
IMPLANTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE¹

COSTA, Julia²

Centro Universitario Academia- UNIACADEMIA

STROPPA RODRIGUES, ISABELLA³

Centro Universitário Academia – UniAcademia

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

RESUMO

A remuneração estratégica tem se consolidado como uma ferramenta fundamental para potencializar o desempenho organizacional, especialmente diante das transformações no mundo do trabalho, em que os colaboradores valorizam cada vez mais incentivos que vão além do salário-base. Esta pesquisa aborda a implementação desse modelo de remuneração aliado ao estabelecimento de metas, tendo como foco uma empresa de pequeno porte do setor varejista. A iniciativa visa alinhar os interesses dos funcionários aos objetivos organizacionais, promovendo um ambiente mais engajado e produtivo. Por meio de um estudo de caso e abordagem qualitativa, busca-se compreender, de forma detalhada e contextualizada, os impactos dessa prática sobre o desempenho da equipe e os resultados da organização. Os dados analisados indicam que a remuneração estratégica contribuiu significativamente para o aumento do engajamento e da produtividade, evidenciando a importância de políticas de valorização do capital humano para o alcance de melhores resultados.

Palavras-chave: Remuneração estratégica. Desempenho organizacional. Empresas varejistas. EPP. Incentivos por desempenho.

1 INTRODUÇÃO

No cenário competitivo atual, as organizações buscam constantemente maneiras de atrair, motivar e reter talentos, considerando-os como elementos cruciais para o sucesso. Neste contexto, a remuneração estratégica emerge como uma ferramenta vital para alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos da empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado. A remuneração estratégica vai além do simples pagamento de salários; ela engloba uma série de práticas que visam recompensar os funcionários de maneira justa e

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Academia – UniAcademia, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

² Graduando (a) em Administração pelo Centro Universitário Academia – UniAcademia.

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Academia – UniAcademia

motivadora, baseando-se em seu desempenho, competências e resultados alcançados.

O presente estudo tem como foco uma loja varejista, analisando como a iniciativa da implementação de práticas de remuneração estratégica pode contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais. Especificamente, este estudo se propõe a investigar a remuneração por resultados e a importância da definição de metas claras e mensuráveis. Em um ambiente onde a competitividade e a eficiência operativa são fundamentais, compreender como essas práticas influenciam o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, o sucesso da organização, torna-se essencial.

A definição de metas é um componente crítico da remuneração estratégica, fornecendo um critério para avaliar o desempenho dos colaboradores e distribuir recompensas. Segundo Locke e Latham (1990), metas específicas e desafiadoras, quando acompanhadas de feedback adequado, podem levar a um desempenho superior. Esse princípio é particularmente relevante no setor varejista, onde o alcance de metas de vendas, satisfação do cliente e eficiência operacional pode determinar o sucesso da loja.

Adicionalmente, a remuneração por resultados é uma prática que busca alinhar as recompensas dos funcionários com os resultados obtidos, promovendo um maior comprometimento e esforço em direção aos objetivos organizacionais. Como destacado por Lawler (2000), a remuneração por resultados é projetada para incentivar os colaboradores a se concentrarem em atividades que impulsionam o sucesso da empresa, criando um ciclo virtuoso de melhoria contínua e desempenho elevado.

Diversos estudos apontam que a remuneração estratégica desempenha papel fundamental em ambientes corporativos voláteis e complexos. Figueiredo et al. (2025) realizaram uma revisão sistemática de 61 artigos publicados após a pandemia e comprovaram que sistemas de recompensa integrados são cruciais para a gestão eficaz do capital humano. Esses autores destacam que tais práticas não apenas alinham indicadores de desempenho às metas organizacionais, mas também atendem a necessidades intrínsecas dos colaboradores, como autonomia e desenvolvimento profissional, fomentando o compartilhamento de conhecimento, a inovação e a

retenção de talentos. Essa evidência reforça a premissa de que a remuneração estratégica pode ser determinante para o aumento do engajamento e do desempenho em empresas do setor varejista.

A metodologia utilizada neste estudo consistiu em uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, com o objetivo de analisar a implantação da remuneração estratégica no varejo, em uma empresa de pequeno porte. A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento teórico e análise documental, buscando identificar e compreender de que forma essa prática pode contribuir para o alinhamento dos interesses dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Essa abordagem possibilitou uma análise detalhada sobre os impactos da remuneração estratégica no engajamento da equipe e no desempenho da empresa.

No cenário altamente competitivo do varejo, a capacidade de maximizar o potencial da equipe torna-se um diferencial relevante para o alcance de resultados superiores. A aplicação da remuneração estratégica nesse contexto permite que a organização alinhe os objetivos dos colaboradores aos da empresa, gerando engajamento e maior comprometimento com as metas estabelecidas. A escolha de realizar este estudo em uma loja varejista se justifica pela sua representatividade prática, pelo fácil acesso aos dados e pela possibilidade de observar de forma direta os efeitos da implementação de um modelo de remuneração por desempenho. Além disso, a colaboração da empresa pesquisada proporcionou um ambiente propício para a coleta de dados e aprofundamento da análise, assegurando a relevância e aplicabilidade dos resultados obtidos.

Este trabalho de conclusão de curso visa, portanto, não apenas analisar a aplicação dessas práticas em uma loja varejista específica, mas também contribuir para a compreensão teórica e prática de como a remuneração estratégica pode ser utilizada de forma eficaz para alcançar os objetivos organizacionais. A pesquisa, de natureza qualitativa, direciona-se em compreender os fenômenos observados em um contexto específico e detalhado, proporcionando insights profundos e contextualizados sobre o impacto da remuneração estratégica no desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A remuneração, ao longo dos anos, deixou de ser compreendida apenas como uma compensação financeira pelo trabalho realizado, passando a ocupar um lugar estratégico na gestão de pessoas. Essa mudança se dá diante das transformações no ambiente organizacional, que se tornou mais dinâmico, competitivo e orientado por resultados. Assim, a remuneração estratégica surge, nesse contexto, como uma ferramenta que visa alinhar os objetivos organizacionais às metas individuais e coletivas dos colaboradores, funcionando como um mecanismo motivacional capaz de impulsionar o desempenho e o comprometimento dos empregados com os resultados da organização.

