

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n1c2>

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL APLICADA À EMPRESA JOHN & WERNER CONTADORES ASSOCIADOS

Variable compensation applied at John & Werner Associate Accountants

RENATO BREITENBACH – renatobreitenbach@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

ROSECLER MASCHIO GILIOLI – rgilioli@terra.com.br

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

FERNANDO FANTONI BENCKE – fernando.bencke@unoesc.edu.br

Universidade do Oeste de Santa Catarina – Joaçaba, SC, Brasil

PELAYO MUNHOZ OLEA – pelayo.olea@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

Submissão: 23/06/2015 | Aprovação: 03/02/2017

Resumo

O caso enfoca o papel da remuneração variável para estratégia de desenvolvimento de uma empresa de contabilidade. Discute o desafio de motivar os colaboradores a gerenciar novas contas com qualidade e interesse, por meio da elevação dos ganhos em termos de remuneração variável, por meio de um programa de participação nos resultados.

Palavras-chave: gestão de pessoas, remuneração variável, participação em lucros e resultados, motivação, desempenho

Abstract

The case focuses on the role of variable compensation for the development strategy of an accounting firm. It discusses the challenge of motivating employees to manage new accounts with quality and interest, by raising earnings through a profit sharing program.

Keywords: people management, variable compensation, participation in profits and results, motivation, performance

Introdução

Este caso para ensino foi desenvolvido na empresa John & Werner Contadores Associados, inaugurada em janeiro de 1997.

Inicialmente, a empresa dividia as atribuições dos seus colaboradores por atividades. A definição de responsabilidades ficava obscura, pela difícil separação das tarefas, identificação do usuário operador ou mesmo da segurança da informação aos clientes, uma vez que qualquer pessoa do setor contábil, fiscal ou de pessoal poderia atender qualquer cliente, indistintamente.

A partir da reestruturação dos processos, houve a categorização de clientes por opção tributária – simples nacional, lucro presumido, lucro real, associações e profissionais liberais –, seguida da identificação do número médio de lançamentos contábeis e fiscais de cada cliente. Realizada essa identificação inicial, promoveu-se a separação das empresas por afinidade de opção tributária ou segmento empresarial – indústria, comércio ou serviços –, atribuindo a cada um dos



colaboradores uma carteira de clientes, que passaria a ser gerenciada individualmente, realizando a recepção dos documentos, as operações fiscais e contábeis, a apuração tributária, o atendimento ao cliente e todas as demais funções necessárias ao bom desempenho da prestação de serviços àqueles clientes.

Assim, buscou-se motivar os colaboradores a gerenciar novas contas, com qualidade e interesse, por meio da elevação dos ganhos em termos de remuneração variável, especificamente, bônus de PPR. Dessa forma, para a John & Werner Contadores Associados, surgem um novo modelo de prestação de serviços em contabilidade e uma alternativa para gestão de pessoas que envolve a remuneração variável como estratégia de motivação e desempenho dos colaboradores.

A trajetória e a formação dos sócios

De gostos e aptidões semelhantes, os sócios conviveram durante anos como amigos. Colegas no curso técnico em contabilidade, em março de 1992, ingressaram na graduação em ciências contábeis. Em janeiro de 1997, despertou-lhes o interesse pela criação de uma empresa de prestação de serviços contábeis. Iniciadas as atividades, a renda pelos serviços prestados não era suficiente, e houve necessidade de conciliar atividades paralelas, a fim de garantir os recursos financeiros necessários à continuidade do negócio.

Um ano e meio se passou, a carteira de clientes ainda era pequena, mas a crença no sucesso levou os dois sócios a cursarem uma especialização em contabilidade gerencial e finanças, com o propósito de promover a diferenciação na prestação de serviços contábeis, com viés para a gestão e consultoria, agregando valor e promovendo maior conquista de clientes.

