

## **Sistema de remuneração tradicional *versus* estratégico: potencial minimização de *gaps* identificados em uma pequena rede varejista**

*Marília Nori de Menezes Ravagnani  
Cristina Lourenço Ubeda  
Fernando César Almada Santos*

### **RESUMO ESTRUTURADO**

**Introdução:** O varejo, além de movimentar quantidades expressivas de dinheiro na economia, é também responsável por empregar muitas pessoas ao redor do mundo. Porém, atuar nesse setor pode ser desafiador, de tal maneira que comumente se encontra empresas desse ramo enfrentando diversos problemas operacionais. Sabendo que se trata de uma atividade econômica relevante para a economia e sociedade, foi identificada uma oportunidade de buscar melhorias para o setor através do uso da remuneração estratégica.

**Objetivo:** Neste trabalho, buscou-se compreender, primeiramente na literatura, os desafios e oportunidades do varejo e como a remuneração estratégica poderia ser inserida nesse contexto de forma a trazer melhorias para uma empresa do setor. Depois, um estudo de caso foi conduzido em uma empresa varejista com o objetivo de avaliar se a remuneração estratégica poderia minimizar *gaps* citados na literatura de tal maneira que, em última instância, a empresa pudesse obter benefícios.

**Procedimentos Metodológico:** Este estudo partiu de uma revisão bibliográfica para mapear os *gaps* decorrentes tanto de problemas comuns do varejo quanto do uso de remuneração tradicional. Esses *gaps* foram investigados no contexto real por meio de estudo de caso, em que se utilizou o método de entrevistas semiestruturadas para o levantamento de dados. Por fim, realizou-se uma análise qualitativa das respostas fornecidas.

**Principais Resultados:** As informações obtidas com as entrevistas confirmaram a presença de todos os *gaps* em investigação, mesmo que em níveis diferentes de evidência. Discutiu-se, então, como a aplicação de um sistema de remuneração estratégica poderia minimizar os *gaps* em questão, considerando os relatos fornecidos pelos entrevistados.

**Conclusão:** A revisão do modelo de remuneração atual da empresa varejista estudada poderia trazer vantagens à ela e aos seus funcionários. Apesar da empresa ainda não apresentar altos níveis de maturidade e prontidão para elaborar, implementar e sustentar um sistema de remuneração estratégica para 100% da organização, a temática ainda se faz relevante e pode ser trabalhada na forma de projeto-piloto, a fim de proporcionar os aprendizados necessários para uma futura implementação geral de um novo modelo de remuneração.

**Contribuições do Trabalho:** O foco de estudo deste trabalho é o setor varejista, o qual representa uma importante atividade econômica no Brasil e no mundo. Ao compreender os desafios e oportunidades deste setor e propor melhorias a partir do uso de remuneração estratégica, este estudo pode contribuir para a evolução do setor e, conseqüentemente, da sociedade.

**Palavras-Chave:** Varejo; Remuneração tradicional; Remuneração estratégica.

## 1. Introdução

No Brasil, o Varejo Restrito – que não inclui automóveis e materiais de construção – movimentou cerca de R\$1,4 trilhão em 2019, o que foi equivalente a 19,24% do PIB nacional (SBVC, 2020). Ainda nesse ano, restringindo o escopo para o comércio de alimentos e bebidas, somente o setor supermercadista brasileiro registrou um faturamento de R\$378,3 bilhões e foi responsável por 1,881 milhões de empregos diretos (ABRAS, 2020).

Fica nítida, portanto, a relevância do autosserviço alimentar, ou setor supermercadista, para a sociedade brasileira. Porém, atuar nesse mercado pode não ser uma tarefa simples. Trata-se de um setor altamente competitivo e com margens de lucro reduzidas (FERNANDEZ, 2015), o que torna a operação um fator crítico de sucesso do negócio. Nesse contexto, a diferenciação via atendimento ao cliente é uma das formas utilizadas para aumentar a competitividade no varejo de alimentos (SANTOS; COSTA, 1997). Assim, a presença de funcionários atenciosos, prestativos e motivados pode representar uma vantagem competitiva importante para um supermercado.

Contudo, tratando-se do setor de varejo, conseguir tal diferenciação pode ser ainda mais desafiador, uma vez que é um dos setores da economia brasileira com maior taxa de rotatividade de mão de obra (FERREIRA; ALMEIDA, 2015). Além disso, com um demasiado foco na redução de custos, muitos varejistas acabam oferecendo empregos precários, com baixos salários e benefícios, treinamentos insuficientes, jornadas de trabalho pesadas e poucas oportunidades de promoção. Consequentemente, é comum identificar lojas com vários problemas operacionais e que não proporcionam uma boa experiência para seus clientes (BACH; KALLOCH; TON, 2019).

Portanto, dada a relevância do varejo, explorar ações para mitigar os problemas desse setor pode impactar tanto a economia quanto a sociedade de forma significativa. O presente artigo tem por objetivo avaliar como a remuneração estratégica poderia minimizar os *gaps* associados ao modelo de remuneração utilizado pela empresa, de tal maneira que, em última instância, pudesse trazer melhorias à empresa. Assim, primeiramente, na literatura, busca-se compreender os desafios e oportunidades do setor varejista e como a remuneração estratégica poderia ser benéfica para profissionais e organização. Em seguida, conduz-se um estudo de caso em uma rede supermercadista para identificar, na prática, os *gaps* de remuneração.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. O setor varejista

Por definição, o setor terciário, também chamado de varejo, compreende tanto as atividades de comercialização de bens quanto de prestação de serviços (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020). Em termos numéricos, no ano de 2019, tal setor foi responsável por 55% do PIB e 45% dos empregos nos países em desenvolvimento (NAYYAR; HALLWARD-DRIEMEIER; DAVIES, 2021). Pela grandeza dos percentuais apresentados, nota-se que tais atividades são de alta importância para a maior parte das economias ao redor do mundo.

No Brasil, a representatividade do setor terciário no PIB chegou a atingir 73% em 2018, sendo 13% a parcela referente ao comércio (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020). Nesse mesmo ano, do ponto de vista de geração e manutenção de empregos, somente o comércio empregava cerca de 10,2 milhões de brasileiros, dos quais 74,5% trabalhavam no comércio varejista (IBGE, 2020). Dentre os varejistas, destacam-se os supermercados, que faturaram R\$ 378,3 bilhões em 2019 e foram responsáveis por 1,881 milhão de empregos diretos, além de outras milhões de vagas indiretas (ABRAS, 2020).

