



Projeção de modelos de comissão em pequenos negócios do setor alimentício: avaliação de alternativas e efeitos sobre a performance comercial e financeira

Vanessa Ellwanger¹
Rafaela Dutra Tagliapietra²
Cristian Alberto Milbradt³

Resumo: O artigo realiza projeções e análises comparativas de diferentes modelos de comissionamento em um pequeno negócio do setor alimentício (cafeteria), com o objetivo de identificar a melhor alternativa para equilibrar a motivação da equipe de vendas e a sustentabilidade financeira da organização. O estudo adota uma abordagem quantitativa, baseada em dados de fluxo de caixa gerencial e projeções de cenários (otimista, moderado e pessimista), aplicando e comparando quatro modelos de remuneração variável: por venda, por faturamento, por margem de lucro bruto e progressivo por faturamento. Os resultados demonstram que modelos fixos (venda e faturamento) podem comprometer a rentabilidade, apresentando um impacto de 3,30% no Lucro Líquido projetado. Em contraste, os modelos flexíveis mostraram-se mais eficientes, com destaque para o modelo por Margem de Lucro Bruto, que se revelou mais resiliente e com menor impacto financeiro (0,67% de redução no Lucro Líquido), e o modelo Progressivo por Faturamento, mais estratégico para o crescimento incremental da receita. Conclui-se que a adoção de um sistema de comissionamento deve ser uma ferramenta de gestão estratégica que integre a remuneração variável à contabilidade gerencial. A recomendação gerencial é a escolha de um modelo alinhado ao estágio da empresa: o Modelo Progressivo por Faturamento é indicado para fases de crescimento que buscam aumentar a receita incremental, e o Modelo por Margem de Lucro Bruto para fases que priorizam a consolidação financeira e a resiliência, garantindo motivação, previsibilidade orçamentária e sustentabilidade de longo prazo.

Palavras-chave: modelos de comissão; rentabilidade financeira; pequenos negócios; cafeteria; fluxo de caixa gerencial.

Projection of commission models in small food-sector businesses: evaluation of alternatives and effects on commercial and financial performance

Abstract: This article presents projections and comparative analyses of different commission models in a small business in the tax sector (cafeteria), aiming to identify the best alternative to balance the motivation of the sales team and the financial sustainability of the organization. The study adopts a quantitative approach, based on management cash flow data and scenario projections (optimistic, moderate, and pessimistic), applying and comparing four variable compensation models: by sales, by revenue, by gross profit margin, and progressive by revenue. The results demonstrate that fixed models (sales and revenue) can compromise profitability, presenting a 3.30% impact on projected Net Profit. In contrast, flexible models proved to be more efficient, especially the Gross Profit Margin model, which proved to be more resilient and with less financial impact (0.67% reduction in Net Profit), and the Progressive by Revenue model, which is more strategic for incremental revenue growth. It is concluded that the adoption of a commission system should be

¹ Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). E-mail: vanessaellwanger7@gmail.com

² Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora na Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). E-mail: rafaela.tagliapietra@amf.edu.br

³ Graduado em Ciências Contábeis e Graduando em Administração pela Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). E-mail: albertocristian14@hotmail.com

a strategic management tool that integrates variable rates into management accounting. The management recommendation is to choose a model aligned with the company's stage: the Progressive Revenue-Based Model is indicated for growth phases seeking to increase incremental revenue, and the Gross Profit Margin-Based Model for phases that prioritize financial negotiations and resilience, ensuring motivation, budgetary predictability, and long-term sustainability.

Keywords: commission models; financial profitability; small businesses; coffee shop; managerial cash flow.

Proyección de modelos de comisiones en pequeñas empresas del sector alimentario: evaluación de alternativas y efectos en el desempeño comercial y financiero

Resumen: Este artículo presenta proyecciones y análisis comparativos de diversos modelos de comisiones para una pequeña empresa del sector alimentario (una cafetería), con el objetivo de identificar la mejor alternativa para equilibrar la motivación del equipo de ventas y la sostenibilidad financiera de la organización. El estudio emplea un enfoque cuantitativo basado en datos de flujo de caja y proyecciones de escenarios (optimista, moderado y pesimista), aplicando y comparando cuatro modelos de remuneración variable: por venta, por ingresos, por margen de beneficio bruto y progresivo por ingresos. Los resultados demuestran que los modelos fijos (basados en ventas o ingresos) pueden comprometer la rentabilidad, afectando el beneficio neto proyectado en un 3,30 %. Por el contrario, los modelos flexibles resultaron más eficientes; cabe destacar que el modelo basado en el margen de beneficio bruto demostró mayor resiliencia y un menor impacto financiero (una reducción del 0,67 % en el beneficio neto), mientras que el modelo progresivo por ingresos surgió como una opción más estratégica para el crecimiento incremental de los ingresos. El estudio concluye que la adopción de un sistema de comisiones debe servir como una herramienta de gestión estratégica que integre la remuneración variable con la contabilidad de gestión. La recomendación para la dirección es seleccionar un modelo alineado con la etapa actual de la empresa: el modelo progresivo por ingresos es adecuado para fases de crecimiento orientadas a impulsar el incremento de ingresos, mientras que el modelo basado en el margen de beneficio bruto resulta apropiado para fases que priorizan la consolidación financiera y la resiliencia, garantizando así la motivación, la previsibilidad presupuestaria y la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: modelos de comisiones; rentabilidad financiera; pequeñas empresas; cafetería; flujo de caja gerencial.

