

# Guia prático de remuneração



# **Guia prático de remuneração**

**Os melhores conceitos e práticas de  
remuneração  
aplicados à sua empresa**

© 2002-2023, **ADVANCE Marketing Ltda.**

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

Nenhuma parte desse livro, sem autorização prévia e por escrito da ADVANCE Marketing, poderá ser reproduzido ou transmitido sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

ADVANCE Marketing Ltda.  
R. Afonso Bras 473 - 1 andar  
04511-011 Vila Nova Conceição  
São Paulo / SP - Brasil

Telefone: +55-11-3044-0867

Email: [advance@advanceconsulting.com.br](mailto:advance@advanceconsulting.com.br)

Web-site: [www.advanceconsulting.com.br](http://www.advanceconsulting.com.br)

Com mais de 2.500 clientes, 500 projetos de consultoria e 20.000 profissionais treinados, a ADVANCE é uma empresa de consultoria e treinamento em VENDAS. Temos orgulho de ter em nossa lista de clientes algumas das maiores empresas do Brasil como **AWS, Datarain, Google, IBM, IngramMicro, Processor, Red Hat, SAP, Sebrae, SkyOne, SoftwareONE, Stefanini, Thomson Reuters, Totvs e Zendesk.**

Nossos clientes dizem que somos excelentes em resolver situações complexas e aumentar as vendas.

Nosso objetivo é ajudar nossos clientes a **VENDER MAIS E MELHOR**, para isto atuamos em 3 vetores de crescimento empresarial:

- **VETOR DE VENDAS** - Implementação de processos de vendas, com treinamento e capacitação da equipe e gestores para garantir que todas as oportunidades geradas sejam aproveitadas, aumentando as vendas diretas e indiretas (canais)
- **VETOR DE MARKETING** - Criação de engenhos de geração de demanda e de oportunidades, e ações para cada etapa do funil de vendas, encurtando o ciclo de vendas e aumentando as taxas de conversão
- **VETOR ESTRATÉGICO** - Desenvolvimento da estratégia da empresa, para garantir os direcionadores e a integração entre marketing e vendas

202301017

# Guia prático de remuneração

<b>Introdução</b>	<b>5</b>
A importância da remuneração	5
Histórico no Brasil e melhores práticas	5
Os principais pilares da remuneração	6
A planilha de simulação financeira	6
<b>O que fazer e o que não fazer</b>	<b>7</b>
<b>Indicação de vendas</b>	<b>7</b>
<b>Cálculo do custo de vendas</b>	<b>7</b>
<b>Salário variável e aceleradores</b>	<b>8</b>
Para quem pagar	8
Quanto pagar	8
Aceleradores e redutores	8
Quando pagar	8
<b>Pagamento de comissão sobre o LÍQUIDO</b>	<b>9</b>
<b>O que muda no modelo CLOUD</b>	<b>10</b>
<b>Estabelecimento de metas e objetivos</b>	<b>12</b>
Comunicando a estratégia, metas e objetivos	12
Negociando as metas e objetivos com cada colaborador	13
Quantos objetivos deve ter um colaborador	13
Como estabelecer os objetivos	13
Como usar indicadores para estabelecer objetivos	13
<b>Indicadores mais utilizados para estabelecer objetivos</b>	<b>15</b>
Vendas	15
SDR	15
Financeira	15
Recursos Humanos	16
Administração	16
Operações	17
Objetivos para gerenciamento de colaboradores(*)	18
<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>19</b>
Etapas do processo de estabelecimento de objetivos	19
Revisões e avaliação do desempenho	19
Revisões formal (semestral)	19
Programa intensivo de melhoria	19
Feedback	20
Quanto pagar de bônus semestral	20
Sistema de pontuação para vendedores	20
<b>Motivação</b>	<b>21</b>
<b>Treinamento</b>	<b>22</b>

# Introdução

---

Qual o principal ativo da sua empresa?

Você errou se respondeu que são seus prédios, escritórios, máquinas da linha de produção ou mesmo clientes.

O principal ativo da sua empresa são seus funcionários que, há muito tempo atrás, eram chamados de mão-de-obra, mas que hoje podem e devem oferecer para sua empresa muito mais do que as “mãos” - devem oferecer o “intelecto”. Passaram, então, a serem chamados de colaboradores.

Bons colaboradores irão analisar o mercado, entender o cliente e ajudar a desenvolver novos produtos e melhorias nos atuais, criando potencial competitivo para sua empresa. Irão trazer novos e importantes clientes e fidelizarão os clientes atuais. Bons colaboradores trabalham como parceiros da sua empresa, lutando dia após dia para que a empresa esteja cada vez melhor. São pró-ativos e extremamente participativos.

O Departamento de Pessoal, que era terceirizado em várias empresas, teve que voltar para dentro de casa, e evoluir, rapidamente, para atender as novas necessidades de recursos humanos, passando a ter um papel vital e estratégico em gerenciar o “principal ativo” da empresa.

Muito bem....mas como faço para gerenciar este importante ativo - os recursos humanos?

## **A importância da remuneração**

Vamos novamente lembrar de que estamos passando de uma fase de “mão-de-obra” para a valorização e utilização do “intelecto”, exigindo, uma profunda modificação no sistema de avaliação e remuneração dos colaboradores.

Eu diria que, atualmente, o ponto mais importante para as empresas é criar ou implementar um sistema de remuneração e benefícios claro e justo. E, justiça, não é tratar todos os colaboradores da mesma forma. Justiça é tratar as pessoas diferentes de formas diferentes, e, portanto, a importância de ter um sistema de remuneração flexível e com muitas opções - para valorizar os colaboradores que fazem a “diferença”.