Apesar de gerar receitas expressivas e empregar muitas pessoas no Brasil e no mundo, o varejo enfrenta alguns desafios complexos. Para Salceda (2015), um deles é o alto *turnover* ou taxa de rotatividade de mão de obra, já que as lojas geralmente abrem todos os dias da semana, inclusive domingo, dificultando a retenção de pessoas de setores operacionais. A média geral de *turnover* no varejo é de 44%, podendo chegar a 72% se o escopo for reduzido aos funcionários de lojas, ou seja, da operação (DE LUCA, 2015). Importante ressaltar que esse não é um problema exclusivo do varejo brasileiro. Nos Estados Unidos, por exemplo, o *turnover* do varejo atingiu mais de 60% em 2018, segundo dados da *National Retail Federation* (JOHNSON, 2019).

Bach, Kalloch e Ton (2019) afirmam que o varejo está repleto de organizações operando de forma medíocre. O foco na redução de custos tem trazido consequências como vagas de emprego ruins, alto *turnover* de funcionários e um mau atendimento ao cliente. Os autores concluem que, para retirar as operações da mediocridade, é necessário investir em melhorias na oferta de trabalho, aumentando salários e benefícios, flexibilizando jornadas, criando sistemas de desenvolvimento e promoção de funcionários, entre outros. Investindo na experiência do empregado, a empresa está investindo na sua operação e, em última instância, na experiência do seu cliente.

O “ciclo vicioso do varejo”, definido por Ton (2012), reforça essa lógica. O autor diz que a redução do investimento em pessoas leva a uma menor qualidade e/ou quantidade de empregos. Consequentemente, as atividades da operação são mal executadas, o que impacta negativamente nas vendas e lucros. Diante disso, a reação mais frequente dos gestores é reduzir custos com funcionários, iniciando todo o ciclo novamente. Portanto, para quebrar esse ciclo, as organizações precisam olhar para o investimento em pessoas não como um custo, mas como um possível impulsionador de vendas e lucros.

De Luca (2015) apresenta dados que suportam essa lógica. Destacam-se dois: de 70 a 90% dos motivos pelos quais se perde clientes podem estar relacionados a um atendimento ruim; e recomendações feitas por funcionários preparados podem aumentar o valor gasto em 15%. Ou seja, de fato, o desempenho do colaborador pode impactar a experiência do cliente e os resultados da empresa. O autor ainda afirma que o *turnover* gera altos custos para os varejistas, como por exemplo o custo para substituição do funcionário, que varia entre 0,5 a 1,5 do seu salário. Para combater esse problema e garantir maior retenção de pessoas, o autor propõe o uso de um modelo de remuneração capaz de agir no motivacional dos colaboradores e que coordene esforços para o atingimento de objetivos estratégicos da empresa.

Diaz et al. (2019) trazem reflexões sobre o futuro do varejo alimentar e como empresas desse segmento podem prosperar nesse contexto e entregar maior percepção de valor aos clientes.

Dentre as sugestões dadas, uma delas é garantir a presença de funcionários de alta *performance* e, para isso, os autores afirmam que é necessário oferecer uma remuneração competitiva, baseada em plataformas modernas de recompensa, capazes de engajar, reter e premiar comportamentos pertinentes. Além disso, também é mencionada a importância de se ter oportunidades de carreira adaptadas ao contexto da organização e pacotes de benefícios personalizáveis, garantindo maior poder de escolha ao funcionário.

Sendo assim, dado que o varejo movimentava receitas expressivas e possui alta capacidade de absorver mão-de-obra, conclui-se que buscar melhorias para tal setor pode impactar positivamente a economia e a sociedade como um todo. Portanto, espera-se que as organizações varejistas se informem e busquem aplicar estratégias para melhorar suas ofertas e condições de trabalho, de forma a se obter funcionários mais motivados e experientes na operação, proporcionando, por fim, uma melhor experiência para o cliente final.

## 2.2. Sistemas de remuneração e tendências

Segundo a definição de Hipólito (2001), a remuneração ou compensação compreende todas as formas de pagamento monetário que o empregado recebe. Já o conceito de salário, de acordo com os mesmos autores, está relacionado à parcela fixa da remuneração, paga regularmente aos empregados. Ou seja, os salários podem ser considerados parte de um sistema de remuneração.

Nas organizações, o sistema de remuneração pode ter um papel muito além da compensação financeira aos funcionários pelo trabalho realizado. Para Lawler III (1990), ele pode criar uma cultura de envolvimento dos empregados com a empresa, ajudar a atrair e reter talentos, encorajar o desenvolvimento de habilidades e competências e criar uma estrutura de custos compatível com a realidade da empresa.

A forma mais tradicional de recompensa utilizada pelas empresas é a remuneração funcional ou por cargo, a qual ainda é frequentemente utilizada de forma exclusiva (REIS NETO, 2004). Porém, em um mundo cada vez mais competitivo, as empresas precisam ser mais inovadoras e criativas na definição de seu modelo de remuneração (BHATTACHARYYA, 2014). A seguir, serão detalhados os sistemas tradicional e estratégico de remuneração, de forma a evidenciar suas diferenças.

### 2.2.1. Remuneração tradicional

Os sistemas tradicionais de remuneração são aqueles que se baseiam exclusivamente na descrição de atividades e responsabilidades do funcionário, podendo ser ajustado conforme o mercado (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996). São sistemas implementados juntamente ao plano de cargos e salários, e garantem a equidade interna e externa, uma vez que estabelecem regras aplicáveis internamente a todos da organização e possibilitam a comparação com os salários praticados externamente no mercado (VILAS BOAS; BATISTA, 2004).

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), muitas vezes a utilização de instrumentos como organogramas, descritivo de cargos, plano de cargos e salários auxilia as empresas a atingirem

um patamar mínimo de estruturação na gestão de pessoas. Contudo, os autores afirmam que a remuneração tradicional tende a se tornar anacrônica na medida em que as empresas se tornam mais flexíveis e menos hierarquizadas.

Além disso, ainda citando Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), a remuneração funcional, quando aplicada de forma exclusiva, possui as seguintes desvantagens: promove um estilo burocrático de gestão; reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos; inibe a criatividade e o espírito empreendedor; não considera o foco nos clientes internos e externos; reforça a orientação do trabalho para o supervisor hierárquico; promove a obediência a normas e procedimentos; não tem orientação estratégica ou para resultados; não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; torna as promoções excessivamente importantes e incentiva o carreirismo.

