

Relatório científico

Remuneração dos colaboradores e seus impactos nos jogos de empresas

*Employee compensation and its impacts on business games*

Joyce Moura Soares<sup>a</sup>, Karen de Freitas Chaves<sup>b</sup>

Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, e-mail: [joycemoura@id.uff.br](mailto:joycemoura@id.uff.br)<sup>a</sup>, [karem\\_chaves@id.uff.br](mailto:karem_chaves@id.uff.br)<sup>b</sup>

DOI: <http://doi.org/10.20401/lagos.13.2.387>

informação do artigo

*História do artigo:*

Recebido 12 Abril de 2022

Aceito 15 Agosto de 2022

Disponível online 07 Outubro de 2012

*Palavras-chaves:*

Jogo de empresas

Simulação

Modelagem conceitual Educação

Treinamento

r e s u m o

O objetivo deste artigo é analisar as mudanças nas taxas de retorno sobre investimento em relação ao valor da remuneração da empresa atacadista em um ambiente simulado. Para tanto, realizamos um estudo de uma empresa simulada na disciplina Laboratório de Gestão Simulada, lecionada em instituição pública de ensino superior no curso de graduação em administração. Uma revisão teórica de vendedores, investimentos de remuneração e jogos corporativos é fornecida. Este estudo é de natureza exploratória e foram analisados os dados dos relatórios da empresa. Concluiu-se que, de certa forma, aumentar ou diminuir o investimento no setor de vendas não traria um retorno positivo à empresa.

© 2022 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

article info

*Article history:*

Received April 12, 2022

Accepted August 15, 2022

Available online October 7, 2022

*Keywords:*

Business gaming

Simulation

Conceptual modeling Education

Training

a b s t r a c t

This article aims to analyze the changes in the rates of return on investment in relation to the value of the wholesale company remuneration in a simulated environment. For that, we carried out a study of a simulated company in the Laboratory of Simulated Management, taught in a public institution of higher education in the undergraduate course in administration. A theoretical review of salespeople, compensation investments, and corporate games is provided. This study is exploratory in nature and data from company reports were analyzed. It was concluded that, in a way, increasing or decreasing investment in the sales sector would not bring a positive return to the company.

© 2022 LAGOS Journal. All rights reserved.

1. Introdução

O jogo de negócios fornece um ambiente para os participantes testarem e demonstrarem as habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Durante a simulação, obtivemos informações sobre todas as decisões tomadas durante o jogo.

Quando o assunto é remuneração dos colaboradores alguns gestores acreditam que esse investimento não é benéfico para a organização, e que possui apenas retorno aos colaboradores, dito isso, os gestores preferem investir em áreas onde acreditam que o retorno será mais benéfico. Segundo Chiavenato (2010, p. 279) a remuneração dos colaboradores é concedida

por salário e gratificações com base nos serviços, rendimento e resultado realizado à organização.

A má determinação de salários leva a insatisfação e causa o desânimo do colaborador e até a perda de talentos sendo um risco que pode ser evitado com um bom plano de remuneração. Smith (1975) diz que os salários do trabalho constituem o encorajamento como qualquer qualidade humana, a dedicação e o esforço aumentam proporcionalmente de acordo com o encorajamento que se recebe. Contudo, SCHULTZ (1987) demonstrou que o investimento em capital humano estabelece as perspectivas futuras, assim tornando os aspectos primordiais para a melhoria do bem-estar das pessoas e de sua produtividade.

As pessoas são o principal ativo de uma organização, portanto, as organizações precisam estar mais conscientes e focadas em seus funcionários. As organizações mais bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados (CHIAVENATO, 2010, p.11)

A questão problema levantada no relatório é: qual é o impacto dos investimentos em remuneração de vendedores para o resultado da empresa dentro da simulação?

Neste estudo observamos os impactos causados pela remuneração dos colaboradores nos resultados, conforme os ajustes realizados no decorrer dos períodos dos jogos. Buscaremos orientar e facilitar a tomada de decisão de investimento em remuneração dos colaboradores para os gestores e alunos de graduação que utilizam o laboratório de gestão simulada.