1 Introdução

O Brasil figura entre os países com maior dificuldade para empreender, ocupando a 109ª posição no relatório *Doing Business 2019*, do Banco Mundial, que avalia a facilidade de fazer negócios em 190 países (Caetano, 2020, p. 5). Mesmo diante desse cenário, o país possui cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo que a grande maioria, aproximadamente 99%, é composta por micro e pequenas empresas (MPEs), responsáveis por gerar 52% dos empregos formais no setor privado, o que equivale a 16,1 milhões de trabalhadores com carteira assinada (IBGE, 2023).

No setor alimentício, a Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física indica um crescimento tímido de apenas 1,5% na produção industrial ao longo do ano (IBGE, 2024).

Dentro deste segmento, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) registrou em 2024 uma alta de 6,29% na alimentação fora do domicílio, com destaque para refeições, que aumentaram 5,70% impactando 0,20 ponto percentual (p.p.), e para lanches, que tiveram elevação de 7,56%, contribuindo com 0,13 p.p. para o índice (IBGE, 2024). Esse cenário evidencia a necessidade de maior atenção à gestão financeira e ao controle dos processos internos (Assi, 2021), especialmente diante de aumentos de preços que podem afetar a rentabilidade das empresas (IBGE, 2024).

A adoção de políticas de controles internos constitui medida essencial para as organizações, pois possibilita a mitigação de riscos, o aprimoramento dos processos e a elevação dos resultados (Assi, 2021). Contudo, muitos proprietários de micro e pequenas empresas não recorrem ao balanço patrimonial ou à demonstração do resultado do exercício (DRE) para avaliar o desempenho de seus negócios ou orientar suas decisões (Benedito, 2024, p. 3), sendo poucos os que utilizam o fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e gestão financeira (Benedito, 2024, p. 3).

Nesse contexto, a contabilidade gerencial tem papel fundamental ao fornecer subsídios para decisões que impactam o futuro da organização, destacando a relevância das informações, a necessidade de agir no momento adequado e o acompanhamento do desempenho em nível de segmento, ou seja, de qualquer parte ou atividade da empresa sobre a qual os gestores necessitam de dados relativos a custos, receitas ou lucros para realizar suas análises (Garrison, 2012).

Para alcançar resultados eficazes, as empresas também têm vivenciado transformação significativa no relacionamento entre vendedores e compradores, impulsionada pelas mudanças no ambiente de mercado, caracterizado pelo excesso de oferta e pelo aumento da concorrência. Tal cenário contrasta com a realidade predominante até a década de 1980, quando, em muitos setores da economia, a demanda era equivalente ou até superior à oferta (Alvarez; Carvalho, 2019, p. 3). Nesse contexto, a atividade de vendas estava voltada prioritariamente à captação de novos clientes e à obtenção de resultados de curto prazo, suficiente em mercados pouco explorados e de baixa concorrência, nos quais a rentabilidade das empresas estava fortemente associada ao volume comercializado, prevalecendo uma perspectiva quantitativa nas interações entre vendedores e compradores (Alvarez; Carvalho, 2019, p. 3).

Hoje, contudo, as empresas precisam transformar a “cultura” de vendas como primeiro passo para desenvolver uma equipe de vendas excepcional, sendo necessário oferecer produtos ou serviços realmente diferenciados, capazes de despertar interesse em um

público específico, caso contrário tornam-se mais um competidor que precisa buscar estratégias e recursos para se destacar e aumentar as vendas (Concer, 2021).

Diante desse cenário, o problema de pesquisa consiste em compreender como definir e aplicar percentuais de comissão em empresas do setor alimentício, com foco em uma cafeteria, de forma a equilibrar a motivação e o desempenho da equipe de vendas com a sustentabilidade financeira do negócio. Assim, o objetivo geral da pesquisa é realizar projeções a partir da aplicação da nova comissão nesse segmento, analisando diferentes alternativas de cálculo, avaliando seus impactos sobre a motivação da equipe e a rentabilidade da organização, além de identificar o modelo mais adequado para alinhar o desempenho comercial à sustentabilidade financeira da empresa.

Para atingir o objetivo geral, estabelecem-se como objetivos específicos: i) levantar os modelos de comissão identificados em pesquisas anteriores no segmento alimentício; ii) identificar os principais fatores que influenciam a definição dos percentuais de comissão, considerando aspectos como margem de lucro, metas de vendas, custos operacionais e perfil de mercado; iii) analisar o impacto de diferentes percentuais de comissão sobre a motivação, produtividade e retenção da equipe de vendas; e iv) propor um modelo de aplicação de comissão adequado à realidade do segmento alimentício, conciliando os interesses da gestão e da equipe de vendas.

A justificativa deste estudo reside no fato de que o setor alimentício, caracterizado por intensa competitividade e margens de lucro reduzidas, atribui à forma de remuneração da equipe de vendas papel fundamental para a performance comercial das empresas. O sistema de comissão é amplamente utilizado como estratégia de incentivo, mas sua aplicação deve ser cuidadosamente planejada para não comprometer a saúde financeira da empresa. Esse desafio torna-se ainda mais relevante em regiões com predominância de pequenas e médias empresas, em que definir um modelo de comissão capaz de equilibrar a motivação da equipe com a sustentabilidade do negócio representa um fator estratégico. Nesse sentido, o estudo busca contribuir para a gestão integrada de pessoas e finanças, oferecendo subsídios teóricos e práticos às empresas do setor alimentício local e constituindo referência potencial para outras organizações da área.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Pequenos negócios e seus desafios no mercado

Cada vez mais brasileiros buscam empreender e gerir seu próprio negócio e, conforme a pesquisa de 2018 do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), com patrocínio do Sebrae, 38% da população adulta está envolvida em um empreendimento próprio ou em processo de criação de um, número que corresponde a 52 milhões de pessoas e que é superior à quantidade de trabalhadores formais no país (GEM, 2018).