Portanto, em um contexto de transformação das organizações, os modelos tradicionais de remuneração e administração de salários vêm perdendo espaço nas organizações atuais. Apenas cumprir com normas legais e esperar que os funcionários gerem resultados não é suficiente em uma realidade altamente competitiva. Ao invés disso, as empresas devem estruturar modelos de remuneração de maneira que funcione mais como um sistema de recompensa do que apenas um salário fixo mensal pago pelo trabalho realizado (BHATTACHARYYA, 2014). E é nesse contexto que a busca por modelos de remuneração mais modernos, flexíveis e estratégicos se torna cada vez mais frequente.

### 2.2.2. Remuneração estratégica

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) definem como remuneração estratégica aquela que considera o contexto organizacional e todos os fatores de contribuição do funcionário para o sucesso do negócio. Dessa forma, tem-se uma remuneração alinhada à estratégia da empresa e que funciona como um componente de motivação e harmonização de interesses.

Um sistema de remuneração estratégica possui duas componentes: uma fixa e uma variável (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996). No Quadro 1 detalham-se tais componentes e se realiza uma breve descrição dos tipos de remuneração mais frequentemente usados para compor um sistema estratégico completo.

Quadro 1 - Possíveis componentes de um sistema de remuneração estratégica.

<b>Componentes fixos</b>	<b>Descrição</b>
Salário Direto	Determinado pela função e ajustado pelo mercado
Salário Indireto	Benefícios (ex: plano odontológico) e outras vantagens
Remuneração por habilidade/conhecimentos	Determinada pela formação e capacitações de mercado
<b>Componentes variáveis</b>	<b>Descrição</b>
Remuneração por produção	Determinado pelo volume produzido por cada indivíduo
Remuneração por mérito	Bônus determinado pelo desempenho alcançado pelo indivíduo ou equipe
Remuneração por competências	Remuneração de conhecimentos, comportamentos e atitudes estratégicas
Remuneração por resultados	Remuneração de resultados vinculados a metas de desempenho
Participação nos lucros	Está vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa
Participação acionária	Distribuição de ações da empresa

Remuneração por antiguidade	Aumentos progressivos proporcionais ao tempo de trabalho na empresa
Formas especiais de remuneração	Prêmios, comissões, gratificações, entre outros

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Pereira Filho (1996).

Nota-se, portanto, que a remuneração estratégica pode assumir diferentes formatos, a depender da combinação de componentes fixas e variáveis escolhidas pela organização. Segundo Lawler III (1990), não há uma estrutura mais indicada, mas é justamente essa flexibilidade de combinar benefícios, salários e remuneração variável que vai permitir que as empresas cheguem na combinação ideal para a realidade em que está inserida.

Em suma, a remuneração variável vem ganhando ênfase na medida em que ela deixa de ser apenas uma forma de recompensa e passa a ter também o papel de uma ferramenta estratégica. Em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas têm cada vez mais buscado estratégias que lhes garantam agilidade e adaptabilidade. Ou seja, trata-se de uma modernização da relação capital e trabalho que pode gerar ganhos em competitividade para as empresas.

### 2.3. Interface entre sistema de remuneração e varejo

Nota-se, portanto, uma oportunidade de melhorar a relação empresa-empregado-cliente no varejo através da modernização dos sistemas de remuneração tradicionais, que ainda são muito comuns nas organizações.

No Quadro 2 apresenta-se uma síntese dos principais problemas citados nas bibliografias discutidas anteriormente, os quais foram considerados gaps decorrentes do uso de sistemas de remuneração tradicional e das problemáticas comumente observadas no varejo. Posteriormente, tais *gaps* foram utilizados como variáveis de investigação do estudo de caso que será apresentado nos tópicos seguintes deste trabalho.

Quadro 2 – Síntese dos *gaps* utilizados como variáveis de investigação.

Classificação	Principais afetados	Problemáticas citadas na literature	Fonte
Problemas relacionados ao sistema de remuneração tradicional	Processos de gestão de pessoas	Torna as promoções excessivamente importantes e incentiva o carreirismo	Wood Jr. e Picarelli Filho (1996)
		Inflexibilidade - tendem a tratar diferentes de forma homogênea	
		Falsa objetividade - visão reducionista	
		Metodologia trabalhosa, inflexível e pouco ágil	
		Reforçam estrutura burocrática, privilegiando hierarquia	
	Desempenho do	Anacronismo: constituem entraves para a evolução	

	negócio	Divergência - não consideram visão de futuro e estratégia, dificultando a convergência de esforços	
--	---------	--	--

Continua

Conclusão

Classificação	Principais afetados	Problemáticas citadas na literatura	Fonte
Problemas relacionados ao varejo	Desempenho do negócio	Alto <i>turnover</i>	Bach, Kalloch e Ton (2019)
		Problemas operacionais ocasionados pela baixa <i>performance</i> de funcionários	
		Experiência do cliente afetada pela baixa <i>performance</i> de funcionários	
	Funcionários	Baixos salários	
		Jornadas intensas	
		Poucos programas de desenvolvimento e promoção de funcionários	

Fonte: Elaboração própria.

### 3. Aspectos metodológicos da pesquisa

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, pois visa “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]” (GIL, 2002). Para a análise do problema, adotou-se uma abordagem qualitativa para compreender determinados fenômenos através do relacionamento e conexão de diferentes conceitos e informações, sem o emprego de instrumentos estatísticos (NEVES, 1996).

Considerando o planejamento da pesquisa e os procedimentos técnicos utilizados na coleta de dados, utilizou-se o método de estudo de caso exploratório de caso único (MIGUEL, 2007; YIN, 2001). Neste trabalho, tal estudo foi conduzido, após a fundamentação teórica explicitada anteriormente, com o objetivo de evidenciar na prática os problemas citados na literatura acerca do sistema de remuneração tradicional e do varejo.

A organização selecionada para a realização do estudo de caso é uma empresa familiar brasileira de pequeno-médio porte do setor varejista. A escolha dessa organização se deu principalmente por três motivos: atua no setor de interesse da pesquisa (varejo); o sistema de remuneração vigente é tradicional; e os donos da empresa possuem contato próximo com a autora, o que facilitou a condução da pesquisa.

