cálculo do desempenho comercial em relação ao potencial de ganho elegido ao vendedor. Mas na prática não é tão simples: todas as informações para os cálculos de premiações de vendas são inseridas manualmente, o único auxílio sistematizado é a ferramenta Microsoft Excel. Portanto, há muito espaço para ganho em simplificação, agilidade e confiabilidade no processo.

Verificando o pagamento das premiações de cada vendedor das unidades de televisão, em um único mês foram constatados diversos erros de carteira (quando um cliente da meta de um vendedor, executou na carteira de outro vendedor), além de erros nas planilhas de cálculos (arredondamentos e cálculo de modelos errados). Somados os impactos salariais desses erros, a empresa gastou mais de R\$ 11.000,00 em premiações de vendas sem ter a contrapartida em receitas. Esses dados foram verificados num universo de cerca de 100 funcionários, por essa amostra tem-se uma idéia do risco que a empresa tem no pagamento de premiação de vendas, levando-se em conta que são mais de 600 funcionários que recebem remuneração variável.

É necessário incluir esse processo em um sistema informatizado no qual cada funcionário que recebe premiação de vendas deverá estar cadastrado, com o seu salário-base, a sua meta e o seu modelo de premiação, estabelecendo assim as premissas para o cálculo da premiação.

Proposta de melhoria

Incluir em sistema informatizado todas as premissas de cálculos de metas e desempenhos comerciais, através do conceito de árvore de premiados (desdobramento da gerência da unidade para seus vendedores e suas respectivas carteiras de clientes). Os responsáveis pelas estruturas de vendas de cada unidade devem validar suas informações mensalmente, dessa forma o processo ganhará maior credibilidade e eficiência, evitando erros de cálculos manuais e manipulações de desempenhos através de troca de carteiras.

Vantagens

- Diminuição de custos: não é possível precisar o valor, mas em uma conta de despesa que executa mais de um milhão de reais por mês, sem o devido controle, pode-se esperar algo bastante representativo.

- Segurança no processo: cada etapa realizada deve ser validada por seu responsável, o sistema deve permitir o “cadeamento” das informações garantindo a integridade dos dados.

- Definição de responsabilidades: uma vez o processo esteja sistematizado, será possível estabelecer um cronograma corporativo, comunicando as responsabilidades e prazos dos funcionários garantindo o envolvimento dos mesmos sob pena de responsabilização em caso de erros.

Abaixo sugestão das responsabilidades de cada área envolvida no processo:

Diretoria Comercial – reger e aprovar junto à Diretoria de Planejamento e Gestão todo e qualquer novo modelo de remuneração variável, encaminhando novas definições em tempo hábil para desenvolvimento em sistema. Responsável por todas as metas de suas respectivas unidades, bem como dirimir qualquer dúvida com relação a procedimentos junto às gerências comerciais e suas equipes.

Gerência Comercial – distribuir as carteiras de clientes de cada frente de vendas e suas equipes. Validar e divulgar as metas de vendas por vendedor no início de cada mês. Informar a Opec e ao RH qualquer alteração na equipe de vendas ou no modelo

de remuneração de sua equipe e homologar a remuneração a ser paga para cada colaborador.

Opec – alimentar a árvore de premiados com a carteira atualizada de cada vendedor de sua unidade. Dar suporte à gerência comercial e à equipe de vendas na divulgação da carteira de clientes de cada vendedor.

Vendedores – zelar pela organização e atualização de sua carteira de vendas, informando qualquer troca, alteração ou inclusão de clientes sob sua responsabilidade, sob pena de possível erro em sua remuneração pela não observância desses itens.

Recursos Humanos – observar os prazos para alterações de nome, modelo de remuneração, afastamentos ou qualquer mudança que possa vir a impactar a remuneração do funcionário.

Planejamento e Gestão Comercial – elaborar e divulgar os cronogramas dos processos. Executar, através de processos sistematizados, os cálculos de metas e premiações de vendas das equipes comerciais do Grupo RBS, bem como validar os resultados em conjunto com as gerências comerciais, encaminhando para pagamento em folha.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

11.1 CONCLUSÕES

Oferecer um produto/serviço de qualidade, de preferência com sua diferenciação percebida pelo consumidor, é a essência do sucesso de uma empresa. No entanto, é notável que os esforços de vendas das equipes comerciais, alinhados com um planejamento estabelecido formam um fator crítico para a superação dos desafios propostos.

Esse esforço de venda será conseguido na medida em que for estabelecida uma política de remuneração variável, possibilitando aos seus funcionários uma remuneração total mais atraente, que esteja acima da média do mercado onde está inserida. Dessa forma, a empresa estará premiando bons resultados, estimulando a criatividade e a eficiência dentro da organização, além de compartilhar resultados acima do projetado.

