

O Empreendedorismo moderno e a aplicação de novas estruturas de remuneração variável nas relações intra e intercorporativas

The modern Entrepreneurship and the application of new variable pay compensations on the intra and intercompany relationships

Ariel Masami Odaka¹
Rodrigo Trentino Martins²
Marcelo Gilberti Vuolo³
Cleide Henrique Avelino⁴

RESUMO

O Empreendedorismo vem ganhando cada vez mais destaque e relevância no país. Na busca pela inovação, o Empreendedorismo Corporativo se mostra como uma alternativa para as empresas que desejam se diferenciar dos concorrentes, por meio de uma postura empreendedora relacionada aos seus colaboradores, na qual se valoriza o capital humano e oferece oportunidades para todos os membros da equipe. A cultura empreendedora deve ser difundida em todos os níveis organizacionais, estimulando a criatividade dos colaboradores através de estruturas de remuneração variáveis, com o intuito de mantê-los motivados, melhorando assim o clima organizacional e resultando no aumento de desempenho. A adoção de tais estruturas também pode ser desenvolvida no âmbito intercorporativo, junto aos fornecedores para que, desta forma, a empresa obtenha melhores níveis de serviço.

Palavras – chave: Empreendedorismo, inovação, remuneração variável, desempenho.

ABSTRACT

The Entrepreneurship is coming into prominence and becoming more relevant in Brazil as time goes on. On the search for innovation, Intrapreneurship appears to be an alternative for those companies willing to stand out among their competitors, developing their staff through an entrepreneurial approach, empowering their human resources and offering opportunities to the whole group. The entrepreneurial culture must be spread through all hierarchical levels, stimulating the employees' creativity by using variable pay compensations in order to keep them motivated, thus improving the organizational climate which may result in overall performance increase. The utilization of such strategies might also be applied within the intercompany policies, developing the suppliers so that the company gets better services levels.

Keywords: Entrepreneurship, innovation, variable pay compensation, performance.

¹ Acadêmico do 8º termo de Administração no Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

² Acadêmico do 8º termo de Administração no Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

³ Zootecnista; Mestre em Agronomia e Especialização em Gerência Contábil, Econômica e Financeira; Docente do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba

⁴ Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba

Introdução

Manter-se competitivo no mercado atual não é uma tarefa fácil. As constantes mudanças que o mundo vem sofrendo nos últimos anos, sejam elas sociais, culturais ou tecnológicas, impactam todas as organizações, de uma forma ou de outra. Deste modo, cabe aos líderes desenvolverem estratégias criativas para se destacarem entre os concorrentes na tentativa de satisfazer um público cada vez mais exigente.

Neste contexto, o empreendedorismo aparece como uma alternativa para que as organizações tomem uma postura mais proativa, estimulando a criatividade em meio a seus colaboradores. Torna-se essencial, portanto, que haja uma valorização do capital humano, que mesmo em meio a tanta tecnologia ainda ocupa um lugar de grande importância nas organizações, sendo ele o responsável por fazer com que as coisas aconteçam.

Sendo assim, este trabalho teve como objetivo geral pesquisar o conceito de Empreendedorismo Corporativo. Foram definidos como objetivos específicos analisar a importância da remuneração variável nas relações corporativas, sob a ótica do empreendedorismo moderno, bem como identificar quais as influências um sistema de remuneração pode exercer sobre o nível de engajamento dos funcionários e ainda, quais os possíveis benefícios da remuneração variável nas relações intercorporativas como forma de se obter vantagem competitiva.

Desta forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica buscando investigar, por meio de livros e artigos científicos, se é possível obter maior engajamento e participação nas relações corporativas ao se adotar estruturas meritocráticas de remuneração variável.

Para a realização deste trabalho, partiu-se do pressuposto de que estruturas meritocráticas de remuneração variável possuem um impacto positivo no nível de engajamento do colaborador, uma vez que premia o esforço e o comprometimento além de evitar a estagnação do conhecimento, sendo que as metas são impostas de forma desafiadora, contudo, possíveis de serem atingidas, evitando o desestímulo e incentivando o aperfeiçoamento contínuo do colaborador e conseqüentemente das operações que os envolve.