## **Histórico no Brasil e melhores práticas**

A área de TI é relativamente nova e traz uma dinâmica diferente de outros segmentos de mercado. Por uma questão histórica adotou-se por um modelo de contratação dos profissionais em regime de PJ (Pessoa Jurídica). Teremos um capítulo para tratar dos prós e contras dos modelos de contratação.

Por ser uma área nova, existe relativamente pouca teoria e os conhecimentos são basicamente disseminados através de melhores práticas - um conjunto de normas e procedimentos que foram sendo testados ao longo do tempo. Algumas práticas ainda estão sendo testadas e com certeza teremos grande evolução nos próximos anos.

Se tivéssemos que eleger a melhor prática nós diríamos que “a política de remuneração tem ser clara, transparente e de fácil compreensão”.

Algumas empresas tentam sofisticar o modelo e acabam criando desconfiança dos colaboradores e conseqüentemente desmotivação.

A política tem que ser desafiadora e recompensadora.

## Os principais pilares da remuneração

Temos 5 grandes pilares de remuneração:

- Salário fixo - para todos os colaboradores
- Salário variável e aceleradores - para a equipe de vendas, pré-vendas e pós-vendas
- Indicação da venda - para todos os colaboradores
- Benefícios - para todos os colaboradores
- Bonificação e avaliação de desempenho - para todos os colaboradores

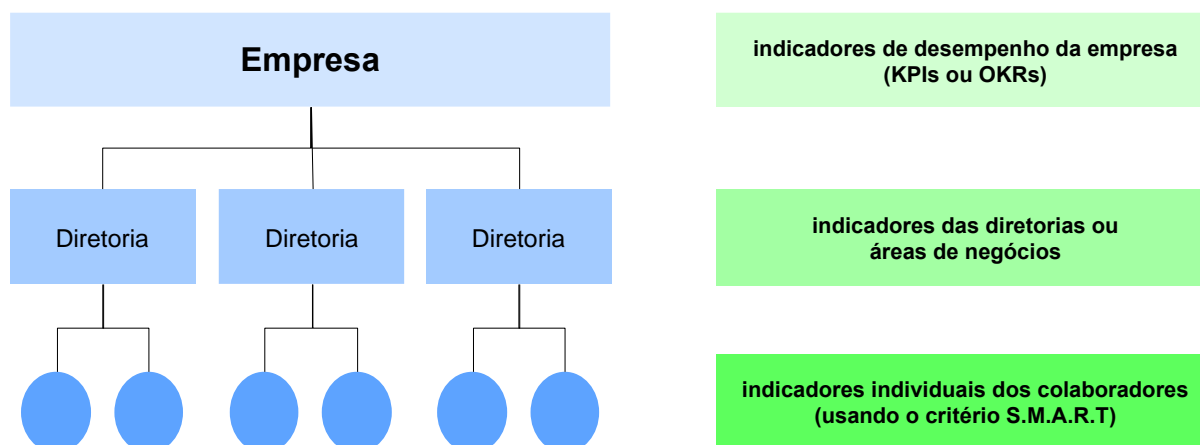
A maior parte das empresas, hoje, remunera seus colaboradores de forma fixa e variável.

Chamamos de remuneração fixa o salário, que deve ser coerente com a média do mercado praticada por empresas do mesmo segmento e do mesmo porte.

Chamamos de remuneração variável toda remuneração que depende do desempenho do colaborador, da equipe ou da empresa como um todo. Algumas empresas adotam metas e remuneram o desempenho em 3 níveis: individual, time e empresa. Imagine que se a empresa tiver um desempenho excepcional todos poderão sair ganhando. Se o desempenho de um determinado colaborador for excepcional, ele poderá ganhar uma recompensa maior que os demais.

Além destas formas de remuneração, existe um conjunto de benefícios, que também são uma forma de remuneração e, portanto são incorporados aos ganhos mensais. Os benefícios são dados a todos os funcionários ou a um grupo específico (normalmente definido por cargo), e podem ser: assistência médica e odontológica, seguro de vida, carro, celular, etc.

É importantíssimo que todas as regras de avaliação e de remuneração sejam bastante claras, objetivas, e, de conhecimento de todos os colaboradores. Recomendamos utilizar os sistemas de faixas salariais e posições na faixa, e, atrelar méritos e promoções às notas da avaliação de desempenho.



## A planilha de simulação financeira

Quando falamos de remuneração variável e bonificações temos que estabelecer os percentuais baseados em no volume de vendas e nas margens da venda para a empresa.

É fundamental que você crie uma planilha para simular cenários com o estabelecimento correto do salário variável e bonificação dos colaboradores.

## O que fazer e o que não fazer

---

Listamos aqui alguns aprendizados e melhores práticas no mercado de TI.

O que não fazer	O que fazer
Ter uma política muito complicada	Ter uma política clara, transparente e de fácil comunicação
Salário fixo e variável desajustados	Salário fixo baixo e salário variável motivador
Objetivos não “matemáticos”	Objetivos SMART
Objetivos não atrelados a estratégia da empresa	Objetivos individuais atrelados à meta da área e a estratégia da empresa
Objetivo de vendas único	Objetivo de vendas por produto ou categoria de produto e por cliente ou carteira de clientes
Pagamento de comissão sobre o total de vendas	Pagamento de comissão sobre o LÍQUIDO de vendas (faturamento menos descontos menos o valor mínimo estabelecido)

## Indicação de vendas

---

Todos os colaboradores devem ter a chance de indicar oportunidades que, se concretizadas, devem reverter em um pagamento da indicação da venda.

