

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP**

**João Oswaldo Esotico**

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO ESTRATÉGIA DE  
DESEMPENHO: um estudo de caso de varejo especializado**

**MESTRADO EM ADMINISTRACAO**

**São Paulo**

**2016**

**João Oswaldo Esotico**

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO ESTRATÉGIA DE  
DESEMPENHO: um estudo de caso de varejo especializado**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, área de concentração: Estratégia e Inovação, sob a orientação do Professor Doutor Belmiro do Nascimento João.

**SÃO PAULO - SP  
2016**

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João

Prof. Dr. José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan

Dedico este trabalho a:

Rosangela Lutti

Glaucie Cristina Scisci

Luis Alberto Rades

Companheiros de trabalho

Que colaboraram para minha

Formação profissional.

Agradeço à Empresa  
RaiaDrogasil, pela participação neste estudo,  
E a seus colaboradores  
que prontamente aquiesceram fornecendo  
as bases para a execução deste trabalho.  
E agradecimento especial ao meu Orientador,  
Professor Doutor Belmiro do Nascimento João, por tornar  
possível este Mestrado.

## RESUMO

**ESOTICO, J. O. Remuneração Variável como Estratégia de Desempenho: Um Estudo de Caso de Varejo Especializado.** Dissertação (Mestrado em Administração).

O objetivo do presente trabalho foi examinar como um sistema de remuneração estratégica, atrelado a um conjunto de objetivos, metas, indicadores e iniciativas que exprimam a singularidade estratégica de uma organização e que pode contribuir para atingir Implementações Estratégicas. Para esta verificação realizamos um estudo de caso com a empresa de comércio varejista RaiaDrogasil, buscando saber se há relação entre sua estratégia – Crescimento Orgânico – e a sistemática de remuneração variável adotada nos diversos níveis da Organização. Para verificarmos esta relação foi realizada uma análise com os dados históricos da empresa, no período de novembro/2011 data da fusão das drogarias Raia e Drogasil, ambas de capital aberto, até 2015, comparando sua expansão física e incremento do valor da empresa com as ações negociadas na bolsa de valores, bem como os diversos modelos de Remuneração adotados para cada área da empresa, e níveis de comando organizacional. A fundamentação teórica do trabalho é apresentada em duas vertentes separadas, uma quanto a Estratégia e sua Implementação, e a outra fundamentação no que tange à Remuneração Estratégica, focada principalmente em Remuneração Variável. Verifica-se que o estudo evidencia uma relatividade entre a elaboração da estratégia e sua implementação com participação da remuneração variável no desempenho de alcance das metas estabelecidas.

Palavras-chave: Estratégia, Implementação, Remuneração Variável.

## **ABSTRACT**

**ESOTICO, J. O. Variable Remuneration as Performance Strategy: A Specialized Retail Case Study.** Dissertation (Master in Business Administration).

The objective of the present study was to examine how a strategic remuneration system, linked to a set of objectives, goals, indicators and initiatives that express the strategic uniqueness of an Organization and that can contribute to reach strategic implementations. For this verification, we conducted a case study with the retail trade company RaiaDrogasil, seeking to know if there is a relationship between its strategy - organic growth - and the systematic variable remuneration adopted at various levels of the organization. In order to verify this relationship, an analysis was made with the historical data of the company, in November / 2011, when the Raia and Drogasil drugstores were merged, both publicly traded, by 2015, comparing its physical expansion and increase of the company's value with the Shares traded on the stock exchange, as well as the various Remuneration models adopted for each area of the company, and levels of organizational command. The theoretical basis of the work is presented in two separate strands, one regarding the Strategy and its Implementation, and the other reasoning regarding the Strategic Remuneration, focused mainly on Variable Remuneration. It is verified that the study shows a relativity between the elaboration of the strategy and its implementation with participation of the variable remuneration in the achievement of the established goals.

**Keywords:** Strategy, Implementation, Variable Remuneration.

**LISTA DE FIGURAS:**

Figura 1: representação gráfica da Estratégia de Liderança em Custo Total .....	21
Figura 2: Matriz BCG .....	23
Figura 3: representação gráfica do crescimento dos fatores de estratégia versus remuneração variável.....	52
Figura 4: evolução gráfica do crescimento físico e de EBITDA pós-fusão das drogarias Raia e Drogasil.....	53
Figura 5: tabela dos principais indicadores econômicos e de crescimento físico estabelecidos pela empresa .....	54

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Mudança Organizacional e transformação da função de Recursos Humanos .....	28
Quadro 2: Fonte de Evidências .....	34
Quadro 3: Fases do Estudo de Caso .....	35
Quadro 4: Metas Globais para o exercício de 2013 .....	41
Quadro 5: índices de deflação / aceleração das metas globais .....	41
Quadro 6: Metas Globais para o exercício de 2014 e índices de deflatores / aceleradores .....	45
Quadro 7: Metas Globais para o exercício de 2015 e índices de deflatores / aceleradores. ....	47
Quadro 8: resumo do alcance de metas estratégicas da empresa (valor de mercado e crescimento orgânico) .....	50
Quadro 9: valores de remuneração variável <i>per-capita</i> e por setor da empresa (Direção, administrativos e operacionais).....	51

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1: Pesos percentuais de ponderação de metas globais, individuais e avaliação. ....	43
TABELA 2: Resumo de avaliação ponderada das metas globais da companhia. ....	48
TABELA 3: exemplo de aplicação da nota de metas globais nos diversos níveis hierárquicos. ....	49

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	11
1.1 Objetivos .....	15
2. Referencial Teórico .....	16
2.1. Estratégia .....	16
2.2. Remuneração Estratégica .....	26
2.2.1. Remuneração Variável .....	29
3. Metodologia .....	32
4. Estudo de Caso .....	36
4.1. Perfil Corporativo da empresa .....	36
4.2. Reorganização Estratégica da empresa .....	37
5. Análise do caso – metas estratégias e de remuneração .....	40
6. Considerações Finais .....	50
6.1 Limitações do estudo de caso .....	54
Referências .....	56

## 1. INTRODUÇÃO

Dado que a estratégia estabelecida pela alta administração de uma empresa, elaborada para o alcance de resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização como conceituado por Wright *et al* (2010) e encarando três pontos de vantagem: 1) a formulação da estratégia, propriamente dita, (desenvolvimento da estratégia); 2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e 3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados) e que, para que a estratégia seja cumprida, deve ser alinhada e desdobrada entre os diversos segmentos da empresa, Schwarz *et al* (2005).

Este estudo procurou examinar se, para cada Estratégia estabelecida pela empresa e o conseqüente desdobramento de metas, entre os diversos setores da empresa, sejam eles de administração, comercial, produção, finanças, recursos humanos, marketing, compras, logística, pode ser aplicado um tipo, um método de remuneração variável específico e/ou geral, como coadjuvante para atingir os resultados concernentes à estratégia.

Ora, para que as pessoas produzam resultados específicos, é preciso recompensá-las. Isto parece tão óbvio, mas muitas empresas fazem um trabalho deficiente, por não atrelar uma remuneração de incentivo pelo desempenho, de forma que não há correlação entre o que se pretende e o que se realiza. Estas empresas não fazem distinção entre aquelas que atingem resultados daquelas que não atingem, tanto na forma de pagamento de salário-base, quanto em bônus ou em *stock options* (BOSSIDY; CHARAN, 2010).

Neste sentido, segundo Bossidy e Charan (2010), a base da mudança comportamental é atrelar os incentivos ao desempenho e tornar isso transparente. Não importa como se determina os incentivos e recompensas, o objetivo é sempre o mesmo, recompensar não apenas as metas atingidas ou superadas, mas também considerando os melhores desempenhos comportamentais.

Para se obter os comportamentos desejáveis, para atingir determinados objetivos, é preciso que haja a devida motivação. Os motivos são os interesses que movimentam as pessoas em determinada direção. Não nos esqueçamos de que somos diferentes, com características individuais distintas e elas nos levam a motivações diversas. Conforme Nogueira (2007), as motivações no âmbito do trabalho, tem situações específicas e intrincadas, confrontando com as características pessoais. Isto quer dizer que é difícil combinar o impulso e o desejo de cada pessoa com a situação de trabalho.

Ainda segundo Nogueira (2007), o problema da motivação, na verdade, é que as pessoas nunca vão fazer exatamente aquilo de que gostam. O desafio é fazer gostar do que fazem. Esta questão, corrobora o que Huxley (1979) já afirmava em sua obra Admirável Mundo Novo: “E é aí - disse sentenciosamente o Diretor, à guisa de contribuição ao que estava a sendo dito - que está o segredo da felicidade e da virtude: gostar daquilo que se é obrigado a fazer. Tal é o fim de todo o condicionamento: fazer as pessoas apreciar o destino social a que não podem escapar” (Aldous Huxley — 1.932).

De acordo com o enfoque comportamentalista, a eficácia é atingida “na medida em que se consiga mudar comportamentos de outras pessoas para que elas atinjam os padrões de produtividade e responsabilidade requeridos pelo cargo no qual foram colocadas”, (BERGAMINI, 1994, p.87).

Para atender a necessidade de mudar o comportamento das pessoas, entram em cena as recompensas, como estímulos positivos, e também as punições, como estímulos negativos. Na prática, as recompensas remetem à seguinte proposição: se o indivíduo se comportar de uma maneira esperada, ele receberá algo em troca. Embora as punições não sejam encontradas sob um formato de programa – como as recompensas, elas apresentam um alto índice de ocorrência e tem o mesmo sentido – o fato de privar alguém de receber

um prêmio, recompensa, ter protelada determinada promoção, declassificar ou reduzir suas responsabilidades, podem significar punições.

A justificativa deste trabalho baseou-se na experiência do pesquisador em empresas, dentro de um RH com visão *do* negócio, onde participamos de um RH que atua como agente de mudanças. Esta experiência é traduzida na elaboração de diversos tipos de remuneração variável, procurando sempre alinhar o alcance das metas estratégicas e o atingimento da sistemática de remuneração, como descrito nas empresas em que atuamos.

Na empresa Bunge Fertilizantes (multinacional de agro negócio), cuja capacidade produtiva era restringida à sazonalidade agrícola, foi implementada sistemática de remuneração variável aos Supervisores Comerciais, incentivando-os, junto aos clientes, na busca pela produção de entressafas, com significativa ampliação da capacidade produtiva das plantas industriais, que anteriormente a esta prática eram oneradas com capacidade ociosa por cerca de quatro meses, esta remuneração permitiu que a empresa organizasse melhor sua produção com vantagens no aproveitamento de matérias primas e mão de obra.

Contax S/A (empresa nacional de Call Center), Empresa com cerca de 75000 funcionários em fins de 2010, originalmente empresa *startup* (empreendedorismo empírico), cujo dinamismo e engrandecimento provocou a necessidade de profissionalização, processo que o RH inicializou em 2007 com obtenção de resultados gerenciais eficazes. Paralelamente a empresa enfrentou a maior dificuldade do setor em lidar com altíssimo *turnover* e absenteísmo, e que na Contax foi em grande parte minimizado com a criação de remuneração variável específica para operadores de Call Center, visando não só a remuneração por objetivos atingidos, mas com sistemática para aumentar a retenção dos funcionários e aumento de presenteísmo, através de modelos de remuneração variável bastante específicos, de acordo com cada operação da empresa.

RaiaDrogasil S/A (rede de varejo de Drogarias), empresa com cerca de 1380 lojas (2016), e que em paralelo às Bandeiras Raia e Drogasil, foi criada uma nova bandeira – Farmasil – com o intuito de atender à demanda das classes C e D (principalmente para o público de aposentados), e para atingir sua viabilidade econômica, diante de baixas margens, que caracterizam o setor, foi criada sistemática de remuneração variável com enfoque não só no atingimento de vendas, como também na qualificação das vendas de maior margem e no presenteísmo dos funcionários para maior eficácia das lojas.

