#### Adriano De Bortoli

# POLÍTICA COMERCIAL DA UNICOBA ENERGIA S/A:

Análise Crítica da remuneração, avaliação do desempenho e motivação.

João Baptista de Paula Vilhena Soares Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista

GCOM 2015

CURITIBA – PR

2016

#### O Trabalho de Conclusão de Curso

# POLÍTICA COMERCIAL DA UNICOBA ENERGIA SA:

Análise Crítica da remuneração, avaliação do desempenho e motivação.

elaborado por ADRIANO DE BORTOLI e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação:	de	de
 		-
João Baptista de Paula Vilhen	ia Soares	
Coordenador Acadêmio	co	
Luís Roberto Gomes de Assump	pção Mello	-
Professor Orientador		

#### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à minha esposa, pela paciência, companheirismo e suporte nas horas necessárias. Agradeço à minha empresa, por acreditar no meu potencial e me auxiliar com parte do pagamento do MBA, conforme suas políticas internas de incentivo, agradeço toda equipe da Isae pelo atendimento, prestação de serviços e cordialidade. Agradeço a todos os professores pela dedicação e empenho em nos auxiliar para que pudéssemos "colher" o máximo de aprendizado. Por fim, mas não menos importante, agradeço aos colegas pelas experiências compartilhadas e networking realizado.

# **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente à minha esposa, que foi uma grande influenciadora para que eu buscasse aprofundar meus conhecimentos, visando a melhoria pessoal e profissional, para que me tornasse uma pessoa melhor e mais capacitada para enfrentar os desafios que toda e qualquer carreira profissional exige nos dias de hoje.

Dedico também ao nosso filho Miguel Ângelo, que hoje está com 5 meses, o qual foi concebido durante este período de dedicação ao MBA. Por fim, dedico também ao nosso gato "Harry", companheiro em algumas horas de estudo e "peso de papel" nas horas vagas.

# ÍNDICE

ITEM	PAGINA
CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	7
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA UNICOBA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	8
<ul> <li>VISÃO</li> </ul>	8
<ul> <li>MISSÃO</li> </ul>	8
• VALORES	8
<ul> <li>DESCRIÇÃO DA EMPRESA</li> </ul>	8
HISTÓRICO DA EMPRESA:	9
<ul> <li>CULTURA ORGANIZACIONAL</li> </ul>	10
<ul> <li>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</li> </ul>	10
<ul> <li>PRODUTOS E SERVIÇOS</li> </ul>	10
<ul> <li>OPERAÇÕES</li> </ul>	11
<ul> <li>CAPACIDADES E LIMITAÇÕES</li> </ul>	11
<ul> <li>ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA</li> </ul>	11
<ul> <li>ADMINISTRAÇÃO</li> </ul>	12
<ul> <li>ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING</li> </ul>	12
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	13
• ESTRATÉGIA	13
CADEIA DE VALOR	13
CAPÍTULO 4: MERCADO	15
HISTÓRICO DO MERCADO	15
<ul> <li>TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO</li> </ul>	15
<ul> <li>ANÁLISE DO MACROAMBIENTE</li> </ul>	20
ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	21
• CONCORRENTES	22
<ul> <li>ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE</li> </ul>	22
<ul> <li>PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS</li> </ul>	23
<ul> <li>SEGMENTAÇÃO DE MERCADO</li> </ul>	24
<ul> <li>ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P´S)</li> </ul>	25
<ul> <li>PROJEÇÕES DE MERCADO</li> </ul>	27
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES	31
PERFIL DO CONSUMIDOR	31
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR	31

<ul> <li>HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR</li> </ul>	31
PAPEIS DE COMPRA	32
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL	33
<ul> <li>UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO</li> </ul>	33
ANÁLISE CRÍTICA 5.1 REMUNERAÇÃO	33
POLÍTICA COMERCIAL 5.1 REMUNERAÇÃO	38
ANÁLISE CRÍTICA 5.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	40
POLÍTICA COMERCIAL 5.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	45
ANÁLISE CRÍTICA 5.3 MOTIVAÇÃO	47
POLÍTICA COMERCIAL 5.3 MOTIVAÇÃO	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

# CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A politica comercial proposta tem como objetivo estruturar o relacionamento comercial da Unicoba com seu mercado alvo, ação que entendemos necessário para alcançar os objetivos de crescimento da organização. Para tanto apresentaremos uma análise do mercado de iluminação e da empresa com enfoque em sua estrutura e suas políticas. Serão abordados temas que passam pela proposição de uma nova estrutura de vendas, com enfoque na definição de cargos, metas e atividades diárias da equipe com enfoque principal na relação desta equipe com o cliente. Será apresentada uma estrutura de canais de vendas, onde o foco está no aumento rápido da capilaridade e no ganho de mercado, fatores decisivos para o momento que vive o mercado de iluminação. Será proposta uma nova política de marketing, tanto externo e quanto interno, políticas estas que quando implantadas proverão o suporte necessário para o crescimento estruturado da Unicoba. Serão vistos e propostos novos métodos de treinamento, necessário para preparar a equipe com foco nos objetivos e na nova forma de abordagem ao mercado. Passaremos por uma proposta de recrutamento e seleção de profissionais com enfoque em selecionar os perfis com melhor aderência aos objetivos da Unicoba, em complemento estabeleceremos políticas para avaliação de desempenho que propiciem a criação de um plano de treinamento para suprir as deficiências da equipe. Estabeleceremos uma politica de remuneração que estimulem os colaboradores a buscar os melhores resultados e o melhor desempenho. Apresentaremos uma política de preços que permita que empresa se mantenha competitiva no mercado e ainda mantenha as margens dentro do patamar esperado pelos acionistas. Finalmente será apresentado o orçamento para estas novas proposições.

# CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA UNICOBA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

#### VISÃO:

Ser reconhecida pelos clientes e mercado como a melhor e mais ágil empresa em nossa área de atuação, através da melhor performance de nossa equipe, produtos e serviços, com a continua criação de valor para nossos clientes.

#### MISSÃO:

Superar e manter as expectativas dos nossos clientes.

Buscar inovação e pioneirismo em nossos produtos e serviços, sempre.

Reduzir custos continuamente para oferecer preços cada vez mais competitivos com garantia de qualidade.

Desenvolver e reter os melhores profissionais do segmento de mercado em que atuamos.

Ser reconhecido como o melhor e o mais desejado parceiro de negócios

#### **VALORES:**

Os valores da empresa demonstram o compromisso em transformar oportunidades em resultados.

Ética;

Frugalidade;

Alta Performance;

Foco no resultado;

Trabalho em equipe;

Foco no cliente.

#### DESCRIÇÃO DA EMPRESA:

A Unicoba é uma empresa nacional fundada em 1973, com atuação nos setores de energia, eletrônica, informática e serviços. Fabrica, importa e distribui Baterias Industriais marca UNIPOWER, Baterias para Motocicletas marca NAJA, Soluções de Rede marca LINKONE e Iluminação LED marca LEDSTAR.

Colabora no desenvolvimento das relações comerciais entre o Brasil e a Ásia, gerando negócios, transferência de tecnologia e empregos. A empresa investe no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, fundamentais para a obtenção de um crescimento sólido e sustentável.

Superando expectativas através do pioneirismo e excelência nos produtos e serviços.

#### HISTÓRICO DA EMPRESA:

Unicoba iniciou suas operações em 1973 com a comercialização de componentes eletrônicos vindos da Coréia e Japão. Mais tarde, conforme os negócios foram crescendo, foi montada a empresa UNITROTEC, na Rua Santa Ifigênia, coração de comercialização e distribuição de componentes eletrônicos em São Paulo.

Nos anos seguintes foi fundada a MINIPA (nome oriundo de Minimeter Panel Meter), indústria fundada para fabricar localmente os componentes eletrônicos, atendendo, assim, empresas como CCE, Philips e Panasonic, superando as imensas dificuldades que existiam na época para a importação de componentes. No ano de 1995 a empresa lançou sua marca própria de baterias — UNIPOWER, que hoje possui mais de 40% do mercado de baterias estacionárias do país e se tornou o maior negócio da empresa em termos de faturamento.

O próximo grande investimento foi o desenvolvimento no segmento de resinas plásticas, primeiro, através da trading, e depois com distribuição e fabricação de plásticos de engenharia na Uniplen no ano 1999. Ainda no ano de 1999 foi celebrado acordo de distribuição exclusiva de compostos e resinas termoplásticas com a CHEIL SAMSUNG. No ano 2001 foi inaugurado a fábrica de carregadores de baterias para celular em Manaus - AM. O ano 2005 marcou a abertura da fábrica, centro de distribuição e logística em Extrema -MG. Em 2009 foi celebrado acordo com a Innovatech (Coréia) para fabricação de luminárias LED marca LEDSTAR, utilizada na iluminação pública e corporativa, ainda em 2009 a LEDSTAR foi a marca escolhida para o primeiro home center ecologicamente correto do Brasil, a loja Leroy Merlin-RJ, o que foi um marco para a empresa e impulsionou o início da fabricação das luminárias LED. O ano de 2010 marcou pela mudança da administração da Holding para um novo escritório em São Paulo, o início da fabricação de máquinas para automação bancária Talaris (caixas eletrônicos) e o lançamento da linha de baterias para motocicletas marca NAJA. Em 2011 a empresa concluiu a venda da fábrica de plásticos de engenharia para o grupo PolyOne. Em 2013 a Unicoba firmou uma parceria com a OEP -One Equity Partners, braço de investimentos do banco americano JP Morgan, que se tornou sócio da empresa de forma minoritária.

Nos anos subsequentes, o Grupo Unicoba, com seu empreendedorismo, diversificou ainda mais sua atuação, criando outros negócios no setor de tecnologia. Passou a disponibilizar no seu portfolio os seguintes produtos: Fontes para Computadores e Notebooks, Set Top Box Digital e Baterias para Celulares, Iluminação LED (marca LEDSTAR), Baterias para

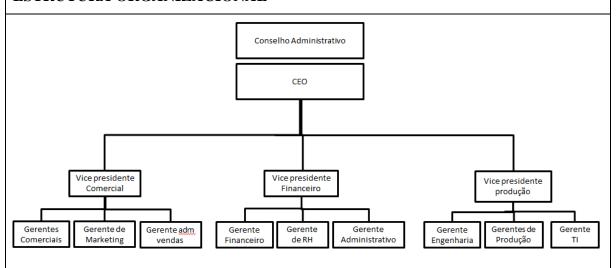
Motocicletas (marca Naja) e Baterias estacionárias para automação industrial e telecomunicações.