Em março de 1998, paralelamente, como forma de melhoramento da renda pessoal e maior visibilidade, ambos iniciaram atividades docentes no ensino médio, o que lhes despertou o gosto pela atividade e os levou a buscar um mestrado na área de gestão, a fim de elevar ainda mais o diferencial na prestação de serviços e no ensino da graduação. Ingressando no mestrado em maio de 2000, surgiu o convite para ministrar as primeiras aulas na universidade em novembro do mesmo ano, iniciando a atividade de docência em março de 2001. Serviços contábeis combinados com consultoria na área de gestão financeira, custos e controladoria, além de ministrar aulas nessa área na universidade, foram diferenciais no desenvolvimento de uma carteira de clientes cada vez maior, também ampliada pela vitrine promovida pela atividade docente.

O investimento em imóvel, a aquisição de empresas concorrentes e a contratação de uma equipe de colaboradores contribuíram cada vez mais para o fortalecimento da carteira de clientes. O crescimento tornou-se algo natural e consequente de todo um trabalho desenvolvido, porém ocorreu de maneira mais rápida que a capacidade de acompanhamento por parte dos sócios. Veio o segundo imóvel, e o terceiro, e mais colaboradores e clientes... A desordem tomou conta, e dela adveio a perda de controle, desencadeando em multas por atrasos na entrega de guias ou declarações, descontentamento de clientes pelo mau atendimento ou mesmo pela demora na prestação das informações necessárias.

A equipe foi formada gradativamente, sem critérios ou análise de competências. A necessidade de contratação de colaboradores, por vezes, era maior que a oferta, e qualquer pessoa disponível, por menor que fosse o seu conhecimento, era contratada e treinada. Treinamento demanda tempo, e tempo era o recurso menos disponível naquele momento. A hierarquia não estava claramente definida, e as responsabilidades individuais não eram claras. Quem deveria decidir estava envolvido com a operação, e o operacional decidia. Em caso de erro ou omissão, a responsabilidade era atribuída à empresa como um todo, pois a indefinição de cargos e funções tornava obscura a identificação das responsabilidades. A sensação era de estar andando em círculos e sem solução, até mesmo porque os sócios combinavam as atividades da empresa com a atividade docente

universitária, o que permaneceu e permanece até os dias atuais, reduzindo o tempo de dedicação à empresa e à solução dos problemas operacionais.

A empresa dividia as atribuições dos seus colaboradores por atividades, cada qual com pessoas treinadas e desenvolvidas para as suas funções. A definição de responsabilidades ficava obscura, pela difícil separação das tarefas, identificação do usuário operador ou mesmo da segurança da informação aos clientes, uma vez que qualquer pessoa do setor contábil, fiscal ou de pessoal poderia atender qualquer cliente, indistintamente.

A reorganização da empresa

Em 2004, não sendo mais possível trabalhar daquela forma, a empresa procurou conhecer o modo de trabalho de outras empresas de sucesso no ramo de prestação de serviços contábeis, estabelecidas em regiões não concorrentes, a fim de promover uma mudança interna. Depois de analisadas as alternativas, os sócios encantaram-se por um modelo que promoveria uma revolução na forma como até então as atividades eram desenvolvidas.

O novo processo consistiu basicamente na categorização de clientes por opção tributária – simples nacional, lucro presumido, lucro real, associações e profissionais liberais –, seguida da identificação do número médio de lançamentos contábeis e fiscais de cada cliente. Realizada essa identificação inicial, promoveu-se a separação das empresas por afinidade de opção tributária ou segmento empresarial – indústria, comércio ou serviços –, atribuindo a cada um dos oito colaboradores uma carteira de clientes, que passaria a ser gerenciada individualmente, realizando a recepção dos documentos, as operações fiscais e contábeis, a apuração tributária, o atendimento ao cliente e todas as demais funções necessárias ao bom desempenho da prestação de serviços àqueles clientes.