Aliando-se a esta experiência, no conjunto das práticas utilizadas pelas organizações para a obtenção de resultados, financeiros ou não, e vantagens competitivas, há diferentes meios que auxiliam no alcance de tal objetivo, sendo a oferta intencional de recompensas a mais expressiva.

Os programas de recompensas, que são amplamente utilizados nas organizações e, presentes no escopo das estratégias para obtenção de resultados, acabam se fundindo com estratégias de liderança. Essa fusão é tangencialmente tratada por Kohn (1998), crítico do comportamentalismo, cujos esforços são concentrados na apologia da abolição dos programas de recompensas, sob a tese de que esquemas de punição e recompensa, sustentados pela versão popular do behaviorismo, não passam de manipulação. A simplicidade da aplicação dos programas de recompensa explica o uso generalizado desses programas (KOHN, 1998).

Todavia, as empresas precisam que seus líderes dediquem mais tempo e atenção ao futuro de suas organizações e, também a muitas outras coisas, como suas responsabilidades sociais e comunitárias, e sustentabilidade. Tanto eles como suas empresas pagam o alto preço por suas próprias negligências. Porém, reclamar que se dedicam tão pouco tempo com o trabalho do futuro é inútil. Daí a necessidade de instrumentos que indiquem aos executivos e equipes uma constante reavaliação e redireção; e esta necessidade é mais e

maior onde é menos esperada: em tornar eficaz a empresa no presente. É na atualidade presente no qual a empresa precisa antes se desempenhar com resultados eficazes. É no presente que são necessárias a análise mais aguda e a maior energia. (DRUKER, 1998).

Os níveis salariais de funcionários operacionais estão se tornando cada vez mais irrelevantes na competição mundial. A produtividade ainda é importante – na verdade, cada vez mais importante. Qualidade, concepção, serviços inovação, marketing estão todos se tornando mais importantes. Mas os salários dos operários, como custo direto, estão rapidamente se tornando um fator de pouca importância (DRUKER, 1992), o que nos justifica a propiciar maior remuneração, e esta deve ser variável, para atendimento do que de fato importa para as empresas.

Diante do exposto, o problema de pesquisa a ser verificado é:

*Como a Remuneração Variável – atrelada ao conjunto de objetivos, metas, indicadores e iniciativas que exprimam a singularidade estratégica – pode contribuir para atingir Implementações Estratégicas.*

### **1.1. Objetivos:**

O objetivo mais amplo deste estudo é o de verificar se um sistema de remuneração variável pode contribuir, para a execução de planos estratégicos, vinculando a recompensa ao esforço para atingir metas e objetivos com indicadores de resultados a serem obtidos como parâmetros de remuneração.

Especificamente, este trabalho apresenta os seguintes objetivos:

- 1) Estudar o caso de uma empresa do ramo de varejo especializado;
- 2) Analisar o perfil desta organização;
- 3) Buscar qual a estratégia que a empresa estabelece;
- 4) Verificação do modelo de remuneração variável de que se utiliza;
- 5) Análise dos dados obtidos dos resultados alcançados nos indicadores relacionados ao estabelecimento da estratégia e da remuneração variável.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para nos guiarmos dentro do contexto de Estratégia e Remuneração, vamos, inicialmente, abordá-los separadamente e identificar suas características com os elementos necessários à compreensão de todos.

### 2.1. Estratégia

Em administração de empresas, vamos conceituar estratégia como sendo todo o estabelecimento de objetivos e metas que devem ser alcançados pela organização.

De fato, Porter (1986) em seu artigo “O que é Estratégia”, ressalta bem a diferença entre estratégia (objetivos) e eficiência operacional (*modus operandi*).

Assim é que, uma organização pode ter uma boa estratégia, porém não conseguir alcançá-la, pois sua eficiência operacional não atinge as metas estabelecidas. A partir desta premissa, em que estratégias bem idealizadas possam não ser realizadas a contento, é que os diversos modelos de remuneração variável podem auxiliar a implementação e execução das estratégias empresariais.

Muito antes de se falar em estratégia, já existia a competição, a qual surgiu mesmo com o aparecimento da própria vida. Henderson (1989)

“Ao longo de milhões de anos, desenvolveu-se uma complexa rede de interação competitiva. Hoje, mais de um milhão de espécies diferentes foram catalogadas, cada qual com uma vantagem única na competição pelos recursos de que necessita (imagina-se que existam milhões de espécies ainda não classificadas). A cada momento, milhares de espécies estão se extinguindo e outras milhares emergindo. O que explica tamanha abundância? A variedade. Quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única. Mas também, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores – e mais acirrada a competição” (p.3).

Deduz-se daqui que para se sobressair nesta competição, há que se estabelecer objetivos, e, portanto, estratégia para se obter vantagem para permanecer e se desenvolver em ambiente tão competitivo. As forças competitivas, na sua essência, acabam por propiciar a formação da estratégia. Segundo Porter (2004) quando se tem rivalidade entre os concorrentes existentes, se toma uma forma familiar de corrida pela posição mais vantajosa.

Dentro de estratégias competitivas a busca por uma posição competitiva mais favorável em um mercado, onde se transforma na arena fundamental da concorrência. A estratégia competitiva procura estabelecer uma posição lucrativa e mais sustentável contra as forças que determinam a concorrência dentro de um mesmo segmento da indústria. Porter (1986).

Havendo competição e busca de vantagem competitiva, as empresas elaboram suas estratégias para seu melhor posicionamento no mercado, que não se traduz tão somente em superar seus concorrentes, mas, acima de tudo, atender às necessidades de seus clientes. O futuro de uma organização, além de ser imaginado, idealizado, precisa ser construído com uma arquitetura consistente com o mercado em que se compete (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Assim, da competitividade natural existente e da necessidade de sobrevivência e busca pela liderança futura, e/ou manutenção desta liderança, é que surge a estratégia como elemento solucionador do objetivo a ser alcançado.

Formulada a estratégia para atender a objetivos previamente delineados, é necessário a sua implementação, coloca-la em prática, desdobrando-a entre as diversas áreas da empresa para que cada uma, em sua área de atuação, possa contribuir para a sua execução. Este desdobramento da estratégia implica na definição de objetivos específicos de cada setor, indicadores que expressem a singularidade estratégica e que também tragam

consigo informações de como cada setor contribui para a estratégia global definida. O desdobramento da estratégia a partir de mapas de indicadores, metas e iniciativas, adequados a cada setor, onde cada um deles buscará utilizar este processo de desdobramento para atender e garantir sinergias entre eles. (SCHWARZ *et al*, 2005).

Uma formulação da estratégia sem uma implementação eficaz, torna todos os esforços estratégicos inúteis. Para tanto a implementação precisa ter como base alguns pilares de sustentação bem definidos para que a execução seja efetivada a contento. Estes pilares podem ser definidos como a liderança existente na empresa; foco das equipes na execução da estratégia; discernimento dos caminhos a serem perseguidos (tática); organização dos recursos indispensáveis ao projeto.

Dentre as diversas estratégias que podem ser elaboradas pelas organizações vamos nos ater nas seguintes alternativas: – Estratégias de crescimento - Estratégias de estabilidade – Estratégias de redução. Além destas tradicionalmente utilizadas pelas empresas, salientamos, também, as três estratégias genéricas elaboradas por Porter (2004), quais sejam, a liderança em custos, diferenciação e enfoque. Estes diversos tipos de estratégias que as empresas podem adotar como futuro idealizado pode ser assim classificadas:

Estratégias de crescimento, onde idealmente uma empresa busque um aumento de vendas ou de *marketshare*, resultando deste crescimento num aumento do valor da empresa. O crescimento pode ser atingido por diversas formas, através de crescimento interno, crescimento orgânico, aumento da produção e vendas, ampliação de unidades de negócios territoriais, aumento de pontos de vendas, físico e/ou virtuais; crescimento através da aquisição de outras empresas; fusões; alianças estratégicas como parceiras de duas ou mais empresas com projetos específicos de interesse de todas, Wright *et al* (2010).

Dentre estas estratégias de crescimento, Young (1986) trata da rápida expansão que uma empresa pode se utilizar, baseando-se no princípio de que as organizações se expandem, não só em tamanho, ampliação de área de produção, número de filiais, mas também quando atingem objetivos empresariais desejáveis.

Um dos objetivos almejados por diversas empresas tem sido o de alta participação no mercado em que atua, que, segundo Buzzell e Wiersema (1986), a maioria destas empresas desfruta de margens de lucro e taxas de retorno sobre investimentos acima da média de suas concorrentes.

Conforme Bloom e Kotler (1977), deter dominante participação no mercado é quase o mesmo que desfrutar de lucros maiores. Pode significar também a conquista da liderança e da glória que se seguem a tal domínio.

Mas uma participação muito alta no mercado, pode ser também um sinônimo de dores de cabeça, pois as empresas em tal situação, são alvos tentadores para os concorrentes atuais e em potencial.

Dentro de nosso estudo, a Empresa RaiaDrogasil S/A, empreendeu primeiramente uma estratégia de crescimento por fusão ao unir, em novembro de 2011, as duas redes de drogarias Raia e Drogasil, criando, desta forma, a maior rede de varejo especializado neste ramo, tanto em número de lojas como em faturamento, tornando-se líder com alta participação no mercado.

Posteriormente, a estratégia de crescimento de sua rede foi estabelecida, conforme informação em sua página de relação com os investidores na internet, como sendo uma ampliação orgânica, ou seja, com abertura de novas lojas próprias.

Outras estratégias estabelecidas para utilização das organizações são as estratégias de estabilidade, a qual é normalmente utilizada em empresas com mais de um setor de negócio, onde esta estabilidade permite que a empresa concentre seus esforços

administrativos nas diversas empresas existentes, criando bases para uma futura obtenção de vantagem competitiva nos mercados em que se inserem e também se utiliza desta estratégia, quando o custo marginal de crescimentos implementados se sobrepõe aos ganhos marginais. Muitas vezes esta estratégia é temporária, decorrente mesmo de falta de crescimento momentâneo de determinado mercado (WRIGHT *et al*, 2010).

Estratégias de redução, necessária quando o desempenho de uma empresa é abaixo do esperado ou, na pior das hipóteses, quando coloca a sobrevivência da empresa em jogo. A redução pode se dar através de reviravolta, desinvestimento ou liquidação. A reviravolta se dá para tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ela elimina resultados não lucrativos, diminui ativos, reduz a força de trabalho, corta custos e reconsidera as diversas linhas de produtos e os grupos de mercados em que atua.

O desinvestimento se dá quando uma empresa vende ou faz o *spin-off* de uma de suas unidades, o que ocorre quando uma unidade está tendo baixo desempenho ou deixa de se adequar ao perfil de estratégia da empresa. Uma última estratégia de redução é a liquidação, quando nem a reviravolta e o desinvestimento atendem as necessidades de manutenção do negócio então se dá o fechamento da unidade (WRIGHT *et al*, 2010).

Estratégias genéricas se estabelecem quando a empresa busca uma vantagem competitiva dentro de seu mercado. O posicionamento determina se a sua lucratividade está abaixo ou acima da média das empresas concorrentes. Ela pode se posicionar bem e obter altas taxas de retorno mesmo que sua estrutura seja desfavorável e a rentabilidade média seja modesta, a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1986).

Esta vantagem competitiva, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação aos seus concorrentes se obtêm mediante dois tipos básicos de vantagem: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos básicos de vantagem competitiva

combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média de seu mercado: Liderança em custo; diferenciação e enfoque. A estratégia genérica de enfoque possui duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação (PORTER, 1986).

O atingimento da liderança em custos em um mercado se dá por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, exigindo a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela curva de experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade (PORTER, 1986).