O conceito de Empreendedorismo

O ser humano já pratica o empreendedorismo há muitos séculos. Segundo Salim; Silva (2010), desde que o homem começou a sair de casa para caçar e trazer o alimento para o sustento da família já se vislumbrava nestas atitudes uma característica marcante do ser humano, que é sua proatividade na busca de melhor qualidade de vida, em qualquer época e independentemente de sua condição.

O empreendedorismo pode ser visto como uma forma de realização humana em que os sonhos de cada pessoa podem ser transformados em realidade, caso seja adotada uma atitude empreendedora e, por isso, é preciso que haja a motivação necessária e meios para tal. (SALIM; SILVA, 2010)

Nas palavras de Schumpeter (1983 *apud* SALIM; SILVA, 2010, p. 8), *o empreendedor é uma pessoa que destrói a ordem econômica existente introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e explorando novos materiais.* Ou seja, o empreendedor é aquele responsável por trazer inovação ao mercado, tal inovação por sua vez, destrói a ordem econômica atual, provocando a necessidade de uma nova, o que caracterizaria um ciclo de retomada do equilíbrio econômico cada vez que uma inovação rompe a ordem anterior.

É possível exemplificar essa ruptura com algumas invenções das últimas décadas que mudaram completamente a maneira de se fazer as coisas e até mesmo de se comunicar. Os computadores pessoais, a *Internet* residencial, os *Smartphones* e o advento das redes sociais são exemplos muito claros de inovações que fizeram ruir a ordem econômica da época, dando origem à uma nova. Além da óbvia relação tecnológica entre essas invenções, outro fator que as une é o fato de seus criadores serem pessoas visionárias, com uma visão de negócios ímpar e a coragem de investir em uma área nova ainda a ser desbravada, ou seja, verdadeiros empreendedores.

Apesar dos exemplos acima representarem grandes feitos tecnológicos, nem sempre a inovação precisa estar relacionada à tecnologia de ponta, basta apenas que se encontre uma maneira nova de se fazer algo já existente de uma forma que seja possível se destacar entre os demais. Um bom exemplo disso são as redes internacionais de *Fast-Food*, que ganharam seu espaço ao se diferenciarem dos modelos convencionais de restaurantes, preparando suas refeições em uma velocidade até então nunca vista.

Timmons (1990 *apud* DORNELAS, 2016, p. 7) traça um interessante paralelo entre empreendedorismo e um dos maiores marcos da tecnologia do século passado

ao dizer que [...] o *empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.*

O empreendedorismo passa por um momento extremamente importante, sendo reconhecido por promover desenvolvimento econômico, geração de empregos, inovação e até mesmo pela busca de soluções de problemas sociais, podendo atuar em conjunto com programas governamentais a fim de impulsionar o desenvolvimento local e regional. (SALIM; SILVA, 2010)

Dornelas (2016) também diz que a relevância do termo se deve ao fato de que muitas empresas brasileiras tiveram que procurar novas formas de se manterem competitivas no mercado após o fenômeno da globalização, sendo fundamental para o desenvolvimento econômico, uma vez que dá suporte à maioria das inovações que promovem esse desenvolvimento.

Desta forma, o autor conceitua o empreendedor como uma pessoa que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. Com isso em mente, percebe-se que um empreendedor vive em constante processo de aprendizado e aperfeiçoamento. Ou seja, há um paralelo entre empreendedorismo e inovação.

O Empreendedorismo Corporativo

O processo de fidelização de clientes vem se tornando cada vez mais difícil, visto que novos concorrentes adentram o mercado diariamente. Deste modo, empresas são forçadas a buscarem inovação, seja ela tecnológica, organizacional ou humana. Fica evidente, portanto, que o fator humano desempenha um papel primordial dentro da organização, uma vez que bons líderes, assim como equipes proativas e comprometidas, irão contribuir de forma significativa para o alcance das metas e objetivos. (DORNELAS, 2016)

O empreendedorismo corporativo é um meio de estimular e, posteriormente, de aproveitar os indivíduos em uma organização que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor. (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014, p. 49)

Segundo Dornelas (2017) as abordagens com caráter *Top-Down* exagerado, ou seja, abordagem de pensamento e ensino que vem estritamente dos níveis hierárquicos superiores para os de baixo, acaba por limitar a cultura empreendedora da empresa. Ele afirma ainda que, nos dias atuais, as pessoas são consideradas o

principal ativo das empresas.