A planilha de simulação financeira deve ser utilizada para análise de cenários e cálculo da taxa de indicação da venda.

## Cálculo do custo de vendas

---

O cálculo pode ser feito com base no histórico financeiro da empresa ou no planejamento (orçamento) financeiro. No caso do cálculo ser feito em cima do planejamento será necessário um acompanhamento mensal para evitar qualquer tipo de estouro. Tipicamente as vendas programadas não acontecem, mas as despesas sim.

A planilha de simulação financeira deve ser utilizada para análise de cenários.

Melhores práticas apontam para um custo de vendas entre 10% a 15% para o modelo de negócios tradicional. Veja o capítulo de CLOUD para saber como este custo muda.

# Salário variável e aceleradores

## Para quem pagar

O salário variável e aceleradores são aplicáveis para o time de vendas. Em alguns casos, dependendo da estrutura da empresa, aplica-se para os “pré-vendas” e alguns consultores que participam do processo de vendas.

## Quanto pagar

Alguns vendedores ficam na zona de conforto quando o salário fixo é suficiente para atender suas necessidades básicas. O salário variável tem que ser atrativo para que o vendedor se sinta motivado a vender.

As melhores práticas apontam para que o salário variável deve EQUIVALER ao salário fixo caso o vendedor tenha o desempenho médio atingido.

Exemplo:

Marcelo Silva - salário fixo mensal de R\$ 6.000,00  
- equivalendo a um salário fixo anual de R\$ 78.000 (com o 13 salário)

Caso o Marcelo cumpra todas as suas metas e objetivos ele deveria receber ao final de 1 ano o salário variável de R\$ 78.000,00.

Este é um dado importante para que você possa calcular, ou estimar, o quanto deverá pagar de comissão pela venda dos produtos ou serviços. A planilha de simulação financeira deve ser utilizada para análise de cenários e cálculo da comissão. Normalmente a empresa estabelece 2 ou 3 níveis de comissão baseados em grupos de produtos.

Exemplo para o Marcelo Silva

	Meta de vendas	Comissão de vendas	Comissão de vendas
Produtos	R\$ 1 milhão	4%	R\$ 40.000
Serviços	R\$ 2 milhões	2%	R\$ 40.000

Então, se ao final do ano o Marcelo Silva tiver cumprido sua meta de vendas ele receberá um variável de R\$ 80.000,00

Obviamente que a comissão de vendas não pode ser baseada apenas no salário variável dos vendedores. O que estamos fazendo aqui é calcular um valor que seja motivador para eles. O estabelecimento da comissão de vendas tem que levar em conta também a margem do produto e o custo operacional da empresa. Temos um capítulo para tratar disto.

## Aceleradores e redutores

São utilizados para tornar o salário variável ainda mais atrativo e motivador para os vendedores.

Exemplo para o Marcelo Silva

	Meta de vendas	Comissão de vendas			
		Abaixo de 50%	51 a 99%	100% a 119%	Acima de 120%
Produtos	R\$ 1 milhão	Zero	3%	4%	6%
Serviços	R\$ 2 milhões	Zero	1%	2%	4%

## Quando pagar

Tipicamente as comissões de vendas ou salário variável são pagos TRIMESTRALMENTE. Não recomendamos a apuração e pagamento mensal porque:

- Não dará tempo hábil para o vendedor recuperar uma eventual venda perdida
- O vendedor receberia um valor pequeno no final do mês, dando a sensação que o salário variável é baixo.



## Pagamento de comissão sobre o LÍQUIDO

---

Algumas empresas estabeleceram, há algum tempo atrás, o pagamento de comissões sobre o valor total das vendas. Logo perceberam que o vendedor utilizava o “desconto máximo” trazendo uma transação sem lucro para a empresa.

Atualmente a maior parte das empresas faz o pagamento da comissão com base no líquido.

Exemplo para o Marcelo Silva

Valor da venda	Valor mínimo estabelecido	Total de descontos dado pelo vendedor	Líquido
R\$ 1.000.000,00	R\$ 900.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00

Desta forma se o vendedor fizer a venda com o valor mínimo estabelecido ele ganhará comissão zero.

Utilizando-se a regra de pagamento de comissão sobre o líquido, então, as taxas de comissão devem ser ajustadas. No caso do Marcelo Silva:

- Ao invés de ter uma comissão de 4% sobre o valor da venda
- Terá uma comissão 40% sobre o valor líquido

Algumas empresas adotam um critério ainda mais rigoroso fazendo a apuração em cima do valor de contribuição de cada transação. Desta forma, alocando os custos e despesas operacionais. Isto tem a grande vantagem de evitar com que o vendedor traga uma transação que terá um custo operacional enorme para a empresa - levando a transação para o prejuízo. Contudo, exige uma ferramenta de controle e apuração muito sofisticada e pode levar ao descrédito por parte dos vendedores. Nossa recomendação é que as empresas monitorem as transações feitas e através de sistema de GESTÃO DE VENDEDORES E COACHING façam os ajustes necessários e quando necessários.

# O que muda no modelo CLOUD

---

Em 2010 as empresas de TIC começaram a experimentar um modelo de negócios baseados no CLOUD (nuvem).