O método de coleta de dados adotado para o estudo foi o de entrevistas semiestruturadas, em que se tem um roteiro elaborado com questões abertas e fechadas, permitindo que o informante discorra sobre o tema proposto (BONI; QUARESMA, 2005). Formulou-se, então, um roteiro de questões baseado nas principais problemáticas encontradas na revisão bibliográfica, as quais foram sintetizadas no Quadro 2 apresentado no tópico anterior.

Ao todo, foram realizadas cinco entrevistas, em detalhes as posições ocupadas pelos entrevistados na empresa eram: a diretora de RH e financeiro (E1); o diretor de compras e TI (E2); duas gerentes de loja (E3 e E4) e um coordenador de RH (E5). Dentre os entrevistados, três deles eram sócios, filhos do fundador da empresa.

Para a escolha dessas pessoas, levou-se em consideração os seguintes fatores:

- Os sócios (E1, E2, E3) trabalham na empresa há, pelo menos, 30 anos e conhecem profundamente o negócio;
- As lideranças de RH (E1 e E5) possuem uma visão holística do quadro de funcionários e dos processos de admissão, remuneração e demissão; e
- As gerentes de lojas (E3 e E4) também possuem muito tempo de empresa (pelo menos 20 anos) e, por estarem em contato direto com a operação, conhecem bem os funcionários e os problemas rotineiros das lojas que gerenciam;

As entrevistas ocorreram via ligação telefônica, da qual participava apenas a autora e o respectivo entrevistado. Tanto a leitura das questões quanto a anotação das respostas foram realizadas pela autora. Vale ressaltar também que as ligações foram gravadas para consulta posterior e enriquecimento das respostas anotadas durante a entrevista.

## **4. Análise dos resultados**

### **4.1. Apresentação da empresa e do contexto**

A empresa selecionada atua no setor de varejo de alimentos. Trata-se de uma rede de supermercados familiar fundada há 60 anos no interior paulista. Atualmente, a rede é constituída por sete lojas distribuídas em duas cidades, sendo uma cidade com cerca 70 mil habitantes e outra com 15 mil habitantes. Ao todo, a organização emprega aproximadamente 1.000 colaboradores, incluindo desde motoristas, operadores de caixa, repositores, até funcionários de setores administrativos, como Recursos Humanos e Financeiro. Dada a proporção dos números citados, percebe-se, portanto, que a rede possui um importante papel na atividade comercial das cidades em que atuam, tanto do ponto de vista da movimentação da economia quanto da empregabilidade dos habitantes.

Outra característica importante a ser comentada é o fato de que a governança da empresa ainda está sob controle do fundador e patriarca da família. Os seus quatro sucessores direto, além de sócios, ocupam todos os cargos de diretoria hoje existentes. Ou seja, a alta administração é exclusivamente composta por membros da família do fundador da empresa. Vale ressaltar que o fundador, quanto ao nível escolaridade, possui ensino fundamental completo e atualmente tem 81 anos. Já seus filhos, alguns possuem ensino superior completo e outros apenas ensino médio completo, e suas idades estão entre 50 e 60 anos.

Conclui-se, então, que a empresa selecionada possui relevância para a comunidade em que está inserida e, pelas demais características citadas, é esperado que esse tipo de organização apresente processos de gestão mais simples e tradicionais, o que ficará nítido nos tópicos a seguir.

#### 4.2. Resultados e Discussões

Como mencionado na Seção 3 – Método de pesquisa, a coleta de dados para o diagnóstico do caso de estudo se deu por meio de entrevistas. No caso específico da entrevista com o Coordenador de RH, adicionou-se ao roteiro-base uma única questão para entendimento do sistema atual de remuneração da empresa, na qual o entrevistado apontava quais as componentes que compunham tal sistema.

De modo a sintetizar as principais informações coletadas, foi elaborado o Quadro 3, utilizando-se o roteiro-base de entrevista e as repostas fornecidas:

Quadro 3 – Síntese das entrevistas realizadas.

Parte I: Questões fechadas	Respostas	
	Consolidação	Principais comentários
1 - O sistema de remuneração atual está baseado em uma estrutura hierárquica	Concordo: 80% Concordo em partes: 20% Discordo: 0%	“A remuneração está baseada primeiramente no PISO salarial, [...]” (E1)  “[...] basicamente, tem o gerente, o supervisor, o encarregado, e a base.” (E5)
2 - O sistema de remuneração atual leva em consideração a estratégia/ a visão de futuro da empresa e de seus funcionários	Concordo: 20% Concordo em partes: 40% Discordo: 40%	“Não fazemos planejamento estratégico formal, [...] as visões e decisões estratégicas não são compartilhadas com funcionários.” (E1)
3 - A elaboração de um plano de cargos e salários é trabalhosa e pode não abranger 100% dos casos	Concordo: 80% Concordo em partes: 20% Discordo: 0%	“[...] já tentamos fazer algumas vezes, mas sempre tem casos complicados.” (E1)  “[...] é trabalhoso, mas poderia abranger 100% dos casos se a empresa definisse uma nova estrutura de cargos” (E5)
4 - Existem variáveis que poderiam ser remuneradas, mas são ignoradas na maioria dos casos pois extrapolam a descrição de um cargo específico	Concordo: 60% Concordo em partes: 40% Discordo: 0%	“[...] por exemplo, se abriu uma vaga e precisamos promover alguém, a gente leva em conta outras coisas, como empatia, proatividade [...]” (E1)  “[...] se a empresa definisse esses critérios, seria interessante levar em consideração para remunerar.” (E5)

5 - A estrutura atual de remuneração dificulta a promoção de aumentos ou bonificações para funcionários	Concordo: 80% Concordo em partes: 20% Discordo: 0%	“Justamente por não ter um plano definido, não é simples dar bonificação e aumento, [...]” (E5) “[...] a despesa com salários já é alta, fica difícil dar alguma bonificação [...]” (E4)
---	--	---