Hoje, no ano de 2016, 43 anos depois da fundação, a empresa passou por um processo de "Spin Off" com a separação das linhas e criação da Unicoba Energia SA. A Unicoba Energia SA ficou somente com a linha de eficiência energética da empresa, focada unicamente em iluminação a LED com a marca LEDSTAR.

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

A Unicoba se caracteriza por estrutura de decisão vertical e extremamente enxuta onde a figura do presidente participa de todas as decisões estratégicas, propiciando o suporte necessário aos demais integrantes da organização. A empresa foca sua atuação no acompanham-no das tendências de mercado e no relacionamento com os clientes e fornecedores, propiciando um ambiente agradável e ao mesmo tempo desafiador para seus colaboradores.

#### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



#### PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa oferece a seus parceiros e clientes uma ampla linha de produtos com tecnologia LED, além de serviços de instalação, manutenção e pós-vendas.

Produtos para iluminação residencial a LED, chamado de linha Indoor, compostos de lâmpadas com tecnologia LED. Produtos para iluminação industrial, comercial e pública, chamados de alta potência, composto de luminárias com tecnologia LED com concepção mais robusta para atender os requerimentos do mercado industrial e público.

Vale ressaltar que os produtos da linha Indoor têm sua origem 100% importada e os produtos da linha de alta potência são de fabricação nacional nas plantas da empresa.

#### **OPERAÇÕES**

A empresa opera com 250 colaboradores, possui sede administrativa em São Paulo, escritórios comerciais em Curitiba, Recife, Seul e Hong Kong, e unidade fabril na cidade de Extrema-MG. Em nível local, a empresa trabalha com estrutura de vendas com representantes comerciais, distribuidores e revendedores que são atendidos diretamente pelas fábricas através de um sistema de logística terceirizado e integrado. As fábricas têm um nível elevado de automatização e trabalham com sistema "lean manufactory system", onde os custos são controlados e a produção é otimizada para atender a demanda da empresa.

#### CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

A principal vantagem competitiva da empresa está na sua capacidade de produção, quase duas vezes maior que a média das fábricas convencionais, propiciada pela alta tecnologia e nível de automatização das plantas produtivas. Esta automação permite a empresa fabricar até 2000 luminárias/dia. A empresa utiliza dos serviços de operadores logísticos regionalizados e dimensionados para atender a demanda no tempo e na qualidade exigida pelos clientes, porém com custo elevado em relação à média de mercado, principalmente provocado pela exigência de entrega de até 48 horas no estado de São Paulo, 4 dias para a região Sul e Sudeste, 7 dias para o Nordeste e 10 dias para o Norte, padrões de entrega 30% mais eficientes e rápidos que a concorrência. A empresa tem uma base de custos compostas por itens nacionais, cerca de 60% do custo, e importados com 40% do custo do produto. A parcela importada sofre forte influência da variação cambial que por sua vez afeta diretamente o resultado da venda.

#### ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A empresa possui um corpo técnico qualificado e preparado para atender o mercado, com desenvolvimentos de produtos de forma rápida e assertiva em relação às demandas, possui consultoria internacional através dos escritórios na Ásia que possibilitam trabalhar com tecnologias de ponta o que oferece um diferencial competitivo para a empresa. Em relação aos recursos financeiros, a empresa possui parceiros que a mantem capitalizada e com capacidade de investimento. Em relação ao corpo de vendas, a empresa está em expansão, pois o mercado possui canais ainda não atendidos pela empresa e os canais já atendidos estão sendo suportados e atendidos de forma insuficiente.

### ADMINISTRAÇÃO

A empresa possui 900 funcionários em suas três fábricas e escritórios administrativos e comerciais. Todos passam por uma avaliação anual onde são definidas ações de treinamento voltadas aos pontos de melhoria identificados no decorrer da avaliação. O recrutamento e seleção destes colaboradores, em uma primeira etapa, passam por um RH terceirizado que auxilia no encontro dos profissionais com as características necessárias pela organização, sendo que todos os colaboradores com cargo de gestão passam por avaliação do CEO da empresa para ratificar a contratação. A empresa não apresenta um plano de carreira de forma clara para seus colaboradores, o que pode ser um ponto de melhoria. Em relação a remuneração, a empresa trabalha dentro da faixa média de mercado para funcionários da produção, administrativos e vendas. A alta direção da empresa trabalha de forma a deixar claro aos funcionários os objetivos da empresa e tem por hábito apresentar os resultados comerciais e financeiros da empresa à toda a equipe.

#### ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A empresa faz anúncios institucionais em revistas especializadas com intuito de reforçar a marca, valores da empresa e produtos comercializados. A empresa não opera com vendas online, porém o site é amigável e oferece fácil acesso as especificações dos produtos e também ferramentas de contato com a empresa. Todo o contato de clientes é centralizado em um único hub interno que faz o correto direcionamento da demanda: vendas, assistência técnica, recursos humanos, cobrança ou ainda qualquer demanda especifica. A empresa explora feiras do setor para divulgação da marca e produtos e também para captação de leads e operacionalização de vendas. A empresa investe fortemente no desenvolvimento e inovação nos produtos para antecipar e atender as demandas de mercado.

## CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2017	2018	2019
Volume de Vendas	353.383	530.075	689.097
R\$ x 1000			
Lucratividade %	35%	35%	35%
MarketShare %	35%	40%	40%
frente a concorrência	3370	4070	4070
Marca / Imagem	Ser referência em	Ser referência em	Ser referência em
	sistemas de	sistemas de	sistemas de
	iluminação	iluminação	iluminação

#### **ESTRATÉGIA**

Diferenciação e enfoque nos nichos de mercado.

A empresa procura a diferenciação pela qualidade e velocidade de fornecimento, apostando nas garantias de atendimento de pré-requisitos de projeto e no enfoque das necessidades especificas de cada mercado explorado. Dentro desta linha de atuação a empresa focou no desenvolvimento de produtos robustos, alta durabilidade e com garantia estendida para atender uma demanda das indústrias, que buscavam por produtos de durabilidade e não tinham esta opção mercado com entrega rápida e com serviços de consultoria de qualidade.

#### **CADEIA DE VALOR**

Logística Interna

A logística interna é focada na velocidade na troca de informações e no atendimento das demandas internas de forma a propiciar as melhores condições para atendimento dos objetivos traçados pela empresa.

Operações focadas no atendimento ao cliente, levando todos os setores da empresa no engajamento do atendimento das demandas dos clientes e do mercado. Isso é constantemente reforçado pela direção da empresa e ações de treinamento são executadas para reforçar o foco desejado.

A logística externa é formada por parceiros regionais, sendo um operador logístico para cada macrorregião do território brasileiro, e é focada no atendimento do prazo acordado com o cliente de forma eficaz e com qualidade na entrega.

Marketing & Vendas são focados nas necessidades dos clientes, antecipando as demandas de produtos e projetos de forma a ser mais eficiente que a concorrência e surpreendendo de forma positiva o cliente. Nesta linha de atuação a empresa realiza pesquisa constantes com os clientes e com a equipe de vendas para antecipar as demandas de produtos e mantem a equipe de engenharia alimentada com as necessidades de desenvolvimento.

O serviço de pós-venda é capacitado e dimensionado de maneira a atender o cliente não somente quando demandado, mas também na administração das expectativas dos clientes e atendendo-as de forma satisfatória.

A infraestrutura da empresa é dimensionada de forma adequada para atender a demanda prevista de forma contribuir para crescimento projetado pela empresa. A empresa possuiu uma fábrica capacidade de produção adequada a demanda da empresa e que pode ter sua produção ampliada rapidamente com a inclusão de turnos.

A gerência de recursos humanos trabalha para atender as demandas dos colaboradores ajudando a manter um ambiente de trabalho agradável a todos. Auxiliando na contratação de novos colaboradores de forma rápida e em linha com os valores da empresa.

Na área de desenvolvimento de tecnologia atua de forma a propiciar produtos e soluções para atender o mercado no tempo certo e ao custo adequado. Possui para isso um departamento de engenharia de desenvolvimento com 5 profissionais engenheiros que analisam as demandas e desenvolvem os produtos de forma rápida e ao menor custo possível.

A empresa estuda aquisições para ampliar o portfólio de produtos e facilitar a entrada em mercados ainda não explorados, porém o foco maior está no crescimento do negócio com investimento na empresa e na marca LedStar / Unicoba. Estes investimentos englobam ações de marketing direto e reforço de marca junto ao mercado.

# CAPÍTULO 4: MERCADO

#### HISTÓRICO DO MERCADO

O mercado de iluminação vem sofrendo uma transformação gradual, deixando para traz as soluções convencionais para empregar soluções mais eficientes, econômicas e ecologicamente corretas. Com a evolução da tecnologia de iluminação no estado sólido LED "light-emitting diode", solução que nasceu apenas como uma solução de iluminação de sinalização e alerta, mas que hoje em função da evolução tem capacidade de iluminar grandes áreas, somado a isso o ganho de escala de produção que propiciou a redução dos custos de produção a níveis competitivos, impulsionaram a tecnologia LED a níveis de procura antes inimagináveis. Outro fator importante para o mercado de LED foram ações de represamento de venda de produtos convencionais, a exemplo da lâmpada incandescente, que tiveram sua venda proibida, ajudando também a impulsionar fortemente o mercado de LED, provocando crescimento de 200% ano sobre ano se comparado 2014 e 2015. Ainda nesta conjunção de fatores a favor do LED tivemos a crescente elevação dos custos de energia elétrica, na ordem de 50% no ano de 2015, que colocou as empresas em um cenário delicado ao que tange aos custos de produção. Nesta trajetória empresas que investiram nesta tecnologia hoje se apresentam mais preparadas para atender este mercado e esta demanda crescente.

#### TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

O mercado de iluminação a LED apresenta três grandes divisões de negócio a nível Brasil, o canal de venda para o Varejo e Distribuição, canal de venda para administração Pública e o canal de venda para o usuário final, clientes Coorporativos & Empresariais.

#### Mercado de Canal de Varejo e Distribuição LED Brasil

Este mercado é composto por distribuidores, varejo alimentício, home-center, materiais de construção, materiais elétricos e pequenos comércios. Essencialmente, clientes que compram para revender o produto, independente se para pessoa física ou jurídica.