À medida que a população aumenta, cresce também a quantidade de empresas, uma vez que esse processo amplia as oportunidades de negócios baseadas nas necessidades e preferências sociais, de modo que os empreendimentos de pequeno e médio porte assumem papel relevante na geração de renda, na criação de empregos e na elevação da qualidade de vida de empreendedores e trabalhadores, favorecendo, assim, o fortalecimento da economia nacional (Sousa; Neto, 2018).

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel significativo na economia global, representando entre 95% e 98% dos empreendimentos registrados em diversos países (Marchesnay, 2003), e no Brasil esse percentual é ainda maior, correspondendo a 99% dos estabelecimentos e empregando mais da metade da força de trabalho formal (São Paulo, 2014). Diante dessa relevância econômica, as transformações recentes vêm impondo novas demandas às MPEs, principalmente no que se refere à necessidade de aumentar a eficiência, a qualidade e a flexibilidade, e, mais do que isso, essas mudanças estão relacionadas à capacidade dessas empresas de inovar (Azevedo Filho; Almeida; Palma, 2014).

Contudo, o elevado número de empresas não significa que todas sejam bem-sucedidas, sendo de conhecimento geral que aproximadamente 50% delas encerram suas atividades nos primeiros cinco anos de existência e, em certos casos, esses empreendedores considerados até “afortunados”, pois grande parte dos negócios que continuam em operação podem ser enfrenta o de dívidas, enquanto seus gestores lidam com altos níveis de estresse (Michalowicz, 2019). Ainda assim, os pequenos empreendimentos exercem, antes mesmo de seu impacto econômico, uma função social essencial ao proporcionar emprego e geração de renda, e é importante destacar que, em muitos casos, a escolha por iniciar um negócio implica a utilização de grande parte, ou até mesmo da

totalidade, das economias acumuladas pelo empreendedor e seus familiares (Sousa; Neto, 2018).

Essa dinâmica torna-se ainda mais complexa quando se observa setores estratégicos como o de alimentos, em que Adachek, Ma e Sexton (2023) e Dautkanov, Dautkanova e Mussayeva (2022) ressaltam que o setor enfrenta elevados níveis de risco, cujos efeitos são potencializados pelas especificidades dessa atividade econômica. De acordo com Amirgaliyeva *et al.* (2025), as inovações na indústria de alimentos têm como propósito central enfrentar desafios relacionados à melhoria da qualidade e da segurança dos produtos alimentícios, especialmente aqueles de relevância social e essencial, de modo que entre as prioridades estratégicas do setor se destaca a busca por soluções para os problemas de substituição de importações e para o aumento da eficiência no uso de recursos, objetivos que são, em grande medida, alcançados por meio da introdução de novas formulações e tecnologias de produção, bem como pela modificação de operações tecnológicas específicas.

2.2 Gestão de vendas e a saúde financeira do negócio

Há algumas décadas, o foco dos negócios estava em vender a maior quantidade possível de produtos ou serviços para cada cliente, independentemente da necessidade real do consumidor ou da forma como a venda era realizada, prática que permitia às empresas resolver temporariamente o problema de reduzir estoques e aumentar o lucro no mês; entretanto, o cliente que recebia um produto desnecessário ou em quantidade excessiva tendia a formar uma percepção negativa da empresa, tornando-se improvável que voltasse a comprar e, conseqüentemente, para continuar crescendo e mantendo a lucratividade, a empresa enfrentava o desafio constante de conquistar novos clientes, já que os antigos deixavam de realizar novas compras (Oliveira, 2019).

Para conter tais desafios e assegurar a sustentabilidade do negócio, é necessário que a empresa, ao definir metas e objetivos de curto, médio e longo prazos, adote medidas, indicadores e métricas que possibilitem avaliar seu desempenho, seus resultados e o valor gerado para a sociedade. Esse processo é fundamental não apenas para corrigir eventuais desvios em relação ao planejamento estabelecido, mas também para fornecer retroalimentação e fortalecer o engajamento quando a condução dos negócios ocorre de forma satisfatória (Chiavenato, 2022), além de exigir uma administração eficiente, condição indispensável para garantir a continuidade e o sucesso empresarial (Nogueira, 2021).

Quando o único objetivo é realizar uma venda, alguns aspectos importantes para o cliente podem ser negligenciados, comprometendo a qualidade do atendimento e reduzindo a interação a um simples pedido; por isso, o foco deve ser direcionado à conquista e fidelização do cliente e não apenas à conclusão de uma transação, transformando a abordagem imediatista em uma perspectiva voltada para o desenvolvimento de relacionamentos a médio e longo prazo (Alvarez; Carvalho, 2019, p. 28).

Ademais, à medida que os custos de produção se elevam, intensifica-se o impacto sobre o desempenho financeiro da empresa, o que se relaciona tanto à sua capacidade de repassar aumentos de custos aos preços dos produtos e serviços quanto à redução da geração marginal de resultados, uma vez que parte expressiva da receita tende a ser comprometida com despesas produtivas que, em geral, apresentam baixa redução mesmo diante do aumento de curto prazo no volume de vendas (Matias, 2017).

Desse modo, o valor de uma organização é formado, mantido ou reduzido pelas decisões gerenciais em diferentes níveis, abrangendo desde a formulação estratégica até a execução das operações cotidianas, sendo maximizado quando a administração estabelece sua estratégia e objetivos de modo a equilibrar adequadamente as metas organizacionais, como crescimento ou retorno, com os riscos associados (Coso, 2004).

Por fim, na avaliação financeira de um empreendimento, a análise da rentabilidade revela-se mais relevante do que a simples análise da lucratividade, pois não se restringe a mensurar os ganhos em relação ao lucro obtido sobre as vendas, mas busca demonstrar os resultados alcançados a partir dos investimentos aplicados no negócio (Bruni, 2018).