A premiação de vendas é o término de um desejado ciclo virtuoso, que começa no momento de definição do orçamento de receitas e despesas. Daí surgirão os desafios que nortearão os esforços comerciais, desafios estes que têm de ser o mais preciso possível. Diversas variáveis podem afetar a precisão de um orçamento, porém, é possível dizer que duas delas não admitirão erros em seus processos:

Racional de cálculo: os métodos de cálculos utilizados na definição dos valores de cada conta (pacote) devem estar de acordo com sua execução no exercício.

Base de dados: precisam ser confiáveis, não importa o quão lógico e coerente seja o racional utilizado para o cálculo, se a base de dados não for fiel ao histórico determinado muito provavelmente o resultado obtido estará distorcido.

A motivação que a premiação de vendas propicia às equipes comerciais fluirá conforme for a gestão da remuneração variável. Sua política deve ser clara e bem informada e suas regras devem ser pré-estabelecidas, de forma que não ocorram

alterações de planos e metas, sem razão justificada, no decorrer do exercício. Nesse sentido, a simplificação dos modelos de premiações e a unificação destes de acordo com a função exercida pelo funcionário, e levando em conta as estruturas de vendas de cada unidade da empresa, proporcionará um entendimento mais fácil entre a direção e os funcionários, e garantirá que a empresa tenha estruturas de custos coerentes entre unidades semelhantes, além de evitar, ou no mínimo diminuir, possíveis situações de injustiças onde os mesmos desempenhos comerciais tenham potenciais de ganhos salariais diferentes.

A sistematização do processo de remuneração variável, desde o desdobramento das metas de cada unidade, distribuindo as metas individuais de acordo com o peso da carteira de clientes vinculada a cada vendedor, passando pelo cálculo do desempenho (executado mês), para então chegar ao cálculo da premiação de vendas, garantirá maior credibilidade e agilidade, além de evitar erros e manipulações em etapas realizadas manualmente, tornando assim o processo mais eficiente e menos oneroso para a empresa.

Enfim, a remuneração variável pode funcionar como uma importante ferramenta de gestão, ao recompensar o esforço a empresa estará incentivando a busca pela melhoria contínua. No entanto, é necessário cuidado na implantação de um sistema de premiação para não transformar o processo em algo complexo que acabe criando desconforto aos colaboradores envolvidos e prejuízos à empresa.

11.2 LIMITAÇÕES

Pelo fato de estruturas e políticas de remuneração variável ser um assunto não muito explorado no meio acadêmico e pelo estudo de caso deste trabalho ter sido realizado com base nas informações de apenas uma empresa, as análises foram limitadas para um contexto geral da administração de empresas. Em razão dessas

dificuldades, as alternativas para a melhoria do processo de remuneração variável não têm estudos suficientes para garantir que possam ser comprovadamente eficazes.

11.3 RECOMENDAÇÕES

O tema proposto neste trabalho é sem dúvida pertinente e representativo, porém não foi esgotado pelo referido estudo.

Conforme o comentário nas limitações, análises mais profundas em cima de informações e estudos de caso com outras empresas, não foram possíveis devido à limitação da disponibilidade desses dados. Na medida em que uma maior quantidade de dados sobre o tema estiver disponível, um novo estudo poderia ser realizado a fim de analisar com maior profundidade o real ganho das alternativas de melhorias no sistema de remuneração variável sugeridas por este trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUNCE, Peter Dr.; FRASER, Robin; HOPE, Jeremy. **The principles of Beyond Budgeting**. Hampshire: The Beyond Budgeting Round Table (BBRT), 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CHERRY, Richard T.. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1982.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FANNING, John. **Budgeting: evolution or revolution**. Atos KPMG Consulting. Londres, 2002.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GODOY, Arilda S., **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, 1995.

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Disponível em: < <http://www.indg.com.br> >. Acesso em: 20/04/2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balance Scorecard** – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Boston, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balance Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAANEN, John, Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**, In Administrative Science Quarterly, v.24, n.4, 1979.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEELY, A. **Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda**. International Journal of Production Economics. n.4, 1995.

O'MARA, C.E. **Performance Measurement and Strategic Change**. Managing Service Quality. v.8, n.3, 1998.

PHYRR, Peter A. **Orçamento Base Zero**: um instrumento administrativo prático para a avaliação das despesas. São Paulo: Interciência, 1981.

PROMERITO. **Remuneração Variável como Remuneração de Risco**. Disponível em: < <http://www.promerito.com.br> >. Acesso em: 19/05/2008.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial e Custo padrão**. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1994.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial no Brasil**: para empresas comerciais e industriais. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1975.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Case Study Research – Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática** . 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.