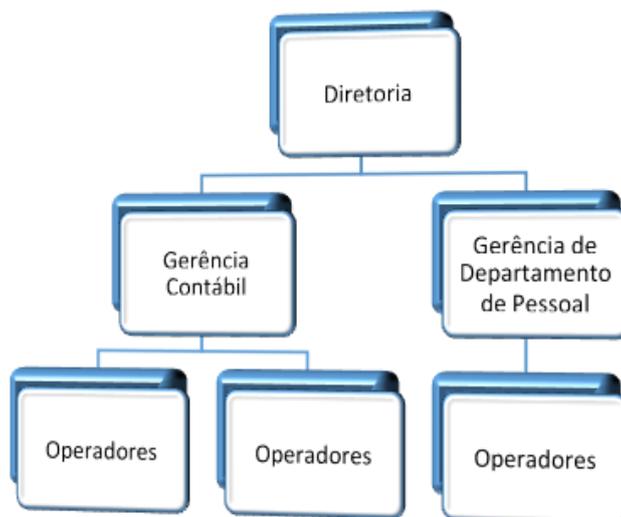
A mudança foi seguida de revisão de horários de trabalho, adaptando a jornada para 44 horas semanais, e foram revisados os salários de todos colaboradores, pela elevação da jornada, que antes era de 40 horas, ou pela nova disposição das tarefas.

A mudança foi positiva, e o resultado, praticamente imediato, pois cada cliente passou a ser gerenciado por um colaborador específico, e houve aumento na segurança e na qualidade da informação. A nova hierarquia, agora contando com um gerente de contabilidade e fiscal, permitiu que os sócios ficassem liberados para dar atenção aos clientes, promovendo visitas periódicas e atendimento personalizado. O gerente de contabilidade e fiscal ficou responsável pelo atendimento aos colaboradores e dedicou-se à conferência dos trabalhos realizados, à pesquisa e atualização fiscal, acompanhamento de prazos e atendimento de clientes, quando necessário. Os gerentes de contas ficaram responsáveis pelo gerenciamento da contabilidade dos clientes, em número compatível com a capacidade produtiva média, atualmente de 4.300 lançamentos mensais. No departamento de recursos humanos, que continuou separado dos demais, por sua especificidade, igualmente promoveu-se o gerenciamento de contas entre os colaboradores que nele trabalham. Cada colaborador é responsável pelo gerenciamento das folhas de pagamento de alguns clientes, atendendo desde o registro dos colaboradores até a rescisão, passando pelo processamento das folhas de pagamento e consultoria, quando necessário. O organograma da empresa pode ser visualizado na Figura 1.

Em outubro de 2012, a empresa mudou-se para um novo espaço físico, mais uma vez com diferencial na prestação de serviços, totalmente climatizado e arborizado, oferecendo melhores condições de trabalho aos seus colaboradores, além de melhores condições de atendimento a clientes, com amplo estacionamento e sala especial de atendimento. Recentemente, houve ampliação no investimento de treinamento aos colaboradores, ultrapassando 20 horas de treinamento por pessoa no último ano.

Ocorre que o número de clientes dobrou, a empresa passou para uma estrutura de 12 colaboradores, seu resultado econômico e financeiro elevou-se em 50% em relação ao que possuía anteriormente à mudança, e o contínuo crescimento da empresa produziu um dilema: “Como motivar os colaboradores a gerenciarem novas contas, com qualidade e interesse, se a remuneração é fixa e serão agregadas tão somente responsabilidades, em vez de salário?”.

Figural 1. Organograma da empresa John & Werner Contadores Associados Ltda.



Fonte: John & Werner Contadores Associados Ltda.