#### Evolução e projeção do mercado

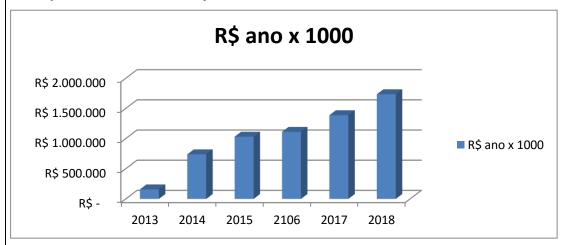
Ano	Unidades/ano x 1000	R\$/and	x 1000	Ticket Médio R\$
2013	10.000	R\$	159.000	R\$ 15,90
2014	50.000	R\$	740.000	R\$ 14,80

2015	80.000 R\$ 1.032.000	R\$ 12,90	
2016	125.000 R\$ 1.112.500	R\$ 8,90	
2017	156.000 R\$ 1.388.400	R\$ 8,90	
2018	195.000 R\$ 1.735.500	R\$ 8,90	

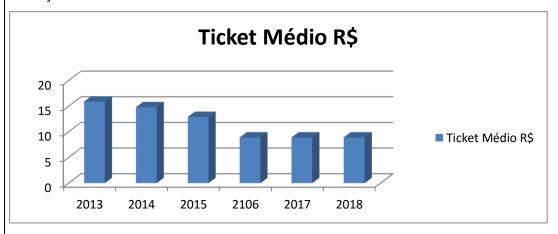
Evolução do mercado de Varejo LED em unidades/ano



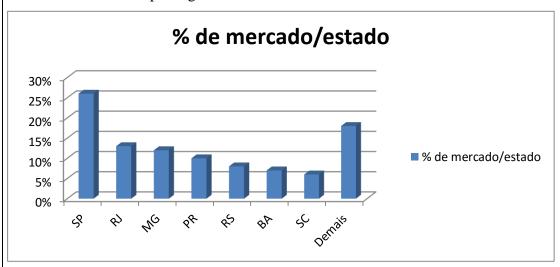
Evolução do mercado de Varejo LED em R\$/ano



#### Variação ticket médio



#### Tamanho de mercado por região



#### Mercado Canal Coorporativo/Empresarial (consumidor final)

Este canal é composto por grandes indústrias, comércios e demais clientes de natureza jurídica que compram para utilizar o produto e não para a revenda do mesmo.

Para entender este mercado, precisamos entender que o potencial para iluminação está ligado diretamente ao tamanho da infraestrutura do cliente, ou seja, quanto maior a área física das instalações maior será o potencial de vendas. Nesta linha analisaremos este canal destacando os seguimentos que trabalham com plantas com maior metragem, sendo eles: Supermercados, Frigoríficos, Transporte e Logística, Embalagens, Papel & Celulose e demais setores.

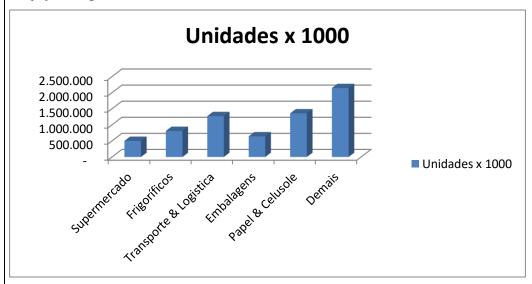
Projeção de tamanho do mercado:

Sub Canal R\$ x 1000 Unidades Supermercado 350.000 500.000

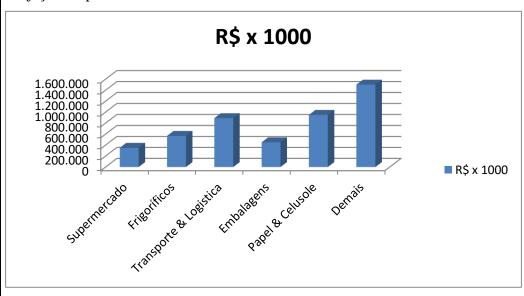
Frigoríficos	567.000	810.000
Transporte & Logística	890.000	1.271.429
Embalagens	450.000	642.857
Papel & Celulose	950.000	1.357.143
Demais	1.500.000	2.142.857
1		

<sup>\*</sup> Ticket médio: R\$ 700,00 por unidade de produto

Projeção do potencial de vendas em unidades



#### Projeção do potencial de vendas em R\$



#### Canal Iluminação Pública

O Brasil possui atualmente 5.570 municípios com um número aproximado de 18 milhões de pontos de iluminação pública, o que representa um grande potencial de venda para iluminação a LED. Neste canal em específico, a venda de produtos de iluminação é acompanhada da oportunidade de vendas de serviços agregados, sejam eles de instalação, manutenção ou modernização do parque instalado. Um evento importante para este setor foi a Resolução 414/10 de setembro de 2012 e, posteriormente, Resolução 479 de abril deste ano, ambas da ANEEL, que transferiram para os entes federados municipais, sem quaisquer ônus, os ativos relativos aos sistemas de Iluminação Pública até então de responsabilidade das Concessionárias da Distribuição de Energia Elétrica. Esta resolução trouxe aos municípios uma responsabilidade a qual eles não estavam preparados a assumir, o que gerou muitos contratos de manutenção e gestão com empresas terceirizadas que assumiram a responsabilidade de gerir os parques de iluminação, sejam através de contratos de manutenção, com pagamento direto pelas prefeituras, ou através de contratos de PPP parcerias públicas privadas, onde a remuneração das empresas ocorre basicamente através da arrecadação da COSIP, contribuição sobre a iluminação pública que é paga diretamente na fatura de energia elétrica das concessionárias pelos usuários e repassada às prefeituras. Independente da forma como a compra é feita, diretamente pela prefeitura ou por empresas terceirizadas, o mercado de iluminação pública é um canal de venda muito importante e, inclusive, é base de desenvolvimento de novas tecnologias para todo o setor de iluminação a LED em nível mundial. Abaixo a evolução do mercado de LED com enfoque na iluminação pública no Brasil (fonte ABILUX – Associação Brasileira de Iluminação):









#### Potencial do mercado LED na iluminação pública até 2024 em R\$ x 1.000



#### ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: Resoluções e normativas que elevam o custo de energia elétrica para os consumidores.

Oportunidades: Com o aumento do custo da energia, a tecnologia LED se toma mais viável e com TIR (taxa interna de retorno) mais atrativa.

Ameaças: Muitas destas resoluções são de caráter político e podem ser revertidas repentinamente.

Ambiente Econômico: Alterações de política econômica que impactam na variação cambial.

Oportunidades: Empresas mais estruturadas podem trabalhar com repasse gradual dos aumentos impactando menos no mercado e nas vendas.

Ameaças: Em se tratando de um cenário muito incerto prever este tipo de movimento é extremamente difícil e de alto risco, visto que a elevação dos estoques frente a um possível movimento contrário, ou seja, de favorecimento da cotação cambial pode impactar muito no cenário de custos frente a concorrência.

Ambiente Social: Adoção de uma tecnologia com durabilidade maior e com menor impacto ao meio ambiente.

Oportunidades: Redução de custos produtivos e de operação a longo prazo

Ameaças: Com a troca massiva de tecnologia os produtos atualmente instalados serão descartados no meio ambiente de forma concentrada e num período curto de tempo, podendo gerar um impacto ambiental importante.

Ambiente Tecnológico: Alteração de normas técnicas com novas exigências.

Oportunidades: Com o aumento da exigência técnica, alguns competidores não apresentam condições de atender o exigido sendo forçados a deixar o mercado ou elevar seu preço de venda, o que ajuda a disciplinar o mercado.

Ameaças: Estas alterações envolvem mais investimentos na produção e no desenvolvimento de novos produtos o que impacta do fluxo de caixa e no capital da empresa.

#### ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: O ambiente de venda de produtos de eficiência energética centrados na iluminação a LED apresenta uma forte presença da concorrência em todos os níveis e canais. Esta presença da concorrência é estimulada pelo tamanho do mercado e pela necessidade que este impõe de demanda de produtos. Esta concorrência obriga os participantes a serem mais eficientes em termos de custos e qualidade dos produtos.

Ameaça de Novos Entrantes: Como este ambiente está em constante evolução a entrada de novos concorrentes é uma constante neste mercado, assim também como a saída de empresas deste ramo por não se adaptarem a esta velocidade de mudanças.

Ameaça de Produtos Substitutos: A entrada do LED neste setor de iluminação trouxe a revolução da eletrônica para dentro do setor, e como a eletrônica evolui de forma muito rápida, a ameaça de novos produtos, mais baratos e eficientes, é uma constante neste mercado e é uma ameaça real.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Como este mercado está crescendo de forma exponencial o poder de barganha dos fornecedores é muito grande, o que obriga a empresa a trabalhar os custos de forma planejada para reduzir o impacto desta constante pressão por aumento dos custos.

Poder de Barganha dos Compradores: Na mesma linha de pensamento a respeito da barganha dos fornecedores, como o mercado está em alta, o volume negociado é sempre alto o que pode auxiliar os compradores a reduzir o preço de compra.

#### **CONCORRENTES**

#### Concorrentes:

Philips – Caracterizada por um produto de alta qualidade e também de custo elevado, como destaque tem uma força da marca muito grande. Tem histórico grande com iluminação convencional;

GE – Tem uma avaliação muito semelhante a Philips, embora com uma competitividade de preços ligeiramente melhor que a Philips;

HDA – Tem um preço extremamente competitivo e um produto com qualidade mediana. Tem pouca força de marca no mercado. Tem uma fábrica com capacidade de produção moderada;

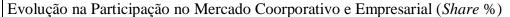
ConexLED – Tem um preço competitivo e um produto de boa qualidade, tem fábrica com boa capacidade de produção e bom nome no mercado.

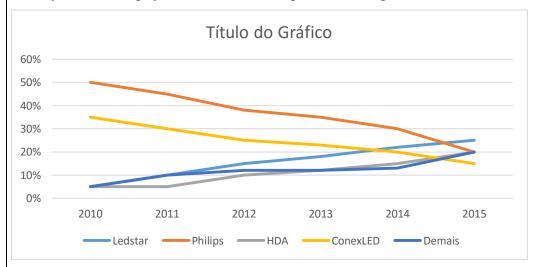
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE						
FATORES	PESO	LEDSTAR	Philips	HDA	ConexLED	
ESTRATÉGICOS	(%)					
Disponibilidade de Capital	20%	15%	10%	5%	15%	
Grau Tecnológico	10%	5%	10%	5%	8%	
Economia de Escala	5%	5%	5%	5%	5%	
Qualidade de RH	10%	10%	5%	10%	10%	
Market Share	5%	5%	5%	5%	5%	

Vendas	20%	15%	10%	20%	15%
Capacidade de Retaliação	5%	5%	0%	5%	5%
Inovação	10%	10%	10%	10%	10%
Restrições Governamentais	5%	5%	5%	5%	5%
Patentes	3%	3%	3%	3%	3%
Parcerias Estratégicas	8%	0%	8%	0%	8%
Outros:					
TOTAL	100%	78%	71%	73%	89%

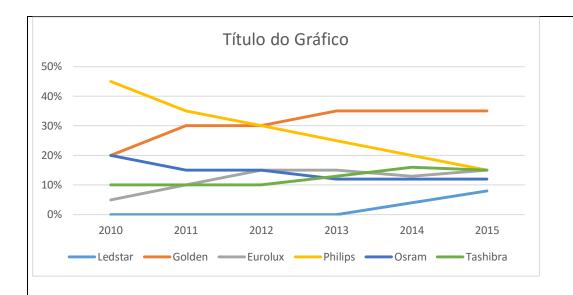
Vemos que os principais concorrentes apresentam uma equiparação no que tange aos fatores estratégicos, o que leva a conclusão que o mercado é visto da mesma forma e com mesmo potencial para todos. Entendemos que se destacará e obterá sucesso neste mercado a empresa que buscar aprimorar ainda mais sua capacidade de atendimento ao mercado e, ao mesmo tempo, consiga trabalhar de uma forma estruturada, controlando os custos e principalmente o fluxo de caixa para investimentos.