A decorrência desta estratégia, segundo Porter, é que a posição de baixo custo produza à empresa retornos acima da média, dando a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição (figura 1).

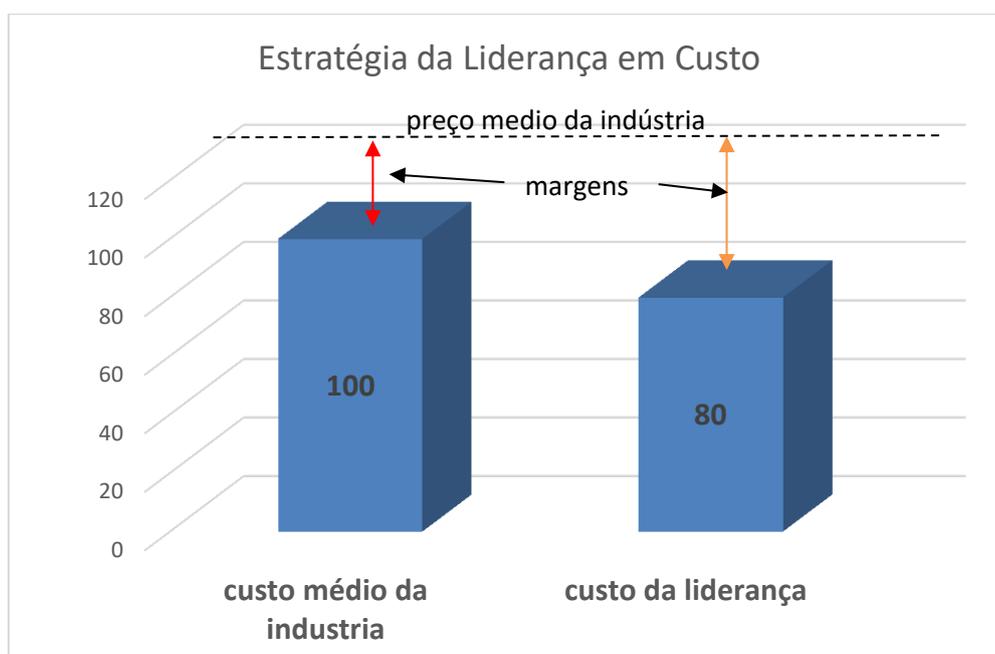


Figura 1: representação gráfica da Estratégia de Liderança em Custo Total (fonte: análise do pesquisador)

A questão específica nesta estratégia é que o preço pode ser reduzido possibilitando à empresa maior penetração no mercado e conseqüentemente ganhando escala o que pode reduzir ainda mais seus custos unitários. Contudo esta estratégia de redução de preços para alimentar sua fome de mercado só fará sentido se o produto em questão tem elasticidade, ou seja, ser sensível aos compradores, que adquiririam mais a preço mais baixo. Caso contrário, na inelasticidade, ou baixa elasticidade, a redução de preços para o líder em custo fará com que a margem diminua sem a contrapartida do aumento no volume, o que geraria perdas e redução da competitividade anteriormente alcançada com a redução dos custos.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de todo o mercado. Os métodos para esta diferenciação podem assumir diversas formas de atingimento: Projeto ou imagem da marca; tecnologia; processos produtivos; logística reversa; serviços sob encomenda; rede de fornecedores eficazes. Em termos ideais a empresa pode se diferenciar em diversas dimensões. A diferenciação, quando alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em um mercado, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as diversas forças competitivas existentes no mercado. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade de seus consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela pode também aumentar as margens, o que exclui a necessidade premente de uma posição de baixo custo (PORTER, 2004).

A terceira e última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, um mercado geográfico ou um mercado consumidor específico (nicho); como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas dimensões. Embora as estratégias genéricas de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de

atingir seus objetivos no âmbito de todo o mercado, toda estratégia genérica de enfoque visa atender muito bem um alvo determinado e cada política funcional para este alcance é desenvolvida levando esta consideração (PORTER, 2004).

Para a empresa estabelecer qual a sua melhor estratégia, ela pode se utilizar de diversos estudos, dentre os quais destacamos a matriz BCG ou diagrama, que foi desenvolvida por uma empresa norte-americana de consultoria – a Boston Consulting Group – como uma forma de analisar o fluxo de caixa gerado pelos produtos de uma empresa.

São dois fatores analisados neste diagrama: O crescimento do mercado no qual o produto está inserido e a fatia de mercado que a empresa tem com relação aos seus principais concorrentes, ou seja, *marketshare*.

O diagrama apresenta no eixo horizontal a relação da fatia de mercado da empresa com o principal concorrente da empresa e o eixo vertical, é considerado o crescimento do mercado. O resultado da análise dos produtos é colocado no diagrama que é dividido em quatro quadrantes: (figura 2)

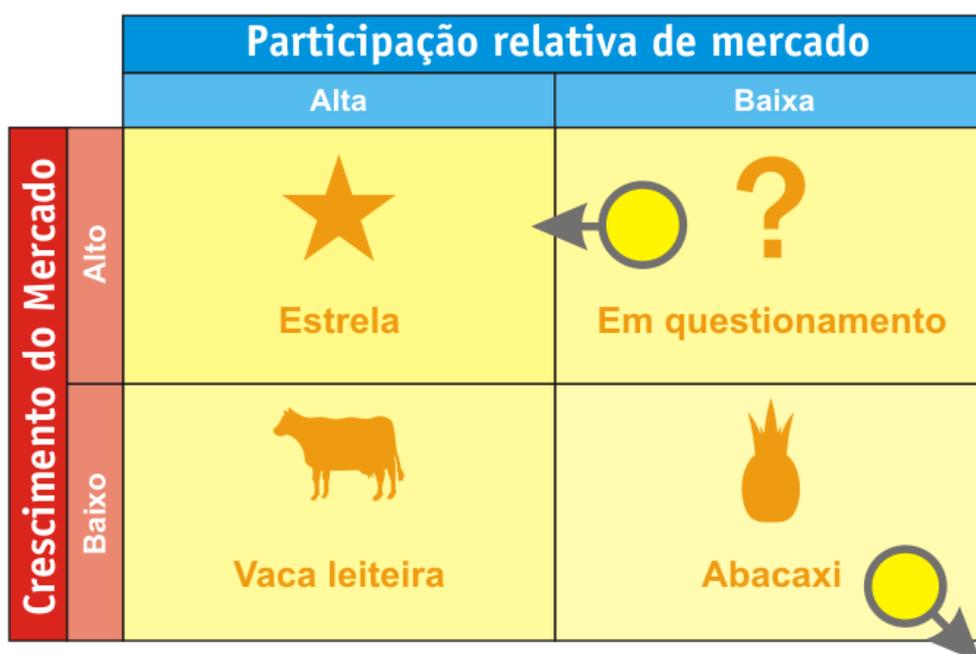


Figura 2: Matriz BCG

Quadrante inferior esquerdo – denominado “Vaca Leiteira” - esta situação representa um mercado estabilizado e a empresa considerada está com uma fatia de mercado maior que a do concorrente. Neste caso o produto encontra-se numa situação vantajosa, pois são produtos geradores de caixa. Aqui a estratégia a ser utilizada pode ser a de estabilização, ou mesmo a de crescimento em cima dos concorrentes e não do mercado, uma vez que se encontra estabilizado.

Quadrante superior esquerdo – “Estrela” – é onde o mercado encontra-se em alto crescimento e os produtos localizados neste quadrante são considerados estrelas, e a situação é favorável, pois as empresas que estão em vantagem podem se defender melhor dos concorrentes. Contudo como o mercado está aquecido e em alto crescimento, vai atrair novos entrantes e a concorrência vai acirrar. Neste caso a empresa que se mantiver com o produto “estrela” quando o mercado se estabilizar (menor crescimento) a empresa passará a ter um quadrante “vaca leiteira”. Neste quadrante a empresa deve se focar na estratégia de crescimento, uma vez que o mercado possibilita tal ação, combinando com estratégias genéricas de liderança em custo ou de diferenciação como definido por Porter (1986), resultante de dupla ação de crescimento no mercado e sobre seus concorrentes.

Em nosso estudo de caso, o comércio varejista de drogaria se encontra neste quadrante, pois o seu mercado de atuação encontra-se em expansão, tanto pelo crescimento populacional, como também pelo contínuo aumento da camada da população mais idosa, fato este aliado a sua alta participação neste mercado como sendo a maior rede de drogarias em número de lojas e igualmente maior faturamento.

Quadrante superior direito, quando o mercado está em crescimento, mas a participação da empresa é menor que seus concorrentes, ele é considerado “interrogação”, em questionamento. Todo investimento que a empresa fizer poderá ser inútil devido aos ataques da concorrência em defesa de seus produtos que tem maior fatia deste mercado. Ao

mesmo tempo este quadrante pode ser de oportunidade, pois alguns autores o denominam de “menino prodígio” pois, caso a empresa consiga superar as barreiras de entrada impostas pelos concorrentes, seu produto poderá se tornar em “estrela”. A estratégia aqui a ser adotada, da mesma forma que no modelo anterior, devera ser o de crescimento de *Marketshare* utilizando-se inclusive das estratégias genéricas.

Por fim, o quadrante inferior direito, onde o mercado tem baixo crescimento e a fatia de mercado do produto da empresa é menor que o de seus concorrentes, tem o quadrante denominado “abacaxi”, ou seja, produtos classificados neste quadrante devem ser repensados se deve continuar a existir, pois podem gerar custos e baixíssimo retorno de caixa não compensando sua manutenção no mercado. Deste quadrante não há muito do que se esperar e neste caso a empresa deverá se utilizar da estratégia de redução.

Da análise da empresa de seus produtos neste diagrama BCG ela pode determinar qual estratégia adotar dentre as apresentadas, ou seja: de crescimento, estabilidade, redução ou se utilizar das estratégias genéricas: baixo custo, diferenciação ou enfoque.

## **2.2. Remuneração Estratégica**

Os diversos modelos de Remuneração desde os mais tradicionais, como Planos de Cargos e Salários, Programas de Remuneração Variável e também o modelo de Remuneração por Competência, são alguns instrumentos para que as organizações obtenham sucesso nos processos de gestão da Remuneração Estratégica.

De uma forma geral, pode-se dizer que remuneração estratégica, no nosso estudo de caso, tem relação com dois fatores críticos: a decisão do objetivo da empresa – a estratégia formulada - e de como atingi-lo – implementação da estratégia.

Na definição de Wood e Picarelli (1995), a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, ocorrendo esta ponte de duas maneiras:

“Primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional; ou seja, de levar em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã (sua visão de futuro)”.

“Segundo, à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, suas características do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.” (p.44).

Diante desse cenário, observa-se que a estratégia de recursos humanos, no que tange à remuneração, auxilia na preparação das pessoas para o sucesso do negócio. Para isso, seus sistemas de remuneração, quando adequados para retenção dos talentos, contribuem para o sucesso da estratégia da Organização. (SIMÕES, 2008).

Segundo Wood e Picarelli (1995), a maioria das empresas ainda aplica exclusivamente de sistemas tradicionais de remuneração, baseado tão somente no salário fixo funcional.

Os principais limitadores de sistemas tradicionais de remuneração foram citados por Wood e Picarelli (1995) e, caso esses sistemas não sejam adaptados, eles podem ir

contra ao direcionamento estratégico da empresa, impedindo que se flexibilizem as formas de remuneração. Estes principais fatores limitadores são:

- “- Inflexibilidade: Os sistemas tradicionais de remuneração, tendem a tratar coisas diferentes de forma homogênea, eles não consideram convenientemente as peculiaridades de diferentes áreas ou funções da empresa;
- Falsa Objetividade: A aparente racionalidade desses sistemas esconde uma visão reducionista da realidade organizacional. A lógica que fundamenta os sistemas tradicionais vê a organização como retratada pelo organograma formal;
- Metodologia desatualizada: Os sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis;
- Conservadorismo: Os sistemas tradicionais reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as relações hierárquicas em detrimento ao foco no processo crítico e clientes.
- Anacronismo: em empresas mais modernas, os sistemas tradicionais representam entraves à evolução do processo de mudança.
- Divergência: Os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns.” (p. 41).