## 2. Revisão Teórica

### 2.1. Vendedores

“Competem ao vendedor as atividades de localização de clientes potenciais, a identificação de pessoas que decidem a compra e marcar a entrevista com os que decidem.” (Aranha, 1987, p.58). Os vendedores são aqueles que entraram diretamente em contato com os clientes e possíveis clientes e os conectam com a empresa e seus produtos.

Os vendedores fazem a ponte entre a empresa e o mercado e muitas vezes passam a imagem de personificação da empresa. Blackwell, Miniard and Engel (2005, p. 73), afirmam que as conversas com atendentes são um dos diversos fatores que influenciam a decisão nas compras dos consumidores. O processo de conversa traz uma nova e melhor perspectiva dos produtos em comparação com apresentações anteriores.

Em relação ao crescimento das vendas, os achados de Vlachos (2011) mostram que a política de remuneração é o mais forte preditor de crescimento das vendas. Sousa e Vesco (2018) concluem que, selecionar, treinar e recompensar os funcionários, capacitando-os para tomar decisões no interesse da empresa, contribui significativamente para o crescimento de uma empresa.

De acordo com Alves, em 1991, os vendedores têm um papel importante em conseguir novos consumidores e mantê-los consumindo os produtos, criando laços duradouros com o público-alvo. Por isso, é de extrema importância suas funções para manter a organização obtendo resultados.

### 2.2. Investimento em remuneração

Segundo Pontes, (2011, p. 29), a forma objetiva da empresa valorizar o trabalho do funcionário é salário. Ao mesmo tempo, é necessário um planejamento de carreira para crescimento na organização que mantém de certa forma os colaboradores motivados.

Para Lourenço (2013), existe o salário e as remunerações denominadas in natura, são aquelas que o funcionário recebe como parte do seu trabalho. Na simulação são as comissões recebidas pelos vendedores que ficam a parte do salário base, porém é uma parte da remuneração recebida.

Kotler e Keller (2006), avaliam o impacto de cada recompensa na motivação da equipe, e os resultados mostraram que o salário é a recompensa mais valiosa, seguida de promoção, crescimento pessoal e auto realização. Portanto, a remuneração é uma parte muito importante da motivação e consequentemente da produtividade dos colaboradores.

A remuneração não é a única responsável pela motivação dos colaboradores, existem outros fatores importantes também, mas, uma boa remuneração torna os empregados motivados e produtivos sendo essa estratégia aplicada de forma correta, Chiavenato (2010) relata que “a remuneração de forma estratégica está por trás do aumento da produtividade, essa parcela da remuneração total creditada periodicamente a favor do funcionário, tem como o objetivo de fazer o funcionário um aliado e parceiro nos negócios da empresa.” A remuneração acaba tornando se uma forma de valorização pelo esforço do colaborador praticado no período.

Para que exista a motivação de um colaborador, é importante que exista uma boa remuneração, benefícios e planos que sejam embasados no reconhecimento da prestação destes serviços para geração de resultados econômicos em uma organização, pela qual o serviços está sendo prestado. (XAVIER, BRUM, GEREMIA, KUHN, 2012)

Não devemos nos esquecer de que a remuneração gera impacto no custo operacional das organizações, e é indispensável um estudo sobre esse tópico, para Hanahiro (2008) “a remuneração é de grande interesse dentro das organizações porque é o maior componente do custo operacional, e gera impacto direto no sucesso das estratégias de negócios e constitui se em uma ferramenta de poder.”

### 2.3. Jogos de Empresa

Para Marques Filho (2001), os jogos de empresas se dão como as simulações de um ambiente organizacional

na qual os integrantes do grupo assumem papéis de executivos, realizando análises e avaliações dos cenários propostos de negócios e os resultados são consequências das decisões tomadas.

Sauaia (2008) acredita que um simulador de negócios é uma ferramenta de ensino que ajuda a colocar em prática a teoria e a tecnologia por meio das regras do jogo.

