

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

## BALANCEAMENTO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA DA FORÇA DE VENDAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira <sup>1</sup>

Claudio Antonio Rojo <sup>2</sup>

### RESUMO

Uma preocupação das empresas varejistas é o constante aprimoramento na forma de remuneração de seus colaboradores, tendo em vista que a satisfação da equipe tende a trazer bons resultados tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Neste relato é apresentado a problemática de uma pequena empresa do setor de calçados, a qual enfrenta dificuldades para gerenciar a sua equipe de vendedores. Na intervenção realizada, caracterizada como uma pesquisa-ação, sugere-se a adoção de um sistema de remuneração de estratégica, resultante da combinação de benefícios financeiros e não-financeiros, com o objetivo de manter a equipe motivada, possibilitando a retenção de bons profissionais, que agreguem valor e se dediquem ao alcance dos objetivos da empresa.

**Palavras-chave:** Sistemas de remuneração nas organizações. Remuneração Estratégica. Remuneração Variável. Comissões. Loja de Calçados

---

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – Brasil - E-mail: vivihuespe@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – Brasil - E-mail: rojo@unioeste.br

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto de mercado no qual as micro e pequenas empresas do segmento de varejo estão inseridas torna-se a cada dia mais acirrado em decorrência especialmente das variáveis macro e micro econômicas. Sendo assim, as empresas precisam investir em processos de gestão que motivem as pessoas no trabalho e as direcionem para o atendimento dos aspectos que são importantes à organização. Os sistemas de remuneração podem ser utilizados com vistas ao cumprimento desses objetivos (BEUREN; VERHAGEM, 2015).

No entanto, os sistemas de remuneração tradicionais, embasados nos planos de cargos e salários fixos não têm respondido adequadamente às exigências de um crescimento organizacional sustentado, forçando as empresas a procurarem alternativas tais como a remuneração variável e a remuneração estratégica (MACHADO; BEUREN, 2014; MARINHO; SELIG, 2009).

Moura et. al (2012) dizem que cada pessoa tem sua forma particular de ser motivada e cabe à empresa descobrir quais são estes estímulos. Para algumas organizações, o maior estímulo do vendedor é sua recompensa financeira, todavia, há outras empresas que já utilizam outros fatores tais como a padronização das promoções e a remuneração dos vendedores, distribuição das atividades, melhoria nas condições e carga de trabalho, definição dos objetivos e metas a serem alcançadas, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, entre outros.

Neste estudo, a empresa estudada utiliza um sistema de remuneração mista (salário fixo e comissão sobre vendas), a qual é amplamente recomendada para

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

organizações que utilizam a força de vendas para o atingimento de seus objetivos. No entanto, existem problemas que são decorrentes da influência da remuneração da empresa na motivação dos colaboradores. Assim, este trabalho tem por objetivo propor a adoção de um modelo de remuneração estratégica, a qual seja balanceada com os interesses tanto da equipe de vendas, quanto da empresa.

O presente relato técnico está dividido em cinco seções: na primeira está a introdução; na segunda seção é feita uma fundamentação; na terceira seção apresenta-se a metodologia, a intervenção realizada e a análise da mesma, e na última seção são tecidas as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para dar suporte ao presente estudo, foram revisados conceitos sobre os sistemas de remuneração nas organizações, incentivos monetários e motivação, remuneração variável e remuneração estratégica.

### **2.1 Sistemas de remuneração nas organizações**

A remuneração é um dos grandes desafios na gestão de pessoas, tendo ganhado relevância com o passar do tempo, exigindo maior ênfase da administração, na medida em que se foi percebendo o peso e a importância dessa figura no contexto geral do trabalhador (MARRAS, 2002; AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008). De acordo com Ricco e Hipólito (1998), os objetivos dos sistemas de remuneração são sustentar o

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

comprometimento dos funcionários, maximizar os recursos investidos na folha de pagamento, aumentar a capacidade de atração/retenção de talentos, servir como elemento alavancador de resultados e reforçar os valores organizacionais.