Existem outros fatores limitadores da remuneração tradicional que implicam diretamente na remuneração variável e no desempenho empresarial. Sistemas de remuneração tradicional remuneram todos conforme as mesmas regras, impossibilitando uma remuneração diferenciada, criando assim mais um limitador para atração e retenção de talentos, que cada vez mais querem ser valorizados pelo seu potencial e não pela sua senioridade na empresa a qual pertence. Com isso, a ideia de uma forma de remuneração estratégica e diferenciada se torna necessária para que estes talentos tenham um melhor desempenho e colaborem na execução das estratégias empresariais. (SIMÕES, 2008).

Diante destes fatores limitantes para a implementação de estratégias empresariais, as organizações vão adaptando conforme suas estratégias e necessidades. Diante disso, existem algumas tendências declinantes e ascendentes da remuneração que são apresentadas no quadro 1. (MARQUART, 2009)

	<b>Tendência Declinante</b>	<b>Tendência Ascendente</b>
<b>Características do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. reprodutibilidade</li> <li>. rigidez</li> <li>. divisão de tarefas</li> <li>. formação prévia</li> <li>. liderança autoritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. criatividade</li> <li>. flexibilidade</li> <li>. interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização</li> <li>. aprendizado contínuo</li> <li>. liderança interacional</li> </ul>
<b>Estruturas Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. hierarquia vertical, rede matricial</li> <li>. centralização</li> <li>. perenidade</li> <li>. aglutinação de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. redução de níveis hierárquicos</li> <li>. descentralização e autonomia</li> <li>. instabilidade como fator de evolução</li> <li>. terceirização</li> </ul>
<b>Características da gestão empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. foco no capital</li> <li>. teorias quantitativas</li> <li>. distância entre capital e trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. foco nos recursos humanos</li> <li>. foco na gestão da informação</li> <li>. visão comum, identidade e valores compartilhados</li> <li>. colaboração e participação</li> </ul>

Quadro 1: Mudança Organizacional e transformação da função de Recursos Humanos (fonte: Wood e Picarrelly, 1995, p. 34)

Portanto, um sistema completo, ou pelo menos, amplo de remuneração estratégica, diferentemente de sistemas tradicionais, compreende diversas formas:

Remuneração fixa funcional, normalmente ajustada ao cargo e em linha com o mercado de determinado segmento. Remuneração indireta, representada por um gama de benefícios, que vão desde a concessão de vale refeição, assistência médica, até ao fornecimento de automóveis, segurança particular, sempre dependendo do nível organizacional do cargo que exerce determinado colaborador.

Remuneração por competências, que mais do que remunerar o cargo exercido, considera a competência individual, normalmente dentro de uma gama de atributos para os cargos de comando. Assim como, para cargos mais operacionais, onde também, o indivíduo é levado em consideração no exercício de suas atividades, denomina-se remuneração por habilidades. Remuneração por comissões, uma das formas de variável utilizadas para vendedores em geral, onde a relação direta da venda e remuneração se faz

de forma bastante significativa, pois neste caso a remuneração funcional do vendedor geralmente é bastante reduzida, estando o seu ganho efetivamente na sua produtividade de vendas.

Remuneração variável, a qual é atrelada à obtenção de resultados pré-estabelecidos e podem ser definidas como de curto e/ou longo prazo. Quando de curto prazo, normalmente a períodos de um ano, dizem respeito à obtenção de resultados pontuais periódicos e são classificados como pagamentos de participação no lucros e/ou resultados da empresa, como bônus, ou ainda como prêmios especiais normalmente dirigidos à cúpula diretiva da organização, como uma remuneração do passado, ou seja pelos resultados alcançados. Quando de longo prazo, se prendem a objetivos mais estratégicos e de valorização da empresa no futuro, e para este objetivo se remunera com participações acionárias, onde o ganho do colaborador está intimamente ligado à *performance* da empresa tanto nos aspectos pontuais de curto prazo, como nas estratégias adotadas para o futuro.

Outras formas de pagamento, tais como, prêmios e gratificações, normalmente utilizadas em campanhas de curto prazo, com objetivos bem específicos e delimitados, muito utilizados para resoluções de questões pontuais e/ou de projetos específicos que, embora inseridos no contexto da organização, não fazem parte do foco da estratégia global.

### **2.2.1. Remuneração Variável**

A busca constante por fatores que levem a resultados mais competitivos tem feito muitas empresas travarem uma verdadeira competição na busca e retenção de talentos.

A consequência desta corrida, segundo Pereira (2014), é que os custos fixos, motivados pelas folhas de pagamento cada vez mais oneradas e com cargas tributárias e sociais elevadas, levam as empresas a um dilema:

“Ficar para trás na competição empresarial, deixando que o negócio tenha níveis muito baixo de lucratividades ou mudar os modelos vigentes de remuneração e conseguir o tão sonhado capital intelectual?”

“Para atender a essa demanda empresarial, surgem os programas de remuneração variável, fornecendo uma solução capaz de abranger os anseios dos funcionários e da organização, construindo laços de comprometimento, reforçando o bom desempenho e evitando a evasão de talentos.” (p. 181).

Assim é que um sistema de remuneração variável se torna em um programa que busca alavancar os resultados, dividir sucessos, recompensando melhoria de produtividade, qualidade e rentabilidade, através de incrementos na remuneração do colaborador, bem como possibilita às empresas uma eficiência em custos, visto que todo custo fixo onera as margens de contribuição, enquanto que os custos variáveis não oneram as margens, pois acompanham a contrapartida dos resultados alcançados.

Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o funcionário (WOOD; PICARELLI, 1995).

A popularização, entre as empresas, da remuneração variável é consequência direta de processos de mudanças organizacionais que vem acontecendo. Projetos como de reestruturação, programas de qualidade e produtividade. Implantação de novos modelos de trabalho tem levado as organizações a repensarem suas formas de remunerar.

É nesse contexto que a remuneração variável ganha força, buscando integrar os diversos níveis da organização e catalisar esforços para a realização dos objetivos da empresa (WOOD; PICARELLI, 1995).

Para utilização deste sistema de remuneração, leva-se em consideração que para se integrar a estratégia à ação pode haver muitas dificuldades. Uma das opções para tanto, é através do *Balanced ScoreCard* (BSC) que é uma ferramenta que elimina estas dificuldades, na medida em que cria as metas para cada setor, as quais sendo desdobradas

aos níveis de funções de modo a deixar qualquer colaborador com o conhecimento do que é necessário para que a estratégia da empresa tenha sucesso (MATESCO, 2012). Assim uma vez definidos os parâmetros e indicadores de acompanhamento o estabelecimento da correspondente remuneração variável a estes fatores ficam mais facilmente determinados.

Contudo, existem varias alternativas de remuneração variável, mas o objetivo sempre será o mesmo, qual seja alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da organização. Segundo Wood e Picarelli (1995), esse objetivo pode ser desdobrado em três outros: Primeiro, vincular o desempenho e a recompensa de forma a estimular o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua; segundo, partilhar os bons e maus resultados da empresa; e terceiro, transformar o custo fixo em custo variável.

Cada alternativa de remuneração variável dá diferente ênfase a cada um desses objetivos. De forma geral, as alternativas podem ser classificadas de duas formas: uma em remuneração por resultados, que podem ser obtidos, por metas individuais, ou por equipes ou mesmo departamentais; outra se utilizando da legislação de participação nos lucros ou resultados (BRASIL, 2000), através de metas negociadas com funcionários e sindicatos que definam a forma desta distribuição.

Diante do exposto, dentro deste estudo de caso – RaiaDrogasil – iremos verificar a utilização das diversas alternativas de remuneração variável, desde a utilização de programa de participação nos resultados (PPR) com objetivos de metas negociados pela empresa junto à comissão de funcionários e representantes sindicais, bem como estabelecimento de metas estratégicas para remuneração de curto prazo (Bônus) e de longo prazo (programa de ações) em consonância com a execução dos objetivos de suas estratégias e de como se comportaram diante dos resultados obtidos no período considerado.

### 3. METODOLOGIA

Para este estudo de caso, verificação da relação entre remuneração variável e implementação estratégica, utilizamos a análise de um comércio varejista especializado, a rede de drogarias RaiaDrogasil S/A, buscando a partir de sua declaração de estratégia, qual seja, a de crescimento orgânico de sua rede de lojas e do valor da empresa no mercado de capitais, e com a verificação de seu sistema de remuneração o qual é atrelado aos objetivos estratégicos e igualmente utilizados como parâmetros para pagamento de premiação, se devidamente atingidos.

Para o estudo de caso presente, utilizaremos a análise dos dados obtidos, uma vez que para o método quantitativo, os dados coletados, no período de quatro anos, não se mostram suficiente para uma abordagem estatística significativa. Contudo, a intensidade das informações são expressas pelo tempo envolvido no processo da operação que envolve obtenção dos resultados e a evidencia destes resultados no objeto do estudo.

O método de estudo de caso, corresponde a uma das formas de se realizar pesquisas empíricas de caráter de análise sobre um determinado fenômeno em curso e em seu contexto real. Parte do princípio de que é possível relacionar um determinado fenômeno com a exploração de uma unidade de estudo. Assim, a adoção desse método, em oposição aos métodos de vertente quantitativa, que privilegiam análises estatísticas, viabiliza imersão integral, profunda e minuciosa na realidade investigada. (LIMA, 2008).

Um estudo de caso, conforme Yin (2001) é um projeto semelhante a um experimento único, e as diversas condições que explicam o experimento, servem também para justificar o estudo de caso único.

Ainda segundo Yin (2001), as utilizações para o estudo de caso único são: 1. Para testar uma teoria formulada; 2. O objetivo de capturar as condições de uma determinada

situação; 3. Em situações específicas em que vale a pena documentar e analisar; 4. Estudar as variáveis do caso em pontos diferentes no tempo.

Cabe destacar que em investigações orientadas por métodos de vertente qualitativa, as atividades de coleta, tratamento, seleção, interpretação e análise ocorrem simultaneamente (LIMA, 2008) o que, de fato, sucede na prática, onde na coleta já se seleciona o dado que interessa, se obtém sua interpretação junto à pesquisada e a correspondente análise para a conclusão do estudo.

Quanto às características qualitativas que envolvem trabalhos científicos, é preciso que todas tenham em comum a necessária procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que seja pessoal, autônomo, criativo e rigoroso. (SEVERINO, 2004).

Pessoal no sentido de que em qualquer pesquisa, como em qualquer nível, exige do pesquisador um envolvimento como se tal objetivo de investigação fizesse parte de suas atividades, que no caso presente, o pesquisador realizou trabalho em consonância com a própria empresa na elaboração do sistema de remuneração variável para que fosse compatível com a estratégia estabelecida, para que pudesse auxiliar na execução da mesma.

Trabalho autônomo como fruto de um esforço do pesquisador. Autonomia esta que não significa desconhecimento ou desprezo da contribuição alheia, mas, a capacidade de um inter-relacionamento enriquecedor com outros interessados e/ou envolvidos com a pesquisa (SEVERINO, 2004)

A característica criativa, não se trata de apenas aprender, de apropriar-se do conhecimento, mas de colaborar no desenvolvimento e fazer avançar este conhecimento, aplicando seu instrumental da ciência aos objetos e situações pesquisadas. O trabalho científico deve ser rigoroso, e esta exigência não se opõe a da criatividade, antes a pressupõe. Aqui se exige a logicidade e a competência, além da disciplina imposta pela

metodologia geral do conhecimento e pelas metodologias particulares de varias ciências, exige-se ainda a disciplina do compromisso assumido pela decisão da vontade. (SEVERINO, 2004).