Quando essas práticas permitem que se define uma pontuação para os vencedores e os perdedores e torne a competição clara, isso é um jogo. Caso contrário, chamamos a atividade de experiência (Gramigna, 1995, p.13). Assim, esses jogos trazem novas experiências em um ambiente mais controlado e competitivo do que a realidade.

O jogo de negócios foi desenvolvido para colocar em prática essas teorias e técnicas aprendidas ao longo do curso de gestão para poderem ser simuladas as tomadas de decisão que afetam toda a organização.

O ensino utilizando os jogos de empresas imita a realidade que ocorre no dia a dia de trabalho, por uma técnica de simulação. Essa técnica adiciona a motivação no que se dá por meio das disputas entre as empresas que compõem o período da disciplina de Laboratório de Gestão Simulada II, ministrada na Universidade Federal Fluminense.

Conforme, (Sauaia, 2006) o jogo empresarial possui como característica a promoção de uma dinâmica vivencial semelhante à realidade vivencial, onde os participantes dos jogos possam tomar as decisões de acordo com um plano de gestão, porém em um ambiente simplificado.

Da Silva, Oliveira e Motta (2013) apontam que os jogos são considerados um método de ensino dinâmico, pois os participantes participam do processo de tomada de decisão ao analisar a cena e obtêm comentário da simulação.

### 3. Método de Pesquisa

Para Gerhardt e Silveira (2009), esta pesquisa caracteriza-se por estudos de caso exploratórios de análise qualitativa, pois buscamos compreender todos os elementos envolvidos. Em termos de coleta de dados, serão utilizados os relatórios fornecidos em cada rodada dos jogos que ocorrerão durante o desenvolvimento da disciplina.

Esses relatórios apresentam vários indicadores, como o balanço do ano em curso e a demonstração de resultados. Usaremos esses dados para verificar e calcular os resultados obtidos.

Nesse contexto, com base em uma análise teórica dos conceitos explicados no referencial teórico, explicaremos qualitativa e quantitativamente a relação

entre métricas de ROI e investimentos em remuneração de funcionários

#### 3.1. Coleta de Dados

O estudo utiliza o ambiente de negócios simulado na disciplina de Laboratório de Gestão Simulada II, ministrada na Universidade Federal Fluminense. Os dados serão extraídos de uma amostra específica: as remunerações dos gerentes de vendas da empresa Imperial Atacadista S.A, ou seja, os salários e comissões, e retorno do investimento.

Os dados foram coletados a partir dos relatórios de desempenho da empresa a cada trimestre no jogo de empresas.

Os dados serão analisados qualitativa e quantitativamente, Segundo Gatii (2002, apud Souza e Kerbauy, 2017), “a quantidade e a qualidade da pesquisa não estão totalmente separadas, porque a quantidade é uma espécie de tradução, como um significado de atribuição à grandeza que um fenômeno se apresenta. Por outro lado, precisa ser explicada qualitativamente, porque sem qualquer referência, não tem sentido em si mesmo”.

O somatório do salário e comissões de todos os gerentes de venda em cada trimestre do jogo, denominada Remuneração dos Gerentes de Vendas foram utilizados para analisar os investimentos e os resultados.

A Margem Líquida Total representa o lucro ou prejuízo da empresa subtraindo do faturamento, os custos e despesas do período, excluindo o imposto de renda. Assim, estabelecemos o cálculo do retorno do investimento.

Após organizar os dados, formulamos a seguinte equação:

$$\text{Retorno do Investimento} = \frac{\text{Remuneração dos Gerentes de Vendas}}{\text{Margem Líquida Total}}$$

### 4. Análise dos Resultados

Para a análise os dados serão separados por trimestre, ou por rodada de tomada de decisão, e ao final desse período o simulador disponibiliza tabelas e gráficos que ajudarão no entendimento e na interpretação dos resultados. Na tabela 1 estão representados os dados explicados anteriormente separados por trimestre.

