



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – UFMT
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO – PROFNIT

RACAM MOREIRA RODRIGUES

PRODUTOS TÉCNICO-TECNOLÓGICOS: RELATORIO TECNICO
GERENCIAL

CUIABÁ, 2022



Grupo Canopus

Avenida Fernando Correa da Costa, 1800
Baixo Jardim Kennedy, Cuiabá-MT, CEP 78.065-000
www.grupocanopus.com.br - (65) 2123-7736

Ofício nº 023/CANOPUS/2021

Cuiabá – MT, 10 de maio de 2021.

Ao Sr. Racam Moreira Rodrigues
Acadêmico do programa de pós-graduação stricto sensu - PROFNIT - UFMT

Assunto: Solicitação de Mapeamento de processo de remuneração variável e proposta de automatização de processos de remuneração variável.

Prezado,

Tendo em vista a necessidade de melhorarmos o processo de remuneração variável dentro da organização, solicitamos que seja feito levantamento de requisitos, processos e métodos para a melhoria das atividades e a mitigação de riscos e ao final nos seja entregue:

- a) Mapeamento de processo de remuneração variável em notação BPMN apontando a melhor oportunidade para a otimização, automatização do processo.
- b) Relatório técnico gerencial elencando as regras de negócio desenvolvidas no levantamento de processo de remuneração variável para que possam ser automatizadas.

Sem mais.

Atenciosamente,

Paulo Henrique de Lima Borges

Diretor Superintendente

Paulo Henrique de Lima Borges
Diretor Superintendente
ADM/Finanças
Holding Grupo Canopus

RESUMO

O objetivo da automação do processo de remuneração é conseguir implementar um conjunto de indicadores individuais (previstos x real), capaz de determinar a contribuição do indivíduo para o alcance do resultado, por meio deste conjunto de indicadores a empresa pode inovar no seu processo de remuneração, agregando métricas e pesos que irão convergir em maiores possibilidades de ganhos por parte do funcionário e, conseqüentemente, melhores retornos sejam eles (financeiros, satisfação dos clientes, qualidade, redução de desperdício, entre outros) para a empresa, além deste conjunto de regras atribuir maior segurança na apuração da folha de pagamento por meio de construção de pontos de verificação do processo remuneratório, auditoria de processos, conferências de regras de negócio já estabelecidas, checagem de possíveis regras definidas e eventualmente não atribuídas no momento da apuração da remuneração variável.

Com isso, novas possibilidades remuneratórias surgem abrindo caminhos para que as pessoas possam ser remuneradas por indicadores que medem seu desempenho, ou seja, por seus méritos. Na próxima etapa, pesquisar como a automação pode contribuir para a implementação da remuneração estratégica. Outro ponto relevante é modelar as diretrizes para automação do processo de remuneração variável que atendam os conceitos de remuneração estratégica e estimule o desenvolvimento da meritocracia. Por meio destas etapas, podemos mitigar riscos e erros que impactam no processo atual.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	6
2. Regra de Negócio para Implementar remuneração por Meritocracia	6
2.1. Regra Pós-vendas Segmento 2 Rodas	6
2.1.1. Pré requisitos para a função de mecânico.....	7
2.1.2. Metodologia de cálculo para a função de mecânico.....	7
2.1.3. Pré requisitos para a função de consultor de serviço	8
2.1.4. Metodologia de cálculo para a função de consultor de serviço	8
2.1.5. Pré requisitos para a função de Auxiliar de mecânico	9
2.1.6. Metodologia de cálculo para a função de Auxiliar de mecânico	9
2.1.7. Pré requisitos para a função de Estoquista	9
2.1.8. Metodologia de cálculo para a função de estoquista.....	9
2.1.9. Pré requisitos para a função de Montador.....	10
2.1.10. Metodologia de cálculo para a função de Montador.....	10
2.1.11. Pré requisitos para a função de Pecista	10
2.1.12. Metodologia de cálculo para a função de Pecista.....	10
2.2. Regra Área Comercial Segmento 2 Rodas	11
2.2.1. Pré requisitos para as funções de Vendedor e Vendedor Externo	11
2.2.2. Metodologia de cálculo para as funções de Vendedor e Vendedor Externo	11
2.2.3. Pré requisitos para as funções de Supervisor de Vendas	14
2.2.4. Metodologia de cálculo para as funções de Supervisor de Vendas	14
3. RESULTADOS ALCANÇADOS.....	15
4. Conclusão.....	15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Regra de comissionameto Mecânico	7
Tabela 2- Regra de Comissionamento Consultor de Serviço.....	8
Tabela 3- Regra de Comissionamento auxiliar de mecânico	9
Tabela 4- Regra de Comissionamento estoquista.....	10
Tabela 5- Regra de Comissionamento Montador.....	10
Tabela 6- Regra de Comissionamento Pecista	11
Tabela 7- Regra de Comissionamento Vendedor e vendedor externo - Novos	11
Tabela 8- Regra de Comissionamento Vendedor e vendedor externo - Usados	12
Tabela 9- Regra de Comissionamento Vendedor e vendedor externo - Consortio	13
Tabela 10- Regra de Comissionamento Supervisor de Vendas.....	14