Segundo Chiavenato (2014), a busca pela excelência organizacional exige das empresas a adoção de práticas inovadoras de gestão de pessoas, nas quais a valorização do capital humano é vista como essencial para o alcance de vantagem competitiva. Desse modo, o autor ressalta que investir em pessoas é mais eficiente do que concentrar apenas em produtos ou clientes, pois são elas que criam, inovam, se relacionam com os consumidores e geram resultados. Nessa perspectiva, a remuneração precisa deixar de ser apenas operacional para se tornar estratégica, ou seja, precisa estar integrada ao planejamento da organização e voltada para o desenvolvimento e retenção de talentos.

É importante observar que adoção da remuneração estratégica reflete também uma nova concepção sobre o papel do trabalhador nas organizações, pois antigamente, os sistemas de remuneração estavam baseados em cargos e estruturas hierárquicas rígidas, onde predominava a igualdade de pagamento entre funções semelhantes, desconsiderando competências individuais e níveis de contribuição diferenciados. No entanto, com a modernização das relações de trabalho, surgem novas formas de recompensar os colaboradores, baseadas em desempenho, competências, habilidades, resultados e participação nos lucros. Silva (2005) destaca que os modelos tradicionais não reconheciam a capacidade de contribuição dos empregados de forma adequada, enquanto os modelos estratégicos valorizam justamente essa diversidade de entrega e esforço individual.

Para Marras (2009), a remuneração estratégica pode ser compreendida como um conjunto de práticas que buscam recompensar os colaboradores não apenas pelo tempo de serviço ou pela função exercida, mas principalmente pela forma como contribuem para os resultados da empresa. O autor vê essa prática como um provocador de mudanças, já que estimula comportamentos desejados e promove o desenvolvimento contínuo dos profissionais, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional voltada para a excelência e o alto desempenho.

Nesse sentido, Lacombe (2005) classifica a remuneração estratégica em diferentes modalidades, como a remuneração por habilidades, por competências e por resultados. Assim, a remuneração por habilidades está relacionada àquilo que o colaborador é capaz de fazer, ou seja, às aptidões técnicas que possui e que são necessárias para a realização de determinadas tarefas. Já a remuneração por competências considera atributos mais amplos, que envolvem conhecimentos, atitudes e comportamentos que impactam diretamente nos resultados da organização. Por sua vez, a remuneração por resultados busca recompensar os colaboradores com base no cumprimento de metas e objetivos, sendo uma forma eficaz de fortalecer o comprometimento com o desempenho organizacional.

Além dessas formas, a participação nos lucros e resultados (PLR) também se consolida como uma prática relevante dentro da lógica da remuneração estratégica. Werther e Davis (2003) destacam que a PLR é uma maneira eficaz de alinhar os interesses dos colaboradores aos da empresa, já que permite que eles compartilhem os ganhos gerados pela organização, tornando-se, assim, mais engajados e comprometidos com os resultados. De forma semelhante, Marquart (2009) observa que esse tipo de remuneração contribui para o fortalecimento da relação entre empregador e empregado, incentivando o espírito de equipe e a cooperação.

Outro aspecto importante, é o reconhecimento legal da remuneração por desempenho superior ao esperado. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por meio do artigo 457, §4º, introduzido pela Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), estabelece que as premiações concedidas em razão de desempenho excepcional não integram a remuneração habitual do empregado, desde que sejam pagas por liberalidade do empregador. Isso reforça a ideia de que a remuneração estratégica

pode incluir recompensas pontuais e variáveis, capazes de reconhecer esforços específicos e impulsionar a produtividade.

Vilas Boas e Batista (2004) reforçam que, em um ambiente organizacional cada vez mais competitivo e exigente, os sistemas de recompensa não podem mais se limitar a práticas padronizadas e generalistas. Eles precisam ser instrumentos motivadores e direcionadores de comportamento, devendo estar intimamente conectados aos objetivos estratégicos da organização. Quando bem estruturados, esses sistemas fortalecem a cultura organizacional, promovem o engajamento dos colaboradores e contribuem significativamente para o alcance de resultados sustentáveis.

Portanto, a remuneração estratégica não se limita ao aspecto financeiro, mas envolve um conjunto de práticas que reconhecem e recompensam o valor do indivíduo dentro da organização. Dessa maneira, ela representa uma mudança de paradigma na forma como as empresas se relacionam com seus colaboradores, sendo uma ferramenta de gestão essencial para atrair, reter e desenvolver talentos em um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Para sistematizar as principais definições e práticas de remuneração estratégica, foi elaborado um quadro que resume os tipos mais comuns encontrados na literatura. Este quadro não só facilita a compreensão das diferentes abordagens como também serve como referência para a análise de como essas práticas podem ser aplicadas em uma loja varejista para alcançar seus objetivos organizacionais.