**Tabela 1.** Informações associadas a força de vendas

Variáveis	T01 (R\$)	T02 (R\$)	T03 (R\$)	T04 (R\$)	T05 (R\$)	T06 (R\$)	T07 (R\$)	T08 (R\$)
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

<b>Aumento salarial</b>	R\$ 0	R\$ 0	0	R\$ 0	R\$ 17	R\$ 0	R\$ 15	R\$ 16
<b>Comissão de vendedores*</b>	0,3%	0,3%	0,3%	0%	0,35%	0,15%	1,75%	1,3%
<b>Remuneração dos Vendedores</b>	R\$ 91.818	R\$ 73.291	R\$ 56.880	R\$ 0	R\$ 107.314	R\$ 137.545	R\$2.179.121	R\$ 1.829.647
<b>Margem Líquida Total</b>	R\$ 5.222.419	R\$ 3.101.33	R\$ 527.100	R\$ 0	R\$ 2.618.473	R\$ - 7.982.590	R\$44.442.914	R\$ 39.349.387
<b>Retorno do Investimento</b>	1,76%	2,36%	10,79%	0%	4,10%	-1,72%	4,90%	4,65%
<b>Varição do Investimento</b>	0	0,61%	8,43%	-10,79%	4,10%	-5,82%	6,63%	-0,25%

Comissão de vendedores é sobre o Faturamento\*

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.1. Análise trimestre 1

No primeiro trimestre do segundo ano, investiu R\$ 91.818,00 em vendedores, sendo 4 vendedores para alfa e 2 para beta, não houve aumento de salário e ofereceu 0,30% do faturamento com comissões. A Margem Líquida foi positiva no valor de R\$ 5.222.419,00, o retorno sobre o investimento foi positivo em 1,76%. Podemos observar muitos vendedores para alfa e pouco investimento em remuneração, ainda assim obtivemos lucro na rodada.

#### 4.2. Análise trimestre 2

No decorrer do segundo trimestre, não houve aumento salarial e as comissões foram de 0,30%, porém houve alteração de alfa e de beta para 3 vendedores cada. O total de remuneração foi de R\$ 73.291,00 e a margem líquida foi positiva de R\$ 3.101.333,00. O retorno sobre o investimento foi positivo em 2,36% e foi 0,61% maior do 1.º trimestre, ocorreu entre outros motivos, pela melhor distribuição dos vendedores para cada produto.

#### 4.3. Análise trimestre 3

No decorrer do terceiro trimestre, investiu-se R\$ 56.880 em remuneração, continuou sem alteração no salário e 0,3% em comissões, porém houve comercialização de somente do produto Alfa com 6 vendedores.

A margem líquida foi positiva no valor de R\$ 527.100 e o retorno sobre o investimento foi positivo em 10,79%. Sendo a taxa de investimento positiva e aumentando 8,43% em relação ao período anterior.

#### 4.4. Análise trimestre 4

No decorrer do quarto trimestre, não houve negociações com outras empresas do setor industrial. Isso motivou a ausência compra de produtos e faturamento, visto que não dispunha de estoque. Devido a margem líquida e o retorno sobre o investimento em 0%, e as demissões de vendedores, a variação do investimento foi negativa em relação ao trimestre anterior em -10,79%.

#### 4.5. Análise trimestre 5

No decorrer do quinto trimestre, investiu-se R\$ 107.314 em remuneração dos 4 vendedores para alfa e 6 para beta, sendo aumento no salário de R\$ 17 e em comissões de 0,35% para cada vendedor. Diferente do período anterior ocorreu negociações com as indústrias para a compra de novos produtos.

A margem líquida foi positiva no valor de R\$ 2.618.473 e o retorno sobre o investimento de foi positivo em 4,10%. Sendo a taxa de investimento positiva e aumentando em 4,10% em relação ao período anterior.

#### 4.6. Análise trimestre 6

No decorrer do sexto trimestre, investiu-se R\$ 137.545 em remuneração dos 4 vendedores para alfa e 6 para beta, não houve aumento salarial e ocorreu a redução de 0,20% nas comissões que passaram a ser de 0,15% para cada vendedor.