Em face do exposto, é possível perceber o foco que é dado aos colaboradores quando se fala em empreendedorismo corporativo. O estímulo para que as ideias possam vir de todos os níveis organizacionais, e não apenas dos níveis hierárquicos mais altos, é uma peça-chave para que se possa de fato inovar.

O Empreendedorismo no Brasil

Seja por vocação, necessidade, vontade de superar novos desafios ou até mesmo a junção dos três motivos, ninguém pode negar a importância do empreendedorismo no atual cenário econômico e de consumidores cada vez mais exigentes. Para Dornelas (2016), o empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento econômico, uma vez que dá suporte à maioria das inovações que promovem esse desenvolvimento.

No entanto, pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2016) apontam que, ao desconsiderar os Microempreendedores Individuais – MEI, o índice de sobrevivência de empresas com até 2 anos é de apenas 58%. Segundo a entidade, existem três principais motivos para o fechamento das empresas, sendo eles o planejamento, a capacitação e a gestão.

Segundo Gitman (1984) a ausência de planejamento, de forma estruturada por departamentos, além de impedir uma análise antecipatória da viabilidade do novo empreendimento, impede que se crie um objetivo com metas estruturadas a ser perseguido.

Dos componentes do planejamento que podem ser exemplificados estão: a inexistência de plano de fluxo de caixa onde se estruture o formato de seus recebíveis e as condições de pagamentos para que o ciclo financeiro não se alongue demais provocando necessidade de caixa, a ausência de planos de captação para constituir as origens e fontes de recursos com o objetivo específico de dedicar cada forma de captação conjugada com seu respectivo fim, ou seja, utilizar capitais estruturados para investimentos com taxas mais adequadas ao retorno e com prazos que permitam tal desembolso maturar e gerar receita capaz de saldá-lo, ou até mesmo, determinar de forma consistente, qual o prazo necessário para o vazio de caixa a fim de evitar ônus maiores no serviço da dívida ou exposição aos juros

por tempo desnecessário.

Soma-se a isso, por não haver metas bem equacionadas, a falta de controle e correção sobre as ações as quais passam a ter caráter pontual e são corrigidas de forma paliativas não se sustentando através do período e abrindo lacunas posteriores. (GITMAN, 1984)

Quanto à capacitação, pode-se dizer que a imperícia em relação às técnicas de gestão empresarial acarreta numa série de fatores que podem trazer consequências desastrosas para o empreendimento, como, por exemplo, a defasagem dos sistemas de informação e gerenciamento e a obsolescência dos meios produtivos. Oliveira (2007) caracteriza os sistemas de informação e gerenciamento como um método de disponibilizar as informações necessárias para a administração, de forma a facilitar a tomada de decisão, dando condições para que o planejamento e controle da empresa sejam executados de forma eficaz. Sendo assim, quanto mais informações estiverem disponíveis para o empreendedor, melhor será o tempo de análise e tomada de decisão, proporcionando, uma vantagem sobre aqueles que não conseguem lidar com a informação de forma eficiente.

Faz-se necessário, portanto, que se desenvolva uma cultura de capacitação e aperfeiçoamento no ambiente corporativo, difundida dentro de todos os níveis organizacionais, visando um aprimoramento contínuo de todos os membros da equipe, afim de garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e agilidade no processo de tomada de decisão. A falta de capacitação, em qualquer que seja o nível hierárquico, influenciará negativamente o desenvolvimento das atividades empresariais.

No quesito gestão, a inobservância das tendências de mercado somada ao comodismo de se realizar somente as mesmas atividades, fazem com que os produtos oferecidos se tornem rapidamente desinteressantes, uma vez que não há empenho suficiente para fazer com que se destaquem em meio aos concorrentes. Torna-se imperativo, portanto, que se desenvolva uma boa gestão mercadológica que, ao ser utilizada juntamente com o sistema de gerenciamento e informação, viabiliza o desenvolvimento de novos produtos, antecipando-se frente às tendências e possibilitando a constante inovação do portfólio oferecido. (COSTA, 2007)