Segundo Yin (2001), na condução de um estudo de caso, três princípios devem ser levados em consideração:

- a) A utilização de fontes de evidencias;
- b) A criação de um banco de dados; e,
- c) O encadeamento das evidencias.

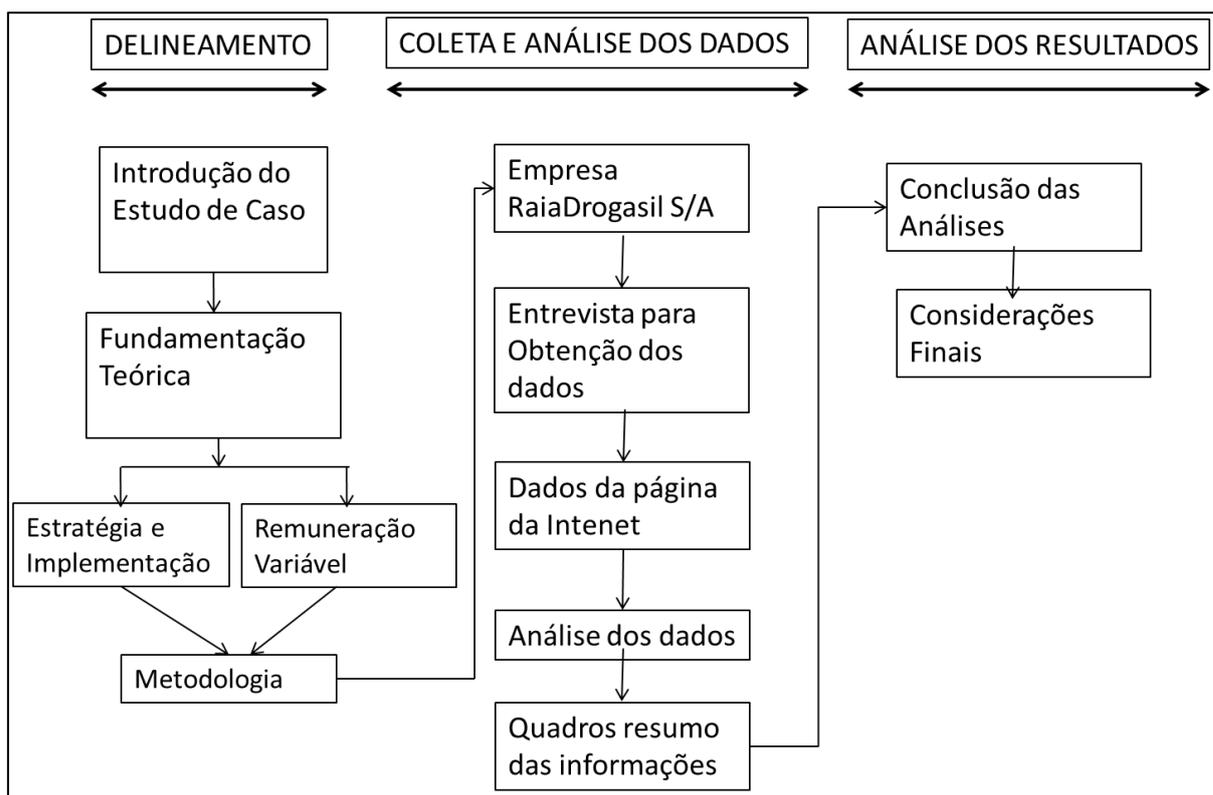
No quadro 2, são apresentadas as fontes de evidencias deste estudo de caso, considerando-se os pontos fortes e os pontos de melhorias.

<b>Fontes de Evidencias</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos de Melhorias</b>
<b>Documentação:</b> e-mails com dados para análise e resultados apresentados no site RaiaDrogasil, página Relação com Investidores	Consistência de informações tanto das fornecidas por e-mails como as obtidas pela internet	Falta de análise da própria empresa no relacionamento entre a estratégia e a remuneração.
<b>Registro de arquivos:</b> obtidos pelo investigador na condução de seu trabalho junto à empresa	Coerência dos registros na relação do sistema de remuneração variável.	Dados refletem as análises do pesquisador.
<b>Entrevistas:</b> com o gerente do setor de Remuneração e Planejamento	Obtenção dos dados necessários à análise do estudo em andamento	Fornecimento somente de dados de domínio público
<b>Observações participante:</b> elaboradas pelo pesquisador no exercício de suas atividades na empresa e na coleta dos dados na entrevista	Observações com análise voltadas para o estudo do caso.	Complementação de observação de terceiros.

Quadro 2: Fontes de evidencias - fonte: adaptado de Yin (2001, p. 108).

Para o método de estudo de caso, conforme Yin (2001), é necessário apresentar três fases consecutivas: Delineamento, coleta e análise dos dados e análise dos resultados.

Dessa forma, no quadro 3, demonstramos, nesta pesquisa junto à empresa RaiaDrogasil, as três fases, e seus desdobramentos, que seguimos no estudo de caso.



Quadro 3: fases do estudo de caso  
Fonte: adaptação de Yin (2001)

É de se notar que o encadeamento, das atividades nestas três fases, quadro 3, obedece uma ordem lógica e de acordo com a fontes de evidencias, quadro 1, permitindo, desta maneira, uma fluidez no trato do estudo de caso, conduzindo a teoria, o método, obtenção dos dados, análise e os resultados alcançados no estudo em questão.

## **4. ESTUDO DE CASO**

Nosso estudo do grupo RaiaDrogasil S/A que engloba as drogarias Raia e Drogasil no período compreendido entre a fusão das duas redes, novembro/11, até o exercício findo em 2015, tem como principal objetivo analisar a estratégia da empresa – crescimento orgânico da rede de lojas e valor da empresa no mercado de capitais – e a utilização de um sistema de remuneração estratégica atrelada à execução de seus objetivos, sistema este composto de um competente programa de cargos, salários e benefícios e a adoção de remuneração variável compatível com cada nível hierárquico da organização, bem como setorialmente, utilizando-se de PLR (BRASIL, 2000), Incentivos de Curto Prazo (ICP) e de Longo Prazo (ILP) na medida das metas alcançadas.

### **4.1. Perfil Corporativo da Empresa – RaiaDrogasil S/A**

De acordo com a Raia Drogasil, em sua página de relação com os investidores, ela foi criada em novembro de 2011 a partir da fusão entre as drogarias Raia S.A. e Drogasil S.A. com mais de mil e duzentas lojas em operação e receita bruta de R\$ 9,4 bilhões em 2015, a Raia Drogasil é hoje, a maior rede de drogarias do Brasil em receita e número de lojas.

A empresa combina um modelo de negócio de sucesso comprovado, com ativos e competências únicos no setor, com forte capacidade de reprodução através de uma expansão orgânica e acelerada, com retornos marginais elevados sobre o capital investido, resultando em um forte histórico de crescimento associado à expansão de margens de lucratividade.

Os pilares do modelo de negócio são as bandeiras Droga Raia e Drogasil, duas das marcas do varejo brasileiro que totalizam mais de 100 anos de tradição, um portfólio de lojas que inclui várias centenas das melhores esquinas brasileiras, as plataformas

proprietárias e de ponta, que permitem gerir a cadeia de abastecimento de forma eficiente e atender os clientes a partir de sistemas baseados em CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente,), os formatos diferenciados de loja, com conceitos avançados de gestão de categorias e com um portfólio de produtos de marca própria, e, especialmente, profissionais qualificados e motivados tanto no nível da gestão como da operação, que operam dentro de uma cultura de formação interna de pessoas, com ingresso pela base da pirâmide nas unidades.

Ao final de 2015, as marcas Droga Raia e Drogasil estavam presentes em 17 estados brasileiros nos quais a empresa tem amplo conhecimento do mercado, estrutura logística e de formação de pessoas para suportar o crescimento, que juntos representam 89% do mercado consumidor farmacêutico brasileiro.

A capacidade de reprodução do modelo através do crescimento orgânico acelerado, combinando o aumento da presença nos mercados atuais com o ingresso seletivo em novos mercados, ocorre a partir de uma estrutura de expansão única no setor, que se baseia em uma inteligência proprietária que permite avaliar potencial de mercado com forte embasamento analítico, na prospecção descentralizada, conduzida por um grupo de profissionais cada um mais de 15 anos de experiência nas operações de varejo e em uma forte disciplina financeira, com alocação de capital centralizada com base em taxas internas de retorno projetadas para cada projeto que avaliado.

## **4.2. Reorganização estratégica da empresa**

Segundo a própria empresa, ela efetivou, em 23 de julho de 2013, uma mudança na gestão da empresa, com a nomeação de um profissional vindo do mercado - Marcílio D'Amico Pousada - como novo Presidente. Marcílio já contava com uma experiência de 25 anos em varejo e um foco em execução e nas operações de lojas.

Este foco em execução resultou em avanços significativos na integração das operações das duas bandeiras, onde se concluiu um *upgrade* na plataforma de varejo, na qual foi incorporada todas as funcionalidades vitais de Droga Raia e de Drogasil para serem compartilhadas entre as bandeiras e iniciou-se em setembro o processo de *roll-out*. Até o final de 2013, já haviam sido migrados 53 filiais e dois centros de distribuição Drogasil para a nova plataforma unificada, o que criou as bases para a unificação total dos sistemas corporativos.

A adoção desta nova plataforma unificada de varejo é um passo decisivo para se atingir um novo patamar de execução, em função da integração de toda a malha logística e da disponibilização de diversas funcionalidades avançadas e proprietárias para precificação, promoções, gestão de estoques e CRM, entre outras, que passam a ser compartilhadas entre todas as suas lojas e bandeiras. Além disso, ela resulta em processos de gestão e numa estrutura organizacional totalmente unificado na retaguarda. Esta ênfase em execução foi além da integração: avançou-se em um plano ousado de reformas (175 realizadas em 2013 e 216 previstas para 2014), em um significativo fortalecimento do sortimento e do *merchandising* nas filiais Drogasil, na implantação de réguas de relacionamento para segmentos específicos de clientes da Droga Raia, no treinamento sistemático das equipes e no investimento em mídia televisiva para fortalecimento da marca em regiões recentes, entre outras ações. No âmbito corporativo, criou-se um rigoroso processo de controle de custos e em um novo modelo de remuneração variável com base na atribuição de metas globais e individuais, com responsabilização individual para cada executivo.

Estabeleceu-se de forma significativa, uma melhoria no modelo de gestão em 2013, por meio de um programa de remuneração baseado em metas globais para a empresa e individuais para cada gestor. Este modelo vai ser incrementado no ano de 2014, através da

implementação de remuneração variável baseada em ações restritas. O objetivo é transformar os principais executivos, presidente, vice-presidentes e diretores, em acionistas visando alinhar interesses no longo prazo e estabelecer mecanismos eficientes de retenção dos principais talentos.

De 2012 a 2014, o foco da Raia Drogasil foi a conclusão da integração e o avanço de ambas as marcas para o melhor padrão existente. A nova agenda da Gestão, que começou em 2014, desafia os limites desta execução através da inovação e da obtenção de novas competências. A empresa organizou quatro Pilares Estratégicos para permitir continuar criando novos diferenciais e melhorar a prestação de serviço: Acelerar a Expansão Orgânica, Introduzir Novos Formatos, Incrementar a Gestão de Categorias e a Experiência de Compras e Envolver, Analisar e Potencializar Clientes. Também identificaram três facilitadores para a implementação destas estratégias: Pessoas, Processos e Plataformas.