1. INTRODUÇÃO

Este relatório técnico conclusivo apresenta regras de negócio fundamentais para a implementação da remuneração variável por meritocracia, nele estão relatadas as regras de negócios utilizadas no processo de apuração dos comissionamentos, gratificações e prêmios.

O processo de comissionamento ou remuneração variável está baseado em recursos de extração de dados via algoritmo de acesso a banco de dados, parte dos dados estão disponibilizados em sistema, porém outros são inseridos manualmente por uma pessoa para a obtenção de um indicador.

Todo o processo utiliza dois tipos de dados, os estruturados e os não estruturados sendo:

Estruturados: Dados que estão disponíveis nos próprios sistemas da empresa, logo, são passíveis de automatização.

Não estruturados: Dados que não estão disponíveis no sistema da empresa, sendo necessário algum tipo de ação humana para obtê-los.

Este relatório técnico conclusivo visa atender a dois grandes objetivos, demonstrar as regras de negócio envolvidas no processo de apuração do comissionamento e formalizar por meio deste documento os dados resultantes do levantamento realizado.

2. REGRA DE NEGÓCIO PARA IMPLEMENTAR REMUNERAÇÃO POR MERITOCRACIA

2.1. Regra Pós-vendas Segmento 2 Rodas

A regra de negócio pós-vendas segmento 2 rodas aplica-se a empresas de comercialização e manutenção de motocicletas de qualquer marca independente de região do Brasil. É chamado de pós-vendas a área da empresa responsável por fazer as revisões periódicas e consertos de garantia nas motocicletas adquiridas.

2.1.1. Pré requisitos para a função de mecânico

O mecânico é o profissional responsável direto pela manutenção das motocicletas, a ele cabe a função de aplicar peças e acessórios novos e originais nas motocicletas a ele submetidas para manutenção, e na sua função é atribuída uma meta em reais de peças, acessórios e serviços vendidos ao cliente, o ganho deste profissional no caso de 2 rodas está baseado em ordens de serviços OS's fechadas que são peças, acessórios e serviços efetivamente aprovados pelo cliente e vendidos por meio da OS

2.1.2. Metodologia de cálculo para a função de mecânico

Abaixo apresentamos tabela 1 com metodologia de cálculo para apuração da remuneração variável. Os valores utilizados para a medição do atingimento são extraídos diretamente do sistema NBS (Empresa de Software de gestão de concessionárias)

Tabela 1 - Regra de comissionamento Mecânico

Regras Escalonada de Comissionamento de Mão de Obra:		Percentual
	Abaixo da meta individual	1,3%
	A partir da meta individual	1,5%
Regras Escalonada de Peças e Acessórios (são somados juntos):		Percentual
	Até 70% da meta individual	1,50%
	Entre 70,01% e 109,99% da meta individual	2,00%
	A partir de 110% da meta individual	3,00%

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nas regras descritas na tabela 1 passamos a apresentar o resultado de uma simulação da aplicação da regra de negócio com dados extraídos do relatório do sistema NBS para uma pessoa que atingiu as suas metas, abaixo segue exemplo da memória de cálculo para obtenção de valores.