Outro fator importante no processo de gestão é a tecnologia. É necessário que

haja melhorias constantes e investimentos em software e sistemas que possibilitem uma gestão mais assertiva. A implantação de um sistema de *Business Intelligence* - BI poderia, por exemplo, facilitar o acesso às informações e dados importantes em tempo real, conseguindo acessar de forma ágil os *Dashboards* - painéis que mostram de forma clara e precisa diversos indicadores importantes para o alcance das metas da empresa - gerados pelo sistema, obtendo assim os principais dados de performance, comparativos de resultado e indicadores financeiros. A insistência na não utilização da tecnologia como ferramenta de gestão reduz, portanto, a precisão da análise dos dados e dificulta a tomada de decisões. (TURBAN *et al.* 2009)

Inovação

A prática de sempre inovar não se trata de algo novo. Segundo Dornelas (2017) desde que a teoria das organizações foi sendo elaborada e os conceitos administrativos sendo desenvolvidos, a inovação sempre esteve presente. A inovação pode estar relacionada à criação de um novo produto, um serviço diferente que passa a ser oferecido a um determinado mercado, ou até mesmo à inovação dos processos, da forma com que a organização é estruturada.

Inovação tem a ver com a mudança, com a possibilidade de se fazer as coisas de forma diferente e com o processo de criação e de transformação do ambiente onde se está inserido. É algo mais abrangente do que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviços. O ato de criar algo novo está bastante relacionado a invenções, ideias geniais, lampejos repentinos que acabam por trazer à luz algo inédito. Quando se analisa a inovação apenas através dessa perspectiva, muito pouco se pode fazer em relação à prática da inovação nas organizações, pois, neste caso, dependeria de fatos isolados, ocasionais, de sorte. No entanto, quando se analisa o comportamento dos empreendedores em relação à inovação, nota-se algo oposto. (DORNELAS, 2017)

O processo de inovação não é algo mágico, aguardando para ser descoberto e milagrosamente solucionar todos os problemas da empresa. Muito pelo contrário, trata-se de algo a ser buscado através de ações proativas, baseando-se nas informações disponíveis e agindo de forma sistemática para tal. É importante salientar, que até atitudes aparentemente simples podem resultar em impactos significativos no modo de se fazer negócios. (DORNELAS, 2017)

Implementar inovações depende de liderança consistente no ambiente corporativo. Os líderes possuem alguns papéis fundamentais dentro da organização, como estabelecer metas, monitorar e gerenciar o desempenho dos colaboradores, analisar de forma crítica as informações, dentre outros. Também cabe a eles o papel de mentor, devendo ser capazes de compreender os funcionários através de uma boa comunicação, buscando desenvolvê-los profissionalmente na empresa. (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2013)

Na tentativa de se renovarem e não perderem espaço, as empresas começam a buscar soluções que as deixem mais ágeis ou que lhes forneçam novas oportunidades de negócio. Surge então a necessidade de incentivar seus colaboradores a serem mais criativos, para que saiam da mesmice e possam atuar de forma mais efetiva dentro da empresa. Para que isso ocorra, é preciso uma mudança que estimule o empreendedorismo dentro da organização, para que os funcionários possam então pensar e agir de forma empreendedora. (DORNELAS, 2017).

A importância da remuneração variável

O capital humano ocupa um lugar de destaque dentro das organizações. Apesar de todas as mudanças tecnológicas, ainda são as pessoas as verdadeiras responsáveis por fazerem as coisas acontecerem dentro das empresas. Sendo assim, a empresa deve focar em atrair profissionais qualificados e ao mesmo tempo serem criativas para poder mantê-los. (ARELLANO; CESAR, 2017).

Fica evidente, portanto, que é preciso dar um foco especial aos colaboradores, para mantê-los engajados e motivados. Segundo Dornelas (2017) o estímulo para que as ideias possam vir de todos os níveis organizacionais, e não apenas dos níveis hierárquicos mais altos, é uma peça-chave para que se possa de fato inovar.

Na tentativa de se renovarem e não perderem espaço, as empresas começam a buscar soluções que as deixem mais ágeis ou que lhes forneçam novas oportunidades de negócio. Surge então a necessidade de incentivar seus colaboradores a serem mais criativos, para que saiam da mesmice e possam atuar de forma mais efetiva dentro da empresa. Para que isso ocorra, é preciso uma mudança que estimule o empreendedorismo dentro da organização, para que os

funcionários possam então pensar e agir de forma empreendedora. Existem diversas formas de aumentar o nível de engajamento das pessoas dentro do ambiente de trabalho, como, por exemplo redução de níveis hierárquicos, mais acesso à informação, encorajamento, e claro, sistemas de recompensas. (DORNELAS, 2017).