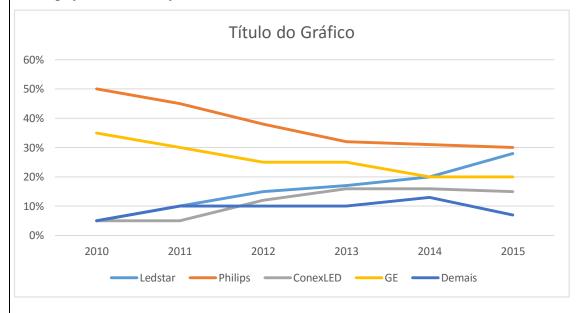




Evolução na Participação no Mercado de Varejo (Share %)



#### Participação no Iluminação Pública (Share %)



# SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Os principais segmentos de mercado são:

Mercado Industrial – Segmento que busca qualidade e durabilidade, busca uma solução que represente uma real e mensurável economia. Setor que o retorno do investimento deve ser comprovado com números e o benefício comprovado ao longo do tempo. O perfil de compra é técnico/financeiro e a venda é de caráter consultivo

Mercado Comercial de Grande Porte – Seguimento que busca qualidade, porém com custo reduzido. Tem por exigência um produto que represente um apelo estético e que propicie um conforto visual. O perfil de compra é técnico e a venda é relacional.

Mercado Público – Segmento que exige muito tecnicamente e com custo competitivo. São vendas que acontecem através de um leilão de preços ou através de empresas terceirizadas que detém os contratos de gestão da iluminação pública;

Mercado Varejista – Mercado de revenda de produto, caracterizado pela demanda por preço competitivo, disponibilidade e ações de vendas no PDV;

Mercado de PME (Pequenas e Médias Empresas) — Caracterizado pela alta concorrência e por soluções customizadas (empacotadas) e de baixo custo.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)						
MARKETING-	LedStar	Philips	HDA	ConexLED		
MIX						
Produto	Produtos	Produtos de alta	Produtos de	Produtos		
	customizados	qualidade e	qualidade baixa	customizados		
	para	desempenho	e sem grande	para a		
	necessidade de	acima da média.	variedade de	necessidade de		
	mercado tanto	Ponto fraco no	produtos na	mercado, linha		
	em qualidade	prazo de entrega	linha de	de produtos		
	como	e na	produção,	extensa e com		
	disponibilidade.	substituição em	porém, com alta	diversas		
	Principal	garantia,	disponibilidade	aplicações,		
	diferenciação	quando		prazo de entrega		
	está no prazo de	necessário.		não adequado		
	entrega			ao mercado.		
Preço	Preços	Preços	Preços baixos e	Preços		
	competitivos e	elevados, muito	condições de	competitivos e		
	alinhados com a	apoiados no	pagamento	alinhados com o		
	expectativa de	histórico da	flexíveis. Usa	a expectativa de		
	mercado.	empresa e na	estratégia de	mercado, porém		
	Priorização de	força do nome	compra de	sem		
	fluxo de caixa	junto ao	mercado.	flexibilidade em		
	saudável	mercado.		condições de		
	impossibilitando	Condições de		pagamento.		

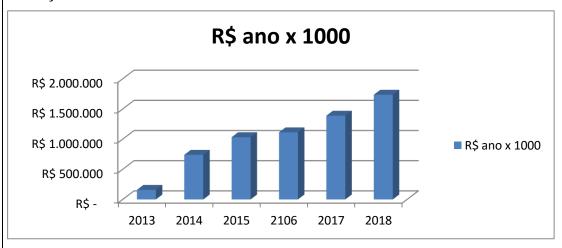
	condições de	pagamento não		
	pagamento	muito flexíveis.		
	muito extensas.			
	Apresenta			
	possibilidade de			
	financiamento			
	via terceiros.			
Praça	Trabalha nos	Trabalha	Trabalha	Trabalha
	canais	fortemente o	fortemente o	fortemente o
	Coorporativo,	canal	canal	canal
	Varejo e	coorporativo e	coorporativo,	coorporativo e
	Distribuição e	de venda à	tem pouca	de venda ao
	canal de venda	administração	efetividade na	governo.
	Público.	pública. Tem	venda ao	
	Apresenta	forte poder de	governo e na	
	estratégia	especificação e	venda para o	
	distinta por	acaba por	varejo.	
	canal sendo o	direcionar		
	canal de venda à	tecnicamente		
	administração	para seus		
	pública o	produtos.		
	principal canal			
	de venda.			
Promoção	A empresa	A Philips, por	Por ser uma	A ConexLED
	trabalha no	ter uma marca	marca nova no	explora muito a
	posicionamento	consolidada e	mercado investe	ligação com os
	e fortalecimento	reconhecida	muito em	produtos da
	da marca com	pelo marcado	revista	CONEX visto
	ações em	como sinônimo	especializadas e	que a empresa
	revistas	de qualidade,	marketing direto	tem um
	especializadas,	explora a marca	nos clientes	histórico muito
	participação em	e faz ações que	coorporativos	forte na área de
	feiras do setor e	destacam a		conexões

marketing	confiança do	elétricas.
direto.	consumidor	Promove
		também
		participação em
		feiras e ações e
		marketing
		direto.

#### PROJEÇÕES DE MERCADO

#### Mercado de Varejo – Linha de produtos Indoor:

#### Evolução

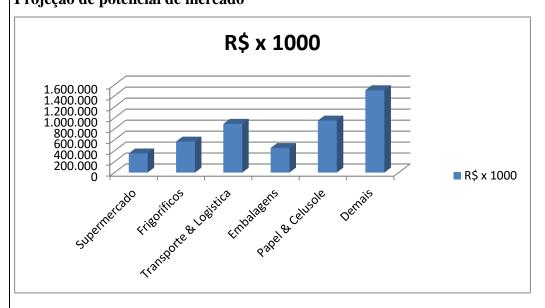


#### Características

Os produtos disponíveis no mercado não apresentam grandes diferenças entre si, sendo caracterizados pela fabricação no exterior, notadamente na China, o que acentua a competição por preços. O cliente não sabe qual a melhor opção de compra e ainda tem a percepção que o produto é caro e que são todos iguais. Fazendo uma análise do varejo, sob a ótica do vendedor ou atendente, o mesmo ainda não está capacitado para oferecer o LED e esta falta de conhecimento leva a uma falta de confiança na oferta do produto ao consumidor final. Vale ressaltar que não existe uma empresa com destacada liderança neste canal no mercado e que possa servir de espelho como referência de preços e ações. Este mercado deve passar por uma mudança muito grande com o advento da certificação por parte do Inmetro, o que deve retirar do mercado muitas empresas que não se adequarão as exigências. Esta certificação já tem uma data definida, sendo que só será permitido vender e produzir os produtos na configuração atual

até 31/10/2016, sendo que o processo de importação já não é mais permitido. Vale ressaltar que esta data é para a indústria repassar ao varejo e distribuição e que estes canais por sua vez têm até 31/12/2017 para revender estes produtos. Esta data de proibição da venda está puxando fortemente os preços para baixo, pois devido aos altos estoques das empresas existe um temor entre elas de não conseguir escoar os produtos em tempo, ou seja, antes da mudança da normatização. A estratégia das empresas neste momento é focar em ações que elevem o giro do produto e na reestruturação para atender exigências do Inmetro. A LedStar Unicoba aborda este mercado com uma equipe dedicada, sendo composta por um gerente nacional e três coordenadores regionais de venda, que são responsáveis pela equipe de representantes comerciais dividida nacionalmente por regiões de atendimento.

Mercado Coorporativo Projeção de potencial de mercado



#### Características

Este mercado é sensivelmente afetado pela variação dos custos de energia elétrica, sendo que qualquer ação governamental que afete este setor atinge diretamente a velocidade que este mercado consome soluções em eficiência energética, onde se encontra o LED. Um fator que vem contribuindo para o avanço deste mercado é a redução dos preços que o ganho de escala na produção vem proporcionando. Esta redução que impacta diretamente no valor do investimento inicial favorece consideravelmente o tempo de retorno do investimento, acelerando os negócios. As empresas têm investido em equipes dedicadas para atender a este mercado, principalmente pelo nível de exigência técnica que esta solução carrega e pela

necessidade de se vender projetos de investimento o que também exige da equipe um conhecimento de finanças. A tendência deste mercado é acelerar cada vez mais no sentido da eficiência das plantas produtivas e isto tem levado as empresas a investirem cada vez mais neste canal, que além de ser mais seletivo é um canal bem mais lucrativo que a venda para o varejo e para a administração pública. Este canal é explorado pela LedStar Unicoba de forma regionalizada, sendo a equipe composta por gerentes regionais de venda, sendo um gerente alocado no Sul, um gerente no Sudeste e um gerente para o Nordeste, Norte e Centro-Oeste. Cada gerente é responsável por uma equipe de executivos de contas e também de representantes comerciais, sendo que os gerentes respondem diretamente para o Vice-Presidente comercial da empresa.

#### Mercado Iluminação Pública

#### Projeção do mercado



Este mercado é sensivelmente afetado pela situação política e pelo os orçamentos das cidades brasileiras, é também fortemente afetado pela sazonalidade ligada à períodos eleitorais. Este mercado ainda sofre muito com o efeito da lei 8666 (lei das licitações) que obrigam a prefeitura a comprar sempre do menor preço que, como sabemos, na maioria das vezes não é o produto mais qualificado para aplicação em questão. As empresas buscam trabalhar neste canal em conjunto com as prefeituras para aprovar e especificar produtos que elas entendem ser a melhor solução para as cidades. Pela especificidade e potencial do negócio a LedStar Unicoba mantem uma diretoria e equipe dedicada a este mercado, buscando parcerias com instaladores e empresas de manutenção de iluminação pública no sentido de viabilizar a

aplicação e venda de seus produtos. Esta equipe é composta por cinco profissionais, sendo um diretor que responde direto ao CEO da empresa, um gerente nacional de vendas e três executivos que trabalham com os clientes e empresas com base em uma divisão geográfica, sendo três grandes regiões; Sul, Sudeste e uma grande região composta pelo Norte, Centrooeste e Nordeste.