Em 2015, inauguraram 156 lojas, um aumento significativo sobre as 131 lojas abertas anualmente nos dois anos anteriores. Para 2016 e 2017, pretendem atingir a marca de abertura de 165 e 195 novas lojas, respectivamente, preservando, entretanto, o mesmo padrão de seletividade e de expectativas de retorno. Em relação a formatos, estão preparando o formato estratégico de baixo custo para representar uma alavanca de crescimento no futuro.

## **5. ANÁLISE DO CASO – metas estratégicas e de remuneração variável.**

Conforme estabelecido no referencial teórico, o desdobramento da estratégia implica na definição de objetivos específicos de cada setor, indicadores que expressem a singularidade estratégica e que também tragam consigo informações de como cada setor contribui para a estratégia global definida. O desdobramento da estratégia a partir de mapas de indicadores, metas e iniciativas, adequados a cada setor, onde cada um deles buscará utilizar este processo de desdobramento para atender e garantir sinergias entre eles. (SCHWARZ *et al*, 2005).

A empresa neste processo de desdobramento de suas metas, na obtenção de sua estratégia, estabeleceu a partir de sua reformulação estratégica um novo modelo de remuneração variável com base na atribuição de metas globais e individuais. O sistema adotado para metas globais se baseia no conceito de uma “Nota da Companhia” que engloba os principais indicadores condizentes com sua estratégia, quais sejam: EBITDA; Receita Bruta de Venda; Lucro Líquido Ajustado e Abertura de Lojas. Este modelo, (quadro 4) através dos quadros de metas de cada exercício demonstra a estreita relação existente entre estratégia e metas a serem alcançadas para a execução do planejado.

O quadro 4 estabelece para cada indicador uma meta a ser atingida e o respectivo peso em percentual para a devida ponderação do conjunto de metas que se traduz na nota da empresa, e os limites de tolerância de obtenção dos resultados, com vistas a dados aproximativos, além disso adota uma tabela de aceleradores e deflatores com que permite bonificar a nota pela obtenção do resultado acima do estipulado, ou onerar no caso de o resultado ser abaixo (quadro 5).

META 2013							REALIZADO		
Metas da Companhia	Peso (%)	Unidade	Limite Inferior da Meta	Tolerância	Valor da Meta	Acelerador	Valor Projetado	% Meta	Ponderado (%)
1 EBITDA	50%	R\$ Mil	R\$ 392.850	10,0%	R\$ 436.500	Ver Tabela	R\$ 360.200	0%	0%
2 Receita Bruta de Vendas LE	20%	R\$ Mil	R\$ 6.202.126	2,0%	R\$ 6.328.700	Ver Tabela	R\$ 6.142.500	0%	0%
3 Lucro Líquido Ajustado	20%	R\$ Mil	R\$ 192.000	20%	R\$ 240.000	Ver Tabela	R\$ 175.800	0%	0%
4 Abertura de Lojas (R + D)	10%	Qtd	117	10%	130	Ver Tabela	130	100%	10%
<b>TOTAL</b>	100%								10,0%

Quadro 4: Metas Globais para o exercício de 2013 – fonte RaiaDrogasil S/A

		DEFLATORES / ACELERADORES			
		25%	75%	125%	150%
Metas	EBITDA	90,0%	95,0%	105,0%	110,0%
	Vendas		98,0%	102,0%	103,0%
	L. Líquido	80,0%	90,0%	110,0%	120,0%
	Lojas		117		

Quadro 5: índices de deflação / aceleração das metas globais. (fonte RaiaDrogasil S/A)

Quando, em se tratando de remuneração variável, se estabelece uma meta fixa e não se permite ganhos na obtenção de resultados próximos à meta, o não atingimento desestimula a equipe nesta sistemática de remuneração, da mesma forma, se a obtenção excede a meta e não se bonifica o esforço acima da meta, torna-se igualmente desestimulante à equipe.

Assim é que, no quadro 5, são estabelecidos percentuais de ganho, abaixo de 100%, deflatores, para resultados abaixo da meta, respeitando um limite inferior, como também, percentuais acima de 100%, aceleradores, para resultados acima da meta, e igualmente respeitando um limite superior. Ou seja, no limite inferior, atingindo 90% da meta de EBITDA, o ganho se reduz a 25% do *target* do bônus. No outro extremo, atingindo 110% da meta EBITDA, o ganho passa a ser 50% a mais do *target* do bônus, e entre os valores intermediários de atingimento, tanto para baixo como para cima da meta se faz a interpolação dos percentuais, até os limites estipulados. Para cada meta específica, os fatores de deflatores e aceleradores são ajustados em percentuais próprios.

É de suma importância nesta análise de estudo de caso, a observância da coerência do sistema de remuneração variável, com os objetivos propostos. Note-se que no ano de 2013, os resultados econômicos estabelecidos não foram alcançados e somente a meta de quantidade de abertura de lojas foi atingida e, desta forma, a nota de metas globais ficou reduzida a 10 (numa escala de 100 para atingimento de 100% de todas as metas). Este fato, como veremos adiante, refletirá na remuneração variável de forma a comprovar a correlação entre implementar corretamente a estratégia e sua recompensa pertinente.

Além das metas globais, a empresa adota um sistema de remuneração variável que estabelece um mapa de metas adequadas aos diversos departamentos/indivíduos, tabela 1, que no conjunto de seus atingimentos contribuem no atendimento geral da estratégia da organização. A adoção deste sistema exige que haja uma ponderação entre os diversos tipos de obtenção de resultados que refletirá na remuneração variável pertinente a cada área e/ou indivíduo. Com as metas estabelecidas globalmente/individualmente, ou por área, a empresa adota também sistema de avaliação individual que faz parte do processo de remuneração variável e cujo peso é igual para todos da empresa.

	ICP	Peso para Ponderação			Observação	
		Target em nº de salários	Nota da Cia.	Metas da área ou individual		Avaliação
<b>Corporativo</b>	Presidente	x	90%	0%	10%	anual
	Vice-Presidente	x	60%	30%	10%	anual
	Diretor	x	50%	40%	10%	anual
	Gerentes (Corp/CDs)	x	40%	50%	10%	anual
	Gerentes Expansão	x	30%	60%	10%	anual
	Coord/Consultor	x	30%	60%	10%	anual
	Outros (Corp)	x	20%	70%	10%	anual
<b>CDs</b>	Supervisor CDs	x	20%	70%	10%	semestral
	Motorista CDs	valor		100%		semestral
	Outros CDs	valor		100%		semestral
<b>Lojas</b>	Outros Multicanal	x	20%	70%	10%	anual
	Ger. Regional	x	10%	80%	10%	semestral
	Colaboradores Lojas	valor		100%		semestral

Tabela 1: Pesos percentuais de ponderação de metas globais, individuais e avaliação. (fonte RaiaDrogasil S/A)

Para justificar a distribuição de pesos, partindo da alta cúpula, onde as metas globais têm maior significância e indo aos níveis mais operacionais onde o peso das atividades individuais, ou da área, é mais importante, é exatamente no grupo dos principais executivos, que são os responsáveis pelo sistema de gestão da organização, que tem maior peso no *target* de bônus, e, conseqüentemente, do estabelecimento e implementação das estratégias empresariais, conforme Arantes (1998):

“Usualmente, as empresas dispõem de departamentos especializados cuja função é a de desenvolver e adequar permanentemente o Sistema de Gestão aos requisitos da administração... A verdadeira função desses departamentos é a de servir de apoio especializado ao administrador, ou alta cúpula diretiva, e não a de ser o responsável pelas definições relacionadas ao Sistema de Gestão. Este deve ser visto como propriedade do administrador.” (p. 105).

Assim é que a empresa sob estudo optou por atribuir à direção da alta cúpula, maiores pesos relativos às metas globais que representam a gestão da organização e uma redução gradativa aos níveis hierárquicos abaixo, em oposição às metas individuais que quanto menor o grau hierárquico (mais operacional) maior peso em metas individuais de execução .

É de se notar que nos níveis operacionais básicos, Lojas e Centros de Distribuição (CDs), tabela 1, a totalidade da meta estabelecida adotada corresponde exclusivamente ao resultado da unidade de operação (Loja ou CD) e atribuída uma premiação em valor monetário variável de acordo com o cargo operacional, e não em *target* de quantidade de salários nominais como nos demais níveis.

Isto se deve em função da capilaridade da rede de lojas e centros de distribuição, que respeita os níveis salariais regionais e, portanto, diferenciados entre si, enquanto que a política da organização privilegia o ganho da remuneração variável em termos de esforço de cada equipe igualmente em todo o território nacional, sem distorcer com os parâmetros salariais regionais.

Estes valores são de tal forma estabelecida de modo a equivaler a um *quantum* constante e com níveis de atingimento limitados sem os efeitos de deflação ou aceleração como nos casos da remuneração dos níveis administrativos e de liderança. Para este segmento da empresa as metas são estabelecidas por unidade de negócio como vendas brutas; número de atendimento; qualidade de atendimento – pesquisa eletrônica com clientes no terminal de venda; controle de despesas locais, e individualmente com meta de absenteísmo.

Na sequencia, os quadros de notas da companhia, relativos aos anos de 2014 (quadro 6) e 2015 (quadro 7), das metas globais estabelecidas para cada exercício.

				METAS 2014		Realizado		
Metas da Companhia	Peso (%)	Unidade	Tolerância	Valor da Meta	Real	Varição	Varição %	Status
1 EBITDA	50%	R\$ Milhões	10,0%	R\$ 460,0	R\$ 506,2	R\$ 46,2	10,0 %	150,0%
2 Receita Bruta de Vendas LE	20%	R\$ Milhões	2,0%	R\$ 7.342,9	R\$ 7.382,7	R\$ 39,8	0,5%	113,5%
3 Dívida Líquida Média Anual	20%	R\$ Milhões	50,0	R\$ 150,6	R\$ 66,4	R\$ 84,2	55,9 %	142,1%
4 Abertura de Lojas (R + D)	10%	Qtd	10%	130	131	1	0,8%	100,0%
<b>TOTAL</b>	100%							136,1%

#### Deflatores / Aceleradores

		25%	75%	100%	125%	150%
Metas		90,0				
	EBITDA	%	95,0%	100,0%	105,0%	110,0%
	Vendas		99,0%	100,0%	101,0%	102,0%
	Div. Líquida	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	Lojas		200,6	150,6	100,6	50,6
			117	130		

Quadro 6: Metas Globais para o exercício de 2014 e índices de deflatores / aceleradores. (fonte RaiaDrogasil S/A)

A partir deste ano (2014) a empresa reformulou sua meta global, retirando o lucro líquido ajustado e substituindo-o com a meta de Dívida Líquida, com vistas principalmente ao próprio objeto da sua estratégia - “expansão orgânica e acelerada” – para que o controle

de endividamento, devido ao alto nível de investimentos, fosse devidamente ajustado sem oneração de seus resultados.

Como visto em sua reformulação estratégica, a empresa inova sua sistemática de remuneração variável, com o incremento neste modelo, em 2014, através da implementação de remuneração variável baseada em ações restritas com o objetivo de transformar os seus principais executivos, presidente, vice-presidentes e diretores, em acionistas, visando alinhar interesses no longo prazo e estabelecer mecanismos eficientes de retenção dos principais talentos.

Esta nova formulação se baseia no conceito de que enquanto que os Incentivos de Curto Prazo (ICPs) premiam os resultados alcançados (exercícios findos passados) os Incentivos de Longo Prazo (ILPs) premiam os executivos com os resultados a serem obtidos (exercícios futuros), sistemática utilizada principalmente por empresas de capital aberto, que consiste na concessão de um direito ao executivo de adquirir ações da empresa a preços (preço de exercício) e prazos (*vesting*) pré-definidos. Neste caso o ganho potencial do participante desta sistemática, será o resultado da valorização da ação, em exercícios futuros, sobre o preço de aquisição (preço de exercício “*spread*”).