A remuneração faz parte do conjunto de recompensas envolvendo os aspectos financeiros oferecidos pelas organizações em contrapartida aos serviços prestados a elas pelos funcionários. [...] (ARELLANO; CESAR, 2017, p. 133)

De acordo com Chiavenato (2015) o dinheiro é altamente motivador. Quando existe a ligação entre desempenho e aumento de remuneração, as pessoas tendem a desempenha melhor suas funções, visando o resultado financeiro desejado.

No entanto, a remuneração fixa não é o suficiente para que os funcionários se sintam motivados a trabalhar de forma mais eficiente e dessa forma, as empresas recorrem cada vez mais ao sistema de remuneração variável. A afirmação do autor evidencia, portanto, que o tema não pode ser negligenciado. (CHIAVENATO, 2015)

Segundo Altmansberger (1999 *apud* ARELLANO; CESAR, 2017) sistemas de remunerações variáveis são muito atrativos para as organizações, uma vez que permitem a flexibilização dos custos com pessoal, adequando-os às alternâncias de desempenho empresarial. É também muito conveniente quando comparada ao pagamento de aumentos por mérito ou por desempenho. Essa forma, por mérito, é cumulativa, pois produz acréscimo permanente no salário, além de criar expectativas de novos aumentos anuais, enquanto a remuneração variável é transitória, pois sua concessão ocorre apenas no momento do reconhecimento do bom desempenho. Além disso, quando os resultados são bons, os pagamentos podem ser atrativos e, em anos ruins, os pagamentos podem ser pequenos, reduzindo custos e ajudando a incrementar o lucro nesses anos.

As autoras ainda completam dizendo que para atender a esta realidade, as organizações podem aplicar a remuneração variável tanto ao curto quanto ao longo prazo. Independente do modelo utilizado, a remuneração variável visa a melhoria da eficiência operacional e o aumento do lucro da organização.

A motivação dentro do ambiente corporativo

Com as mudanças sociais e culturais decorrentes das mudanças humanas, as pessoas não são mais tratadas simplesmente como mão de obra e passam a ser caracterizadas como trabalhadores de conhecimento. Sendo assim, o modelo funcional que visa a remuneração baseado em cargo não possui mais como antes um modelo padrão encontrado nos ambientes organizacionais. (ARELLANO; CESAR, 2017)

É importante que as empresas adequem seus modelos de remuneração, flexibilizando as relações de trabalho sem deixar de reconhecer o desempenho e a qualidade do serviço executado. A partir dos anos de 1990, ambientes organizacionais passaram a adotar formas de remuneração variável para fomentar a competitividade do serviço e tendo o reconhecimento em forma de bonificações e fontes de remuneração variável no curto e longo prazo. (ARELLANO; CESAR, 2017)

Segundo Chiavenato (2015), para discutir questões como engajamento e motivação é necessário entender o conceito de clima organizacional. As pessoas estão em um contínuo processo de ajustamento a uma grande variedade de situações, para assim satisfazerem suas necessidades e manterem o equilíbrio emocional. Em muitos casos estas adaptações referem-se à necessidade de pertencerem a um determinado grupo social ou de autorrealização. Como a satisfação das necessidades dependem de pessoas que estão em posição de autoridade hierárquica, é importante para a administração compreender a natureza desses ajustes e como as pessoas se comportam.

[...] O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. [...] (CHIAVENATO, 2015, p. 121)

Sendo assim, direcionar seus esforços para proporcionar um clima organizacional alto acaba trazendo benefícios tanto para o funcionário, que se sente mais motivado a trabalhar, quanto à empresa, que se beneficiará deste estado de motivação elevada dos colaboradores.

A relação entre motivação e aumento de desempenho

Para se alcançar maior desempenho no ambiente corporativo, aplicar fatores motivadores sem gerenciá-los e acompanhar sua evolução pode levar a possíveis frustrações. Arellano; Cesar (2017) definem desempenho como aquilo que é esperado do funcionário ao longo de um período estipulado, devendo haver um acompanhamento frequente dos objetivos e resultados.