Desde o ponto de vista do colaborador, a remuneração é aquilo que o mesmo recebe em troca de seu serviço prestado para a organização (WERTHER, 2003). Ressalta Werther (2003) que quando essa remuneração é feita de forma justa e correta, o colaborador tende a ficar satisfeito e motivado na busca dos objetivos organizacionais. No entanto, caso a remuneração seja considerada injusta pelo colaborador, a motivação, satisfação e desempenho podem cair drasticamente, prejudicando a organização na busca de seus objetivos.

Assim, um adequado sistema de recompensa é aquele considerado justo e objetivo na percepção dos seus destinatários, tendo em vista que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização (RICCO; HIPÓLITO, 1998).

Lacombe (2005) explica que a remuneração com faixas mais amplas tem como foco o desempenho e os resultados com metas específicas estipuladas nas estratégias da empresa, as quais podem ser classificadas como: (a) remuneração por resultados, a qual consiste em remunerar os colaboradores em função de padrões, objetivos e metas a serem atingidos; (b) remuneração por habilidade, que diz respeito a remunerar os colaboradores pelo que sabem fazer; e (c) remuneração por competência, a qual remunera os colaboradores pelos seus atributos, conhecimentos e qualidades pessoais e interpessoais.

## 2.2 Incentivos monetários e motivação

O comportamento da empresa para com seus colaboradores afeta diretamente suas atitudes, assim, colaboradores mais valorizados alcançam melhores resultados (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). Segundo estes autores, a organização deve oferecer maiores oportunidades e recompensas, estimulando assim, não só seus vendedores, mas todos da equipe.

A remuneração variável é um dos mecanismos utilizados pelas empresas como forma de valorizar seus colaboradores pelo alcance das metas. Kotler e Armstrong (1999), destacam que outros incentivos também são utilizados pelas organizações, tais como, os concursos de vendas, homenagens, prêmios (viagens, etc), participação nos lucros e reuniões que quebram a rotina, proporcionam interação entre diretoria e funcionários e facilitam as exposições de opiniões.

### 2.2.1 Remuneração variável

A administração estratégica de recursos humanos, é conforme Marras (2002) a responsável pela elaboração e o planejamento de políticas, normas e procedimentos que visem melhorar os resultados de uma empresa, utilizando para isso os recursos humanos disponíveis e compondo um pacote de remuneração e benefícios atrativos, coerentes e justos para sua força de trabalho, denominado de remuneração estratégica, sendo que a remuneração variável se destaca entre suas ferramentas.

Orlickas (2009) diz que a remuneração estratégica se baseia na política de retribuição fixa e variável, além de prêmios e incentivos aos colaboradores, alinhada as

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

metas estratégicas da organização. Para o autor, esse modelo de remuneração busca incrementar ou induzir os níveis produtivos dos colaboradores de forma coletiva ou individual, tendo como objetivo também, levar os colaboradores a buscarem maior competência profissional, para que assim possam aprimorar e desenvolver o seu desempenho.

A remuneração variável baseia-se na concepção de que as pessoas merecem ser remuneradas pelos resultados alcançados e pelas competências que entregam às organizações e não apenas pelos títulos acadêmicos que possuem ou pelo tempo de serviço prestado, induzindo a ideia de que o trabalhador se torna um parceiro do negócio, pois vê seus esforços recompensados de acordo com sua produtividade (DUTRA, 2011).

Alguns autores, como Marquat, Lunkes e Vicente (2008) consideram o aumento da produtividade o fator mais significativo ao adotar um modelo de remuneração variável, atrelando-o à motivação dos empregados ao buscar seus objetivos pessoais, ao mesmo tempo em que buscam atingir os objetivos e metas da empresa.

No ambiente de vendas, a remuneração variável busca, de acordo com Cobra (2007), fortalecer a posição da empresa no mercado, despertar interesse em novos vendedores, aumentar o índice de retenção e discriminar, claramente, a remuneração entre vendedores medianos e excelentes.

### **2.2.1.1 Comissão sobre vendas**

A comissão sobre vendas é uma prática administrativa que tem como intuito estimular as vendas através de uma remuneração proporcional variável para cada

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

vendedor na concretização de negócios para a organização, sendo que, se bem planejada, a mesma pode ser considerada como um diferencial de mercado (COBRA, 2007).