No modelo tradicional o produto era instalado no escritório do cliente ("on premises"). Do ponto de vista comercial o cliente pagava por uma licença de uso e, opcionalmente, por uma manutenção anual que dava direito a suporte e atualizações. Algumas empresas inovaram e passaram a cobrar através de um modelo de locação ou assinatura.

No modelo CLOUD o produto é instalado em um servidor que fica em algum datacenter. Pode ser em um datacenter do cliente ("private cloud") ou em um datacenter de terceiros ("public cloud"). Do ponto de vista comercial o cliente paga através de mensalidade. Algumas empresas tem contratos com cláusula de saída mais rígidas que aplicam multas ou exigem que o cliente fique um determinado número de meses mas, na maioria das empresas, o cliente pode cancelar o contrato a qualquer momento deixando de pagar as mensalidades. Algumas empresas inovaram e passaram a cobrar através do modelo de "per usage" onde o cliente paga mediante o que usou ou consumiu naquele mês.

Este modelo de cobrança mensal impacta diretamente o modelo de comissionamento dos vendedores. No início de transição deste modelo, algumas empresas estabeleceram o comissionamento "ad aeternum", ou seja, enquanto o cliente mantivesse o contrato ativo (ou renovado), o vendedor estaria recebendo a comissão, que era paga mensalmente.

Depois de mais de um ano estas empresas perceberam que este modelo era extremamente inadequado para seus propósitos. Os vendedores estavam recebendo verdadeiras fortunas por conta da sua carteira de clientes e se acomodavam. Este vendedores não buscavam novos clientes e cuidavam apenas para que seus atuais clientes não rompessem os contratos.

No modelo de CLOUD a barreira de saída é bem menor. O cliente se mantém fiel ao contrato porque está satisfeito com o produto ou serviço que está sendo oferecido, o que é resultado do trabalho de toda uma equipe e não apenas do vendedor. Então, não faz sentido o vendedor ser remunerado ou beneficiado por um trabalho feito por toda uma equipe.

O modelo de CLOUD permite que a empresa fornecedora possa atender um número muito maior do clientes, pela facilidade de instalação e manutenção do produto e permite que ela possa atender clientes de porte menor, já que ela terá menores custos de implementação, instalação e manutenção. Aqui surge, novamente, a necessidade de mudanças na estrutura de vendas. O vendedor que está ganhando fortunas com uma carteira de clientes não vai querer se movimentar para trazer mais clientes e clientes de porte menor. Muito provavelmente nem seja o perfil deste vendedor negociar com clientes de porte menor.

Algumas empresas estão com resultados excelentes por conta de uma nova estrutura:

- 1) Marketing passa a ter um papel mais importante. Terá que buscar novos clientes, criar ações para cada uma das etapas do funil de vendas para reduzir o ciclo da venda e maximizar a taxa de aproveitamento no funil, e terá que ter ações para reter os clientes.
  - a. Tipicamente, o orçamento de marketing que, no modelo tradicional, era de 1 a 2% da receita bruta, passa para 3 a 5%. Em alguma empresas mais maduras no modelo CLOUD o orçamento de marketing chega a 10% da receita bruta.
  - b. A equipe de tele-vendas passa a responder para o Diretor de Marketing e passa a ter a responsabilidade de não só gerar oportunidades, mas sim trabalhar no ciclo inteiro da vendas (INSIDE SALES) e, assim sendo, sendo comissionada pelas vendas efetuadas.

- 2) O vendedor HUNTER, responsável por trazer novos clientes, é remunerado pelas mensalidades dos 11 primeiros meses.
  - a. A partir do 12 mês o FARMER passa a atuar na conta cuidando da manutenção e renovação. O farmer, tipicamente, recebe metade da comissão do vendedor hunter durante os próximos 12 meses. A partir daí recebe apenas a bonificação pelo atingimento de metas de retenção e renovação.
  - b. O pré-vendas será remunerado (comissionado) nos casos onde participar do processo de vendas.
  - c. Os pagamentos de comissionamento deverão ser feitos MENSALMENTE, para que os colaboradores, entendam aquilo como parte do salário e não como uma bonificação. Lembrando que no modelo tradicional a recomendação é pagar o variável trimestralmente.
- 3) Continuam a valer regras de aceleradores e desaceleradores.
- 4) Continua a valer a regra de estabelecer comissões maiores para produtos e serviços estratégicos para a empresa, por exemplo, comissionamento de 3% para licenciamento VERSUS comissionamento de 6% para venda de serviços.
- 5) Continuam a valer regras de bonificação e premiação por atingimento de metas.
- 6) O custo total de vendas, que no modelo tradicional, seria de 10 a 10% reduz para 5 a 10%, transferindo fundos para Marketing.

O vendedor hunter terá que ter muito mais agilidade para trazer novos clientes e, provavelmente, usar muitos mais os meios digitais do que visitas presenciais.

Em muitas empresas o papel do HUNTER e do INSIDE SALES se fundirão.

O gestor de equipe de vendas terá que ter um papel muito maior em analisar dados e ajustar os esforços de marketing e vendas, para maximizar os resultados.

O modelo de CLOUD trará, definitivamente, uma maior possibilidade de aumento de vendas (escala), mas vai exigir uma estruturar diferente.

## Estabelecimento de metas e objetivos

As metas e objetivos devem estar totalmente atreladas a remuneração. Portanto, é importante que o colaborador esteja comprometido e engajado. Ele deve acreditar E CONCORDAR que as metas são FACTÍVEIS - desafiadoras mas factíveis.