QUADRO 1: Tipos de Remuneração Estratégica

Tipo de Remuneração Estratégica	Descrição	Exemplos de Tipos de Remuneração
Remuneração Fixa	Pagamentos regulares que não variam com o desempenho ou produtividade do funcionário.	Salário base, pagamento por hora, salário mensal.
Remuneração Variável	Pagamentos que dependem do desempenho individual, de equipe ou da empresa.	Bônus, comissões, participação nos lucros.
Remuneração por Competências	Baseada nas habilidades e conhecimentos específicos dos funcionários, valorizando a qualificação e	Pagamento por habilidades adquiridas, certificações, formação acadêmica.

	o desenvolvimento.	
Remuneração por Desempenho	Alinhada ao alcance de metas e objetivos específicos, individuais ou organizacionais.	Bônus por metas atingidas, incentivos por produtividade.
Remuneração por Resultados	Focada no alcance de resultados específicos, medidos quantitativa ou qualitativamente.	Pagamento por resultados financeiros, metas de vendas atingidas, qualidade do serviço.
Benefícios	Compensações não monetárias que complementam o salário.	Planos de saúde, vales (alimentação, transporte), seguro de vida.
Reconhecimento e Prêmios	Incentivos baseados no reconhecimento do desempenho e contribuições dos funcionários.	Prêmios de funcionário do mês, viagens, troféus, certificados.
Remuneração Indireta	Compensações adicionais que podem melhorar a qualidade de vida do funcionário, mas não são diretamente financeiras.	Horários flexíveis, home office, treinamentos, desenvolvimento de carreira.
Participação Acionária	Oferece aos funcionários a possibilidade de se tornarem acionistas da empresa.	Planos de opções de ações, compra de ações com desconto.
Remuneração Estratégica Mista	Combinação de diversos tipos de remuneração para criar um pacote atraente e motivador.	Combinação de salário base, bônus, benefícios e participação acionária.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Como visto no quadro acima, existem variadas formas de remuneração estratégica que uma empresa pode adotar. No artigo em questão, será apresentado de forma mais aprofundada sobre o modelo de remuneração por resultado, visto que esse é o modelo de remuneração estratégica adotada na organização analisada.

2.1.1 REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS

A remuneração por resultados é uma prática que visa estabelecer uma conexão direta entre o desempenho individual ou coletivo e a compensação financeira recebida pelos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2008), trata-se de uma porcentagem do valor que o colaborador recebe por ter contribuído para o alcance das metas organizacionais. Esse modelo é seletivo e está condicionado ao desempenho medido em determinado período, estimulando os profissionais a

otimizarem seus esforços e resultados. Segundo a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), os indivíduos se motivam quando acreditam que seu esforço os levará a um bom desempenho e que esse desempenho será recompensado com algo valorizado. Assim, o sucesso desse tipo de remuneração está diretamente ligado à percepção do colaborador de que suas ações influenciam efetivamente os resultados e a recompensa. Marras (2002) complementa que esse programa estimula o trabalhador ao engajamento com os objetivos da empresa, vinculando produtividade à qualidade.

Rodrigues, Rodriguez e Oliveira (2008) afirmam que as empresas costumam estabelecer metas mensuráveis, e a bonificação ocorre de forma proporcional ao alcance dessas metas, tornando os empregados parceiros estratégicos. Além disso, a remuneração por resultados tende a ser financeiramente autossustentável, pois depende diretamente da lucratividade: os empregados só recebem gratificações se a empresa também obtiver ganhos. Nesse contexto, destaca-se ainda a contribuição da abordagem de Fleury e Fleury (2001), ao ressaltar que a gestão por competências e resultados amplia o escopo da remuneração ao integrar não apenas o alcance de metas, mas também as competências estratégicas desenvolvidas pelos colaboradores. A valorização de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas à estratégia organizacional reforça a remuneração como ferramenta de desenvolvimento e alinhamento entre indivíduo e empresa.

Por fim, Milkovich e Newman (2008) observam que a eficácia da remuneração variável depende da clareza, mensurabilidade e realismo das metas estabelecidas, além da percepção dos colaboradores sobre sua capacidade de alcançá-las. Isso torna a remuneração por resultados uma ferramenta estratégica para alinhar interesses individuais e organizacionais, adaptando-se às prioridades empresariais como lucro, expansão de mercado ou produtividade.

2.2 METAS E REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A motivação dos colaboradores desempenha papel central na eficácia da remuneração estratégica, sobretudo quando vinculada ao desempenho e à definição de metas. Locke e Latham (1990, p. 126), ao formularem a Teoria da Definição de Metas, afirmam que “uma meta é o que o indivíduo está tentando realizar; é o objeto ou objetivo de uma ação”. Metas claras e desafiadoras têm o poder de direcionar os

esforços dos colaboradores, mobilizando recursos, aumentando a persistência e elevando o nível de desempenho. Bandura (1997), por sua vez, enfatiza que as metas mobilizam energia e atenção, canalizando esforços para tarefas específicas e fortalecendo o senso de competência. Robbins e Judge (2013, p. 211) reforçam: “a definição de metas é uma ferramenta poderosa que influencia o desempenho ao canalizar a atenção, a energia e os recursos dos indivíduos em direções específicas”.

Tonioli et al. (2021), evidenciam que os incentivos de curto e longo prazo são mais eficazes quando vinculados a metas objetivas, mensuráveis e alinhadas à estratégia corporativa. Os autores ressaltam ainda que o uso integrado de métricas financeiras e não financeiras, aliado a estruturas de governança adequadas, fortalece o vínculo entre comportamento dos colaboradores e objetivos organizacionais. Esse estudo contribui para reforçar a relevância da remuneração estratégica como mecanismo de direcionamento do desempenho e motivação dos colaboradores, especialmente em ambientes competitivos como o varejo.

Para que o sistema funcione, não basta apenas definir metas e recompensar quem as atinge; é preciso garantir que a percepção de justiça seja mantida. Adams (1963), na Teoria da Equidade, argumenta que a motivação é afetada pela comparação que cada indivíduo faz entre sua própria relação esforço-recompensa e a de seus pares. Se um colaborador perceber que sua recompensa está abaixo do padrão justo, mesmo alcançando as metas, seu comprometimento e produtividade podem cair. Por isso, a transparência nos critérios de remuneração, a igualdade de condições e o feedback contínuo são fundamentais para manter o equilíbrio motivacional.