Wanner (2009) destaca o comprometimento da força de vendas e a motivação que cada profissional tem para se atingir os resultados pré-determinados pela empresa como os principais benefícios proporcionados pelo pagamento de comissões. Para Wanner (2009), o resultado financeiro está diretamente ligado ao desempenho dos vendedores, por tanto, quanto mais vende mais dinheiro “ganha”.

Esta situação, conforme Wanner (2009), obriga os profissionais a estarem sempre inovando e tentando atender cada vez melhor o cliente, fazendo com que a empresa tenha um nome cada vez mais reconhecido no mercado, pois isto tende a beneficiá-lo em vendas futuras.

### 3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado entre os meses de outubro/2015 a fevereiro/2016, utilizando uma abordagem qualitativa caracterizada como pesquisa-ação tendo em vista a participação efetiva do pesquisador. As pesquisas qualitativas valorizam o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada (GODOY, 1995). A pesquisa-ação, por sua vez, é encarada como uma estratégia de pesquisa social por meio da interação entre pesquisadores e participantes, conforme (THIOLLENT, 2011).

#### 3.1 Caracterização da organização

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

A indústria calçadista, de acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - Abicalçados - do ano de 2012, tem um importante papel econômico e social para o Brasil, pois além de gerar emprego e renda, tem impacto relevante na balança comercial, com exportações superiores a US\$ 1 bilhão ao ano. Ainda segundo a Abicalçados, o País possui mais de 8,2 mil estabelecimentos que fabricam calçados, que geram mais de 340 mil postos de trabalho.

Sobre o mercado varejista de calçados e bolsas, uma pesquisa da Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados - Ablac (2013), mapeou 3.331 pontos de venda, em 200 cidades de todas as unidades da federação, visando definir o Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados e Bolsas. Os dados mostram que o maior número de estabelecimentos concentram-se na região Sudeste (41%), seguido da região Sul (25%). As regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste estão empatadas, com 17% dos estabelecimentos do setor cada. Segundo a pesquisa, 47% das empresas possuem um faturamento mensal até R\$200 mil, 22% faturam entre R\$ 201 mil e R\$ 400 mil e 13% faturam mais de R\$ 800 mil.

A empresa em estudo, aberta em Abril/2015 dedica-se à venda (no atacado e varejo) de calçados, e é uma extensão de outro tradicional comércio instalado na região oeste do Paraná há 29 anos. Inicialmente, o novo empreendimento nasceu para atuar na venda online de calçados, ramo no qual permaneceu por 02 anos (entre 2012 e 2014). No entanto, após atingir um estágio que demandaria investimentos pesados para se manter competitivo na web, encerrou as atividades nesse modelo em dezembro de 2014, e reabriu como loja física em Abril de 2015.

No momento do estudo, a equipe da empresa contava com 09 pessoas, sendo: 2 estoquistas, 06 vendedoras e 01 social mídia, encarregado por fazer a divulgação da empresa nas redes sociais.



## 3.2 Situação-problema e Intervenção

Embora a empresa tenha sido aberta ao público há poucos meses, a mesma enfrenta dificuldades para gerenciar de forma adequada a equipe de vendas. Esta situação é caracterizada pelo difícil relacionamento interpessoal entre os mesmos e aparente desmotivação. O gerente do estabelecimento destacou que a equipe é experiente no segmento de calçados e por tanto, é do seu interesse mantê-los, dando as melhores condições de trabalho possível, tendo em vista que os resultados de uma equipe satisfeita trará resultados ainda melhores para a empresa.

De acordo com Chiavenato (2008), a falta de motivação da equipe de vendas tem causado inúmeros problemas de gestão, pois a motivação induz à busca de objetivos e, incentiva as pessoas a darem o máximo de seu esforço para atingir metas estabelecidas. Assim, no setor de vendas, a motivação torna-se essencial considerando que é a equipe de vendedores o principal responsável pela captação de clientes e da relação entre a empresa e o mercado.

Krauter e Sousa (2013) reforçam que a remuneração é um dos sistemas mais relevantes e complexos na administração de recursos humanos, porque busca alinhar os colaboradores às metas das empresas, por meio de incentivos. De acordo com Cobra (2007), existem três tipos comuns de remuneração da área comercial: Salário fixo, comissão e plano misto.