De acordo com Ivancevich (2008 *apud* ARELLANO; CESAR, 2017) a gestão do desempenho é o processo através do qual pessoas em posição de chefia trabalham para alinhar os objetivos das empresas com o desempenho de seus colaboradores, sendo necessário para tal, metas bem definidas e *Feedback* sobre o desempenho da equipe. As autoras complementam a passagem evidenciando o papel motivador que precisa ser desempenhado pelos líderes, a fim de fazer com que os funcionários cumpram as metas previamente acordadas.

As metas devem ser transparentes e bem definidas para evitar problemas posteriores. Uma das formas de gerenciar as metas e manter controle sobre o nível do desempenho e produtividade da equipe é através da utilização de *Key Performance Indicators* – KPI. A sigla pode ser traduzida para indicadores-chave de desempenho que, segundo Rodrigues; Canelada (2015, p. 31), tratam-se de [...] *ferramentas de gerenciamento para se executar a medição e o resultante nível de desempenho e sucesso de administração dentro de uma empresa* [...].

Podemos definir indicador de desempenho como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle de desempenho da empresa e dos gestores divisionais. (PADOVEZE 2010 apud RODRIGUES; CANELADA, 2015, p. 31)

Sendo assim, tais indicadores podem ser utilizados para medir o nível e qualidade do serviço que está sendo realizado, norteando as decisões dos gestores, que podem adotar estratégias diferentes de acordo com os resultados obtidos com as medições.

Os KPIs podem ser utilizados em qualquer etapa do processo produtivo, possibilitando medir os resultados obtidos e compará-los com as métricas previamente estabelecidas. Através deles também é possível identificar as áreas que estão alinhadas às metas da empresa e as áreas que devem ser melhoradas. Com a aplicabilidade correta é possível definir se os objetivos traçados foram alcançados ou não. (RODRIGUES; CANELADA, 2015)

A remuneração variável nas relações intercorporativas

No âmbito intercorporativo, pode-se estabelecer a remuneração variável através de acordos conhecidos como *Service Level Agreement* – SLA, ou Acordo de Níveis de Serviço. Segundo Cardoso (2012) os SLA's deixam claro para ambas as partes os principais indicadores de performance e os resultados esperados por parte dos fornecedores e prestadores de serviço, formalizando a situação.

Cardoso (2012) explica que SLA é um acordo documentado, onde especifica-se o nível do serviço a ser entregue pelo contratado. Neste acordo, devem estar claras as necessidades assim como as obrigações, as regras e possíveis penalizações, caso o nível de serviço exigido não seja alcançado.

O contrato de prestação de serviço deve ser transparente e as metas devem ser realistas, ou seja, apesar de desafiadores, precisam ser passíveis de serem atingidas. Além do SLA, é possível utilizar um sistema de *Gainsharing*, ou compartilhamento de ganhos, como complementação do acordo de níveis de serviço, sendo o resultado obtido além das métricas estipuladas. Sendo assim, o prestador de serviço é levado a criar oportunidades para superar o que foi acordado, buscando melhores oportunidades de mercado, para desempenhar suas atividades. (CARDOSO, 2012)

É imprescindível a atuação do fornecedor, participando ativamente no processo de melhoria e desenvolvimento. O fornecedor precisa estar ativo, na mesma intensidade de seu cliente. [...] (CARDOSO, 2012, p. 45)

Torna-se, portanto, extremamente válida a tentativa de se estreitar a relação entre empresa e fornecedor. A motivação extra advinda da remuneração variável impacta no desempenho dos fornecedores, que passarão a oferecer produtos com níveis maiores de qualidade, respeitando os prazos e as demais condições estipuladas, visando assim receber a remuneração extra que lhes foi previamente estipulada no acordo. Tal prática resulta em maior qualidade dos produtos oferecidos pela empresa, uma vez que as melhorias por parte dos fornecedores se traduzem em uma melhoria dentro da operação.

Análise sobre as estruturas de remuneração variável

Liderar pessoas não é uma tarefa simples. Repousa sobre o líder o papel de motivar sua equipe e mantê-la engajada de forma que os objetivos de ambas as partes, empresa e colaboradores, estejam alinhados. Pessoas diferentes reagem a estímulos diferentes, mas é notório que em grande parte dos casos, o estímulo através de incentivos financeiros tende a surtir bons efeitos tanto interna quanto externamente.