Herzberg (1959), em sua Teoria dos Dois Fatores, distingue fatores higiênicos (como salário, segurança e condições de trabalho) dos fatores motivacionais (como reconhecimento, autonomia e crescimento). Ele destaca que a ausência de fatores higiênicos gera insatisfação, mas a mera presença deles não motiva. Já os fatores motivacionais promovem satisfação e engajamento duradouros. Assim, um programa de remuneração estratégica só será plenamente eficaz se for complementar a políticas de desenvolvimento, reconhecimento e oportunidade de carreira, atendendo tanto à “base” das necessidades dos colaboradores quanto a seus anseios de autorrealização.

Milkovich e Newman (2008) salientam que um sistema de remuneração eficaz deve estar alinhado com a estratégia organizacional e os objetivos de negócios, incentivando os comportamentos que são críticos para o sucesso da organização. Ferreira (2016) corrobora ao afirmar que “a remuneração por desempenho depende fundamentalmente da clareza das metas e da capacidade da organização de medir o cumprimento dessas metas”. Nesse contexto, a Teoria da Expectativa de Vroom (1964) reforça que a motivação só se concretiza quando o colaborador crê que seu esforço de fato resultará em desempenho recompensado e que essa recompensa tem valor pessoal.

Daniel Pink (2011), em *Motivação 3.0*, amplia essa visão ao destacar três pilares fundamentais para a motivação intrínseca: autonomia, maestria e propósito. Para Pink, modelos baseados apenas em incentivos extrínsecos são insuficientes quando se trata de trabalhos complexos que exigem criatividade e comprometimento. Incorporar autonomia — permitindo que o colaborador escolha como e quando realizar suas tarefas —, oferecer desafios que promovam o desenvolvimento de novas habilidades, e conectar o trabalho a um propósito maior torna o programa de remuneração muito mais atrativo e eficaz.

Por fim, Fleury & Fleury (2001) defendem que a Gestão por Competências e Resultados enriquece a remuneração estratégica ao reconhecer não só os resultados numéricos, mas também as competências demonstradas — conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse olhar integrativo garante que o colaborador seja valorizado em sua totalidade, consolidando uma cultura organizacional alinhada aos valores e às metas da empresa.

3 METODOLOGIA

Segundo Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa envolve um conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo visível, transformando-o em uma série de representações, incluindo entrevistas, observações e descrições detalhadas. Considerando esse fato, a presente pesquisa é de natureza qualitativa, focando-se em compreender os fenômenos observados em um contexto específico e detalhado. A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de explorar

profundamente as práticas e os efeitos da remuneração por resultados no alcance de metas e objetivos organizacionais.

Para atingir os objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso em uma empresa varejista que adota a prática de remuneração por resultados como estratégia para motivar seus colaboradores. Sobre o estudo de caso, Stake (1995) argumenta que os estudos de caso enfatizam a interpretação e a construção de significados, tornando-os ideais para explorar processos e práticas organizacionais em profundidade. Dessa forma, tal abordagem mostrou-se adequada para esta pesquisa, uma vez que possibilita uma análise minuciosa e contextualizada da realidade da empresa, oferecendo subsídios relevantes para a compreensão das práticas de remuneração e seus impactos no comportamento e desempenho dos funcionários.

Na empresa analisada, a política de remuneração estratégica era aplicada com o objetivo de alinhar o desempenho da equipe aos resultados esperados pela organização. Para isso, promovia-se, no início de cada mês, uma reunião com todas as colaboradoras, ocasião em que era apresentada a meta de vendas estipulada para o período. Essa meta era definida com base em múltiplos critérios: o faturamento mínimo necessário para viabilizar o pagamento de comissões, a análise do crescimento viável para o mês em questão, a consideração de datas sazonais — como períodos festivos e datas comemorativas que influenciam o volume de vendas — e a comparação com os resultados obtidos em anos anteriores. Também se levava em conta o ritmo de crescimento que a empresa vinha apresentando nos meses anteriores.

A remuneração variável era concedida à equipe quando a meta mensal era atingida. Cada vendedora recebia 1% de comissão sobre o valor total de suas vendas, o que incentivava o esforço individual sem perder de vista o alcance de um objetivo coletivo. Esse modelo não apenas recompensava os resultados obtidos, como também estimulava o engajamento da equipe e a manutenção de um desempenho consistente ao longo do tempo.

Para a coleta de dados, utilizou-se a análise documental. Foram examinados documentos financeiros internos da empresa, como planilhas de fluxo de caixa, planilhas de faturamento mensal e diário, balanços patrimoniais, demonstrativos de resultados, relatórios de desempenho financeiro e registros de bonificações e

remunerações variáveis. Essa análise forneceu uma visão abrangente sobre a forma como a remuneração por resultados é aplicada na prática e quais seus reflexos no desempenho financeiro da organização.

A análise foi conduzida de forma sistemática, com a categorização dos dados relevantes para identificar padrões e temas recorrentes relacionados à influência da remuneração estratégica sobre o desempenho organizacional. Esse procedimento permitiu uma compreensão aprofundada das práticas adotadas pela empresa e dos efeitos gerados no contexto específico estudado.

De acordo com Creswell (2014), a validade em pesquisa implica a integridade e a aplicabilidade dos resultados de um estudo, abrangendo tanto a validade interna quanto a externa. A validade da pesquisa foi assegurada por meio da triangulação dos dados, utilizando diferentes tipos de documentos financeiros para corroborar os achados. A confiabilidade foi garantida pela consistência no processo de coleta e análise de dados, incluindo a revisão por pares das interpretações e categorizações temáticas.

4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso foi desenvolvido a partir da realidade prática de uma loja varejista de artigos para festas, localizada em Juiz de Fora – MG. Trata-se de uma empresa familiar, de pequeno porte, com 11 anos de atuação no mercado e composta por uma equipe de três colaboradores. Até o ano de 2023, a loja operava com um modelo tradicional de gestão, baseado em remuneração fixa, sem incentivos financeiros diretamente vinculados ao desempenho individual ou coletivo. Tal estrutura contribuiu, em parte, para níveis moderados de engajamento por parte dos funcionários e dificuldades recorrentes no alcance das metas estabelecidas, uma vez que a ausência de estímulos extrínsecos limitava o reconhecimento formal do esforço individual.