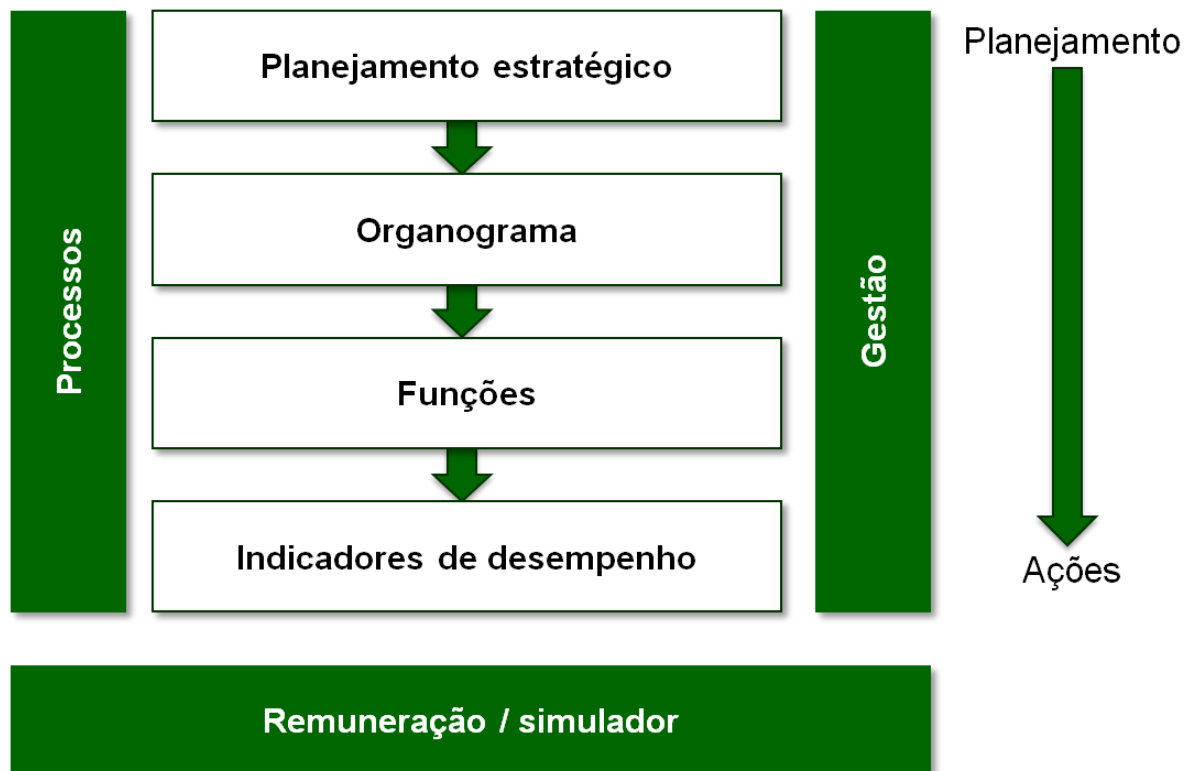
Para isto é importante que o colaborador conheça a estratégia da empresa e que as metas e objetivos sejam NEGOCIADOS.

### Comunicando a estratégia, metas e objetivos

Todos os colaboradores deverão conhecer, claramente, a visão e missão da empresa, quais os passos que devem ser dados para chegar lá, e, principalmente, qual a contribuição que a empresa espera dele.

Organize anualmente uma reunião onde o presidente da empresa poderá explicar os caminhos e decisões que nortearão a empresa para os próximos anos. Utilize este evento para energizar e motivar os colaboradores mostrando a importância do trabalho individual no resultado coletivo e liste as metas e objetivos da empresa para o ano seguinte.

No dia seguinte, passe um email para todos os colaboradores com as metas e objetivos da empresa. Estas informações deverão ser utilizadas para o estabelecimento das metas e objetivos individuais.



### **Negociando as metas e objetivos com cada colaborador**

Deixe que cada colaborador escreva suas metas e objetivos com base nas diretrizes do presidente da empresa.

O colaborador deverá, então, se reunir com seu gestor e NEGOCIAR suas metas e objetivos. O gestor deverá explicar sua visão do trabalho e da potencialidade do colaborador, tipicamente tornando os objetivos mais desafiadores. O colaborador deverá explicar para o gestor o que precisa para atingir os objetivos desafiadores. A reunião tem que acabar em consenso para que o colaborador esteja motivado.

### **Quantos objetivos deve ter um colaborador**

Tipicamente cada colaborador em 5 objetivos corporativos, atrelados ao seu cargo e função na empresa e mais 1 ou 2 objetivos de aprimoramento pessoal.

### **Como estabelecer os objetivos**

Esta é parte mais crítica de todo o trabalho. O objetivo tem que ser claro e permitir que seja medido facilmente. Em Inglês diz-se que o objetivo tem que ser SMART:

S - specific (específico)

M - measurable (mensurável)

A - attainable (atingível)

R - realistic (realístico)

T - timely (estar no momento certo)

Exemplos:

- Vender, no mínimo, R\$ 1 Milhão dos produtos A e B para os 10 maiores clientes da carteira, sendo 40% nos primeiros 6 meses
- Conquistar 10 novos clientes - vendendo, no mínimo, R\$ 1 Milhão dos produtos A, B ou C
- Participar do curso de Inglês tendo nota mínima de 7 e presença mínima de 75%

### **Como usar indicadores para estabelecer objetivos**

Os requisitos para definição de indicadores estão baseados em 4 perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial:

1. Financeira
2. Clientes
3. Processos internos
4. Aprendizado e crescimento (recursos humanos)



Destacamos aqui, portanto, que a escolha do termo “indicadores”, no contexto corporativo, não se restringe unicamente ao foco econômico-financeiro, visto que as organizações também se utilizam de indicadores focados em elementos intangíveis como: desempenho de mercado junto aos clientes, desempenho dos processos internos e das pessoas, inovação e tecnologia. A somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pela organização, e, conseqüentemente, criará valor futuro.