A empresa em estudo utiliza atualmente o plano misto, com salário fixo correspondente ao piso salarial da categoria (R\$ 1.155,00), mais Vale Transporte e comissão mensal de vendas (1% calculado sobre as vendas individuais de cada vendedor). Além disso, não há outros benefícios:

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

**Tabela 1 – Composição atual da remuneração**

Composição média de salários e comissões- Agosto/2015 a Janeiro/2016			
	Salário + Benefícios	Comissão	Total
Vendedor1	R\$ 1.467,83	R\$ 181,67	R\$ 1.649,50
Vendedor2	R\$ 1.467,83	R\$ 193,00	R\$ 1.660,83
Vendedor3	R\$ 1.467,83	R\$ 186,67	R\$ 1.654,50
Vendedor4	R\$ 1.467,83	R\$ 166,67	R\$ 1.634,50
Vendedor5	R\$ 1.467,83	R\$ 196,67	R\$ 1.664,50
Vendedor6	R\$ 1.467,83	R\$ 139,17	R\$ 1.607,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 8.806,99</b>	<b>R\$ 1.063,83</b>	<b>R\$ 9.870,83</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que na empresa em estudo, embora se utilize a remuneração mista, a composição do salário fixo acaba sendo muito superior à comissão por vendas individuais. Talvez esta situação seja a responsável pela desmotivação da equipe, considerando que segundo Moura et. al (2012), os valores pagos aos colaboradores na forma de salário fixo mensal, por ser independente da quantidade de vendas realizadas,

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

representam segurança para quem recebe, sem recompensar devidamente as pessoas que produzem melhores resultados para a organização.

Observa-se ainda na tabela 01, que as comissões não são muito discrepantes entre si. Segundo Churchill e Peter (2000), embora sejam pagas em relação à produtividade do indivíduo, podem originar certos vícios nos vendedores como desinteresse por produtos mais complicados de vender, preferência por clientes mais fáceis, clientes pequenos mal atendidos e descaso por novos clientes.

### 3.3 Análise

Considerando que o sistema de remuneração atualmente utilizado pela empresa não satisfaz plenamente seus colaboradores, em parte, porque a remuneração fixa é atrelada a convenções coletivas de trabalho, a alternativa é a adoção de um outro sistema de remuneração que atenda aos interesses de ambos lados (administração e equipe de vendas). Assim, a adoção de um sistema de remuneração estratégica, a exemplo de outras organizações, pode ser eficaz. Essa forma de remuneração, muito utilizado como um diferencial competitivo entre as organizações, visa beneficiar as pessoas que, dentro de uma empresa, contribuem, de alguma forma, para os resultados da mesma e se destacam (GHENO; BERLITZ, 2011):

**Tabela 2 – Exemplo de um Programa de remuneração estratégica**

Programa	Características principais
Metas	- Estabelecimento de metas coletivas trimestrais. O alcance das metas pode ser

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

<p>Metas (continuação)</p>	<p>traduzido em pontos que determinarão o valor a ser acrescido no salário dos colaboradores, como premiação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem por objetivo criar um ambiente cooperativo entre a empresa e os colaboradores, através do estabelecimento e negociação de metas claras;</li> <li>- As metas deverão contemplar desafios gradativos, significando continuidade da melhoria e ganho efetivo que justifique o que vier a ser pago aos colaboradores;</li> </ul>
<p>Pacote de benefícios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa pode estudar o oferecimento de benefícios aos colaboradores (tais como planos de saúde, planos odontológicos, convênios com farmácias, etc.).</li> <li>- Isto pode ser realizado por meio parcerias e convênios com organizações de classe, associações comerciais, etc.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Gheno e Berlitz (2011)

Desta forma, a empresa pode atrelar ao seu planejamento estratégico, metas de crescimento de mercado, com a inserção das metas trimestrais coletivas e pacotes de benefícios, além de manter o pagamento da comissão individual.