A margem líquida foi negativa no valor de R\$ - 7.982.590 e o retorno sobre o investimento foi negativa em -1,72%. A variação do investimento foi negativa em relação ao trimestre anterior em -5,82%.

#### 4.7. Análise trimestre 7

Ao decorrer das últimas rodas ocorreram mudanças na remuneração dos colaboradores e nos produtos. No decorrer do sétimo trimestre, investiu-se R\$2.179.121 em remuneração de 1 vendedor para alfa e 2 para beta e ômega, sendo aumento no salário de R\$ 15 e em comissões de 1,75% para cada vendedor. A margem líquida foi positiva no valor de R\$ 44.442.914 e retorno sobre o investimento de foi positiva em 4,90%. Sendo a taxa de investimento positiva e aumentando em 6,63% em relação ao período anterior.

#### 4.8. Análise trimestre 8

No decorrer do sétimo trimestre, investiu-se R\$ 1.829.647 em remuneração de 1 vendedor para alfa e beta e 2 para ômega, sendo aumento no salário de R\$ 16 e em comissões de 1,3% para cada vendedor. A margem líquida

foi de R\$ 39.349.387 e retorno sobre o investimento de 4,65%.

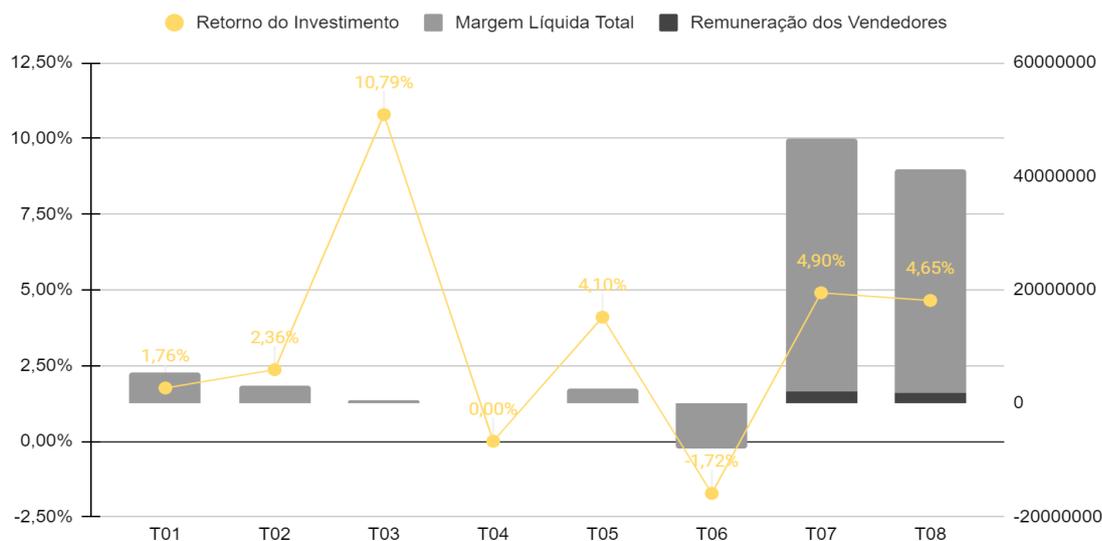
A margem líquida foi positiva no valor de R\$ 39.349.387 e retorno sobre o investimento de foi positiva em 4,65%. Sendo a taxa de investimento negativa e reduzindo em -0,25% em relação ao período anterior.

## 5. Discussão dos resultados

Os dados demonstram muita variação no retorno do investimento, porém nos últimos dois períodos

acontece uma melhora e pouca variação.

Observando as informações na Figura 1, percebe-se que há uma mudança positiva entre o retorno do investimento e o retorno do investimento em cinco períodos (T1, T2, T3, T5, T7). No T4, não há remuneração e nem retorno do investimento, mas há uma variação negativa do investimento. Em T6 verifica-se uma alteração inversa, ou seja, um aumento das despesas de compensação e uma diminuição do retorno do investimento.