Entendemos que deva haver o **equilíbrio entre objetivos de curto, médio e longo prazo**, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho, a fim que se possa alcançar metas mais agressivas em termos de negócios.

Este conjunto de medidas serve de base para o sistema de medição, podendo ser também utilizado na gestão estratégica, por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Desta forma, contribui para que a empresa acompanhe o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos elementos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Portanto, a partir de uma visão integrada pode-se compreender o desempenho e descrever a estratégia de forma muito clara, através das perspectivas já mencionadas, formando uma relação de causa e efeito.

O principal objetivo de um modelo de indicadores é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, lembrando que esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico

## Indicadores mais utilizados para estabelecer objetivos

### Vendas

Atividades	Exemplos de objetivos e indicadores
Prospecção	
Qualificação	Ter cinco vezes o número de negócios fechados com o formulário qualificação totalmente preenchido
Propostas	Ter um índice de rejeição menor que três
Negociação	Obter uma lucratividade mínima de 20%
Fechamento	Meta de R\$ 1 milhão ano sendo: <ul style="list-style-type: none"><li>• R\$500.000,00 - Produto A</li><li>• R\$500.000,00 - Produto B</li><li>• R\$200.000,00 - Cliente A</li><li>• R\$300.000,00 - Cliente B</li><li>• R\$500.000,00 - SMB</li></ul>
Pós-vendas	Ter um índice de satisfação do cliente = ou > que 70%

### SDR

Atividades	Exemplos de objetivos e indicadores
Operacionais	Número de ligações realizadas Número de ligações efetivas Número de e-mails com material da solução enviado Número de fichas de prospecção preenchidas Número de fichas de pré-qualificação preenchidas
Vendas	Número de leads passados para vendas que se transformaram em negociações fechadas

### Financeira

Atividades	Indicadores
Apuração mensal de resultados	Volume de vendas Orçamento planejado/realizado
Apuração fiscal	Pagamento de tributos
Elaboração da contabilidade gerencial	Disponibilidade da informação
Controle orçamentário (mês-a-mês)	Eficiência financeira da área
Planejamento e captação de recursos	Implantação de projetos / disponibilidade dos equipamentos
Elaboração do fluxo de caixa	Atualização diária
Planejamento e controle das aplicações financeiras	Execução da aplicação financeira

## Recursos Humanos

Atividades	Indicadores
Recrutamento de pessoal	Número de posições abertas Total de pessoas recrutadas Tempo médio de recrutamento
Seleção de pessoal	Total de pessoas selecionadas Tempo médio de seleção
Planejamento e execução do desenvolvimento (capacitação) de pessoal	Relação da capacitação planejada/realizada Total de horas de capacitação por funcionário
Planejamento da qualidade de vida	Número de programas implementados de redução de stress e aumento de produtividade no trabalho Tempo alocado em licenças Tempo perdido com acidentes Total de horas de trabalho disponível
Condução de pesquisas e enquadramento salarial	Número de pesquisa de enquadramento salarial (ao menos 1 vez por ano)
Condução de pesquisas sobre o clima organizacional	Número de pesquisa sobre clima organizacional (ao menos 1 vez por ano)
Elaboração de programas de melhoria do clima organizacional	Número de programas implementados (deve ocorrer após a pesquisa)

## Administração

Atividades	Indicadores
Gestão dos recursos humanos	Turn-over
Controle contábil - terceirizado	Periodicidade da atualização Índice de retrabalho
Controle jurídico - terceirizado	Periodicidade da atualização Tempo médio de solução de demanda
Controle financeiro	Atualização periódica (ao menos 1 vez por mês)
Recepção, estocagem e expedição de materiais	Número de pedidos Tempo médio para o atendimento da demanda
Gestão da infra-estrutura interna de TI (rede, hardware, software de base e aplicações)	Execução de novos projetos / acompanhamento no cronograma de novos projetos Número de implementações Reclamação da infra-estrutura Tempo de atendimento da reclamação (solução)



**Operações**

<b>Atividades</b>	<b>Indicadores</b>
Implantação de projetos vendidos	Total de projetos vendidos por área Total de projetos implementados por área Tempo médio da implementação por área Número de implementações em atraso por área
Supervisão das contas (atividades pós-venda)	Número de vistas realizadas Total de contas supervisionadas
Logística de suprimentos, equipamentos, partes e peças	Total de recebimento de pedidos Número de solicitações de pedidos por área Tempo médio de atendimento dos pedidos Número de reclamação de pedidos errados
Compras (todas as áreas)	Número de solicitações de compras por área Número de cotações para compras por área Percentual de descontos obtidos por área Tempo médio de compra pro área Percentual de devoluções por área e por fornecedor
Gestão do relacionamento com parceiros de pós venda	Número de contatos com os parceiros Número total de reclamações atendidas sobre os parceiros Número de reclamações atendidas dos parceiros por área Índice de evasão de parceiros
Desenvolvimento de soluções de TI	Número de hora/homem Custo do desenvolvimento Backlog de desenvolvimento
Assistência técnica	Número de reclamações por cliente Número de reclamações por área Número total de reclamações resolvidas no primeiro contato Tempo médio de solução de reclamações Tempo médio de permanência no cliente e por área
Central de atendimento	Número de reclamações Número de reclamações re-incidentes (por cliente) Tempo médio de atendimento da reclamação Tempo de solução por chamados Número de reclamações resolvidas no primeiro contato
Suporte técnico	Número de reclamações por área/ por cliente Número de reclamações re-incidentes (por cliente) Tempo médio de atendimento da reclamação Tempo de solução por chamados Número de reclamações resolvidas no primeiro contato
Laboratório de reparos	Total de reparos efetuados Tempo médio de reparo por produto Atraso no atendimento das solicitações