# **CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES**

#### PERFIL DO CONSUMIDOR

Mercado Varejista

Clientes de natureza jurídica que compram produtos para revender, ou seja, buscam sempre a melhor condição comercial para aumentar a margem de lucro. Em muitos casos a negociação ocorre com os proprietários das empresas sendo que é um canal que o relacionamento é primordial para o sucesso.

Mercado Coorporativo

Clientes de natureza jurídica que compram produtos para a utilização final nas organizações e empresas, sendo que o fator qualidade e comprometimento no atendimento às expectativas é primordial para o sucesso. É preciso investir em confiança e credibilidade para alavancar vendas.

Mercado Público

Clientes governamentais que compram com base em uma especificação técnica, porém sempre da empresa que apresentar o menor custo. São clientes que necessita de comprovações de qualidade e a exigência documental sobrepõe a relacional.

#### **NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR**

Mercado Varejista

Compram para revender e buscam: preço competitivo, produto de qualidade, relacionamento, entrega rápida, condições comerciais favoráveis, processos rápidos (garantia).

Mercado Coorporativo

Compram para utilizar e buscam: qualidade, comodidade, segurança, retorno do investimento favorável e garantia estendida.

Mercado Público

Compram para utilizar e buscam: qualidade, preço baixo, entrega rápida, processo de garantia financeira e credibilidade.

#### HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Mercado Varejista

Compra para repor estoque, por oportunidade e por demanda. Sendo que a tendência é a compra de continuidade (mesmo fornecedor).

Mercado Coorporativo

Compram para atender uma demanda de um projeto de investimento. Decidem pela compra da empresa que oferece as melhores condições em face a necessidade procurada.

Mercado Público

Compram para atender a demanda para substituição ou para modernização sendo que a decisão de compra passa por um processo de licitação.

#### PAPÉIS DE COMPRA

#### Mercado Varejista

O papel de compra é exercido pelo comprador ou proprietário e o principal influenciador é o relacionamento com o mesmo, condições comerciais e disponibilidade de produto.

#### Mercado Coorporativo

O papel de compra é de um profissional qualificado e segue requisitos técnicos e comerciais bem estabelecidos, sendo o usuário final (área dentro do cliente) um dos principais influenciadores. Outro ponto importante neste mercado é a comprovação do retorno do capital investido, sendo a área financeira do cliente também um dos principais influenciadores.

#### Mercado Público

O papel de compra é sempre de um pregoeiro e o influenciador principal é o especificador, porém, se os produtos das empresas concorrentes atenderem as especificações, a decisão será sempre pelo preço menor.

# CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

# UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

#### Análise crítica 5.1 Remuneração

A escolha de um sistema de remuneração mais adequado a realidade da empresa não é uma tarefa fácil. Exige não apenas conhecimento técnico, mas também atenção e observação de fatores como cultura, o contexto dos negócios e seus impactos no ambiente organizacional, bem como na gestão de pessoas e nas possíveis formas de remuneração.

Para aprofundarmos o assunto acerca da remuneração, se faz necessário descrever aqui alguns conceitos sobre a mesma.

Conforme o dicionário Aurélio (século XXI), remuneração significa recompensa, prêmio, gratificação, salário.

De acordo com (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000) a remuneração é o ato de recompensar em pagamento o serviço prestado por alguém. Desta forma modifica a visão atual da remuneração, ou seja, recebe-se um salário em troca de trabalho, e ao invés de caracterizá-la como um fator de custo, fazer com que ocorra uma mudança para uma visão da remuneração como um fator de aumento da competitividade.

Conforme podemos ver na obra de (OLIVEIRA, 2002) a vantagem em utilizar-se da política de remuneração tradicional é que não havia competitividade no mercado, sendo tudo muito engessado e sem diferenciais competitivos entre empresas e entre empregados. O que ocorria nessa política de remuneração eram muitas desvantagens, tanto no processo de trabalho, que era alienado, quanto para as pessoas, que não trabalhavam em busca de objetivos, fazendo seu trabalho sem muita motivação e sem oportunidades de expor suas ideias.

Já para (WOOD; PICARELLI, 1999), tem crescido e diversificado os modelos de remuneração, devido às necessidades das empresas e também às mudanças ocorridas com as modernizações dos mercados, sendo classificados da seguinte forma:

Remuneração funcional e/ou tradicional, determinada pela função exercida e ajustada conforme o mercado, conhecida como Plano de Cargos e Salários, as empresas que o utilizam tendem ao conservadorismo.

Salário indireto: compreendem benefícios e demais vantagens;

Remuneração por habilidades: ao invés de focar no cargo ou função desempenhada, foca o indivíduo, considerando suas habilidades como fator determinante para a base da remuneração;

Remuneração por competências: aplica-se para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso, sendo mais adequada para os demais níveis da organização, enquanto no nível operacional é aplicada a remuneração por habilidades.

Previdência complementar: é um complemento da remuneração, visando garantir renda no futuro.

Remuneração variável: é vinculada ao cumprimento das metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus.

Participação acionária: vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores.

Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas diferenciadas de reconhecimento. Têm sido utilizadas frequentemente como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

Leme e Huczok (2014, p. 1) afirmam que:

"um sistema que estabelece um conjunto de regras para administração dos salário pagos e a carreira dos colaboradores de uma empresa, mediante análise da demanda ou atribuições dos cargos X habilitação individual necessária para obter a justiça interna (avaliação dos cargos) e avaliação externa (pesquisa de mercado), objetivando o equilíbrio entre a necessidade de atração e retenção de pessoas e a capacidade de pagar (custo da mão de obra no produto ou serviço), observando a legislação trabalhista."

Ainda conforme os autores acima citados, a sutil diferença entre salário e remuneração é que o salário é um valor, do contrato de trabalho ou anotado na carteira de trabalho, que o trabalhador recebe. Já a remuneração é a soma de tudo que compõe o recebimento do trabalhador em dinheiro, seja o salário, benefícios pecuniários, como vale-transporte, vale refeição, comissões, gratificações, etc.

O objetivo do Plano de Cargos e Salários é tecnicamente equilibrar as atribuições e responsabilidades de cada cargo, sendo estas equivalentes às habilidades individuais

necessárias para o desempenho da função e as duas equilibradas com a remuneração, ou seja, o valor a ser pago para o cargo.

Do ponto de vista empresarial, proporcionar a atração e retenção de talentos, além das regras para administrar os salários, buscando ainda entre outras coisas:

- Organização das atividades a serem desempenhadas por cada colaborador;
- Equilíbrio interno e externo;
- Dimensionamento financeiro da folha salarial;
- Estabelecer parâmetros de diferenciação entre os cargos e salários dos respectivos ocupantes;
- Evitar problemas legais trabalhistas;
- Instrumento de gestão de evolução salarial e carreira;
- Ganho de tempo dos gestores que, sem tal plano, despendiam de muito tempo analisando pedidos e questões de remuneração do quadro de pessoal.

Portanto, o Plano de Cargos e Salários organiza os cargos e funções estruturalmente e define os valores a serem pagos. A evolução no cargo (carreira), acaba sendo um subproduto decorrente da classificação dos cargos e políticas determinadas para cada um.

Como resultado, tais autores acreditam que ocorra reflexo no clima de trabalho, satisfação do colaborador, que se vê recompensado de forma justa pelo seu trabalho, mantendo-se na empresa sem buscar por novas oportunidades (retenção), além da melhora da imagem da mesma no mercado perante os demais *stakeholders* e transparência à gestão de RH.

Para (CHIAVENATO, 2015) "compensação é a área que lida com a recompensa que cada indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais" (p.29). É uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização, onde cada funcionário transaciona com seu trabalho para obter da organização as recompensas financeiras e não financeiras que espera receber.

O autor entende a compensação financeira como sendo direta ou indireta. "A compensação direta consiste nos pagamentos que cada funcionário recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões" (p.30), sendo o salário direto aquele percebido exclusivamente como contraprestação do serviço prestado.

"A compensação financeira indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. " (p.30), sendo incluso no salário indireto férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de insalubridade, de periculosidade, noturno, tempo de serviço, etc), participação nos resultados,

horas extras, DSR, bem como as decorrências financeiras dos benefícios oferecidos como alimentação, transporte, seguro de vida, etc.

"Assim a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, bem como todas as decorrências do salário indireto". (p.30).

Para as recompensas não financeiras, o autor defende que, embora não monetárias, como orgulho, autoestima, reconhecimento e segurança no emprego, afetam profundamente a satisfação dos colaboradores com o sistema de compensação oferecido.

Portanto, conforme o autor, as organizações adotam um sistema de recompensas, através de reforços positivos e punições para que os colaboradores sejam mantidos dentro dos comportamentos esperados. Tais recompensas são comparadas pelos colaboradores com suas contribuições, resultando num sentimento de equidade ou inequidade, que são subjetivos, mas definem a maneira como eles se sentem tratados pelas organizações.

O salário é o principal item das recompensas e a administração do mesmo visa à implantação e/ou manutenção de estruturas salariais, capazes de alcançar um equilíbrio interno (através da avaliação de cargos) simultâneo a um equilíbrio externo (pesquisas salarias) e que são conjugados por meio de uma política salarial, que define quais decisões a organização pretende tomar com relação a remuneração do seu pessoal.

Pode-se fazer a avaliação dos cargos através de métodos, como escalonamento de cargos, categorias predeterminadas, comparação de fatores e a avaliação por pontos. A pesquisa salarial deve ser feita com cargos de referência em empresas compatíveis com o mercado de atuação. Através dos dados internos e externos, pode-se definir a política salarial da organização.

Ainda conforme o autor acima citado, no mundo em que vivemos constantes mudanças, com a economia globalizada e com uma profunda influência da tecnologia da informação, os programas de compensação não poderiam ficar à margem, também se caracterizam por profundas transformações.

Nota-se que as organizações não podem continuar a aumentar indefinidamente os salários em porcentagens determinadas a cada ano, visando acompanhar os índices inflacionários e custo de vida sem um correspondente aumento no desempenho e produtividade.