No mês de janeiro de 2024, ocorreu uma mudança significativa na administração da empresa, com a entrada da nova gestão, composta por representante da geração mais jovem da família fundadora. Essa transição trouxe uma abordagem mais estratégica, moderna e alinhada às demandas contemporâneas do mercado varejista. Dentre as alterações implementadas, destacam-se a

reestruturação dos processos internos, a organização mais sistemática do controle financeiro e, principalmente, o desenvolvimento de ações voltadas ao estímulo do desempenho da equipe. Nesse contexto, foi introduzida a política de remuneração estratégica, com o intuito de alinhar os objetivos organizacionais às motivações individuais dos colaboradores, promovendo maior comprometimento com os resultados da empresa.

A decisão de adotar esse modelo de recompensa foi fundamentada em concepções teóricas clássicas da motivação humana no trabalho, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e os estudos mais recentes de Fishbach e Woolley (2022), que abordam o impacto da motivação intrínseca e extrínseca no desempenho organizacional. De tal modo, a nova política passou a estabelecer metas mensais acompanhadas de bonificações financeiras, tanto de caráter coletivo quanto individual, como forma de valorizar o esforço, estimular a produtividade e reconhecer publicamente o desempenho dos colaboradores.

Além das transformações internas, o cenário competitivo da cidade de Juiz de Fora também exerce influência sobre o desenvolvimento da empresa. Logo, o segmento de artigos para festas ainda é pouco explorado no município, havendo um número reduzido de estabelecimentos especializados. Tal contexto, tem favorecido o crescimento contínuo da loja analisada, que, ao longo dos últimos anos, consolidou-se como uma das referências locais na área. Sendo assim, a junção entre a baixa concorrência, o fortalecimento do posicionamento no mercado e a modernização das práticas de gestão tem resultado em um avanço consistente nos indicadores de desempenho da empresa.

A partir da análise quantitativa, realizada com base nos dados extraídos do fluxo de caixa mensal e diário da empresa entre os anos de 2023 e 2024, foi possível identificar padrões de sazonalidade e momentos específicos em que as estratégias de incentivo apresentaram maior efetividade. A comparação entre os períodos revelou variações relevantes nos níveis de faturamento e na média de vendas diárias, possibilitando uma avaliação prática da relação entre desempenho financeiro e ações voltadas à gestão estratégica da remuneração.

Os resultados obtidos reforçam a hipótese de que, ao alinhar os interesses individuais aos objetivos organizacionais, a remuneração estratégica pode contribuir de forma significativa para a melhoria do desempenho empresarial. Ainda que o estudo não permita afirmar com total precisão a efetividade isolada do modelo adotado, os dados analisados oferecem indícios promissores de seu impacto positivo — especialmente no contexto do pequeno varejo. Essa constatação evidencia a relevância de aprofundar as pesquisas sobre a aplicação de práticas estratégicas de recompensa como ferramenta de gestão de pessoas e de valorização do capital humano nas organizações.

Para melhor compreensão dos impactos observados, apresentam-se a seguir quadros e gráficos que reúnem os principais dados obtidos ao longo da pesquisa. Essas informações permitem visualizar de forma mais clara o desempenho da empresa antes e após a implantação da remuneração estratégica, facilitando a análise comparativa dos resultados.

No Quadro 2, são destacados os dados comparativos do faturamento mensal da empresa, evidenciando a evolução dos resultados financeiros após a adoção da nova política de remuneração.

QUADRO 2: Dados comparativos do faturamento anual da empresa

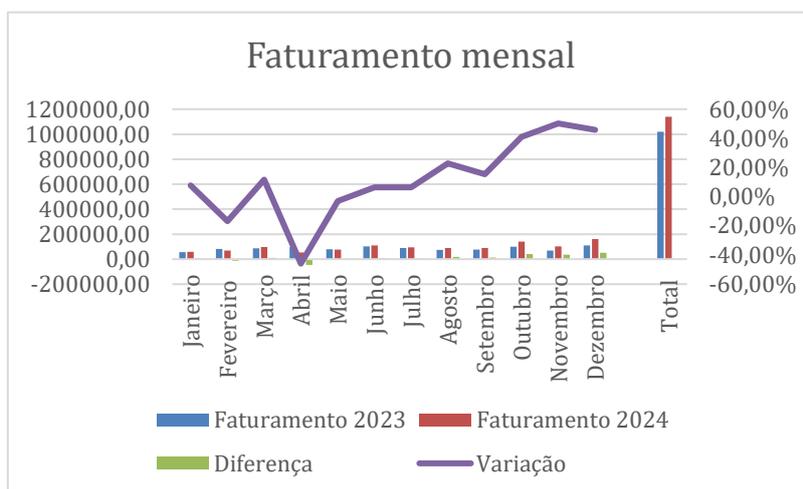
Mês	Faturamento 2023	Faturamento 2024	Diferença	Variação
Janeiro	54949,95	59231,75	4281,80	7,79%
Fevereiro	82085,72	68238,96	-13846,76	-16,87%
Março	87374,69	97523,43	10148,74	11,62%
Abril	97599,27	52767,61	-44831,66	-45,93%
Mai	78555,64	76190,1	-2365,54	-3,01%
Junho	102272,57	108798,21	6525,64	6,38%
Julho	88355,73	94015,01	5659,28	6,41%
Agosto	73304,13	90047,51	16743,38	22,84%
Setembro	77408,62	89285,83	11877,21	15,34%
Outubro	99565,95	140430,13	40864,18	41,04%
Novembro	68728,52	103239,22	34510,70	50,21%
Dezembro	109639,52	159773,37	50133,85	45,73%
Total	1019840,31	1139541,13		11,74%

Fonte: Análise de dados do fluxo de caixa 2023 e 2024.