Valores	Valor/Percentual	Valor
Valor M. Obra (20.000,00)	1,50%	300,00
Valor Peças e Acessórios somados (50.000,00)	3,00%	1.500,00
Total de comissões:		1.800,00

Como pode ser visto, se atingir as metas individuais ou superá-las neste cenário a remuneração variável pode acompanhar o faturamento atingindo fazendo com que a pessoa ganhe junto.

2.1.3. Pré requisitos para a função de consultor de serviço

O consultor de serviços é o profissional dentro de uma concessionária responsável por recepcionar a motocicleta do cliente que veio para realizar revisão periódica ou corretiva, ele deve providenciar a confecção da ordem de serviços, relatando as reclamações e observações do cliente no momento de entrega do veículo para a manutenção, além de explicar ao cliente o que será feito no plano de manutenção da motocicleta. Assim como o mecânico este profissional ganha sobre a venda de peças, acessórios e serviços vendidos ao cliente durante o processo de manutenção de sua motocicleta.

2.1.4. Metodologia de cálculo para a função de consultor de serviço

Apresentamos a tabela 2 com metodologia de cálculo para apuração da remuneração variável. Os valores utilizados para a medição do atingimento são extraídos diretamente do sistema NBS (Empresa de Software de gestão de concessionárias)

Tabela 2- Regra de Comissionamento Consultor de Serviço

Comissão Escalonada para peças		Percentual
Abaixo da meta GMR		0,65%
De 100 a 109,99% da meta GMR		0,75%
A partir de 110% da meta GMR		1,00%
+ Comissão Escalonada para Mão de Obra		Percentual
Abaixo da meta GMR		0,90%
De 100 a 109,99% da meta		0,95%
A partir de 110% da meta		1,10%
+ Comissão sobre Acessórios		Percentual
Percentual sobre venda de acessórios		3,50%

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nas regras descritas na tabela 2 passamos a apresentar o resultado de uma simulação da aplicação da regra de negócio com dados extraídos do relatório do sistema NBS para uma pessoa que atingiu as suas metas, conforme exemplo abaixo.

Valores	Valor/Percentual	Valor
Valor de M. Obra (Ex. 25.000,00)	Ex: 1,10%	275,00
+ Valor de Peças (Ex. 50.000,00)	Ex: 1,00%	500,00
+ Valor Acessórios (Ex 5.000,00)	Ex: 3,50%	175,00
Total de comissões:		950,00

Importante relatar que este profissional ganha sobre a mesma ordem de serviço OS que o mecânico, o que muda é que ele pode receber sobre a produção de vários mecânicos já que é responsável pela distribuição do serviço entre eles, o consultor de serviço recebe sobre um volume financeiro maior porém com percentual menor que o mecânico.

2.1.5. Pré requisitos para a função de Auxiliar de mecânico

O auxiliar de mecânico é o profissional de nível básico responsável por realizar pequenos reparos e serviços rápidos na motocicleta do cliente evitando que o mecânico perca tempo com pequenos serviços e foque na manutenção pesada que demanda conhecimento técnico e perícia.

2.1.6. Metodologia de cálculo para a função de Auxiliar de mecânico

A tabela 3 apresenta o modelo de remuneração para o auxiliar de mecânico, as informações para obter-se a apuração são extraídas dos relatórios do sistema NBS

Tabela 3- Regra de Comissionamento auxiliar de mecânico

Comissão	Percentual
Comissão sobre venda de Mão de Obra	3,00%
Comissão sobre venda de Peças e acessórios	3,00%

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.7. Pré requisitos para a função de Estoquista

O estoquista é o profissional responsável pela gestão e organização do estoque de peças novas a serem aplicadas nos veículos dos clientes, cabe a ele o controle, gestão e suprimento de peças para o funcionamento do setor de assistência técnica, ele também é o responsável por apontar a sugestão de compra de peças e acessórios

2.1.8. Metodologia de cálculo para a função de estoquista

O estoquista tem a sua remuneração fixa com o incremento de bonificação, pois atua nos bastidores e não faz atendimento ao cliente e por isto, não realiza vendas, logo, conforme tabela 4 ele é um profissional que ganha fixo, entretanto, faz jus a variável de R\$ 400,00 se a contagem do estoque estiver em dias e não houver diferença de estoque.