Por essa razão, muitas organizações estão migrando para sistemas de remuneração voltados para o desempenho e deixando de lado os tradicionais métodos fixos de remuneração. Esses novos sistemas de remuneração incluem planos de remuneração flexível, através do alcance de metas e objetivos estabelecidos consensualmente e remunerando por equipes.

Conforme (CARVALHO; et al., 2011) as empresas buscam, cada vez mais, remunerar seus colaboradores com foco nos processos vitais organizados e distribuídos nos seus conjuntos de cargos, na capacidade técnica e comportamental de cada colaborador, nas práticas de mercado e nas melhores e possíveis combinações conhecidas como remuneração direta e indireta.

Toda essa sistemática converge para um objetivo de remuneração competitivo em relação ao mercado, visando a atração e retenção de talentos, essenciais para a manutenção e sucesso das empresas.

O sistema de remuneração total de um colaborador, pode ser a combinação de todos os componentes financeiros para remunerar e recompensar os resultados gerados por ele. Ou seja, é o salário nominal, conhecida como sua remuneração fixa, somado aos sistemas de remuneração variável, estes baseados em objetivos e metas da empresa, coletivos e/ou individuais, de curto ou longo prazo e também aos benefícios adicionais praticados pela organização.

Quando se fala em atrair e reter colaboradores, o objetivo é que os mesmos se mantenham interessados em permanecer na empresa e em buscar em um conjunto de fatores complementares, e considerados tão importantes quanto os ganhos financeiros, as demais conquistas na relação trabalhista.

A combinação da remuneração fixa e variável, somada aos benefícios, oportunidades de desenvolvimento e aprendizado, clima organizacional, ambiente de criatividade estimulada e participativa, oportunidades de carreira, valores da empresa, e até mesmo produtos e serviços integram um modelo de sistema de remuneração estratégica, onde tem-se a visão integrada de todos os fatores que envolvem a satisfação, o interesse e a necessidade dos empregados, não sendo obrigatoriamente traduzidos para a forma monetária.

Levando em consideração todas as abordagens acima descritas, pelos renomados autores, e estando a Unicoba inserida num mercado com poucos players, porém bastante competitivo, inovador e com um futuro muito promissor. Somado também ao fato de estarmos vivendo num mundo de constantes alterações e interdependências entre os mais diversos setores que compõem a economia, bem como às exigências tanto internas quanto externas às quais a empresa é submetida, entendemos que a política comercial de remuneração mais adequada para o momento atual da empresa é uma política alinhada aos processos mais modernos existentes, visando manter-se uma empresa competitiva e que consiga atrair e reter seus talentos, visando o sucesso e continuidade da mesma.

# Política comercial 5.1 Remuneração

Considerando os tipos de vendas realizados pela Unicoba, apresentados na unidade 1, sendo elas: Relacional, Consultiva e Transacional, a empresa irá seguir trabalhando com o sistema de remuneração atual, de acordo com a faixa média de mercado de cada área do seu segmento de atuação, bem como em alguns casos, conforme o *Know how* e Expertise de mercado do colaborador pode trabalhar com uma faixa de remuneração um pouco acima do mercado. Os funcionários de diferentes cargos das áreas de produção e administrativa seguirão com remuneração fixa, conforme a média do mercado. A remuneração da equipe comercial seguirá composta por uma parte fixa, conforme já mencionado acima, de acordo com a média do mercado de atuação, além de outra parte variável, esta composta de um prêmio por atingimento de metas e uma comissão sobre os valores que excedam as metas previamente estabelecidas. A composição desta remuneração se dá por 70% fixa e 30% variável.

Os valores a receber em todas as posições da equipe comercial serão determinados por metas de caráter financeiro, sendo estas dependentes do faturamento (70%) e margem bruta (30%). A parte variável seguirá composta de uma premiação de base fixa atrelada ao cumprimento das metas, com gatilho em 50% e limitado a 100%, além de uma parte comissionada em 0,1% sobre o excedente. No caso de qualquer colaborador da área comercial exceder os 100% do faturamento recebe sobre o excedente 0,1% de comissão sobre o valor excedente, além dos 100% da premiação acima citada, limitado em 120% de cobertura do objetivo.

No exemplo podemos verificar mais claramente o exposto acima:

#### ■ Ex.:

Para uma meta de R\$ 1.000.000,00 de faturamento com R\$ 300.000,00 de margem bruta, levando em consideração uma remuneração de R\$ 2.000,00 (70% faturamento = R\$ 1.400,00 e 30% MB = R\$ 600,00), caso o colaborador em questão venha a atingir R\$ 700.000,00 de faturamento, ou seja, 70% do objetivo, recebe 0,7 x R\$ 1.400,00 (parte relacionada ao faturamento), o que neste caso resultaria em rendimentos de R\$ 980,00. Considerando que este mesmo colaborador venha a atingir R\$ 180.000,00 de MB (60% do número) o mesmo recebe 0,6 x R\$ 600,00 (parte relacionada a MB), o que neste caso resultaria em rendimentos de R\$ 360,00 e no total do período resultaria em rendimentos de R\$ 1.340,00 para tal colaborador.

As metas serão calculadas conforme o budget de vendas esperado para cada área/posição, estando definidas e apresentadas na unidade 1.

A empresa dará continuidade no trabalho com diferenças de nível de cargos entre colaboradores, nas suas diversas funções da área comercial, sendo que as diferenças financeiras entre os níveis serão de 12% sobre cada faixa salarial a cada mudança de nível e serão considerados para as mudanças de nível, tempo de empresa do colaborador, análise da gerência sobre os resultados obtidos, evolução de KPI e das avaliações de desempenho. Os níveis seguirão distribuídos nas diferentes áreas de atuação, conforme pode ser visualizado abaixo:

a) Público: KAM – Junior, Pleno e Sênior;

b) PME: Vendedor interno - Júnior e Pleno;

c) Corporativo: Vendedor externo – Júnior, Pleno e Sênior;

d) Varejo: Coordenador – Júnior, Pleno e Sênior;

Além da remuneração mencionada acima, a empresa manterá a disponibilização de outros benefícios, que são similares aos que outras empresas de mesma atuação de mercado utilizam, sendo eles:

- Vale refeição;
- Plano de Saúde;
- Plano Odontológico;
- Cobertura de despesas em trabalhos a campo;
- Reembolso de quilometragem R\$ 0,95/Km rodado.

# Análise crítica 5.2 Avaliação do Desempenho

Com o passar do tempo, observamos constantes mudanças envolvendo o mercado de trabalho e seu capital humano. Avanços tecnológicos, mudanças na forma da organização do trabalho trouxeram uma nova postura profissional. A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas, sob pena de não sobreviverem.

Para (PONTES, 1999) "a busca incessante por competitividade impõe, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes." (p.17).

Antes das mudanças, geralmente as organizações eram estruturadas verticalmente e orientadas para o poder, incorporavam conceitos rígidos, desde o planejamento, controle e processos de trabalho. Utilizavam sistemas de informações para melhorar a eficiência e propunham economia de escala. Focalizavam o indivíduo e este era visto como custo de produção.

Após as mudanças, as organizações tornaram-se horizontais, onde cada unidade passou a funcionar como centro de negócios (unidade de negócios) e orientada para a realização. A flexibilidade foi incorporada em todos os processos, passaram a utilizar a tecnologia de informações como força transformadora e adotaram o senso de oportunidade. As pessoas passaram a serem focalizadas no trabalho realizado em equipes e a serem consideradas como os mais valiosos recursos.

A avaliação de desempenho vai de encontro ao tema mudança organizacional, pois acreditase que não é suficiente apenas a incorporação de novas tecnologias de trabalho para que se atenda às necessidades das empresas, mas também a forma como as pessoas desempenham suas atividades.

Ainda conforme o autor acima citado, avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer continuamente um contrato entre funcionários e empresa, onde a organização possa acompanhar os desafios propostos, os resultados desejados pela mesma, corrigindo os rumos quando necessário e avaliar os resultados atingidos, tudo isso através do fornecimento de feedbacks constantes e visando a elaboração das propostas futuras. Sem sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não fariam o menor sentido.

De acordo com (BERGAMINI, 1997) a avaliação de desempenho tem grande importância em toda área de RH, seja no recrutamento e seleção para validar o processo utilizado, no treinamento e desenvolvimento como forma de levantamento das necessidades, na remuneração através da recompensa salarial e na movimentação de pessoal, pois através do

histórico que a empresa possui do desenvolvimento individual, da experiência, dos problemas de relacionamento, da produtividade e do esforço empenhado, a empresa consegue entender qual o melhor caminho a ser seguido, visando o desenvolvimento de cada colaborador dentro da mesma, assim como seu desenvolvimento pessoal.

A autora também comenta sobre a necessidade de se avaliar periodicamente os colaboradores, pois além das pessoas serem diferentes, elas apresentam diferentes formas de executar suas tarefas e atingirem as metas propostas, entretanto, para saber lidar com essas diferenças se faz necessário haver tratamentos diferenciados e eficazmente saber tratar tais diferenças, visando manter um clima satisfatório e produtivo.

Já para (LEME, 2009) "Avaliação de Desempenho é o passado, sempre foi. Porém, a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências olha para o futuro," pois o futuro é o desenvolvimento das pessoas baseado em resultados obtidos, que servem ao serem analisados, para a criação de novas estratégias e alternativas. Conforme o mesmo, esta metodologia permite extrair questões pontuais, que não são subjetivas para direcionar o ponto exato do desenvolvimento, sendo diferente de outros métodos tradicionais.

O autor propõe algumas perspectivas como fatores que compõem a Avaliação de desempenho com foco em competências, são elas:

- Perspectiva Técnica trabalha as competências técnicas necessárias para a função a ser desempenhada e permite saber se os colaboradores as possuem ou não;
- Perspectiva Comportamental utiliza-se de um inventário com indicadores comportamentais, que podem ser observados no dia a dia, identificando em cada colaborador se são bons, ruins ou se precisam ser implantados/desenvolvidos nos mesmos;
- Perspectiva Resultados tem conceitos básicos de uma Avaliação por Objetivos, mas o fundamento de sua aplicação é que sua condução seja feita de forma humanizada, negociando as metas com os colaboradores e que estas não sejam inatingíveis;
- Perspectiva Complexidade objetiva mensurar como o colaborador desempenha sua função em relação à complexidade exigida pela mesma;
- Perspectiva Convenção visa identificar se existem normas inflexíveis a serem observadas pelos colaboradores e se afetam ou não o seu desempenho.

Para (SOUZA; et al., 2009) em face da necessidade de atendimento às exigências da competitividade percebeu-se ao longo do tempo ser necessário utilizar-se de avaliações de

desempenho nas empresas, visando observar o desempenho funcional dos colaboradores com base em fatos. Essas foram consolidadas através de métodos tradicionais e evidenciam a substituição do julgamento do desempenho das qualidades de uma pessoa na organização pelo interesse na busca de informações para subsidiar a tomada de decisão dirigida à melhoria do desempenho.