2.3 Fluxo de caixa e projeções financeiras como auxílio na tomada de decisões

A sobrevivência e o êxito de uma organização estão condicionados à manutenção da liquidez em seu fluxo de caixa, assegurando o cumprimento das obrigações financeiras em cenários de inflação ou recessão e garantindo a continuidade das operações, sendo a gestão dos fluxos monetários tão relevante quanto a própria capacidade produtiva e comercial da entidade (Silva, 2022). O fluxo de caixa é definido como um instrumento que evidencia todas as entradas e saídas financeiras da organização, abrangendo receitas e despesas classificadas de acordo com sua destinação às atividades operacionais, de investimento ou de financiamento, sempre em associação ao fator tempo (Salim *et al.*, 2004, p. 172), de modo que, com sua elaboração antecipada, o gestor consegue prever possíveis déficits ou excessos de recursos financeiros, identificar os compromissos a serem honrados no período

e estimar os ingressos de numerário provenientes de vendas à vista e de recebimentos de clientes que efetuam compras a prazo (Tófoli, 2008, p. 69).

Embora o fluxo de caixa projetado ou orçado forneça uma referência para o planejamento financeiro, sua correspondência com o fluxo de caixa realizado é frequentemente limitada, evidenciando um descompasso entre teoria e prática, pois enquanto as projeções estimam recebimentos, pagamentos e saldos futuros, o fluxo de caixa realizado reflete os valores efetivamente ocorridos, baseando-se em séries históricas indispensáveis para avaliar a segurança e o momento dos fluxos futuros, conforme definido pelo CPC 03 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Na prática, entretanto, esse cenário ideal de liquidez raramente se concretiza devido a frustrações nas vendas, atrasos nos recebimentos de clientes e nos pagamentos a fornecedores, o que torna improvável que o fluxo de caixa realizado corresponda exatamente ao previsto (Benedito, 2024).

Para que o fluxo de caixa constitua uma referência de gestão, é necessário que seja possível mensurar os efeitos das decisões gerenciais sobre o nível de liquidez, ampliar o horizonte de projeção para proporcionar uma visão futura mais abrangente da empresa, acompanhar os processos vigentes e realizar revisões contínuas diante de eventuais mudanças nos negócios, sendo a integridade das informações financeiras utilizadas nos cálculos, premissas, cenários e dados operacionais essencial tanto para a avaliação financeira quanto para a auditoria, quando requerida (Silva, 2022). Nesse sentido, a construção de fluxos de caixa projetados em diferentes cenários, sejam eles otimista, moderado ou pessimista, constitui ferramenta essencial para a avaliação de projetos empresariais, permitindo que gestores antecipem variações econômicas e tomem decisões mais fundamentadas, uma vez que a análise detalhada dos cenários oferece subsídios estratégicos para o processo decisório (Lima, 2015). De forma complementar, a análise do comportamento da margem operacional de uma empresa ao longo de diferentes períodos possibilita compreender como alterações na composição dessa margem impactaram o desempenho em exercícios anteriores e, sobretudo, permite identificar mudanças relevantes na capacidade de geração de resultados futuros da atividade (Matias, 2017). Nesse contexto, as informações contábeis representam o principal produto de qualquer sistema contábil e sua utilidade para os usuários depende diretamente das qualidades e atributos dessas informações, destacando-se entre elas os dados provenientes da demonstração dos fluxos de caixa operacionais em razão de sua relevância estratégica e valor informacional (Abdallah *et al.*, 2025).

De acordo com Graham, Harvey e Rajgopal (2005), os gestores consideram o fluxo de caixa como o segundo indicador mais relevante para o mercado avaliar o desempenho de uma empresa, sendo que em situações de proximidade com dificuldades financeiras o Caixa de Fluxo Operacional (CFO) é tratado como mais importante do que os lucros. Assim, as corporações que buscam maximizar seus lucros dedicam-se constantemente à melhoria de seu desempenho, de modo que empresas com ganhos mais elevados tendem a atrair maior interesse de investidores em comparação àquelas com resultados inferiores, e os lucros reportados nos demonstrativos financeiros tornam-se elementos centrais para orientar decisões estratégicas organizacionais (Al-Absy *et al.*, 2020).

2.4 Fluxo de caixa e projeções financeiras como auxílio na tomada de decisões

A sobrevivência e o êxito de uma organização estão condicionados à manutenção da liquidez em seu fluxo de caixa, assegurando o cumprimento das obrigações financeiras em cenários de inflação ou recessão e garantindo a continuidade das operações, sendo a gestão dos fluxos monetários tão relevante quanto a própria capacidade produtiva e comercial da entidade (Silva, 2022). O fluxo de caixa é definido como um instrumento que evidencia todas as entradas e saídas financeiras da organização, abrangendo receitas e despesas classificadas de acordo com sua destinação às atividades operacionais, de investimento ou de financiamento, sempre em associação ao fator tempo (Salim *et al.*, 2004, p. 172), de modo que, com sua elaboração antecipada, o gestor consegue prever possíveis déficits ou excessos de recursos financeiros, identificar os compromissos a serem honrados no período e estimar os ingressos de numerário provenientes de vendas à vista e de recebimentos de clientes que efetuam compras a prazo (Tófoli, 2008, p. 69).