**Figura 1.** Retorno sobre Investimentos em Gerentes de Venda.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## 6. Conclusão

Os dados obtidos através de uma análise do relatório, concluíram que um grande ou pequeno investimento na remuneração não garante um retorno proporcional. Ainda assim, deve-se equilibrar os investimentos em remuneração para garantir um retorno, porém sem gastos que acima ou abaixo do necessário que cause gastos e pouco retorno.

Dessa forma, decisões de aumentar ou reduzir demasiado podem custar à empresa, pois representam altos gastos que a organização deve arcar, reduzem o retorno e podem reduzir o valor para os acionistas.

No decorrer da pesquisa, algumas limitações foram observadas, falta de conhecimento sobre o ponto de equilíbrio de investimento em remuneração e quantidade de vendedores, como falta de controle para outras variáveis que afetam o retorno. Essas limitações são possíveis sugestões para pesquisas futuras.

## Referências

- Alves, V. L. (1991). Direct marketing em Portugal: conceitos para uma estratégia de sucesso.
- Aranha, Eduardo de Sousa Suporte à força de vendas. Revista de Administração de Empresas [online]. 1987, v. 27, n. 1 [Acessado 15 Dezembro 2021] , pp. 57-61.
- BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James F.(2005). Comportamento do consumidor. São Paulo: Thompson.
- BRUM, J. M.; GEREMIA, T.; KUHN, C. M. S.; XAVIER, C. T.; (2014). Remuneração como fator motivacional –custo x benefício. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/remuneracao-como-fator-motivacional-custo-x-beneficio/119455/>> Acesso em: 20 janeiro 2022

- CHIAVENATO, Idalberto. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2010). *Gestão de Pessoa-o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gatti, B. A. (2002). *A produção da pesquisa em educação no Brasil e suas implicações. A Construção da Pesquisa em Educação no Brasil*. Brasília: Plano Editora, 09-40.
- Gerhardt, T. E., Ruiz, E. N., & Silveira, D. T. (2010). *Disciplina Metodo de Pesquisa: Uma Experiência de Tutoria no Ensino A Distância no Plageder*.
- GRAMIGNA, M. R. M.. (1995). *Jogos de empresa e técnicas vivências*. São Paulo: Makron Books.
- HANASHIRO, D. M. M. (2008)*Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders*. 2ªed. São Paulo: Saraiva.
- LOURENÇO, Carlos Joaquim. (2012) *Salário e remuneração: breves considerações acerca da legislação trabalhista brasileira*. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XV, n. 102, jul 2012. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_)>
- MARQUES FILHO, P. A. (2001) *Jogos de Empresas: uma estratégia para o ensino de Gestão e Tomada de Decisão*. São Paulo. 175 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) ·Universidade Paulista.
- PONTES, Benedito Rodrigues.(2011) *Administração de Cargos e Salários*, 15ª ed. São Paulo. LTr.
- Sauaia, A. C. A. (2006). *Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas*. *Revista eletrônica de administração*, 12(1).
- Sauaia, A. C. A. (2008). *Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. Editora Manole.
- SCHULTZ, T. W. (1987). *O valor econômico da educação* Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Silva, S. S., Oliveira, M. A., & Motta, G. S. (2013). *Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração*. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(4), 677-705.
- SMITH, A. *Sobre os salários do trabalho*. São Paulo: Abril Cultural, 1975. (Os Pensadores).
- Souza, R. F., & Vesco, D. G. D. (2018). *Influência da Remuneração e do Capital Humano no Crescimento Interno da Firma*. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(2), 308-329.
- Souza, K. R., Kerbauy, M. T. M. (2017). *Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotoamia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação*.
- XAVIER, C. A *importância da gestão estratégica de pessoas nas empresas*. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>> Acesso em: 20 janeiro 2022
- Vlachos, I. P. (2011). *The effects of human resource practices on firm growth*. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 108.