Dentre os métodos de avaliação tradicionais mais frequentes, os autores destacam os seguintes:

Escalas gráficas de classificação:

São as mais utilizadas, avaliam o desempenho com base em fatores previamente definidos, que são utilizados como referência, objetivando comparação entre desempenhos;

• Escolha e distribuição forçada:

Avalia o desempenho por meio de afirmações e padrões previamente estabelecidos, entre os quais o avaliador escolhe os que mais se adequam para descrever os comportamentos do avaliado;

• Pesquisa de campo:

Baseia-se em entrevistas efetuadas pelos gestores ou especialistas, estruturadas visando captar informações sobre o desempenho do avaliado;

• Incidentes críticos:

Apoia-se em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos que afetam o desempenho do colaborador;

• Comparação de pares:

Comparação de avaliados baseada em fatores distintos em relação aos fatores previamente estabelecidos;

Autoavaliação:

Análise do próprio avaliado quanto aos pontos forte e fracos que afetaram seu desempenho;

• Relatório de performance:

Relato que descreve potenciais, pontos fortes e fracos, contribuições para o alcance dos objetivos da organização, entre outros aspectos referentes a conduta do colaborador no trabalho;

• Avaliação por objetivos:

Baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos da empresa, previamente alinhados;

• Avaliação por resultados:

É uma comparação entre o previsto e o realizado, visando verificar se foram ou não atingidos os resultados previstos.

Os autores comentam que a implementação de uma avaliação de desempenho bem-sucedida é algo raro. Isto acontece pois às vezes as organizações adotam métodos equivocados, em outras, as práticas são inócuas e burocráticas.

O fato é que, por razões distintas, inúmeras organizações fracassam ao avaliar desempenho de pessoas e, principalmente de equipes. Segundo um número elevado de autores o excesso de subjetividade é percebido como responsável pela maioria das experiências fracassadas com avaliações de desempenho. Outra crítica refere-se a focar, quase que exclusivamente, para o cargo e para a forma de execução das tarefas pelo avaliado, desconsiderando as competências.

Ainda conforme os autores acima citados, as tendências atuais sinalizam a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, ganhando destaque as seguintes:

• Avaliação 360 graus:

É caracterizada pelo compartilhamento de *feedbacks* entre as pessoas diretamente afetadas pelos resultados obtidos.

Para que seja eficaz, se faz necessário considerar as seguintes premissas:

- Estar apoiada em *feedback* estruturado, claro e cuidadoso, que visa a efetividade da aprendizagem e desenvolvimento dos atributos de liderança;
- Os feedbacks originados das diversas fontes permitem uma compreensão mais ampla dos impactos dos comportamentos no ambiente organizacional em estudo e suas autenticidades tornam as pessoas mais predispostas a mudarem seus comportamentos e atitudes;
- Os resultados da avaliação refletem atitudes e comportamentos condicionados pelas diferenças individuais.

Este tipo de avaliação torna-se eficaz, desde que esteja integrada às demais práticas de gestão de pessoas na organização, como atração, remuneração, promoção e desenvolvimento, uma dando sustentabilidade a outra. Somado a isso se faz necessário que a alta administração tenha uma maior atenção permitindo que a relação entre a empresa e seus colaboradores não se sobreponha aos instrumentos de gestão adotados por ela, pois quando isto não é respeitado torna-se uma fonte de ineficácia da avaliação.

Tal avaliação é mais avançada do que a avaliação exclusivamente realizada pela hierarquia imediatamente superior, pois rompe com as tradicionais formas de captação das

contribuições ao negócio. Seu fundamento não é em construções sociais que rotulam e classificam superioridade de uns sobre os outros e sim na lógica que modela os sistemas contemporâneos de desempenho, sendo eles processos assentados em *feedbacks*, interessados no fortalecimento dos valores desejados (cultura) e na concretização da estratégia.

• Avaliação de competências:

Caracteriza-se pela mensuração de competências necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas, sendo elas:

- Conceituais conhecimento e domínio de conceitos e teorias;
- Técnicas domínio de métodos e ferramentas;
- Interpessoais atitudes e valores.
- Avaliação de competências e resultados:

É a conjugação de duas avaliações simultaneamente, competências e resultados, visando valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações.

Os autores ainda salientam que para escolher determinado método de avaliação de desempenho, deve-se fazer uma verificação cuidadosa de cada ferramenta, sempre levando em consideração as especificidades da organização, pois o método escolhido deve traduzir o modo de gestão que a empresa adota para enfrentar os desafios de mercado.

Considerando o exposto acima, entendemos que para que a Unicoba siga sua atuação com colaboradores comprometidos e engajados com a empresa, bem como visando atrair, reter e desenvolver os mesmos, a empresa opta em trabalhar com as avaliações de desempenho dispostas abaixo em nossa política comercial para este vim, entendendo como sendo a mais correta e justa para que a empresa siga o caminho de sucesso que vem trilhando e atinja os patamares desejados de crescimento e sustentação.

# Política Comercial 5.2 Avaliação do Desempenho

Como fontes de informação para a avaliação de desempenho serão considerados fatores comportamentais e de relacionamento, além dos diversos KPIs mencionados na Unidade1, sendo eles:

### Canal Varejo:

- Número de visitas/mês;
- Positivação de novos clientes/mês;
- Número de novos clientes ativos/mês;
- Índice de devolução (%);

### Canal Corporativo:

- Número de visitas/mês;
- Geração de Pipeline/mês (valores em R\$);
- Conversão de Pipeline Ativo/mês;
- Número de novos projetos/mês;

### Canal PME:

- Número de contatos/dia;
- Geração de Pipeline/mês (valores em R\$);
- Número de clientes ativos/mês;
- Índice de devolução (%);

#### Canal Público:

- Número de visitas/mês;
- Geração de Pipeline/mês (valores em R\$);
- Número de Homologações/mês;

A empresa atua com a avaliação Formal, realizada anualmente no modo de 360° e modo Informal, realizada através de *Feedbacks* a cada 60 dias, método que propomos manter e intensificar, visto que entendemos ser uma opção viável e que traz bons resultados.

O modo 360° seguirá sendo aplicado através de consultoria externa e consolidado pelo RH e os *Feedbacks* sendo realizados pelos Gestores das áreas e compartilhado também com o pessoal de RH. Tudo que for identificado de melhoria, em ambas as avaliações, será utilizado para o desenvolvimento de treinamentos específicos, sejam eles técnicos ou motivacionais, não impactando na remuneração dos colaboradores e sim visando o desenvolvimento dos

mesmos, para que executem suas atribuições com excelência, buscando assim excelência também nos resultados.

Para quem não tem subordinados realizará a avaliação formal dos seus superiores e pares, visando também contribuir para o processo.

Os itens de maior relevância observados nas avaliações de desempenho, em cada área de atuação são:

- Corporativo: Geração de Pipeline;
- Varejo: Positivação de clientes;
- Público: Homologações, ou seja, o que habilita estar participando das licitações;
- PME: Número de contatos diários;

# Análise crítica 5.3 Motivação

Motivação é um tema simples, porém tratado muitas vezes de forma complexa. Ela se traduz como os motivos que levam para a ação.

Lévy-Leboyer, citado por Cavalcanti; et al (2009, p.85), ressalta que "sem motivação os dons mais raros permanecem estéreis, as capacidades adquiridas ficam em desuso, as técnicas mais sofisticadas sem rendimento."

Megginson; et al, citados por Cavalcanti; et al (2009, p.85), destacam que o desempenho de cada colaborador é função não apenas da capacidade do mesmo, mas também de sua motivação, pois eles podem atuar eficaz ou ineficazmente, ou até mesmo não trabalhar sem ela e se dependesse somente da capacidade, qualquer programa de capacitação seria suficiente para que os colaboradores tivessem o rendimento esperado.

Para (CORREA, 2012) é responsabilidade da liderança conhecer cada colaborador e descobrir quais motivos os levam a executar as ações e, para motivar de maneira eficaz, o líder deve demonstrar ao colaborador que as atividades executadas por ele na organização o aproximam do que ele busca, ou seja, seus motivos.

Um dos principais fatores que levam a desmotivação dos colaboradores é quando eles perdem o objetivo da mente, ou quando veem que tal objetivo é improvável, conforme o autor isto também é papel do líder e o mesmo deve buscar formas de mostrar a viabilidade de que determinado objetivo seja alcançado, seja ele reconhecimento pessoal, melhoria na renda familiar, conquista de um bem pessoal e assim por diante.

Stoner e Freeman, citados por Cavalcanti; et al (2009, p.86), descrevem que a "motivação se refere aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento do indivíduo."

Já para Vergara, citado também por Cavalcanti; et al (2009, p.86), enfatiza o caráter intrínseco da motivação, que por nascer de necessidades interiores, cabe aos líderes buscar entender estas necessidades e estimular, incentivar, provocar a motivação dos seus colaboradores.

De acordo com (CAVALCANTI; et al, 2009) o papel da liderança é "atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se torne ação, em prol dos objetivos organizacionais." Para isso, se faz necessário que os líderes possuam habilidades para conhecer os aspectos mais gerais dos seres humanos, em suas várias dimensões, principalmente na singularidade e subjetividade particulares a cada indivíduo.

Os autores, acima citados, abordam algumas teorias, bem como outras contribuições que devem ser levadas em conta na busca de provocar motivação nos colaboradores, sendo elas:

- Teorias de conteúdo Focalizam as necessidades do indivíduo:
- ✓ Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow:

Para este autor, o que move o ser humano é a busca pela satisfação de necessidades, podendo ser elas de diversas naturezas e ficando dispostas segundo uma hierarquia de predominância, que foram dispostas por ele num formato de pirâmide, tendo por base as necessidades fisiológicas, seguidas pelas de segurança, sociais, de estima e findando no topo da pirâmide com as de autorrealização.

Conforme Maslow, enquanto as necessidades situadas mais na base da pirâmide não estiverem satisfeitas permanecem predominantes na determinação do comportamento. Porém, quando essas forem satisfeitas, não motivam mais e então o atendimento da necessidade logo acima passaria a direcionar as ações do indivíduo.

Desta forma o comportamento seria mobilizado pelas faltas e as ações constituiriam meios para atingir determinados fins, satisfazendo assim as necessidades e motivando, podendo assim basear a motivação na deficiência de algo ou visando crescimento.

As necessidades de autorrealização ficam no topo, pois nunca se satisfazem e estão ligadas ao exercício de atividades criativas, à geração de valor pessoal, organizacional e social, representando assim interseção entre as necessidades individuais e organizacionais.