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

## 4 CONCLUSÃO

Uma política de comissões e de remuneração bem estruturada, desafiante e sadia, é fundamental para motivar uma equipe de vendas para a busca de resultados com qualidade para a organização, e consequentemente permitindo-lhe uma melhor remuneração (BERNARDI, 2008). A remuneração estratégica, mostra-se, por tanto, como sendo uma alternativa para empresa estudada, tendo em vista que a partir da definição de metas, o atingimento das mesmas poderá resultar em benefícios tanto para colaboradores quanto para a empresa. A prática de RV, atrelada a benefícios não financeiros, pode, de acordo com Martins e Barbosa (2001), elevar o nível de competitividade da empresa no mercado, considerando que esta modalidade de remuneração irá trazer um empenho maior na busca de qualidade e produtividade na empresa, e na melhoria do atendimento ao cliente.

Young, Baker e Beckman (2012), salientam que o crescimento da remuneração variável é entendido como um fenômeno mundial, pois não tem ocorrido por acaso, uma vez que a flexibilidade possibilitada pelo uso da mesma se ajusta de maneira bastante efetiva à dinâmica dos mercados contemporâneos e se integra à estratégia de gestão de pessoas como uma ferramenta que contribui para a realização de diversos objetivos organizacionais.

### **BALANCING THE STRATEGIC SALES FORCE COMPENSATION COMPETITIVE ADVANTAGE**

#### **ABSTRACT**

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

One concern of retailers is the constant improvement in the form of remuneration of its employees, considering that the satisfaction of the team tends to bring good results for both, the company and the employees. This case report describes the problems of a small shoe store, which is struggling to manage their sales team. The intervention performed, characterized as an action research, were's suggesting the adoption of a strategic system of remuneration. This system resulting from the combination of financial benefits and non-financial, in order to keep the team motivated, allowing the retention of good staff that add value and are dedicated to achieving the company's goals.

**Keywords:** Compensation Systems in Organizations. Strategic Remuneration. Variable Salary. Commissions; Shoes Store.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino; ABREU, Nelsio Rodrigues de. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS DE CALÇADOS. **Cenários econômicos são pauta de encontro na Abicalçados**. Abicalçados: 2014.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, Ilse Maria; VERHAGEM, José Ari. Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária?. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, 2015.

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. 11. reimpr. São Paulo: Altas, 2007.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em ciências sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

KRAUTER, Elizabeth; SOUSA, Almir F. Executive compensation and corporate financial performance: empirical evidences on Brazilian industrial companies. **Journal of Modern Accounting and Auditing**, v. 9, n. 5, p. 650-661, 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos, Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva. 2005.

LUNKES, Rogério J.; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, Débora G.; BEUREN, Ilse M. Política de remuneração de executivos: um estudo em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 90, 2014.

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

MARINHO, Sidnei V.; SELIG, Paulo M. Análise comparativa do balanced scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, n. 3, p. 177-197, 2009.

MARQUAT, André; LUNKES, Rogério J.; VICENTE, Ernesto F. R. Evidenciação dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. Cengage Learning Editores, São Paulo: 2002.

MARTINS, Sergio S.; BARBOSA, Allan C. Q. Participação nos lucros e ou resultados: uma forma de remuneração variável. Um estudo no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte. ENANPAD, **Anais...**Rio de Janeiro, 2001.

MOURA, Luiz Rodrigo C.; VEIGA, Ricardo Teixeira; MOURA, Luiz Eduardo Leite de; CUNHA, Nina Rosa S. A GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: O Estudo de Caso da Rodoban. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2012.

ORLICKAS, João Paulo. **Remuneração flexível**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RICCO, Maria Filomena Fontes; HIPOLITO, José Antonio Monteiro. O aspecto remuneração na gestão por competência. III SEMEAD, **Anais...**, São Paulo: 1998.

SILVA, José Alencar da. Programa de participação nos lucros ou resultados. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003.

THEOTÔNIO, K.S; NETO, M.T.R; LOPES, S.A. A Remuneração No Brasil: Uma Análise Segundo Os Aspectos Legais. In: EnANPAD, 37., 2013. Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.



Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira, Claudio Antonio Rojo

YOUNG, G.; BAKER, E.; BECKMAN, H. Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization.

**Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 7, p. 964–983, 2012.

WANNER, Guilherme. **Comissão em vendas**. Disponível em:

<<http://www.ietec.com.br>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2003.