Embora o fluxo de caixa projetado ou orçado forneça uma referência para o planejamento financeiro, sua correspondência com o fluxo de caixa realizado é frequentemente limitada, evidenciando um descompasso entre teoria e prática, pois enquanto as projeções estimam recebimentos, pagamentos e saldos futuros, o fluxo de caixa realizado reflete os valores efetivamente ocorridos, baseando-se em séries históricas indispensáveis para avaliar a segurança e o momento dos fluxos futuros, conforme definido pelo CPC 03 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Na prática, entretanto, esse cenário ideal de liquidez raramente se concretiza devido a frustrações nas vendas, atrasos nos recebimentos de clientes e nos pagamentos a fornecedores, o que torna improvável que o fluxo de caixa realizado corresponda exatamente ao previsto (Benedito, 2024).

Para que o fluxo de caixa constitua uma referência de gestão, é necessário que seja possível mensurar os efeitos das decisões gerenciais sobre o nível de liquidez, ampliar o horizonte de projeção para proporcionar uma visão futura mais abrangente da empresa, acompanhar os processos vigentes e realizar revisões contínuas diante de eventuais mudanças nos negócios, sendo a integridade das informações financeiras utilizadas nos cálculos, premissas, cenários e dados operacionais essencial tanto para a avaliação financeira quanto para a auditoria, quando requerida (Silva, 2022). Nesse sentido, a construção de fluxos de caixa projetados em diferentes cenários, sejam eles otimista, moderado ou pessimista, constitui ferramenta essencial para a avaliação de projetos empresariais, permitindo que gestores antecipem variações econômicas e tomem decisões mais fundamentadas, uma vez que a análise detalhada dos cenários oferece subsídios estratégicos para o processo decisório (Lima, 2015). De forma complementar, a análise do comportamento da margem operacional de uma empresa ao longo de diferentes períodos possibilita compreender como alterações na composição dessa margem impactaram o desempenho em exercícios anteriores e, sobretudo, permite identificar mudanças relevantes na capacidade de geração de resultados futuros da atividade (Matias, 2017). Nesse contexto, as informações contábeis representam o principal produto de qualquer sistema contábil e sua utilidade para os usuários depende diretamente das qualidades e atributos dessas informações, destacando-se entre elas os dados provenientes da demonstração dos fluxos de caixa operacionais em razão de sua relevância estratégica e valor informacional (Abdallah *et al.*, 2025).

De acordo com Graham, Harvey e Rajgopal (2005), os gestores consideram o fluxo de caixa como o segundo indicador mais relevante para o mercado avaliar o desempenho de uma empresa, sendo que em situações de proximidade com dificuldades financeiras o Caixa de Fluxo Operacional (CFO) é tratado como mais importante do que os lucros. Assim, as corporações que buscam maximizar seus lucros dedicam-se constantemente à melhoria de seu desempenho, de modo que empresas com ganhos mais elevados tendem a atrair maior interesse de investidores em comparação àquelas com resultados inferiores, e os lucros reportados nos demonstrativos financeiros tornam-se elementos centrais para orientar decisões estratégicas organizacionais (Al-Absy *et al.*, 2020).

2.5 O perfil do novo vendedor

O objetivo central de uma empresa deve ser criar um ambiente de mercado e de trabalho no qual todos sejam tratados com respeito e consideração, de acordo com suas expectativas, garantindo que as relações comerciais sejam benéficas tanto para quem compra quanto para quem vende produtos e serviços (Futrell, 2014), entretanto, nos últimos anos, o cenário de estabilidade do ambiente de mercado foi alterado por fatores inesperados, tais como a guerra comercial entre Estados Unidos e China, a pandemia de COVID-19 e o conflito Rússia-Ucrânia, gerando expressiva turbulência nos sistemas econômicos globais (Rapaccini *et al.*, 2020; Bougias *et al.*, 2022).

A instabilidade do mercado, associada à imprevisibilidade das preferências dos consumidores, constitui um dos principais fatores no ambiente de negócios contemporâneo, influenciando de forma significativa a demanda essencial do mercado (Li, 2022), de modo que os vendedores desempenham papel estratégico, influenciando diretamente o comportamento da demanda (Coughlan, 1993; Mantrala *et al.*, 2010) e, diante disso, torna-se essencial que as organizações elaborem planos de remuneração eficientes, capazes de potencializar a motivação desses profissionais (Zhou *et al.*, 2025).

Atualmente, as organizações reconhecem que os vendedores correspondem às próprias empresas, enquanto os compradores se configuram como clientes, consumidores ou usuários, e os concorrentes são outras organizações que disputam a preferência do mesmo público, intensificando a dinâmica de mercado e impulsionando a busca por diferenciação e vantagem competitiva (Chiavenato, 2022, p. 41), sendo essencial que o vendedor incorpore a marca de maneira profunda, estabelecendo uma identificação genuína, o que pode ser ilustrado pela metáfora de um indivíduo que, questionado sobre seu amor, afirmava vivenciá-lo apenas nos momentos em que respirava, evidenciando a intensidade e profundidade da relação que deve existir entre a marca e o representante comercial (Silva, 2020).

No entanto, a maior parte dos vendedores tende a priorizar o fechamento do pedido e, em seguida, buscar cumprir o prazo estabelecido, acreditando que dessa forma a venda estaria garantida, mas é preciso questionar se essa prática realmente contribui para conquistar o cliente de forma duradoura, considerando que as relações comerciais funcionam como uma engrenagem, na qual cada elemento depende do outro, de modo que, se a necessidade do cliente não for plenamente atendida, é provável que ele também não cumpra seus compromissos, comprometendo a confiança e frustrando a expectativa de estabelecer

um fornecedor confiável (Alvarez; Carvalho, 2019, p. 28).