Continua  
 Conclusão

Parte I: Questões fechadas	Respostas	
	Consolidação	Principais comentários
6 - A empresa possui outros mecanismos de reconhecer <i>performance</i> e reter funcionários além de promoção	Concordo: 0% Concordo em partes: 20% Discordo: 80%	“Hoje não vejo outro [mecanismo].” (E2) “Já teve casos que demos gratificação, [...] mas hoje a promoção é o principal mecanismo.” (E5)
7 - Modernizar o sistema de remuneração pode auxiliar a empresa a se modernizar como um todo	Concordo: 100% Concordo em partes: 0% Discordo: 0%	“[...] a remuneração pode ser um incentivo para todos colaborarem [...]” (E1) “[...] é uma necessidade atual da empresa” (E5)
Parte II: Questões abertas	Respostas	
	Principais respostas	
8 - Qual a média salarial dos funcionários?	“[...] somando salário e horas extras, funcionário mais operacional deve receber em média R\$1800” (E1) “Gerentes e supervisores deve ser entre R\$3000 a R\$4000, [...]” (E5)	
9 - Como são as jornadas de trabalho dos funcionários?	“[...] a maioria faz 1h10’ de horas extras, totalizando 8h30’ em média por dia” (E5) “Em média, 8h diárias de segunda a sábado. As lojas que abrem de domingo, [o funcionário] tem folga um dia da semana.” (E4)	
10 - Qual a taxa de rotatividade atual da empresa?	“É alta. [...], quase 50% da rotina do RH é para tratar rescisão de contrato e fazer processo seletivo.” (E5) “[...] quanto mais desqualificado, maior o <i>turnover</i> .” (E2) “Nas entrevistas [de desligamento], a gente identifica esses problemas de relacionamento entre os colaboradores, [...] Outro motivo que eles falam é a falta de benefícios (ex: plano de saúde), e a carga horária, principalmente quando trabalham de domingo [...]” (E5)	

<p>11 - A empresa oferece treinamentos e oportunidades de promoção para os funcionários?</p>	<p>“Hoje são mais passados treinamentos de segurança do trabalho, ergonomia, [...]” (E5)</p> <p>“Poderia oferecer mais treinamentos, [...]” (E4)</p> <p>“Treinamento de função, geralmente é o próprio funcionário que treina o novo.” (E3)</p> <p>“[...] poucas oportunidades [de promoção]. Não existe plano de carreira, de crescimento.” (E3)</p>
--	---

Continua

Conclusão

Parte II: Questões abertas	Respostas
<p>12 - Quais os principais problemas operacionais da empresa atualmente? Você acredita que esses problemas estão relacionados à <i>performance</i> dos funcionários?</p>	<p>Principais respostas</p> <p>“[...] dificuldades com inventário. Entrada de nota errada, contagem de estoque errada [...] acho que esse tipo de problema está relacionado a <i>performance</i> do funcionário.” (E1)</p> <p>“Dificuldade de comunicação entre liderança e colaboradores, [...] muitos encarregados foram promovidos sem necessariamente ter postura e até formação [de líder]” (E5)</p> <p>“Como é uma empresa familiar, não tem processos bem elaborados, [...] o funcionário, mesmo com boas intenções, as vezes tenta resolver um problema sem consultar ninguém e acaba causando outros problemas, até em outros setores.” (E2)</p>
<p>13 - Você acha que seus funcionários proporcionam uma boa experiência de compra para seus clientes? Como poderia melhorar?</p>	<p>“[...] acho que a maioria proporciona, mas outros nem tem consciência de que o trabalho deles influenciam na experiência do cliente.” (E2)</p> <p>“De uma maneira geral, classificaria como razoável. Alguns colaboradores tratam muito bem os clientes, mas há aqueles que não tratam, [...] Seria ideal ter um padrão de atendimento do cliente e fixar na cultura da empresa” (E5)</p> <p>“O comércio nada mais é do que atendimento ao cliente. [...], talvez tentar contratar supervisores que tenham a cultura dos donos [para melhorar a experiência do cliente].” (E4)</p> <p>“Na média, acredito que sim. Para melhorar, talvez mais agilidade, mais interesse em querer ajudar o cliente, desde a gôndola até o caixa.” (E1)</p> <p>“Acho que um jeito de melhorar é dar treinamento, mostrar vídeos, [...]” (E3)</p>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.1. O sistema de remuneração atual da empresa

O sistema de remuneração da rede de supermercados estudada pode ser considerado tradicional, uma vez que está baseado predominantemente na descrição hierárquica de cargos e funções. Constatou-se, por meio das entrevistas, que a empresa não adota formal e sistematicamente nenhum mecanismo de remuneração variável. De maneira geral, a estrutura

básica de remuneração de todos os funcionários é composta pelo salário, que é ajustado ao mercado e aos sindicatos do comércio, somado ao pagamento de horas extras trabalhadas por cada indivíduo.

Um ponto importante a ser comentado, apesar de serem considerados exceções, é que a empresa tem dificuldades para seguir o plano de cargos à risca. Pelas respostas dos entrevistados, nota-se que essa é uma dor atual da organização e que gera inconsistências na estrutura de remuneração vigente. Assim, todos entrevistados reconhecem que há funcionários que, por razões específicas levantadas em análises “caso a caso”, possuem uma remuneração que agrega outros fatores além da descrição de cargos e funções.

Outro fato curioso identificado durante as entrevistas é referente às gratificações. Como se observa no Quadro 3, o coordenador de RH (E5) afirmou que o oferecimento de gratificações era uma prática possível na empresa e que já foi empregada em certos casos. Porém, outros entrevistados não mencionaram essa prática, apenas concordaram que atualmente a promoção de funcionários era a única forma utilizada para reconhecer alta *performance*. Portanto, entende-se que as gratificações são esporádicas e não estão baseadas em regras específicas e/ou conhecidas por toda a liderança da empresa.

Em suma, em relação ao sistema de remuneração atual, as entrevistas evidenciaram dois pontos importantes sobre a organização estudada. O primeiro é que se trata de sistema tradicional, cuja parcela principal é o salário direto, determinado pela estrutura hierárquica de cargos e funções. O segundo ponto identificado é que essa temática não é cristalina na empresa, ou seja, há um desconforto acerca das inconsistências existentes e até um desalinhamento sobre as práticas de remuneração atual.

#### 4.2.2. Os *gaps* investigados e como minimizá-los

Como já mencionado anteriormente, os *gaps* investigados explicitados no Quadro 2 foram utilizados como base para o estudo de caso. Em outras palavras, as questões do roteiro de entrevista estão diretamente relacionadas a essas variáveis, de maneira que as respostas dos entrevistados possam fornecer evidências relacionadas às principais problemáticas da literatura no contexto real estudado.