Tabela 4- Regra de Comissionamento estoquista

Gratificação	Valor
Fixo + Gratificação	400,00

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.9. Pré requisitos para a função de Montador

O Montador é o profissional que faz parte da estrutura de uma concessionária no setor de assistência técnica ligado a área comercial ele é o responsável por fazer a revisão de entrega e garantir que a motocicleta adquirida pelo cliente esteja em perfeitas condições de uso no momento da entrega a seu comprador.

2.1.10. Metodologia de cálculo para a função de Montador

Como visto na tabela 5 abaixo é outro profissional que tem a remuneração fixa, entretanto, como em seu setor existe uma lista de motocicletas a serem entregues com data marcada, foi instituído a ele uma gratificação por produtividade, ofertando R\$ 1,50 por motocicleta montada, logo quanto mais montar mais chances tem de ganhar

Tabela 5- Regra de Comissionamento Montador

Gratificação	Valor
Fixo + gratificação por unidade montada	1,50

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.11. Pré requisitos para a função de Pecista

O pecista é o profissional da linha de frente que tem a responsabilidade de atender diretamente o cliente no balcão, ele efetua vendas de peças e acessórios para aqueles que desejam adquirir e levar para colocar em casa ou outro lugar peças de substituição originais. O pecista é uma espécie de balconista que atende o cliente e efetua vendas direta ao consumidor.

2.1.12. Metodologia de cálculo para a função de Pecista

A comissão do Pecista depende totalmente de suas habilidades de vendas, conforme tabela 6 o Pecista tem a possibilidade de aumentar seus ganhos a medida que vende mais, quanto mais ele vender e a medida que atinge suas metas por linha de produtos (peças e acessórios) melhor será seu percentual de participação.

Tabela 6- Regra de Comissionamento Pecista

Comissão sobre receita e meta individual		Percentual
	Abaixo da meta individual	0,67%
	Entre 100 e 109,99% da meta individual	0,90%
	A partir de 110% da meta individual	1,10%
+ Comissão sobre a margem de sua produção		
	Abaixo da meta de margem	0,25% s/ margem
	A partir da meta de margem	0,30% s/margem
+ Comissão sobre Acessórios		
	Venda de acessórios – produção própria	3,50%
	Venda de acessórios – indicação Show Room	1,50%
+ Comissão sobre Peças e Acessórios aplicados na oficina *		
	Sobre valor de peças e acessórios oficina	0,30%

Fonte: elaborado pelo autor

2.2. Regra Área Comercial Segmento 2 Rodas

As regras de negócio área comercial segmento 2 rodas aplicam-se a empresas de comercialização e manutenção de motocicletas de qualquer marca independente de região do Brasil. É chamado de área comercial a área da empresa responsável por efetuar venda de motocicletas novas e usadas para o consumidor final.

2.2.1. Pré requisitos para as funções de Vendedor e Vendedor Externo

O vendedor ou vendedor externo é o profissional de vendas responsável pela comercialização de cotas de consórcio, motocicletas novas e usadas mediante levantamento de necessidade do cliente, bem como das características de uso e aplicação do bem a ser adquirido.

2.2.2. Metodologia de cálculo para as funções de Vendedor e Vendedor Externo

No caso de comercialização de motocicletas Novas:

O consultor de vendas ou vendedor interno e externo é um dos poucos profissionais de uma empresa de venda de motocicletas que é comissionado puro (ganha se vender), conforme tabela 7 existe uma serie de regras pra que ele possa ganhar mais em função da qualidade e rentabilidade da venda por ele efetuada, em via de regra quanto mais vender e com a melhor rentabilidade possível ele tem condições de obter mais ganhos, no caminho a partir de 6

vendas ele dispara alguns gatilhos que podem maximizar sua remuneração de veículos novos no formato de bônus.