Em contextos de elevada competitividade, nos quais os aspectos diferenciadores influenciam a decisão de compra do consumidor, a qualificação do profissional de vendas constitui elemento estratégico para a competitividade organizacional (Oliveira, 2019), sendo que Kotler e Keller (2012) enfatizam que a captação de vendedores qualificados está condicionada à implementação de políticas de remuneração atrativas, e, nesse sentido, um aspecto essencial na contratação de um bom vendedor está na definição da forma de compensação financeira, que deve estar em sintonia com o objetivo geral de marketing da empresa, uma vez que exerce simultaneamente função motivacional e orientadora das atividades (Concer, 2021, p. 47).

2.6 Modelos de comissionamento

Diante da instabilidade do mercado, torna-se urgente que as empresas elaborem modelos de remuneração mais resilientes, entendendo-se a resiliência como a habilidade de responder e se restabelecer de maneira rápida e eficaz frente a situações de interrupção (Huang *et al.*, 2023), e, nesse contexto, a comissão constitui um dos principais pilares da remuneração de vendedores, funcionando não apenas como incentivo financeiro, mas também como ferramenta estratégica para motivar e direcionar a produtividade da equipe (Concer, 2021). Entre os modelos mais comuns, destacam-se a comissão por venda, simples e amplamente utilizada em varejo, baseada em percentual sobre cada unidade vendida; a comissão por faturamento, calculada sobre a receita total da equipe, reforçando o espírito de colaboração; a comissão por margem de lucro, que considera os custos de produção e remunera em função do desempenho coletivo; a comissão por recebimento, vinculada às entradas de caixa, indicada para vendas a prazo; e o bônus por rendimento, flexível e atrelado a resultados específicos além das vendas, como inovação ou comunicação.

No que se refere aos modelos de remuneração absoluta atrelados ao volume de vendas, a literatura apresenta diferentes abordagens, sendo que Kalra *et al.* (2003) analisaram um sistema de comissão fundamentado na satisfação do cliente, enquanto Lee e Yang (2013) estudaram um formato baseado em cotas aplicado a uma empresa com dois vendedores. De forma complementar, Chu e Lai (2013) propuseram uma estratégia de contratação da força de vendas considerando cotas e níveis de estoque, e Yang *et al.* (2020) avançaram nessa discussão ao avaliar um esquema de remuneração do tipo “linear-quadrático-linear”, inspirado no trabalho de Steenburgh e Ahearne (2012), que havia

sugerido recompensar os vendedores a partir de níveis de desempenho segmentados em três categorias.

Nos últimos anos, o tema da remuneração relativa tem recebido atenção crescente na literatura, sendo que Savva *et al.* (2019) analisaram a competição entre monopolistas, em que a remuneração de cada um é definida a partir do custo médio de produção dos demais, destacando o papel da compensação por critérios na redução do tempo de espera. Essa forma de competição também tem sido investigada em diferentes contextos, como na busca pela redução de custos (Farah, 2019) e na elevação da qualidade (Tangerås, 2009), e, mais recentemente, Han *et al.* (2022) examinaram como a avaliação de desempenho relativo, realizada por acionistas, influencia gestores no que se refere ao compartilhamento de riscos.

No estudo de Zhou *et al.* (2025), é realizada uma comparação entre dois modelos de remuneração: baseado em quantidade (tipo Q) e baseado em porcentagem (tipo P), sendo que, no modelo do tipo Q, a empresa primeiro estabelece e comunica a taxa de comissão, enquanto no tipo P o valor total da compensação é definido posteriormente. A remuneração do tipo Q caracteriza-se como absoluta, pois as decisões dos vendedores são independentes, uma vez que o pagamento recebido resulta do produto entre a taxa de comissão previamente definida e a quantidade de vendas realizada por cada profissional, ao passo que a remuneração do tipo P configura-se como relativa, na qual os vendedores competem entre si para obter uma parcela do valor total disponível, sendo seus ganhos calculados em função do desempenho em comparação com os esforços dos demais profissionais.

2.7 A evolução do consumo de café

O consumo de café está profundamente inserido nas tradições culturais de várias sociedades internacionais (Tucker, 2017). Considerada uma das bebidas mais populares e consumidas mundialmente (Setiyorini *et al.*, 2023). Com o avanço da globalização, a cultura do café passou a ser reinterpretada em diferentes realidades socioculturais, influenciando e, simultaneamente, sendo influenciada pelas identidades locais e globais, que se reconfiguram por meio das práticas de consumo dessa bebida (Grinshpun, 2014).

No contexto da globalização, o ato de tomar café em ambientes públicos consolidou-se como um costume difundido em cidades e sociedades de perfil cosmopolita em diferentes partes do mundo (Hazaee, 2025). Do mesmo modo, na Arábia Saudita, o café ocupa um papel central no dia a dia e é tradicionalmente ligado à hospitalidade, sendo comum servi-lo ao receber visitas em casa (Al-Hussam *et al.*, 2020). A compreensão da

relação entre as práticas associadas ao consumo de café e os processos de construção identitária proporciona importantes subsídios para a análise das complexidades inerentes às dinâmicas culturais e às interações sociais na sociedade contemporânea (Hazaea, 2025).

Efetivamente, o café percorreu um processo evolutivo marcado por sucessivos aprimoramentos em sua qualidade, resultado de avanços na torrefação, nos métodos de preparo, na inovação dos processos de obtenção e na própria experiência oferecida pelas cafeterias (Morland, 2017). Além disso, no século XXI emergiu a denominada ‘terceira onda’ de cafeterias, frequentemente associada ao conceito de ‘café de especialidade’ (Morland, 2017). Esse movimento desenvolveu-se em articulação com novos parceiros do setor, como torrefadores especializados e fornecedores de equipamentos, que contribuíram para sua consolidação (Manzo, 2014; Morland, 2017).