De maneira geral, mesmo que em diferentes níveis de concordância, as pessoas entrevistadas confirmaram a presença das problemáticas estudadas na realidade da empresa. Isso fica nítido no Quadro 4 abaixo, o qual foi elaborado a fim de consolidar as principais conclusões acerca de cada *gap* investigado. Vale ressaltar que a coluna “Grau” desse quadro foi preenchida de acordo com os seguintes critérios:

- “Muito evidente”: constatado em pelo menos 80% das respostas;
- “Evidente”: constatado em pelo menos 50% e até 79% das respostas;
- “Pouco evidente”: constatado em até 49% das respostas; e
- “Ausente”: não constatado em nenhuma resposta.

Quadro 4 - Conclusões acerca dos *gaps* investigados no contexto de estudo

<i>Gaps</i> investigados	Classificação	Considerações gerais
Torna as promoções excessivamente importantes e incentiva o carreirismo	Evidente	A empresa carece de mecanismos de reconhecimento de retenção de funcionários, o que torna as promoções mais importantes nesse contexto. Além disso, a empresa não possui planos de carreira estruturados, o que pode desmotivar aqueles funcionários que, buscam ser promovidos para aumentar seus salários, mas acabam não sendo por falta de opções de crescimento.
Inflexibilidade - tendem a tratar diferentes de forma homogênea	Muito evidente	Notou-se um descontentamento grande dos entrevistados devido ao fato de remunerarem igualmente funcionários com bom desempenho e funcionários com desempenho a desejar.

Continua

Continua

<i>Gaps</i> investigados	Classificação	Considerações gerais
Falsa objetividade - visão reducionista	Evidente	De maneira geral, os entrevistados concordaram que a remuneração por cargo é reducionista, não permitindo a distinção do funcionário por outras variáveis que não estão descritas na sua função. Porém, foi citado que essas variáveis extras são avaliadas quando necessitam promover funcionários.
Metodologia trabalhosa, inflexível e pouco ágil	Muito evidente	Todos os entrevistados concordaram que a metodologia do plano de cargos e salários é trabalhosa. Quanto à inflexibilidade, foram citadas inconsistências relacionadas à remuneração de certos funcionários, evidenciando que o sistema é pouco flexível, já que nesses casos a solução foi extrapolar a regra. Além disso, entende-se que é uma metodologia pouco ágil, uma vez que demanda muitas análises “caso a caso”.
Reforçam estrutura burocrática, privilegiando hierarquia	Muito evidente	É consenso entre os entrevistados que o atual sistema de remuneração está, de maneira intrínseca, baseado em uma hierarquia de cargos e, conseqüentemente, de salários.
Anacronismo: constituem entraves para a evolução	Evidente	As respostas indicaram que há um pensamento comum de que a modernização do sistema de remuneração da empresa pode destravar a modernização de outros aspectos da empresa. Por outro lado, foi citado que a legislação trabalhista também poderia ser um entrave para a modernização do modelo de remuneração.
Divergência - não consideram visão de futuro e estratégia, dificultando a convergência de esforços	Muito evidente	Primeiramente, é necessário levar em conta que a evidência desse <i>gap</i> pode ter sido intensificada pelo fato de que a empresa não tem uma visão de futuro única e não realiza planejamento estratégico. Ainda assim, até os sócios entrevistados, que teoricamente vivenciam discussões estratégicas, não enxergaram relação entre modelo de remuneração e estratégia da empresa.

Alto <i>turnover</i>	Evidente	A taxa média anual fornecida foi de aproximadamente 30%. A percepção dos entrevistados, mesmo daqueles que não responderam numericamente, é de que o <i>turnover</i> é elevado. Além disso, foi mencionado que as consequências dessa rotatividade tomam bastante tempo da equipe de RH.
Problemas operacionais ocasionados pela baixa <i>performance</i> de funcionários	Evidente	Um dos respondentes citou explicitamente problemas operacionais, como erros de inventário e entrada de notas fiscais, os quais foram atrelados à <i>performance</i> dos funcionários. Os demais respondentes, apesar de não exemplificarem problemas operacionais de forma explícita, confirmaram que eles ocorrem com frequência por motivos diretamente associados aos colaboradores, como desrespeito às regras, falhas de comunicação, problemas de relacionamento, entre outros.

Continua

Conclusão

<b>Gaps investigados</b>	<b>Classificação</b>	<b>Considerações gerais</b>
Experiência do cliente afetada pela baixa <i>performance</i> de funcionários	Pouco evidente	Todos os entrevistados se mostraram conscientes de que a <i>performance</i> dos funcionários impacta a experiência do cliente. Porém, acredita-se que hoje a empresa oferece uma boa experiência ao cliente e que a maioria dos funcionários contribui para isso.
Baixos salários	Evidente	Os salários estão ajustados ao mercado, especialmente nos casos em que há um PISO salarial. Quanto menor a necessidade de qualificação, menor o salário. Ademais, o não pagamento de benefícios (salário indireto) foi mencionado como uma das motivações comuns para o <i>turnover</i> de funcionários.
Jornadas intensas	Muito evidente	Algumas lojas da empresa funcionam de segunda a sábado, outras de segunda a domingo. A grande maioria dos colaboradores trabalham 7h20 mais 1h10 de horas extras. Foi mencionado que essa jornada é, muitas vezes, motivo de <i>turnover</i> de funcionários.
Poucos programas de desenvolvimento e promoção de funcionários	Evidente	Os entrevistados mencionaram a existência de alguns treinamentos, porém alguns acreditam que essa prática poderia ser mais explorada. Quanto às oportunidades de promoção, entende-se que, no geral, não há muitas. Geralmente as promoções só ocorrem quando há desligamento de funcionários de um nível superior.

Fonte: Elaboração própria

Portanto, como se nota no Quadro 4, não houve nenhum *gap* considerado “Ausente” na empresa varejista estudada. Mesmo que em diferentes níveis de evidência, as respostas dos entrevistados confirmavam a existência das problemáticas investigadas. Dado este diagnóstico, será discutido a seguir como a adoção de um sistema de remuneração estratégica poderia, de maneira geral, minimizar os *gaps* em questão.

A remuneração estratégica, em primeiro lugar, pressupõe que a estratégia da esteja bem definida na organização, a fim de torná-la tangível em termos de remuneração para os funcionários. Atualmente, a empresa em questão não possui um planejamento estratégico claro, apenas conta com as visões de negócio dos próprios donos, as quais podem não estar 100% alinhadas por não serem discutidas abertamente entre eles. Contudo, o próprio processo de elaboração do sistema de remuneração estratégica poderia promover essas discussões acerca do tema, garantindo não só o alinhamento dos donos da empresa, mas também de toda alta administração e funcionários.