## **Objetivos para gerenciamento de colaboradores(\*)**

Baseado no livro "Successful Manager's Handbook"

### **Liderança**

- ✓ Estimular a colaboração
- ✓ Comprometer e inspirar os colaboradores
- ✓ Treinar e desenvolver os colaboradores
- ✓ Desenvolver um time de talentos
- ✓ Influenciar os outros

### **Motivação e Encorajamento**

- ✓ Ter orientação a resultados
- ✓ Liderar corajosamente

### **Avaliação e Análise**

- ✓ Analisar todos os aspectos
- ✓ Utilizar julgamento justo
- ✓ Pensar estrategicamente

### **Planejamento e Execução**

- ✓ Gerenciar as mudanças
- ✓ Ter orientação à execução
- ✓ Gerenciar e aperfeiçoar os processos
- ✓ Estabelecer planos

### **Estratégia**

- ✓ Promover a perspectiva global
- ✓ Fidelizar os clientes
- ✓ Patrocinar mudanças e inovação
- ✓ Criar vantagem estratégica

### **Conhecimento de Negócios**

- ✓ Utilizar habilidades técnicas e funcionais
- ✓ Utilizar discernimento financeiro
- ✓ Uso de ferramentas e tecnologia para aumentar a produtividade
- ✓ Promover governança corporativa e responsabilidade social

### **Auto-gerenciamento**

- ✓ Praticar auto-desenvolvimento
- ✓ Demonstrar adaptabilidade
- ✓ Inspirar confiança

### **Comunicação**

- ✓ Escrever com efetividade
- ✓ Ouvir os outros
- ✓ Falar com impacto
- ✓ Promover comunicação aberta

### **Inter-pessoal**

- ✓ Estimular a diversidade individual e cultural
- ✓ Gerenciar conflitos
- ✓ Construir relacionamentos

# Avaliação de Desempenho

É o processo no qual se analisa o desempenho dos colaboradores mediante a execução de seus objetivos, reconhecendo e premiando os melhores colaboradores.

## Etapas do processo de estabelecimento de objetivos

1. Apresentação do plano estratégico da empresa para todos os colaboradores
2. Cada colaborador estabelece um conjunto de objetivos
3. Cada colaborador negocia, individualmente, seus objetivos com seu gestor

## Revisões e avaliação do desempenho

São feitas duas revisões anualmente:

1. Revisão informal, a cada 3 meses. O gestor deve identificar necessidades e ajudar o colaborador no desempenho de seus objetivos
2. Revisão formal, a cada 6 meses. O gestor deverá analisar o desempenho do colaborador e a empresa premiará os melhores colaboradores

## Revisões formal (semestral)

Cada colaborador deverá fazer uma auto-avaliação atribuindo uma nota para cada um dos objetivos estabelecidos.

Utiliza-se a seguinte escala para dar as notas para o desempenho dos objetivos

Nota 2	O colaborador está abaixo da expectativa, precisa do "Programa Intensivo de Melhoria"
Nota 3	O colaborador está dentro da expectativa e atingiu seus objetivos conforme planejado
Nota 4	O colaborador excedeu a expectativa, executando alguns objetivos melhor do que o esperado
Nota 5	O colaborador teve um desempenho excepcional, executando todos os objetivos melhor do que o esperado.

O colaborador fará uma reunião com o gestor que dará o feedback sobre o desempenho mas não falará sobre a nota final do colaborador.

A nota final dos colaboradores será definida em uma reunião de consistência entre todos os diretores. Nesta reunião os diretores deverão realinhar as notas com base em uma distribuição normal da população de colaboradores:

- 10% Outstanding performance - TALENTOS - MANTER
- 30% Excellent performance - APRIMORAR
- 40% Fair performance - DESENVOLVER
- 20% Poor performance - TROCAR

## Programa intensivo de melhoria

Estabelece-se um "Contrato" entre colaborador e empresa com o detalhamento minucioso de:

- Objetivos e maneiras de atingí-los
- Atitudes e posturas
- Aprendizados necessários

O colaborador tem um prazo de 6 meses para reavaliação com acompanhamento mensal e o seu insucesso em voltar a ter um desempenho mínimo esperado significa seu desligamento da empresa.

## **Feedback**

O feedback tem como objetivo o desenvolvimento das pessoas. Ele visa mudança, é uma ferramenta que serve para ajudar no auto-conhecimento e no relacionamento interpessoal.

Dar e receber feedback é uma verdadeira arte.

Para dar feedback, é importante conhecer bem a outra pessoa. Se você tem apenas um conhecimento supérfluo, ou tenha herdado a equipe, não tire conclusões precipitadas. Reserve um tempo para conversar e pergunte sobre as tarefas que desenvolvem, troque impressões e peça auto-avaliações de desempenho.