Tabela 7- Regra de Comissionamento Vendedor e vendedor externo - Novos

Comissionamento Motos Novas*	Percentual
Se faturado abaixo Preço de Tabela	5,00 % s/ Margem Líquida ¹
Se faturado pelo Preço Tabela	6,00 % s/ Margem Líquida
Se faturado pelo Preço Tabela + 5%	7,00 % s/ Margem Líquida
Se faturado pelo Preço Tabela + 10%	8,00 % s/ Margem Líquida
* Com garantia de valor mínimo de comissionamento, dependendo da faixa de cilindradas abaixo de 300cc R\$ 50,00 acima 70,00, Todo faturamento tem uma CLASSE_DE_VENDA. A classe de venda CONSÓRCIO DE FABRICA não paga comissão.	
+ Bônus por unidade (Modalidade de venda A VISTA, BNDES ou CONSÓRCIO DE TERCEIROS)	
Abaixo de 6 veículos	Sem bônus
Entre 6 e 11 unidades	15,00 por unidade
Acima de 11 unidades	30,00 por unidade
+/- Comissões extras (*3)	
+ Comissão sobre F&I – informada pela F&I	5% s/ Receita

Fonte: elaborado pelo autor

No caso de comercialização de motocicletas usadas:

Quando o vendedor promove a venda de um veículo usado/seminovo, ele tem uma remuneração mais simples conforme tabela 8 que é diretamente um percentual sobre a margem (lucro bruto), obtido com a venda da motocicleta adquirida de terceiros.

Tabela 8- Regra de Comissionamento Vendedor e vendedor externo - Usados

Comissionamento Motos Usadas	Percentual
Base de cálculo margem líquida	10,00 % s/ Margem Líquida

Fonte: elaborado pelo autor

Exemplo de comissionamento, num cenário com 7 motos vendidas, sendo 2 usadas:

Comissão	Percentual	Valor
Comissão venda abaixo Tabela	5,00% s/ margem líquida	8.250,00
Comissão base Usadas	10% s/ lucro de 3.000,00	300,00
Total de comissões:		8.550,00

¹como calcular a margem líquida:

Valor Faturado – (custo Bruto + Despesas + Cortesias) = Margem Líquida Ex: 12.000,00 – (10.000,00 + 200,00 + 150,00) = 1.650,00

No caso de comercialização de cotas de consórcio:

Tabela 9- Regra de Comissionamento Vendedor e vendedor externo - Consorcio

VENDEDORES EXTERNOS - Parcela 1	Percentual
Venda de até 5 cotas	0,80 % s/ Valor do Crédito
Entre 6 e 9 cotas	1,00 % s/ Valor do Crédito
Acima de 9 cotas	1,20 % s/ Valor do Crédito
Comissão excepcional (*):	
Veículos faturados por contemplação	0,25% s/ Valor do Crédito

Fonte: elaborado pelo autor

VENDEDORES INTERNOS - Parcela 1	Percentual
Venda de até 10 cotas	0,80 % s/ Valor do Crédito
Entre 11 e 20 cotas	1,00 % s/ Valor do Crédito
Acima de 20 cotas	1,20 % s/ Valor do Crédito
+ Bônus de R\$ 15,00 por cota vendida (a partir de 6 cotas vendidas)	

Fonte: elaborado pelo autor

TODOS OS VENDEDORES	Percentual
Cliente pagou 3ª parcela de consórcio	1,00 % s/ Valor do Crédito

Fonte: elaborado pelo autor

Ainda sobre o vendedor de veículos, ele tem outras linhas de produtos que podem ser vendidas por eles, existe a modalidade de consorcio que, conforme tabela 9 acima, remunera estes profissionais dividindo-os em dois grupos (internos e externos), em tempo, o externo é aquele que vai buscar o cliente na rua ou em qualquer outro lugar, o interno fica na empresa e o cliente necessariamente tem que ir até ele (loja), para ser atendido. Por conta desta divisão e face a dificuldade do vendedor externo, existem duas regras de remuneração escalonadas sempre focadas na produtividade, quem vende mais ganha mais, o percentual não muda para ambos os casos o que muda é a escala para habilitar para o próximo nível de comissão, sendo diferente a regra entre o vendedor interno e externo.