Outra melhoria possível está associada às oportunidades de aumentos da remuneração dos colaboradores. Com um sistema estratégico adequado, formado por componentes fixas e variáveis, os indivíduos teriam oportunidades mais claras de alcançarem maiores níveis de remuneração. Também não haveria tanta necessidade de subir na hierarquia, ou seja, de promover esses indivíduos a novos cargos somente para oferecer melhores salários. No caso do comércio varejista, isso pode ser de grande interesse das empresas e funcionários, uma vez que os planos de carreira e de desenvolvimento, quando existem, geralmente são limitados. Logo, sob o regime de um sistema de remuneração estratégica, o bom funcionário poderia receber mais, sem necessariamente mudar de nível hierárquico ou de função.

Conseqüentemente, espera-se também um impacto positivo no *turnover* da empresa. Alguns dos indivíduos que deixavam a empresa por questões relacionadas à remuneração, poderiam mudar de ideia ao ter uma visão clara de suas oportunidades de aumentos salariais ou bonificações. Além disso, bons funcionários poderiam ser reconhecidos através da remuneração variável, diminuindo a probabilidade de deixarem a empresa por não se sentirem valorizados, além de minimizar o desconforto da liderança ao garantir que a alta *performance* deles esteja sendo recompensada.

Ainda com relação à *performance*, a remuneração estratégica no contexto estudado poderia contribuir para uniformizar e institucionalizar práticas, comportamentos e resultados que são esperados dos colaboradores. Dessa forma, sabendo que seu desempenho impacta na sua remuneração, a conduta do indivíduo pode melhorar e, conseqüentemente, a empresa pode notar melhorias na operação e no atendimento ao cliente, que são considerados diferenciais competitivos importantes no comércio varejista. Um sistema de remuneração estratégica pode, portanto, ser um aliado na transformação e evolução das empresas.

Por fim, quanto às jornadas de trabalho, a carga horária e o teor altamente operacional da maioria das posições disponíveis na empresa podem configurar rotinas maçantes para os funcionários. É importante reconhecer que as práticas de remuneração não teriam influência direta sobre esse tema, sendo necessário buscar outras alternativas, como flexibilização de jornada e melhoria das condições de trabalho. Contudo, sabendo que se tratam de rotinas maçantes e, conseqüentemente, os colaboradores podem estar mais suscetíveis à insatisfação no trabalho, é preciso garantir que a recompensa esteja adequada e não corrobore com a insatisfação. Nesse quesito, é possível que remuneração estratégica seja mais eficaz do que a remuneração por cargo tradicional.

#### 4.2.3. Pontos de atenção e sugestões

No tópico anterior, foi explicitado como a remuneração estratégica poderia minimizar os *gaps* investigados na rede varejista estudada. Com isso, ficou claro que a adoção desse modelo poderia trazer benefícios importantes tanto para os funcionários quanto para a organização a organização como um todo. Neste tópico, fez-se necessário, por fim, apresentar algumas considerações acerca da maturidade e prontidão da empresa para implementar um sistema estratégico de remuneração.

Primeiramente, é importante considerar que se trata de uma empresa familiar de pequeno-médio porte, cuja alta administração ainda é composta apenas pelo fundador e membros de sua família. Além disso, essas pessoas possuem níveis de escolaridade distintos e a idade de todos eles já superam os 50 anos. Dado esse contexto, é natural que os processos de gestão da empresa não sejam muito robustos e modernos. Pelo contrário, ficou nítido nas entrevistas que se trata de uma gestão mais tradicional e pouco estruturada. Portanto, não seria coerente adotar um modelo de remuneração estratégica de alta robustez e implementá-lo para a 100% da organização no curto prazo.

Entretanto, isso não significa que esse tema não deva ou não possa ser tratado. O próprio processo de elaboração de um sistema estratégico de remuneração poderá promover discussões importantes para a empresa. Além disso, como os níveis atuais de maturidade e prontidão são baixos, poderia ser interessante desenvolver um projeto-piloto, escolhendo um escopo mais restrito e confortável para as lideranças envolvidas. Depois, com o sucesso do projeto, novos escopos-alvo poderiam ser escolhidos e, assim, a organização ganharia experiência de forma gradual, até que ela atinja, por fim, uma maior maturidade acerca do tema.

## **5. Considerações finais**

O varejo é uma atividade econômica que, além de movimentar quantidades expressivas de dinheiro na economia, é também responsável por empregar muitos brasileiros, conforme indicam os dados da SBVC (2020). Porém, atuar nesse setor pode ser desafiador, principalmente naqueles segmentos em que a competitividade é alta e as margens de lucro são reduzidas, como é o caso do varejo supermercadista. É comum encontrar empresas desse ramo enfrentando diversos problemas operacionais e, dada a relevância do varejo, estudos acadêmicos que exploram essas questões são importantes para auxiliar na evolução desse setor e, conseqüentemente, impactar positivamente a economia e a sociedade.

Nesse sentido, este trabalho objetivou entender como a remuneração estratégica de funcionários poderia ser benéfica no contexto do varejo. Para atingir esse objetivo, na primeira parte, realizou-se uma revisão bibliográfica para compreender o setor varejista, os tipos de sistemas de remuneração e, por fim, como esses temas se interseccionam, de maneira a verificar se a remuneração estratégica poderia auxiliar o varejo a superar seus desafios.

Constatou-se, então, que muitas vezes a operação de empresas varejistas é prejudicada por forçarem um corte demasiado de custos operacionais, ocasionando a precarização das condições de trabalho: salários baixos, jornadas de trabalho maçantes, treinamentos insuficientes, poucas oportunidades de promoção. Não surpreendente, as taxas de *turnover*

dessas empresas geralmente são elevadas. Para mudar essa realidade, alguns autores propõem maiores investimentos em funcionários com a justificativa de que uma boa experiência do funcionário se refletirá em uma boa experiência para o cliente, melhorando o desempenho dessas empresas varejistas (DE LUCA, 2015; BACH et al., 2019; DIAZ et al., 2019). Logo, notou-se que a temática de remuneração era, de fato, pertinente no contexto em questão.