Ao final do período analisado, o faturamento total de 2024 superou o de 2023, com um crescimento de 11,74%. Esse resultado indica uma tendência de recuperação e melhoria nos resultados financeiros após a implantação da remuneração estratégica, sugerindo que a política adotada pode ter contribuído para o aumento do desempenho da equipe e da produtividade da empresa ao longo do ano.

Para complementar a análise, apresenta-se a seguir o Gráfico 1, que ilustra a variação das vendas mensais entre os anos de 2023 e 2024. Esse recurso visual permite observar de forma comparativa o comportamento do faturamento mês a mês, evidenciando os períodos de queda e de crescimento ao longo do período analisado.

Gráfico 1: Variação vendas 2023 x 2024



Fonte: Dados da pesquisa 2023 e 2024.

O Gráfico 1 apresenta a variação do faturamento mensal da empresa nos anos de 2023 e 2024. Observa-se que, nos primeiros meses do ano, o desempenho foi instável, com quedas expressivas em fevereiro e abril, o que pode ser atribuído ao período inicial de adaptação à nova política de remuneração. A partir de junho, percebe-se uma recuperação gradual, com crescimento mais acentuado a partir de agosto. Os meses de outubro, novembro e dezembro foram os que apresentaram as maiores variações positivas, refletindo o fortalecimento do desempenho financeiro no segundo semestre.

A linha roxa, que representa a variação percentual mensal, evidencia essas oscilações, com destaque para a queda acentuada em abril e o crescimento expressivo no final do ano. O resultado acumulado, representado na coluna "Total",

confirma a tendência positiva, com aumento geral no faturamento anual. Essa análise reforça a percepção de que a implantação da remuneração estratégica contribuiu para a melhora gradual nos resultados financeiros da empresa.

A seguir, será apresentado o Quadro 3, que reúne os dados comparativos das vendas mensais referentes aos anos de 2023 e 2024. A comparação detalhada entre os dois anos permite identificar momentos de crescimento, estabilidade ou retração, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas futuras.

Quadro 3: Dados comparativos de vendas diárias 2023 x 2024

Mes	Média de vendas diária 2023	Média de vendas diário 2024	Diferença	Variação
Janeiro	2113,46	2278,14	164,68	7,79%
Fevereiro	3731,17	2967,19	763,98	-20,48%
Março	3236,1	3900,94	664,84	20,54%
Abril	4243,45	2029,52	-2213,93	-52,17%
Maiο	3021,37	3047,6	26,23	0,87%
Junho	4261,36	4533,26	271,9	6,38%
Julho	3398,3	3482,04	83,74	2,46%
Agosto	2714,97	3335,92	620,95	22,87%
Setembro	3096,34	3720,24	623,9	20,15%
Outubro	3982,64	5401,16	1418,52	35,62%
Novembro	2863,69	4488,66	1624,97	56,74%
Dezembro	4216,9	6390,93	2174,03	51,56%

Fonte: Análise de dados do fluxo de caixa 2023 e 2024.

Ao analisar o Quadro 3, que apresenta os dados comparativos de vendas diárias entre os anos de 2023 e 2024, é possível observar variações significativas ao longo dos meses. Em janeiro, verificou-se um leve crescimento de 7,79%, indicando uma tendência inicial positiva. No entanto, em fevereiro e abril houve quedas expressivas nas vendas diárias, com destaque para abril, que apresentou a maior retração do período, com -52,17%, o que pode refletir a influência de fatores sazonais ou operacionais que impactaram negativamente o desempenho comercial.

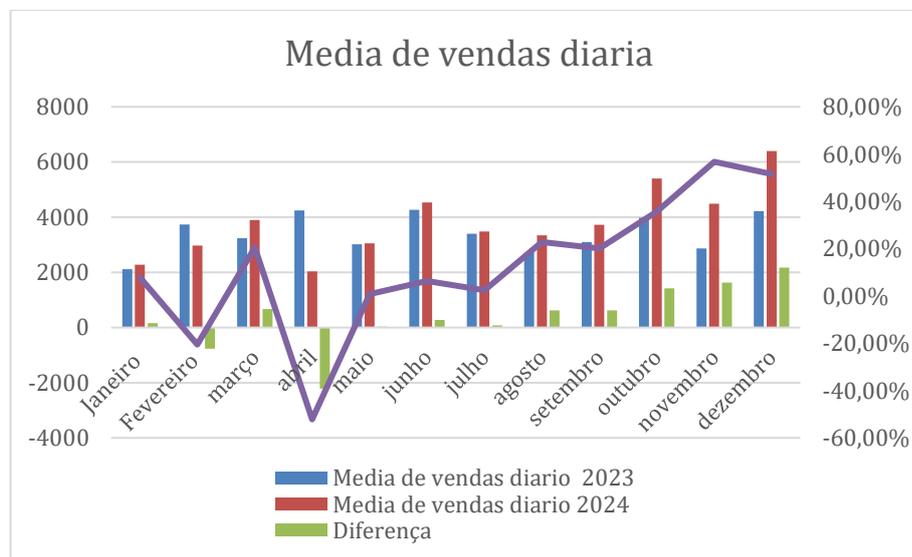
Por outro lado, os meses de março e agosto demonstraram recuperação acentuada, com elevações de 20,54% e 22,87%, respectivamente. A retomada se intensificou a partir de setembro, com crescimentos consecutivos nos meses

seguintes. Outubro, novembro e dezembro se destacaram por apresentar os maiores aumentos percentuais, especialmente novembro (56,74%) e dezembro (51,56%), o que pode estar associado a estratégias comerciais específicas, datas comemorativas ou ao aumento do consumo no fim de ano.