Estruturas de remuneração variável possibilitam recompensar os colaboradores através de seu desempenho, uma vez que eles atinjam as metas que foram previamente estabelecidas. Uma equipe motivada, além de mais produtiva, também tende a ser mais proativa, resultando em um maior interesse por parte de seus membros a respeito das operações que os envolvem. Desta forma, é esperado que a equipe busque aprimorar-se cada vez mais, evitando a estagnação do conhecimento e buscando soluções criativas para as atividades desempenhadas.

O estímulo da criatividade dentro da organização é um passo importante rumo à melhores resultados, visto que empresas inovadoras tendem a se destacar perante seus concorrentes.

Conclusão

Através desta pesquisa bibliográfica, foi possível analisar os principais aspectos do empreendedorismo moderno assim como algumas características e posturas de um líder empreendedor. Ao mesmo tempo, foi possível observar como o incentivo à inovação, advindos da cultura empreendedora, pode influenciar as relações de trabalho. Conclui-se, portanto, que os objetivos estabelecidos para este trabalho foram completamente alcançados, uma vez que o conceito de empreendedorismo corporativo foi devidamente apresentado. Também foram analisadas a importância da remuneração variável nas relações intracorporativas, suas influências no nível de engajamento e os benefícios de tal ferramenta nas relações intercorporativas.

O pressuposto teórico mostrou-se verdadeiro, tendo sido confirmado através da pesquisa realizada. Ficou evidente que estruturas de remuneração variável impactam positivamente o nível de engajamento do colaborador, pois premia o esforço e o comprometimento, estimulando a criatividade e contribuindo para a não estagnação do conhecimento. Metas desafiadoras, porém, realistas e possíveis de

serem atingidas, evitam o desestímulo e incentivam o aperfeiçoamento contínuo do colaborador e conseqüentemente das operações que o envolve.

Agir de forma criativa enquanto se busca inovar constantemente mostra-se um comportamento essencial que deve estar presente nos líderes atualmente, para que possam manter suas equipes sempre motivadas, e estas, por sua vez, desempenham melhor suas atividades, pois tendem a agir de forma proativa.

Estimular as equipes e proporcionar recompensas como forma de reconhecimento das atividades realizadas mostra-se bastante promissor como forma de melhorar o clima organizacional, proporcionando ao colaborador satisfação, animação, interesse, e colaboração entre os participantes, aumentando assim a produtividade e competitividade da empresa para que se alcance os objetivos estipulados.

A aplicação das estruturas de remuneração variável no âmbito intercorporativo também se mostra altamente importante. Desenvolver os fornecedores através de incentivos financeiros é uma forma de se obter maior qualidade de insumos e materiais, fazendo com que os prazos e especificações acordados sejam cumpridos de forma eficiente, podendo representar uma vantagem competitiva para a empresa, visto que estes elementos impactam de forma significativa o processo produtivo e de distribuição da organização.

Referências Bibliográficas

ARELLANO, Eliete; CESAR, Ana Maria. **Gestão de Pessoas:** nas empresas contemporâneas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CARDOSO, Karla. **Desenvolver modelo de SLA para transporte rodoviário de carga.** 2012. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gerência de Sistemas Logísticos) – Universidade Federal do Paraná – CEPPAD, Curitiba.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** O capital humano das organizações: Como atrair, aplicar, manter, desenvolver, e monitorar este valioso tesouro organizacional. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 7. ed. Barueri: Manole, 2015.

COSTA, Eliezer. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 6. ed.

São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

_____. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria; KRAUSE, Walther. **Gestão empresarial em gotas:** Agite depois de ler. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Harbra, 1984.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos:** Uma abordagem gerencial. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Alessandra; CANELADA, Mayale. **Utilização de KPI – Indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos. Um estudo de caso em indústria metalúrgica no setor da construção civil.** 2015. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília.

SALIM, Cesar; SILVA, Nelson. **Introdução ao empreendedorismo:** construindo uma atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>> Acesso em: 21 abr. 2019.

TURBAN, Efraim. *et al.* **Business Intelligence:** Um enfoque gerencial para a inteligência do Negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.