Para a alta cúpula da empresa, envolvendo presidência, vice-presidências e diretorias, esta remuneração foi implantada em 2014 com os direitos de aquisição de ações, tornando-os coparticipes da organização como acionistas e assim ajustados individualmente com os resultados passados e futuros da organização na valorização da empresa e consequente retorno em termos acionários.

O quadro 7 de metas globais do exercício de 2015, que encerra esta parte de objetivos estabelecidos pela empresa para o desenvolvimento de sua estratégia no período, e base para o estabelecimento de metas de remuneração variável, bem como um resumo (tabela 2) das principais metas e evolução da nota da companhia.

					META 2015		Realizado			
Metas da Companhia	Peso (%)	Unidade	Tolerância	Valor da Meta	Real	Orçamento	Varição	Varição %	Status	
1 EBITDA	40%	R\$ Milhões	10,0%	R\$ 600,9	R\$ 683,5	R\$ 600,9	R\$ 82,6	13,7%	150,0%	
2 Receita Bruta de Vendas LE	25%	R\$ Milhões	1,5%	R\$ 8.557,7	R\$ 8.878,6	R\$ 8.557,7	R\$ 321,0	3,8%	150,0%	
3 Abertura de Lojas (R + D)	25%	Qtd	5	146	156	146	10	6,8%	106,3%	
4 Dívida Líquida Média Anual	10%	R\$ Milhões	50	R\$ 162,3	R\$ 26,2	R\$ 162,3	R\$ 136,1	83,8%	150,0%	
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>								<b>139,1%</b>	

		Deflatores / Aceleradores				
		25%	75%	100%	125%	150%
Metas	EBITDA	90,0 %	95,0%	100,0%	105,0%	110,0%
	Vendas	98,5 %	99,3%	100,0%	100,8%	101,5%
	Div. Líquida		R\$ 212,3	R\$ 162,3	R\$ 112,3	R\$ 62,3
	Lojas	136	141	146	151	156

Quadro 7: Metas Globais para o exercício de 2015 e índices de deflatores / aceleradores. (fonte RaiaDrogasil S/A)

Metas Globais	nota ponderada		
	2013	2014	2015
EBTIDA	0,0%	75,0%	60,0%
Receita Bruta de Vendas	0,0%	22,7%	37,5%
Lucro Líquido Ajustado	0,0%	-	-
Dívida Líquida Média Anual	-	28,4%	15,0%
Abertura de Lojas	10,0%	10,0%	26,6%
<b>Nota da Cia (metas globais)</b>	<b>10,0%</b>	<b>136,1%</b>	<b>139,1%</b>

Tabela 2: resumo de avaliação ponderada das metas globais da companhia.  
(fonte RaiaDrogasil S/A)

Os efeitos desta tabela 2 resumo, estão demonstrados na tabela 3, explicativa do nível de ganho de cada posição hierárquica, conforme a atingimento da nota global da empresa. No caso dos vice-presidentes, alta cúpula responsável pelas metas estratégicas, o não atingimento em 2013, quadro 4, fez com que a nota global ficasse em 10%, tabela 2, e seus ganhos se reduzissem a 46% do *target* de bônus, tabela 3. Enquanto que nos níveis mais operacionais, a mesma nota, segundo a distribuição de peso proporcional, manteve um ganho de 82% , mas ainda abaixo do *target* de bônus.

Já nos anos seguintes, 2014 e 2015, as notas, 136,1% e 139,1%, da tabela 2, propiciaram, ao nível de vice-presidência, ganhos de 21,7% e 23,5%, respectivamente, a mais do *target* estabelecido como bônus. Do outro lado dos níveis hierárquicos, os ganhos se situaram em 7,2% e 7,8% respectivamente, acima do *target* de bônus.

Assim, no ano de 2013, quadro 4, o não atingimento das metas globais, faz com que o reflexo na remuneração variável, principalmente na área corporativa, onde estão inseridos os dirigentes e administração da empresa, relaciona a compatibilidade entre execução da estratégia e remuneração.

Nos anos de 2014 quadro 6, e 2015 quadro 7. o sucesso alcançado pela empresa em seus principais indicadores demonstra o quanto o relacionamento entre remuneração

variável e objetivos estabelecidos influenciam os ganhos individuais, conforme tabela 3, exemplificativa de apuração de alguns casos ao nível de alguns cargos.

pesos por nível hierárquico					NOTAS 2013				
	cia	indiv.	aval	total		cia	indiv.	aval	total
VP	60,0%	30,0%	10,0%	100,0%	VP	6,0%	30,0%	10,0%	46,0%
Dir.	50,0%	40,0%	10,0%	100,0%	Dir.	5,0%	40,0%	10,0%	55,0%
Gte	40,0%	50,0%	10,0%	100,0%	Gte	4,0%	50,0%	10,0%	64,0%
Coord	30,0%	60,0%	10,0%	100,0%	Coord	3,0%	60,0%	10,0%	73,0%
Administr	20,0%	70,0%	10,0%	100,0%	Administr	2,0%	70,0%	10,0%	82,0%

NOTAS 2014					NOTAS 2015				
	cia	indiv.	aval	total		cia	indiv.	aval	total
	136,1%	100,0%	100,0%			139,1%	100,0%	100,0%	
VP	81,7%	30,0%	10,0%	121,7%	VP	83,5%	30,0%	10,0%	123,5%
Dir.	68,1%	40,0%	10,0%	118,1%	Dir.	69,6%	40,0%	10,0%	119,6%
Gte	54,4%	50,0%	10,0%	114,4%	Gte	55,6%	50,0%	10,0%	115,6%
Coord	40,8%	60,0%	10,0%	110,8%	Coord	41,7%	60,0%	10,0%	111,7%
Administr	27,2%	70,0%	10,0%	107,2%	Administr	27,8%	70,0%	10,0%	107,8%

Tabela 3: exemplo de aplicação da nota de metas globais nos diversos níveis hierárquicos. (fonte: análise do pesquisador)

Notamos, na tabela 2, que ao mantermos constantes as notas individuais e avaliação em 100%, "*ceteris paribus*", a variação da nota da companhia influencia sobremaneira o ganho total do *target* de cada nível em números de salários. Enquanto que com a baixa nota (10%) em 2013, quadro 4, os níveis hierárquicos mais elevados reduzem seu potencial de ganho e os níveis mais abaixo ganham em potencial em função de maior peso em metas individuais, tabela 1. Caso contrário, as notas mais elevadas da companhia em 2014 (136,1%) e 2015 (139,1%), propiciam maior ganho proporcional à alta cúpula.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta sistemática mostra a relação direta entre ganhos individuais e metas estratégicas estabelecidas, conforme verificação proposta entre remuneração e execução da estratégia (quadros 8 e 9).

Valor da empresa	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	aumento médio anual
RADL3	16,85	21,46	16,00	28,05	43,76	
Quantidade de Ações (milhares)	330.386	330.386	330.386	330.386	330.386	
Valor de Mercado (R\$ 000)	5.567.004	7.090.084	5.286.176	9.267.327	14.457.691	
evolução base 2011	1,00	1,27	0,95	1,66	2,60	26,9%
evolução anual		27,4%	-25,4%	75,3%	56,0%	

Número de lojas	778	864	967	1.094	1.235	
evolução base 2011	1,00	1,11	1,24	1,41	1,59	12,2%
evolução anual		11,1%	11,9%	13,1%	12,9%	

Quadro 8: resumo do alcance de metas estratégicas da empresa (valor de mercado e crescimento orgânico) (análise do pesquisador)

Com o modelo estratégico estabelecido, os resultados alcançados no período considerado, demonstram a assertividade da empresa (quadro 8), visto que em termos de crescimento orgânico acelerado, a empresa cresce em quantidade de lojas uma média de 12,2% ao, ano representando mais de nove lojas ao mês no período de quatro anos, e se considerado os dois últimos exercícios, mais de onze lojas por mês, ou seja, cerca de uma loja a cada dois dias e meio.

Com o valor da empresa, cotada em bolsa de valores, o crescimento se mostra mais significativo que o crescimento físico, com uma média percentual de 26,9% ao ano. Note-se, como dito anteriormente, no ano de 2013, quadro 4, com o não atingimento de seus objetivos econômicos, o valor da empresa se reduz em 25,4%, mas a recuperação nos dois

anos seguintes faz com que sua valorização, perante o mercado seja de 2,60 vezes maior, quadro 8, no período considerado.

<b>Remuneração Variável Per-capita</b>						
<b>setor</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>aumento médio anual</b>
Área Corporativa	-	9.117	8.147	18.836	24.887	
(incluso alta cúpula)	evolução base 2012	1,00	0,89	2,07	2,73	39,8%
	evolução anual		-10,6%	131,2%	32,1%	
Lojas	-	474	607	724	1.017	
(operacional)	evolução base 2012	1,00	1,28	1,53	2,14	29,0%
	evolução anual		28,0%	19,3%	40,5%	
Centros de Distribuição	-	403	654	707	980	
(operacional)	evolução base 2012	1,00	1,62	1,75	2,43	34,4%
	evolução anual		62,1%	8,1%	38,5%	
<b>Total Per-capita</b>	-	9.995	9.408	20.267	26.884	
(operacional)	evolução base 2012	1,00	0,94	2,03	2,69	39,1%
	evolução anual		62,1%	8,1%	38,5%	

Quadro 9: valores de remuneração variável per-capita e por setor da empresa (Direção, administrativos e operacionais)  
(análise do pesquisador)

A correspondente remuneração variável à estratégia estabelecida, mostra igualmente ganhos significativos aos seus funcionários com percentagens elevadas na media anual de cada exercício (quadro 9), com ressaltado da área corporativa com médias anuais de ganho de 39,8%. A relação direta entre metas estratégicas e ganhos variáveis fica também verificada no exercício de 2013, na área corporativa, com a redução de 10,6%, nos ganhos individuais, devido ao não atingimento das metas globais como exemplificado na

tabela dois, onde a alta cúpula diretiva é mais penalizada que os níveis intermediários de liderança e administrativos.

Paralelamente, nas unidades de negócios operacionais, lojas e centros de distribuição, não estando atreladas às métricas globais e sim a métricas departamentais, mantiveram ao longo do período um ganho relativamente constante.

Diante do exposto e dos dados analisados, o estabelecimento, neste estudo de caso, ao mesmo tempo das estratégias e regras de execução da mesma, bem como o estabelecimento de um sistema de remuneração também estratégico para esta execução, os objetivos de ambos são alcançados (figuras 3, 4 e 5), desde que mantida a coerência entre o que se propõe e o que se consegue na realidade. O estudo do caso presente, por um fato de não atingimento das metas, em determinado exercício, correlaciona esta coerência, dando certa credibilidade ao fato de que Sistemas de Remuneração Estratégicos, com ênfase em Remuneração Variável, com metas, indicadores e iniciativas que expressem a singularidade estratégica – pode contribuir para atingir Implementações Estratégicas estabelecidas.