De modo geral, embora tenha havido oscilações pontuais ao longo do ano, os dados do Quadro 3 evidenciam uma trajetória ascendente no segundo semestre, refletindo uma melhora consistente no desempenho das vendas diárias em 2024, quando comparadas ao ano anterior. Essa evolução sugere maior assertividade nas ações da empresa e no comportamento de consumo do público-alvo, especialmente nos últimos meses do ano.

Para facilitar a visualização dessas oscilações ao longo dos meses, apresenta-se o Gráfico 2, que ilustra a variação percentual das vendas diárias de 2023 em comparação com 2024. A representação gráfica permite identificar com clareza os períodos de retração e de crescimento, contribuindo para a compreensão mais ampla do comportamento das vendas no período analisado.

Gráfico 2: variação de vendas diárias 2023 x 2024



Fonte: Dados da pesquisa 2023 x 2024.

Os dados analisados mostraram que, nos primeiros meses de 2023, o faturamento foi superior ao mesmo período de 2024. No entanto, esse desempenho pode estar associado a fatores como a maior concentração de datas sazonais no início de 2023, o que pode ter impulsionado as vendas na época, mesmo antes da adoção

de novas práticas de gestão. Ainda assim, a partir de junho de 2024, observou-se uma mudança significativa: o faturamento começou a crescer de forma mais consistente, com destaque para os meses de agosto, outubro, novembro e dezembro, que apresentaram os maiores aumentos.

Outro dado relevante diz respeito à média de vendas diárias, que oferece uma perspectiva mais refinada sobre o desempenho constante da equipe ao longo do tempo. A análise comparativa entre os anos de 2023 e 2024 mostra que, apesar de oscilações pontuais nos primeiros meses — que podem ser atribuídas a fatores sazonais e à transição da nova gestão —, a partir de junho há uma tendência clara de crescimento, culminando em aumentos expressivos nos últimos meses do ano. Destacam-se os meses de outubro (+35,62%), novembro (+56,74%) e dezembro (+51,56%), que registraram não apenas picos de vendas, mas também médias diárias significativamente superior.

Esses resultados demonstram que a adoção da remuneração estratégica não apenas influenciou o aumento do faturamento mensal, mas também promoveu uma cultura de desempenho contínuo, onde os colaboradores mantêm constância nos resultados ao longo de todo o mês. Isso evidencia a eficácia dessa prática como ferramenta de gestão voltada à melhoria operacional e ao alcance sustentável de metas.

Esse crescimento está diretamente relacionado à adoção de um modelo de remuneração estratégica, que passou a alinhar os interesses da equipe com os objetivos da empresa, gerando mais motivação, engajamento e produtividade. A nova gestão implementou bonificações ligadas a metas, valorizou o desempenho individual e coletivo e reforçou o papel da equipe como parte essencial do sucesso do negócio. De acordo com Chiavenato (2014), estratégias de recompensa bem estruturadas contribuem para o comprometimento dos colaboradores e criam um ambiente mais propício à inovação e aos bons resultados.

Além disso, a remuneração deixou de ser apenas uma obrigação contratual e passou a ser uma ferramenta de reconhecimento, capaz de impactar diretamente o comportamento da equipe. A partir disso, a loja demonstrou maior organização, proatividade no atendimento ao cliente e eficiência na operação diária — fatores que

influenciam diretamente nos resultados financeiros, especialmente em um negócio de pequeno porte.

Outro ponto observado foi a reorganização da gestão, que acompanhou a adoção da remuneração estratégica. A forma de liderar, comunicar e envolver a equipe mudou, e os resultados apareceram com o tempo. A partir do segundo semestre de 2024, os efeitos da nova abordagem ficaram mais evidentes nos números da empresa, indicando que a estratégia adotada foi bem-sucedida.

Embora este estudo tenha se concentrado na análise dos dados quantitativos de faturamento mensal e vendas diárias referentes aos anos de 2023 e 2024, coletados diretamente a partir do fluxo de caixa da empresa, é importante destacar que o acompanhamento não se encerra nesta etapa. Considerando a complexidade e os múltiplos fatores que envolvem a efetividade da remuneração estratégica, será realizada uma observação contínua e sistemática com o objetivo de mensurar seus impactos em variáveis qualitativas igualmente relevantes para o sucesso organizacional.

Dentre essas variáveis, incluem-se a motivação dos colaboradores, o grau de comprometimento com os objetivos da empresa, o atingimento de metas individuais e coletivas, bem como a redução da rotatividade. Tais aspectos, muitas vezes intangíveis no curto prazo, exigem uma análise mais profunda e longitudinal para verificar se as mudanças implementadas têm sido eficazes não apenas em termos financeiros, mas também comportamentais e culturais.

Adicionalmente, deve-se considerar o tempo de maturação necessário para que os efeitos da remuneração estratégica sejam plenamente observados. Mudanças no sistema de recompensas não geram transformações imediatas no desempenho, sendo comum que os benefícios se manifestem progressivamente, à medida que os colaboradores se adaptam à nova lógica de incentivo e alinhamento estratégico. Outro ponto relevante é a influência da sazonalidade no faturamento e nas dinâmicas de venda, especialmente em empresas do setor varejista, onde datas comemorativas e ciclos econômicos impactam diretamente os resultados. Assim, a avaliação da efetividade da remuneração estratégica requer uma análise que considere esses períodos sazonais e os efeitos do tempo sobre os resultados organizacionais.

Portanto, este estudo representa um ponto de partida na compreensão dos efeitos da remuneração estratégica em uma empresa varejista de pequeno porte, propondo não apenas uma hipótese sobre seu potencial de contribuição para o desempenho, mas também a necessidade de monitoramento contínuo, ajustando as práticas com base nos dados coletados e nas respostas comportamentais observadas ao longo do tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise realizada, é possível compreender que a remuneração estratégica, enquanto prática alinhada aos objetivos organizacionais, apresenta-se como um instrumento com potencial para influenciar positivamente o desempenho de empresas varejistas. Ao longo desta pesquisa, buscou-se articular conceitos teóricos com dados reais de uma empresa de pequeno porte (EPP) localizada no centro de Juiz de Fora, considerando o comparativo entre os anos de 2023 e 2024, com foco nos indicadores de faturamento mensal e médias de vendas diárias.