Analise o perfil do colaborador para ajustar a linguagem e ter uma comunicação mais efetiva. Reúna o máximo de informação possível para se preparar para o feedback.

O feedback muitas vezes é confundido com uma bronca, e leva a fortes frustrações. Nunca misture emoções com a questão que será abordada.

## **Quanto pagar de bônus semestral**

Tipicamente as empresas fazem uma apuração dos resultados e destinam um percentual dos lucros para a distribuição de bônus semestral. Chamamos este valor de "pool". A planilha de simulação financeira deve ser utilizada para o cálculo do percentual.

O pool é distribuído para os colaboradores mediante suas notas na avaliação de desempenho e como um percentual de seus salários.

Normalmente a bonificação é feita tendo como balizador:

Nota 2	Não ganha bônus
Nota 3	Não ganha bônus
Nota 4	Tem o equivalente a dois salários mensais
Nota 5	Tem o equivalente a quatro salários mensais

## **Sistema de pontuação para vendedores**

Nos últimos anos aprendemos que a DISCIPLINA é um aspecto fundamental para o sucesso dos vendedores e das vendas. O bom uso de CRM e de outras práticas são essenciais e devem ser inseridas no engenho de premiação. Assim as empresas criaram um sistema de pontuação para os vendedores, por exemplo:

Objetivos no sistema de avaliação ANUAL	Pontuação
Objetivos de vendas (total, por produto, por cliente, lucratividade, etc.)	12
Objetivos de prospecção e qualificação (novos clientes, novas oportunidades, etc.)	12
Objetivos de uso de metodologia e processo de vendas (uso de CRM, uso de material de marketing da empresa, envio de relatórios, participação em reunião de vendas, etc.)	1 / -1

Os objetivos de uso de metodologia e processo de vendas são apurados MENSALMENTE. O mês que o vendedor não cumprir um dos objetivos ele perde 1 ponto. Portanto, se ele usar o CRM de maneira insatisfatória durante o ano inteiro, ele perderá 12 pontos - o que será equivalente a não cumprir a meta de vendas.

## Motivação

---

Pessoas diferentes se motivam de maneira diferente. É importante que você identifique os fatores que motivam seus colaboradores para que você possa satisfazê-los - algumas pessoas preferem, muito mais, receber publicamente um elogio do Presidente da empresa do que um bônus financeiro.

<b>Pessoas motivadas por:</b>	<b>Buscam:</b>
ORGULHO	Realização e reconhecimento
PODER	Controle, domínio e comando
PARTICIPAÇÃO	Aprovação do grupo e afiliação
RENDIMENTOS	Satisfação financeira
PAZ	Segurança e estabilidade
CONHECIMENTO	Crescimento intelectual

### **Atitude positiva**

Estar motivado ou não acima de tudo é uma questão de atitude, busque o melhor de si!

Escolha a sua atitude: O esforço em realizar uma tarefa com a "cara amarrada" ou com "bom astral" é o MESMO...mas, o resultado é totalmente DIFERENTE!

Não podemos controlar a forma como os outros escolhem suas atitudes, mas podemos escolher como nós vamos reagir.

Bom humor, ânimo, entusiasmo, alegria tornam o ambiente de trabalho mais agradável e conseqüentemente mais produtivo. Veja sob outros ângulos as tarefas rotineiras, torne-as mais agradáveis, usando bom humor e criatividade.

Respeite a atitude dos outros. Lembre-se que sempre que você fala ou faz algo a alguém você provoca uma reação. Procure sempre bom senso em suas atitudes.

Lembre-se que você tem dentro de si recursos de energia que jamais foram aproveitados, tem talentos que jamais foram explorados, força que jamais foi testada, e tem mais a doar do que já doou até hoje.

# Treinamento

---

“Mão-de-obra” x “Intelecto”, certo?

Bom, para tirarmos o máximo desempenho do motor “cérebro” dos nossos colaboradores temos que alimentá-los com “combustível”. O combustível é informação e dados para que ele possa processar e nos devolver em formato de inteligência.

Desta forma o treinamento passa a ter um papel fundamental no crescimento intelectual da empresa - criando um diferencial competitivo.

Dica 1 - Muitas vezes temos excelente profissionais técnicos que são promovidos para gerentes de equipe mas, não recebem o treinamento adequado e passam a desempenhar um péssimo papel gerencial. A empresa perdeu um excelente técnico e ganhou um péssimo gerente.

Dica 2 - Treinamento não é somente para a equipe técnica. Você deveria reciclar, também, os conhecimentos dos seus colaboradores nas áreas financeiras, administrativa, marketing e principalmente vendas. O mercado consumidor mudou muito, está mais exigente, e, demanda novas técnicas e conhecimentos de processos e melhores práticas de vendas.

Dica 3 - Existem, hoje, uma infinidade de treinamentos disponíveis. Desde os tradicionais “sala de aula, lousa e giz” até livros de auto-ajuda, treinamentos multi-mídia em CDs, e mais recentemente, a Internet com um volume impressionante de bons treinamentos a custos altamente competitivos, permitindo que o colaborador recicle seu conhecimento no horário e no local de sua conveniência.

Dica 4 - Invista em treinamento para seus colaboradores, mas, cobre deles os resultados destes investimentos e o melhor instrumento para isto é a avaliação de desempenho, ou seja, o treinamento tem que contribuir na execução das metas e objetivos da empresa.