Morgan também é citado pelos autores acima por sugerir maneiras de como as organizações podem satisfazer as necessidades descritas na teoria hierárquica de Maslow, são elas:

Fisiológicas:

Através dos salários, benefícios e condições agradáveis de trabalho;

- Segurança:

Seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego, divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização;

- Sociais:

Organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas, possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões sociais fora da organização;

- Estima:

Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, trabalho que valorize a identidade pessoal e reconhecimento pelo bom desempenho, como, por exemplo, promoções, condecorações, empregado do mês;

- Autorrealização:

Encorajamento ao completo comprometimento do empregado, trabalho que se torne uma das principais dimensões de expressão da vida do empregado.

✓ Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland :

O autor acima identificou, através de pesquisas sobre padrões motivacionais, três tipos de necessidades, sendo elas:

- Realização: que se refere à necessidade de superar desafios e atingir metas;
- Afiliação: refere-se às necessidades sociais de relacionamento e pertencimento;
- Poder: refere-se à necessidade de influenciar pessoas.

Tais autores citam Bowditch e Buono (2004), os quais declaram que cada indivíduo possui tendências dominantes para cada necessidade, conforme a situação. Porém, cada indivíduo possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida, a partir de sua história e experiências, englobando a família, escola, religião e cultura na qual cresceu e tais necessidades não são fixas e imutáveis, mesmo quando adulto, podendo se aprendidas.

Os autores ainda citam Davis e Newstron (1992), para estes, colaboradores que são orientados para as necessidades de realização valorizam trabalhar com pessoas tecnicamente capazes e receber uma avaliação detalhada do seu gestor sobre seu comportamento no trabalho, bem como são estimulados por discursos focados na superação de desafios e a busca da excelência. Já para os motivados por afiliação, trabalham melhor quando elogiados por atitudes de cooperação, valorizando o trabalho entre amigos. Por fim, os orientados para o poder buscam criar algum impacto em suas organizações, assumindo riscos ao fazê-lo.

- Teorias de Processo focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho;
- ✓ Teoria do estabelecimento de metas:

Parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade. Porém, para que surta efeito, tais metas devem ser aceitáveis, desafiadoras, possíveis de serem atingidas, mensuráveis e, se possível, envolver os funcionários no estabelecimento das metas, fazendo isso as mesmas farão sentido para os funcionários, de modo que não entrem em conflito com seus valores pessoais, e terão provavelmente uma maior aceitação, gerando maior comprometimento.

✓ Teoria das expectativas:

Baseia-se nos processos cognitivos presentes na decisão de concentrar os esforços em uma determinada direção, sendo a motivação uma função de três componentes, são eles:

- Expectativa crença de que um esforço maior trará um bom desempenho;
- Instrumentalidade percepção de que um bom desempenho trará certa recompensa;
- Valência valor ou atração de recompensa para a pessoa.

Segundo esta teoria, para atuar sobre a expectativa, a liderança deve escolher pessoas com habilidades adequadas, treiná-las bem, apoiá-las com os recursos necessários e definir metas de desempenho alcançáveis. Para influenciar a instrumentalidade, se faz necessário esclarecer as relações entre desempenho e recompensa e, principalmente, cumprir o estabelecido, sob pena de tanto o líder quanto a organização perderem credibilidade. E, para maximizar as valências, deve-se identificar as necessidades consideradas importantes para cada indivíduo e tentar combinar as recompensas disponíveis com as necessidades.

### ✓ Teoria da equidade:

Conforme tal teoria, as pessoas não estão apenas interessadas nas recompensas absolutas que recebem pelo seu trabalho, mas são bastantes sensíveis às diferenças relativas entre seus pares, sempre se comparando, buscando garantir que não estão sendo tratadas injustamente e recebendo menos que os outros pelo mesmo esforço.

Esta teoria ajuda a entender uma disfunção grupal chamada ociosidade social, que ocorre quando as pessoas dedicam menos esforço ao trabalhar coletivamente do que individualmente. Isto ocorre quando a contribuição individual não pode ser medida isoladamente, fazendo com que alguns indivíduos sejam "caroneiros", da mesma forma na busca pela equidade, aqueles que seriam mais dedicados no coletivo acabam reduzindo seu esforço por entender que alguns componentes não se dedicaram adequadamente.

Como mencionado anteriormente, aqueles autores consideram outras contribuições para provocar motivação, sendo elas:

### Gestão do sentido:

Baseia-se no papel da liderança em transmitir aos colaboradores de forma autêntica e empática a relevância e impacto do seu trabalho, mostrando a eles o quanto o mesmo é significativo na vida dos outros, sejam eles clientes, colegas da organização, empresas parceiras ou na comunidade em geral, pois muitos percebem as tarefas que realizam apenas sob a dimensão operacional sem a perspectiva mencionada acima.

### • Envolvimento com a tarefa:

Como visto acima, perceber o significado do seu trabalho é elemento fundamental para um real envolvimento do colaborador com a tarefa. Além disso, a autonomia do indivíduo também é fator relevante para o envolvimento com o trabalho que realiza, a prática associada a isso chama-se *empowerment*, que consiste em partilhar o poder com os colaboradores, aumentando sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e na crença de que influenciam a empresa com suas contribuições.

# • Diversidade e subjetividade:

Trata da capacidade da liderança em saber lidar com as mais diversas diferenças entre seus liderados, onde para ser efetivo o líder precisa desenvolver uma sensibilidade para as diferenças existentes e a competência para trata-las de forma adequada. Aliado a isso, é importante a liderança ser capaz de reconhecer as diferenças em seu aspecto mais profundo, visando enriquecer sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo, levando assim em consideração a subjetividade.

Finalizando nossa análise, para (Herzberg, 1997) "motivação é uma função do crescimento a partir da obtenção de recompensas intrínsecas por um trabalho interessante e desafiador." A mesma é baseada nas necessidades de crescimento, é um motor interno e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo. Já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal, as pessoas não precisam de recompensas incrementais.

O autor sugere ainda que fatores ambientais podem, na melhor das hipóteses, criar não insatisfação e sua ausência cria insatisfação no trabalho. Por outro lado, o que deixa as pessoas felizes e motivadas no trabalho são os fatores associados ao conteúdo do mesmo, ou seja, os motivadores.

Tendo em vista todo o exposto acima, acerca do que leva as pessoas a se sentirem motivadas no seu ambiente de trabalho e de como isso impacta no desempenho tanto pessoal como organizacional, pudemos observar várias maneiras de provocar motivação nas pessoas e que muitas vezes elas estão acessíveis à liderança das empresas, que com um pouco de empenho e dedicação pode aproveitar mais esta "ferramenta" para alcançar seus objetivos mais facilmente. Aliado a isso e levando em consideração a visão, missão e valores da Unicoba, entendemos que a melhor maneira de motivar nossos colaboradores está descrita em nossa política comercial, logo abaixo.

# Política Comercial 5.3 Motivação

Sempre desafiador lidar com o capital intelectual, motivando-o, e fazendo com que ele se sinta satisfeito e feliz no local de trabalho e no desempenho de suas atividades. Com objetivo de alcançar maior qualidade e produtividade, aumentando a performance da equipe e consequentemente da Cia, a motivação vem de uma somatória dos resultados das atitudes do gestor, e das ações realizadas na empresa, para priorizar a satisfação e o bem-estar dos funcionários, tendo como base as recompensas e benefícios oferecidos, monetários ou não monetários.

Para chegar a uma análise real do que motiva um colaborador dentro da Unicoba e dentro do processo de desenvolvimento, sugerimos buscar respostas para algumas perguntas, como:

- Por que o colaborador executa determinada atividade?
- Por que está na empresa?
- Quais motivos os levam a desenvolver tais funções?
- O que buscam como retorno? Que tipo de reconhecimento ou satisfação?

As respostas para elas podem levar aos seguintes motivos: reconhecimento pessoal, renda familiar, conseguir um determinado bem, completar os estudos, entre outros, ou seja, a busca pela satisfação de necessidades.

Se faz necessário conhecer as necessidades humanas, visando compreender o comportamento das pessoas e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida da própria organização além de desenvolver formas e soluções efetivas para o ambiente de trabalho.

Além das respostas para as perguntas mencionadas acima, pesquisas apontam alguns indicadores como os principais fatores que podem alterar o comportamento das pessoas, fazendo com que elas se sintam motivadas ou não, são eles:

- 1) Salário
- 2) Programas de incentivo
- 3) Benefícios
- 4) Treinamento
- 5) Desenvolvimento de pessoas
- 6) Relação com empregados
- 7) Higiene e segurança do trabalho

Assim sendo, na Unicoba o processo motivacional seguirá sendo demonstrar ao colaborador que as atividades executadas por ele o aproximam do que ele busca como sendo uma

necessidade sua a satisfazer e fornecer condições e um ambiente favorável para que o mesmo se sinta motivado.

Além disso, buscaremos trabalhar a motivação dos colaboradores, através de Programas de Endomarketing, mencionados na Unidade 3, sendo eles:

- Plano de carreira –Academia de Liderança;
- Comunicação interna Rede social interna;
- Programa "Orgulho de pertencer";

Os colaboradores receberão suas recompensas e reconhecimentos diferenciados para se sentirem motivados e ao fornecer estas recompensas e reconhecimentos provavelmente teremos talentos retidos, engajados e comprometidos com a empresa, bem como despertado o sentimento de pertencimento.

Além do que já foi mencionado acima, entendemos que a empresa tem responsabilidade direta no processo motivacional, quando falamos de visão de futuro da organização e objetivos dentro de uma trajetória profissional.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

MILKOVICH, george T. Milkovich. BOUDREAU, john W. Boudreau. Administração de Recursos Humanos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Aristeu de. Manual de descrição de cargos e salários. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica:** A Nova Vantagem Competitiva. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEME, Rogerio & HUCZOK, Romeu. Remuneração: cargos e salários ou competências? 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. 7 ed. São Paulo: Manole, 2015.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni. et al. Cargos, carreiras e remuneração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: Nova Abordagem. 7 ed. São Paulo: LTR, 1999.

BERGAMINI, Cecilia W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEME, Rogério. Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009

SOUZA, Vera Lúcia de. et al. Gestão de desempenho. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CORREA, José Augusto. Ser mais com equipes de Alto Desempenho – Como recrutar, selecionar, treinar, motivar, e dirigir equipes para superar metas. 1 ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.

CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. Liderança e Motivação. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

HERZBERG, Frederick. Gestão de pessoas, não de pessoal/ tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remunerao-estrategica/> Acesso em 21/01/17.