Assim, quanto aos sistemas de remuneração, a literatura apresenta a remuneração estratégica como uma tendência a ser perseguida por todas as empresas (LAWLER III, 1990; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996; BHATTACHARYYA, 2014). Isso porque o modelo tradicional, geralmente composto apenas pela remuneração por cargo, deixa de suportar nas mudanças pelas quais as empresas estão passando nos últimos anos. Por isso, ao compreender os benefícios dos modelos estratégicos, as organizações passam a adotá-los.

Na segunda parte deste trabalho, realizou-se um estudo de caso para avaliar se os *gaps* citados na literatura acerca do varejo e da remuneração tradicional estavam, de fato, presentes no contexto real selecionado. O caso selecionado foi uma empresa varejista e levantamento de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Elaborou-se um roteiro contendo questões diretamente associadas aos *gaps* investigados e, ao total, foram realizadas cinco entrevistas. As respostas obtidas confirmaram, mesmo que em diferentes níveis de concordância, a presença de todos *gaps* na realidade da empresa estudada, ratificando as abordagens de Wood Jr. E Picarelli Filho (1996) e Bach, Kalloch e Ton (2019).

Diante desse resultado, foi discutido como a adoção de um sistema de remuneração estratégica poderia minimizar os *gaps* e trazer benefícios à empresa. De maneira geral, considerou-se que utilização de um modelo estratégico poderia auxiliar no reconhecimento de *performance*, ofertar mais oportunidades de aumentos salariais além das promoções, institucionalizar condutas valorizadas pela organização, garantir maior alinhamento estratégico, entre outros. Por fim, foram levantados alguns pontos de atenção referentes aos níveis de maturidade e prontidão da empresa para a elaborar e implementar um sistema de remuneração estratégico. Nesse sentido, foi considerado que a empresa poderia trabalhar primeiramente em um projeto-piloto, por meio do qual as lideranças envolvidas pudessem se familiarizar com o tema e sentir mais confiança para futuras implementações.

Em suma, acredita-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido, uma vez que, por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso realizados, concluiu-se que o uso de remuneração estratégica poderia auxiliar a empresa estudada e minimizar os *gaps* decorrentes tanto do sistema de remuneração atual quanto de problemas comuns do setor varejista. Com isso, concluiu-se que a empresa de varejo estudada potencialmente obteria benefícios caso viesse a adotar uma estrutura de remuneração estratégica no futuro.

Quanto às limitações do estudo, entende-se que os resultados obtidos deste trabalho estão baseadas em entrevistas cujos entrevistados faziam parte da alta e média administração. Ou seja, é possível que haja um viés nas respostas e, conseqüentemente, nos resultados obtidos, uma vez que não foram entrevistados funcionários de níveis hierárquicos inferiores. Ademais, as conclusões deste trabalho estão limitadas ao estudo de caso de uma única empresa do setor varejista, a qual possuía outras características que poderiam enviesar as considerações realizadas. Portanto, torna-se relevante a realização de pesquisas futuras que avaliem outras

empresas varejistas e que considerem também as visões dos funcionários do nível operacional, de maneira a consolidar percepções mais globais acerca da relação entre varejo e remuneração estratégica.

## 6. Referências

ABRAS. **Ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) de 2020**. São Paulo: ABRAS, 2020.

BACH, K.; KALLOCH, S.; TON, Z. The Financial case for good retail jobs. **Harvard Business Review**, 26 jun. 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/06/the-financial-case-for-good-retail-jobs>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

BHATTACHARYYA, D. K. **Compensation Management**. New Delhi: Oxford University Press, 2014.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

DE LUCA, V. **A importância da remuneração na retenção de talentos**. São Paulo: HayGroup, 2015. Disponível em: <<https://ptdocz.com/doc/1495814/a-import%C3%A2ncia-da-remunera%C3%A7%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-na-reten%C3%A7%C3%A3o-de>>. Acesso em: 08 mar. 2022.

DIAZ, F.; FARMER, T.; KELLNER, T. J.; KOPSCH, D.; LARRE, E.; NADEL, M.; SHIRAZI, V. MarshMcLennan, 2019. **Fighting for the future of the supermarket industry**. Disponível em: <<https://www.marshmclennan.com/insights/publications/2019/dec/fighting-for-the-future-of-the-supermarket-industry.html>>. Acesso em: 06 mar. 2022.

FERNANDEZ, T. C. Uma análise do varejo de alimentos no Brasil e nos Estados Unidos: estudo de caso nos supermercados Zona Sul e Wegmans. 2015. **Trabalho de Conclusão** (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FERREIRA, L. C. M.; ALMEIDA, C. B. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 28-61, 2015

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de comércio 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em:

<[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac\\_2018\\_v30\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2018_v30_informativo.pdf)>.  
Acesso em: 22 jan. 2022.

JOHNSON, J. **In the Battle for talent, pre-employment verification gives retailers a leg up.** *totalretail*, 2019. Disponível em: <<https://www.mytotalretail.com/article/in-battle-for-talent-pre-employment-verification-gives-retailers-leg-up/>>. Acesso em: 23 jan. 2022.

LAWLER III, E. E. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Gov.br, 2020. **A importância do setor terciário para a economia.** Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/comercio-e-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/programas-e-acoesscs>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

NAYYAR, G.; HALLWARD-DRIEMEIER, M.; DAVIES, E. **At your service?: the promise of services-led development.** Washington, DC: World Bank, 2021. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35599>>. Acesso em: 19 jan. 2022.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996

REIS NETO, M. T. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. 2004. **Dissertação** (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SALCEDA, J. A. Os desafios da internacionalização da indústria do varejo brasileiro de supermercados: o crescimento do condor super center analisado em um estudo de caso para ensino. 2015. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, C. S. Características gerais do varejo no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 5, p. 55-69, 1997.

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **O papel do varejo na economia brasileira: atualização 2020.** São Paulo: SBVC, 2020. Disponível em: <[http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira\\_2020-SBVC-vfinal.pdf](http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2020-SBVC-vfinal.pdf)>. Acesso em: 06 mar. 2022.

TON, Z. Why "good jobs" are good for retailers. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 1-2, p. 124-131, 2012. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/01/why-good-jobs-are-good-for-retailers>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

VILAS BOAS, A. A.; BATISTA, L. G. Análise comparativa das metodologias de remuneração adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2004. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/423/321>>. Acesso em: 02 fev. 2022.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.