O chamado café de especialidade apoia-se em princípios ligados aos valores organizacionais e às práticas de gestão do negócio, destacando-se pela ênfase na rastreabilidade da cadeia de fornecimento, no estilo particular de torrefação, na preparação técnica realizada por baristas qualificados e na comunicação da trajetória do produto seja por meio de notas sensoriais, informações em quadros de cardápio ou pelo próprio serviço oferecido (Morland, 2017).

Com efeito, o componente de serviço desempenha papel essencial na construção do caráter atrativo dos cafés e de seus estabelecimentos, influenciando diretamente o aprimoramento das ofertas e a definição de temas vinculados ao turismo (Vu *et al.*, 2024). Conforme observado por Rashid *et al.* (2021) em estudo realizado com frequentadores de cafeterias, a qualidade da experiência de atendimento mantém forte relação tanto com o valor experiencial percebido quanto com a fidelização dos clientes.

3 Método

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, modalidade que tem como finalidade apresentar de forma detalhada as características de uma população ou fenômeno específico, podendo ainda analisar possíveis relações entre variáveis, sendo amplamente utilizada em investigações aplicadas e profissionais (Gil, 2022). Nesse sentido, o estudo tem por objetivo delinear e analisar os impactos decorrentes da aplicação de novos percentuais de comissão sobre o desempenho comercial e a sustentabilidade financeira da organização.

Adota-se uma abordagem de natureza quantitativa, a qual possibilita a mensuração objetiva e a comparação entre diferentes cenários projetados, caracterizando-se pela

aplicação de procedimentos sistemáticos de mensuração tanto na fase de coleta quanto na de análise dos dados, valendo-se de técnicas estatísticas que abrangem desde medidas elementares, como percentuais, médias e desvios-padrão, até métodos de maior complexidade, como correlação e regressão (Richardson, 2015, p. 70).

A coleta de dados será realizada a partir de fontes secundárias, compreendendo registros internos de uma pequena empresa do segmento alimentício, atuando no comércio de cafeteria, localizada na região central do Rio Grande do Sul. Os registros incluíram os históricos de vendas, valores de comissões pagas, margens de contribuição, indicadores de desempenho da equipe comercial e relatórios financeiros. Tais informações serão sistematizadas em planilhas eletrônicas e analisadas utilizando o software Microsoft Excel, possibilitando a realização de análises estatísticas descritivas, com cálculo de médias, percentuais e comparações de variação, bem como projeções sobre os resultados financeiros e comerciais frente a diferentes modelos de comissão.

Para o desenvolvimento do estudo, inicialmente, realizou-se uma revisão da literatura sobre modelos de comissão, com o objetivo de compreender as diferentes alternativas de cálculo e suas aplicações práticas, além de identificar suas relações com a motivação da equipe de vendas e os efeitos sobre a sustentabilidade financeira da organização. Nesse mesmo momento, buscou-se compreender como a distribuição das comissões influencia o desempenho comercial e de que maneira essa variável pode impactar as projeções de faturamento e rentabilidade.

Em seguida, procedeu-se à coleta de dados junto à empresa participante, obtendo-se relatórios de fluxo de caixa referentes ao período de julho de 2024 a junho de 2025, bem como a identificação do percentual de lucro almejado pelo negócio. Os dados coletados foram sistematizados em planilhas eletrônicas e serão analisados por meio do *software Microsoft Excel*, utilizando-se recursos do programa para organizar, tratar e visualizar os resultados de forma clara e objetiva. Com base na Figura 1, a análise dos resultados viabilizará a identificação do modelo de comissão mais adequado para alinhar a motivação da equipe de vendas à rentabilidade organizacional, oferecendo suporte para recomendações estratégicas acerca de sua implementação.

Figura 1 - Impacto das alternativas de comissão



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4 Resultados e Discussão

4.1 Contextualização da empresa e análise da estrutura financeira

A companhia estudada no presente trabalho constitui de uma cafeteria de pequeno porte do ramo de alimentos, com um ano de existência ao final do período de referência. A oportunidade de negócio foi fundada a partir de produtos de produção própria e o atendimento customizado ao cliente, no intuito de se diferenciar pela experiência proporcionada ao consumidor final, um traço distintivo de microempresas que buscam atrair a clientela local para garantir o retorno do público.

Como se trata de uma empresa em fase inicial, os resultados financeiros refletem o processo de consolidação no mercado e o esforço de equilíbrio entre crescimento de faturamento, controle de custos e geração de rentabilidade, especialmente em um setor caracterizado por forte sazonalidade e margens reduzidas (Sousa; Neto, 2018). A Figura 2 apresenta a estrutura financeira da cafeteria com base no Fluxo de Caixa Gerencial do primeiro ano de operações.

Os resultados apresentados pelo Fluxo de Caixa Gerencial evidenciam que a empresa obteve um faturamento anual de R\$ 2.849.602,95, com uma média mensal aproximada de R\$ 237.466,91. Tal desempenho pode ser considerado satisfatório para o primeiro ano de operação, sobretudo por se tratar de um segmento que depende fortemente do fluxo

constante de clientes e que apresenta variações expressivas ao longo dos meses, aspecto refletido pelo desvio-padrão de R\$ 112.905,57.

No que se refere aos custos operacionais, o montante totalizou R\$ 1.687.917,96, correspondendo 59,23% do faturamento. Essa proporção é típica em micro e pequenas empresas do ramo alimentício, em razão da relevância dos gastos com insumos e mão de obra relacionadas à produção e ao atendimento ao público. Esse cenário reforça a importância de um controle rigoroso sobre o Custo dos Produtos Vendidos (CPV), aspecto destacado por Matias (2017) como essencial para assegurar a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio.