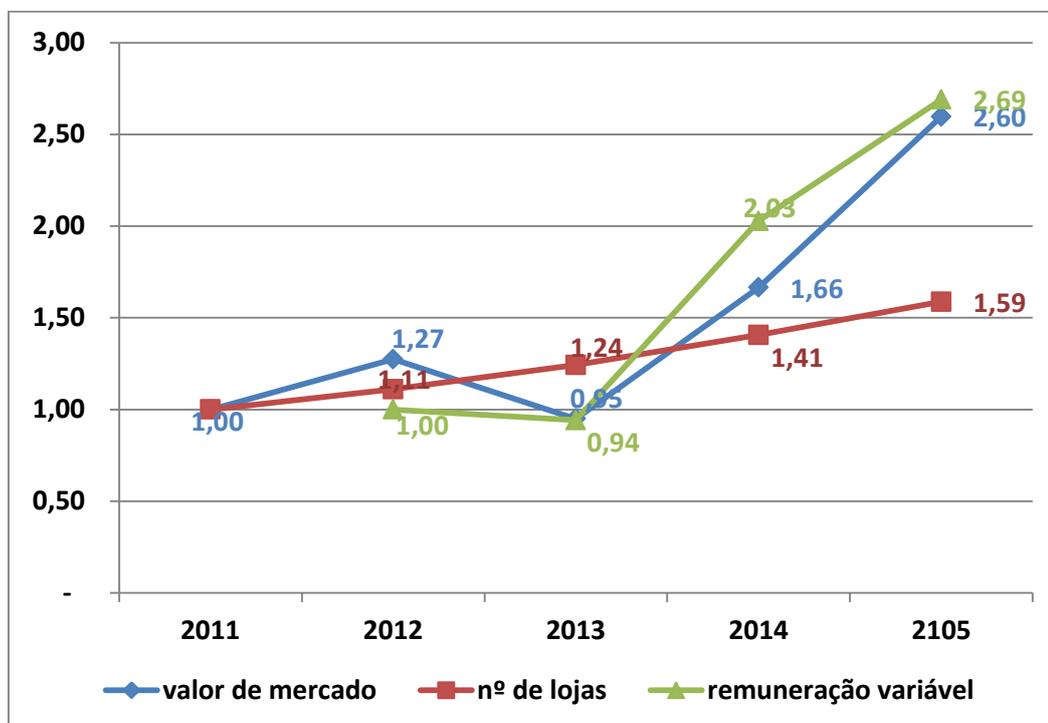


Figura 3: representação gráfica do crescimento dos fatores da estratégia versus remuneração variável (análise do pesquisador)

Esta coerência de relacionamento entre remuneração e estratégia, fica visualmente exemplificada na figura 3, com as curvas de valor de mercado da empresa e a remuneração variável paga, acompanham trajetórias semelhantes ao longo do período considerado, enquanto que as metas de crescimento físico, em quantidade de lojas, se mantem em curva de crescimento constante, sendo a meta atingida em todos os anos considerados.

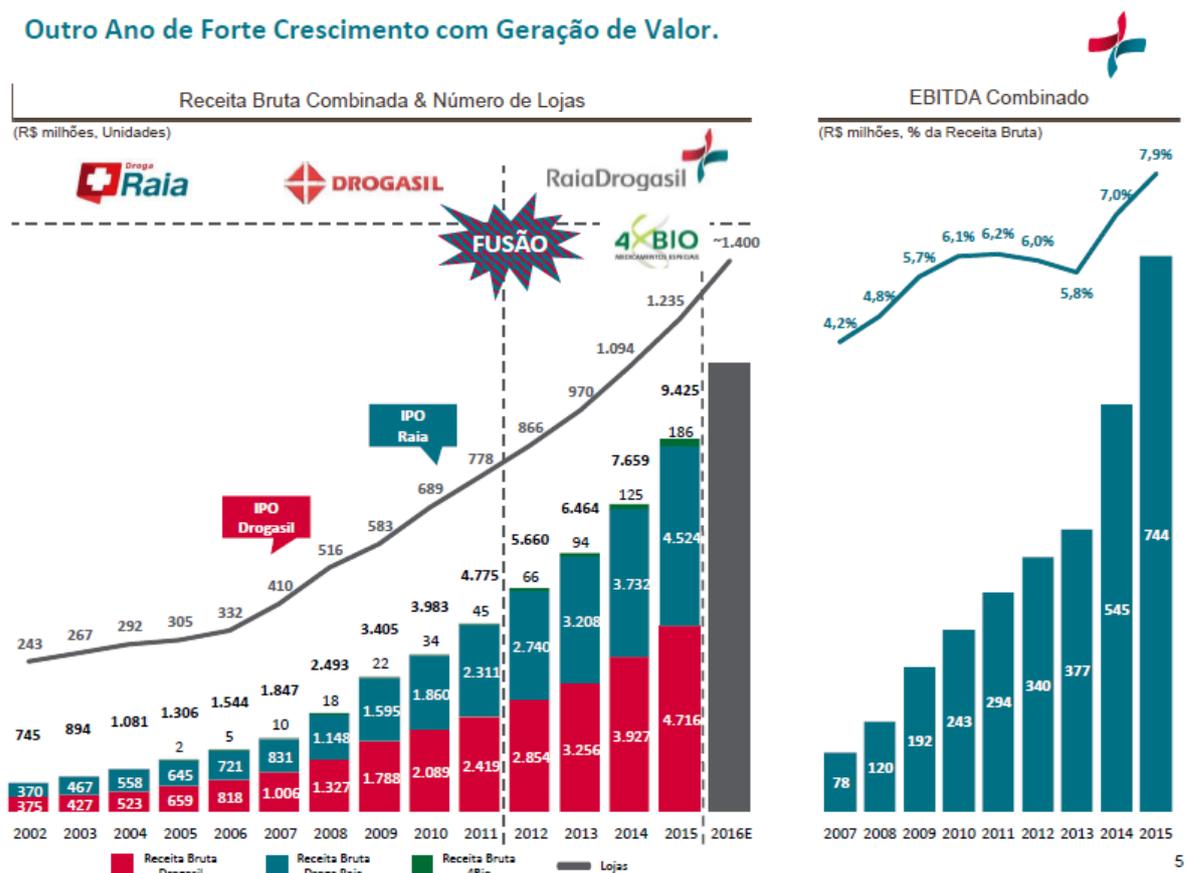


figura 4: evolução gráfica do crescimento físico e de EBITDA pós-fusão das drogarias Raia e Drogasil. (fonte: RaiaDrogasil S/A)

Igualmente, na figura 4, a empresa, em sua página da internet Relação com Investidores (RI), dá ciência ao mercado investidor, de sua *performance*, após a fusão das duas redes de drogarias, evidenciando a sua estratégia e crescimento de seus principais indicadores globais, os quais são utilizados como metas de sua base de remuneração variável.

Desde a criação da Raia Drogasil, o número de lojas aumentou 58,7%, a Receita Bruta 97,4%, o EBITDA 153,1% e o Lucro Líquido Ajustado 157,2%, com uma expansão de 6,7 p.p. no ROIC.



Destaques Operacionais Combinados	2011	2015	Var. %
Número de Lojas	778	1.235	58,7%
Funcionários	17.244	26.520	53,8%
Presença Geográfica	9 estados 78% do Mercado Brasileiro	17 estados 89% do Mercado Brasileiro	+8 estados +11% do Mercado Brasileiro
Área de Vendas (m <sup>2</sup> )	109.095	176.969	62,2%
<b>Destaques Financ. Combinados (R\$ MM)</b>			
Receita Bruta	4.775	9.425	97,4%
Lucro Bruto (% da Receita Bruta)	1.241 26,0%	2.736 29,0%	120,5% +3,0 p.p.
EBITDA (% da Receita Bruta)	294 6,2%	744 7,9%	153,1% +1,7 p.p.
Lucro Líquido (% da Receita Bruta)	152 3,2%	391 4,1%	157,2% +1,0 p.p.
ROIC	12,7%	19,4%	+6,7 p.p.
<b>Valor de Mercado (R\$ bilhões)*</b>	<b>4,3</b>	<b>11,7</b>	<b>173,6%</b>

\* Considera 12 meses de 4Bio

6

Figura 5: tabela dos principais indicadores econômicos e de crescimento físico estabelecidos pela empresa. (fonte: RaiaDrogasil S/A)

Já na figura 5, se ressalta as variações dos ganhos ocorridos nos diversos parâmetros de acompanhamento, entre os anos de 2011, ano da fusão, e o ano de 2015, último exercício disponível e analisado neste estudo de caso. Embora não faça parte deste estudo, é significativo a geração de empregos que a empresa proporcionou com sua estratégia de crescimento, ou seja, 9.260 vagas preenchidas em quatro anos, uma média de 193 novas vagas a cada mês.

## 6.1 Limitações do Estudo de Caso

O estudo atual tem suas limitações: uma pela pouca quantidade de dados observados (4 anos), com alterações de comando na empresa em 2013 e incremento no modelo de remuneração para a alta cúpula em 2014 com a oferta de ações restritas. Outra pela observação única de uma organização. Seria de utilidade para o presente estudo a verificação de outras empresas com sucesso no alcance de seus objetivos e verificar se

utilizam de sistema de remuneração complementar para tanto. Contudo, como faz parte de nossa legislação a prática de programas de participação em resultados, esta empresa se utilizou com eficácia deste recurso, atrelando convenientemente a Remuneração à Implementação de sua Estratégia.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélio. - **Sistemas de Gestão Empresarial - Conceitos permanentes na Administração de Empresas Válidas**. 2ªed. São Paulo, Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. – **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLOOM Paul N., KOTLER Philip – **Estratégias para Empresas com Alta Participação no Mercado**. In: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. Vol. 4 São Paulo, Abril, 1977.

BOSSIDY Larri, CHARAN Ram. – **Execução – A Disciplina para Atingir Resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

BRASIL – Lei nº 10101, de 10 de dezembro de 2000. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm) Acesso em: 10 nov. 2016.

BUZZEL Robert D., WIERSEMA Frederick D. – **Estratégias de Sucesso para Aumentar a Participação no Mercado**. In: Coleção Harvard de Administração. Vol. 16. São Paulo, Nova Cultural, 1986.

DRUKER, Peter – **Administrando para obter Resultados**. São P’aulo: Pioneira, 1998.

DRUKER, Peter – **Administrando para o Futuro – Os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Thomson, 1992.

HAMEL Gary, PRAHALAD C. K. – **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1995

HENDERSON, Bruce D. – **As Origens da Estratégia, 1989**. In: Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**, organizadores. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

HUXLEI, Aldous – **Admirável Mundo Novo**. Porto Alegre: Globo, 1979.

KOHN, Alfie. – **Punidos pelas Recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Manolita C. – **Monografia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MATESCO, Karen, - **Planejamento Estratégico: elaboração, acompanhamento e monitoramento**. In: ARAUJO, Luis C.G. de, *et al* – **Ações Estratégicas – Desafios e caminhos para a gestão contemporânea: 1ª ed**, São Paulo, Atlas, 2012

PORTER, Michael E. – **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004

PORTER, Michael E. - **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986

RAIADROGASIL S/A - Disponível em:

<http://www.raiadrogasil.com.br/listresultados.aspx?idCanal=2nlFyAThvxbpyfXPHKc5zw>  
Acesso em: 07 nov. 2016.

SEVERINO, Antonio J. – **Metodologia do Trabalho Científico**, São Paulo, Cortez, 2004

SCHWARZ Fanny, AMIDEN Maria Auxiliadora Moraes, PINHO Luis Cláudio – **Alinhamento e Desdobramento da Estratégia**. In: COUTINHO André Ribeiro, KALLAS David, organizadores - **Gestão da Estratégia Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**. Colaboradores. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.

MARQUART, A.. **Análise das Características da Remuneração Variável nas 100 Maiores Empresas de Santa Catarina**. 2009. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. 2009

NOGUEIRA, Arnaldo J. F. M. – **Teoria Geral da Administração para o Século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

PEREIRA, Maria C. B. – **RH Essencial – Gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014

SIMÕES, A. F.. **Análise da Relação entre Remuneração Variável e Valor da Empresa: O caso de uma siderúrgica de grande porte.** 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. 2008.

WOOD, Thomaz Jr, PICARELLI, Vicente Filho – **Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva.** São Paulo, Atlas, 1995

WRIGHT Peter, KROLL Mark j., PARNELL John – **Administração Estratégica – Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2010

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

YOUNG, Robert B. – **As Chaves da Expansão Empresarial.** In: Coleção Harvard de Administração. Vol. 16 São Paulo, Nova Cultural, 1986.