Autores como Armstrong (2020) e Milkovich e Newman (2008), enfatizam que a remuneração estratégica deve ir além da recompensa financeira, servindo como um mecanismo de direcionamento comportamental e engajamento dos colaboradores. Essa perspectiva se conecta às ideias de Daniel Pink (2009), que defende que a motivação no ambiente de trabalho moderno depende de fatores como autonomia, propósito e maestria — elementos que podem ser favorecidos por estratégias de reconhecimento e metas bem definidas.

Além disso, o estudo dialoga com a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que sugere que os indivíduos se esforçam mais quando acreditam que seu desempenho será recompensado de maneira justa, e com a Teoria da Definição de Metas de Locke e Latham (1990), que ressalta a importância de metas claras e desafiadoras para orientar comportamentos e gerar desempenho elevado. Os dados analisados indicam que, nos períodos posteriores à implementação de práticas associadas à remuneração estratégica, houve aumento significativo no faturamento e melhora na média de vendas diárias, especialmente nos últimos meses de 2024.

Contudo, é necessário reconhecer que este estudo apresenta limitações, por se tratar de uma análise com base em um único caso e um recorte temporal

específico, não é possível afirmar com total segurança que os resultados observados são consequência direta da remuneração estratégica. Outros fatores, como sazonalidade, alterações de mercado e mudanças operacionais, também podem ter impactado os resultados.

Ainda assim, os achados desta pesquisa oferecem uma base valiosa para reflexões futuras, indicando que a remuneração estratégica pode contribuir para alinhar expectativas, aumentar o comprometimento da equipe e gerar impactos positivos no desempenho organizacional. Este estudo não encerra o debate, mas propõe um ponto de partida promissor para futuras investigações que aprofundem a relação entre sistemas de recompensa e resultados no setor varejista.

Para estudos futuros, recomenda-se investigar também a percepção da equipe sobre esse modelo de remuneração, bem como aprofundar a análise em outros contextos ou setores do varejo. Este trabalho reforça a importância de se olhar para a gestão de pessoas de forma estratégica e comprova, com dados reais, que motivar e reconhecer uma equipe é um investimento que retorna em resultados concretos para a empresa.

ABSTRACT

Strategic remuneration has become a fundamental tool for boosting organizational performance, especially given the changes in the world of work, in which employees increasingly value incentives that go beyond the basic salary. This research looks at the implementation of this remuneration model combined with the setting of targets, focusing on a small company in the retail sector. The initiative aims to align employee interests with organizational objectives, promoting a more engaged and productive environment. Using a case study and a qualitative approach, the aim is to gain a detailed and contextualized understanding of the impact of this practice on team performance and the organization's results. The data analyzed indicates that strategic remuneration contributed significantly to increased engagement and productivity, highlighting the importance of policies to value human capital in order to achieve better results.

Keywords: Strategic compensation. Organizational performance. Retail companies. Small enterprises. Performance-based incentives.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, W. A. C., FERREIRA, V. B., & ABREU, J. A. (2008). **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- ARMSTRONG, M. (2020). **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward** (5th ed.). London: Kogan Page.
- BANDURA, A. (1997). **Self-Efficacy: The Exercise of Control**. New York: W. H. Freeman.
- CHIAVENATO, I. (2008). **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- CRESWELL, J. W. (2014). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (Eds.). (2011). **The SAGE Handbook of Qualitative Research** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- HAILEY, V. H., FARNDALE, E., & TRUSS, C. (2005). **The HR Department's Role in Organizational Performance**. London: CIPD.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business Review Press.
- LACOMBE, B. M. B. (2005). **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Editora Saraiva.
- LAWLER, E. E. (2000). **Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy**. San Francisco: Jossey-Bass.
- LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P. (1990). **A Theory of Goal Setting & Task Performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MARRAS, J. P. (2002). **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Editora Futura.
- MARQUARDT, M. (2009). **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Saraiva.
- MILKOVICH, G. T., & NEWMAN, J. M. (2008). **Compensation**. New York: McGraw-Hill.
- MONTEIRO, M. S. (2008). **Gestão de Pessoas nas Organizações**. Lisboa: Editora RH.
- PICARELLI, M. (2004). **Remuneração Estratégica**. São Paulo: Editora LTr.

REIS NETO, J., & MARQUES, J. (2004). **Administração de Pessoal**. São Paulo: Editora Atlas.

RESENDE, J. P. (2002). **Remuneração e Recompensas**. São Paulo: Editora Atlas.

RIBEIRO, R., & OLIVEIRA, P. (2002). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Saraiva.

ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2013). **Organizational Behavior**. New York: Pearson.

RODRIGUES, F., RODRIGUEZ, C., & OLIVEIRA, J. (2008). **Remuneração Estratégica**. São Paulo: Editora LTr.

SALAMAN, G., STOREY, J., & BILLSBERRY, J. (1998). *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. London: SAGE Publications.

SILVA, E. M. (2005). **Sistemas de Remuneração**. São Paulo: Editora Atlas.

STAKE, R. E. (1995). **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

VILAS BOAS, A. A., & BATISTA, E. C. (2004). **Gestão de pessoas e competitividade**: como as empresas estão ganhando a corrida pela produtividade e qualidade. São Paulo: Editora Atlas.

TONIOLI, J. et al. (2021). **Remuneração variável como uma ferramenta de gestão estratégica**. 1. ed.

WERTHER, W. B., & DAVIS, K. (2003). **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Editora McGraw-Hill.