A participação nos resultados

Com o propósito de estimular os colaboradores a gerenciarem novas contas, com qualidade e interesse, buscou-se mudar o conceito formado pelos colaboradores sobre remuneração, partindo de uma remuneração fixa para uma remuneração variável, em que quanto maiores forem o envolvimento, dedicação e desempenho, maior poderá ser seu bônus. A comissão avaliadora constitui-se da diretoria da empresa, do gerente de contabilidade e de dois gerentes de conta, como forma de promover a transparência na implantação do programa de participação em resultados. Como indicadores grupais, a empresa avalia a produtividade das melhorias implementadas pelos círculos de controle da qualidade (CCQ) e o registro de novos clientes. Para as melhorias implementadas pelo CCQ, determinou-se um mínimo de quatro contribuições de cada grupo por semestre, com implantação ao menos de uma dessas contribuições, que produzisse melhoria na redução de custos. Entre as melhorias, destacam-se ações de relacionamento com cliente, redução de custos por melhoria na utilização dos recursos internos, treinamento de colaboradores e clientes, alterações no sistema de informação, entre outras. Em relação ao registro de clientes novos, a meta da empresa consiste na conquista de um cliente por colaborador por ano.

Os colaboradores também ficam vinculados a indicadores de desempenho individual, abrangendo o retrabalho e a produtividade. O retrabalho, alto gerador de custos em organizações dessa natureza, é medido sobre os procedimentos que envolvam o *software* utilizado pela empresa, desprezando os trabalhos realizados pela *internet* e outros, considerados de difícil medição. A produtividade fica estabelecida em 4.300 lançamentos mensais e 51.600 lançamentos anuais por colaborador, ficando estabelecido um bônus a título de PPR, na proporção de 50% desse indicador quando os lançamentos compreenderem o limite de 48.001 a 51.600 lançamentos, e 100% quando

ultrapassarem esse limite. Além disso, são medidos o número de lançamentos corrigidos, o número de atendimentos telefônicos realizados, o número de lançamentos excluídos, entre outros.

No que diz respeito aos indicadores gerais, também a vinculação se refere a dois indicadores, envolvendo assistência técnica e economia. O indicador de assistência técnica tem por base a reposição de peças em equipamentos ou mobiliário produzidos por descuidos ou imprudência na sua utilização. Para isso, são comparados os gastos com assistência técnica com o faturamento líquido da empresa. A título de economia, há comparação entre os custos fixos globais e o faturamento bruto, devendo-se alcançar uma economia média de 1% por ano na média geral.

Ainda, indicadores específicos são agregadores de desempenho individual, como o resultado individual e o absenteísmo. Como resultado individual, acresce em 5% o bônus a título de PPR de cada colaborador na inclusão de nova empresa na sua carteira, limitados a 10%. E, como fator de absenteísmo, apuram-se a frequência e a regularidade do colaborador no cumprimento dos seus horários, limitados ao equivalente de até seis faltas por ano, sem prejuízo do bônus. Acima desse limite, há prejuízo ao colaborador, não fazendo jus à parte do bônus referente ao absenteísmo.

A medição dos desempenhos individual e coletivo provocou um senso de responsabilidade nunca visto na empresa antes da implantação do projeto, embora tenha havido resistência inicial. Para quem nunca havia sido controlado, a implementação de metas produz um sentimento de perda da liberdade, que antes era total. Em um segundo momento, quando cada colaborador se reestabelece na sua nova rotina, passa a ser percebida a concorrência entre os colegas para agregar à sua carteira de clientes cada vez mais volume, a fim de atingir o crescimento de bônus.

O desafio

Entre os colaboradores da empresa, estão profissionais graduados com excelente qualificação e alto nível de conhecimento e alguns em formação universitária. A seu favor, está a elevada qualificação, o conhecimento da equipe e a formação diferenciada, com forte viés para consultoria, não explorada profissionalmente pelas demais empresas do segmento na região de atuação.

A remuneração fixa da empresa é compatível com a do mercado local, porém busca-se oportunizar maior renda variável aos colaboradores, retendo, assim, talentos. Novos negócios e funções serão necessários a fim de permitir elevação dos ganhos em termos de remuneração variável, especificamente, bônus de PPR.

Assim, o desafio está em “motivar os colaboradores a gerenciar novas contas, com qualidade e interesse, por meio da elevação dos ganhos em termos de remuneração variável, especificamente, bônus de PPR”.