2.2.3. Pré requisitos para as funções de Supervisor de Vendas

O supervisor de vendas é o responsável por montar equipes, treinar, motivar, distribuir metas individuais de vendas, determinar ações de vendas, acompanhar a equipe em ações externas, eventos, feiras e exposições, montar estratégias de preços e vendas, estratégia de marketing juntamente com a gerência da loja, decidir sobre descontos comerciais e oferecer suporte operacional para a equipe sempre que necessário.

2.2.4. Metodologia de cálculo para as funções de Supervisor de Vendas

O supervisor de vendas tem a sua remuneração alicerçada em dois pilares, fixo + variáveis, as variáveis são configuradas conforme tabela 10 a seguir. Para habilitar-se a remuneração variável o supervisor precisa ter uma equipe de vendedores e eles devem produzir (vender) para que ele possa conquistar as variáveis de forma satisfatória, vejamos que quanto mais a equipe vender maiores serão os ganhos do supervisor, considerando que ele ganha percentual sobre o montante financeiro gerado pela equipe.

No caso do supervisor, como ele tem funções administrativas na loja e há algumas vendas que não são feitas por vendedores que o caso da entrega de motos pela modalidade consórcio (o vendedor ganha na venda da conta em algum momento, estamos falando agora da contemplação e entrega do veículo, que acontece em momento futuro e incerto), neste caso quando o cliente comparece para retirar o veículo por contemplação (Lance ou sorteio), o supervisor ganha sobre esta modalidade de venda.

Tabela 10- Regra de Comissionamento Supervisor de Vendas

Comissionamento Honda Novos		Percentual
	Comissão sobre a produção da venda de motos novas e usadas da equipe de vendas	0,15 % s/ Valor da Venda + FIXO
	Comissão sobre entrega de motos pela modalidade consórcio	0,25 % s/ Valor da Venda + FIXO
+ Comissionamento venda Cotas		Percentual
	Comissão base sobre vendas de cotas da equipe	0,15 % s/ Valor da Venda + FIXO

Fonte: elaborado pelo autor

3. RESULTADOS ALCANÇADOS

Com o levantamento e mapeamento de processos foi possível construir documentação descritiva do funcionamento do processo remuneratório e como ele impacta na satisfação e valorização das pessoas, foi possível identificar que há elementos de meritocracia fortes dentro da organização e os processos agora entendidos são passíveis de automatização depois de padronizados e entendidos.

Muitos obstáculos e dificuldades foram enfrentados no processo de obtenção de dados, dentre eles a não penetração naquilo que envolve o segredo de negócio, depois a checagem das regras levantadas e a obtenção de relatórios e documentos para a promover a padronização dos dados. Vários materiais coletados estavam em planilhas do Excel o que torna o trabalho mais moroso porque não há uma padronização destas bases fazendo com que mais tempo seja consumido na organização dos dados.

4. CONCLUSÃO

A mutabilidade dos cenários é uma característica natural do contexto comercial, portanto, considere-se o presente documento como uma “fotografia do momento atual”, capaz de gerar insumos para uma “espinha dorsal” sobre a qual pode-se construir uma aplicação não só capaz de otimizar os processos, como também de se anteceder as mudanças de cenários, provendo formas configuráveis e parametrizáveis que facilitem sua adaptação o mais imediatamente possível.

Da mesma forma, a aplicação deve ser capaz de manter um histórico detalhado, consistente e coerente dos registros passados, de tal forma que possa prover dados para ações subsequentes tanto imediatas (como estornos, cancelamentos, eventual detalhamento ou revisão de remunerações), quanto posteriores (como estatísticas, visões e projeções).

Este modelo mostrou-se consistente como metodologia remuneratória, estimula a produtividade, valoriza as pessoas que buscam entregar mais valor para a organização por meio da meritocracia, promove a automatização

do processo de remuneração e melhora os processos internos por meio da reengenharia de processos.

Por fim, pretende-se que a organização utilize este levantamento e mapeamento do processo de remuneração para melhorar o processo de pagamento da folha variável e quem sabe evoluir para a construção de um sistema capaz de automatizar inumeros processos manuais aumentando a velocidade do fechamento, trazendo mais segurança ao mitigar possíveis erros por falha humana.