O lucro bruto médio de R\$ 96.807,08, equivalente a aproximadamente 40,77% do faturamento, evidencia uma boa eficiência operacional, embora ainda limitada pelo impacto dos custos. As despesas operacionais, que totalizaram R\$ 206.043,65 no período, com média mensal de R\$ 17.170,30, que consome 7,23% da receita, apresentaram um desvio-padrão de R\$ 9.330,45, o que sugere oscilações pontuais, possivelmente associadas a campanhas promocionais que aumentam os gastos ou à variação de preços e quantidade de insumos.

No que se refere aos investimentos, o montante anual de R\$ 80.053,52 demonstra a preocupação da empresa em reinvestir parte de seu capital no aprimoramento de processos, infraestrutura e ações de marketing, estratégia coerente com a fase de consolidação e fortalecimento da marca. Por sua vez, o resultado antes das despesas financeiras, de R\$875.587,82, em média mensal de R\$ 72.965,65 (30,84%), evidencia uma margem operacional sólida, compatível com o desempenho esperado para negócios de pequeno porte no setor de alimentação.

O resultado do exercício totalizou R\$ 864.496,13, com média mensal de R\$ 72.041,34. Esse desempenho do negócio indicou que, mesmo em fase de estruturação, a cafeteria apresentou uma rentabilidade média de 30,45%, resultado considerado positivo diante do contexto inicial e dos custos associados à implantação do negócio.

Entretanto, o desvio-padrão de R\$ 56.961,74 no resultado líquido revela que a lucratividade ainda apresenta volatilidade, característica comum em empreendimentos do setor de alimentação fora do lar, cuja demanda é fortemente influenciada por fatores sazonais, como feriados, condições climáticas e períodos de maior fluxo de consumidores (IBGE, 2024).

Figura 2 - Estrutura financeira da empresa

DRE	TOTAL	MÉDIA	AV	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
(+) FATURAMENTO	R\$ 2.849.602,95	R\$ 237.466,91	100%	R\$ 92.062,36	R\$ 417.953,19	R\$ 112.905,57
(-) CUSTOS	R\$ 1.687.917,96	R\$ 140.659,83	59.23%	R\$ 65.934,89	R\$ 248.227,35	R\$ 62.764,15
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 1.161.684,99	R\$ 96.807,08	40.77%	R\$ 2.816,38	R\$ 194.480,49	R\$ 63.109,78
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 206.043,65	R\$ 17.170,30	7.23%	R\$ 7.985,14	R\$ 39.574,54	R\$ 9.330,45
(-) INVESTIMENTO	R\$ 80.053,52	R\$ 6.671,13	2.81%	R\$ 0,00	R\$ 14.204,36	R\$ 5.158,70
(=) RESULTADO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 875.587,82	R\$ 72.965,65	30.84%	-R\$ 8.679,37	R\$ 152.790,70	R\$ 56.680,59
(-) RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 11.091,69	R\$ 924,31	0.39%	R\$ 93,47	R\$ 4.480,92	R\$ 1.310,55
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	R\$ 864.496,13	R\$ 72.041,34	30.45%	-R\$ 10.987,41	R\$ 152.644,79	R\$ 56.961,74

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 Análise comparativa e impacto dos modelos de comissão

A projeção dos resultados financeiros da cafeteria foi realizada considerando o período de julho de 2024 a junho de 2025, com base nas demonstrações de resultado e na estrutura financeira apresentada anteriormente. Três modelos de comissionamento foram aplicados de forma independente: por venda, por faturamento e por margem de lucro, com o objetivo de avaliar seus efeitos sobre o faturamento, o lucro líquido e a sustentabilidade financeira da empresa.

4.2.1 Modelo de comissão por venda

O modelo de comissão por venda, amplamente adotado em micro e pequenos negócios (CONCER, 2021), foi estruturado com um percentual de 1% incidente sobre a proporção de vendas ocorridas por cada funcionário no mês. Para fins de projeção, considerou-se uma equipe composta por dois funcionários, cada um com remuneração mensal de R\$ 1.600,00, totalizando R\$ 3.200,00 em salários destinados ao setor de vendas. Adicionalmente, estimou-se que o Funcionário 1 seja responsável por 60% do volume total de vendas, enquanto o Funcionário 2 realize os 40% restantes da receita mensal, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Dados para cálculo do modelo de comissão por venda

<i>Funcionários</i>	<i>Salário</i>	<i>Venda mensal</i>	<i>Proporção de venda</i>
<i>Funcionário 1</i>	R\$ 1.600,00	R\$ 142.480,15	60%
<i>Funcionário 2</i>	R\$ 1.600,00	R\$ 94.986,77	40%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nesse formato, o incentivo ao vendedor está diretamente atrelado ao volume de vendas, o que tende a elevar o número de pedidos, mas nem sempre aumenta a margem de lucro. Considerando o faturamento médio mensal de R\$ 237.466,91, o repasse total aos vendedores seria de R\$ 2.374,67 por mês, totalizando R\$ 28.496,03 anuais. O lucro líquido projetado reduziria de R\$ 864.496,13 para R\$ 836.000,10, representando uma diminuição de 3,30% na rentabilidade anual conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Impacto do modelo de comissão por venda no fluxo de caixa

MODELO POR VENDA			1% Percentual de comissão			
DRE	TOTAL	MÉDIA	POR VENDA - Mensal	POR VENDA - Anual	Diferença mensal	Variação
(+) FATURAMENTO	R\$ 2.849.602,95	R\$ 237.466,91	R\$ 237.466,91	R\$ 2.849.602,95	R\$ 0,00	0%
(-) CUSTOS	R\$ 1.687.917,96	R\$ 140.659,83	R\$ 140.659,83	R\$ 1.687.917,96	R\$ 0,00	0%
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 1.161.684,99	R\$ 96.807,08	R\$ 96.807,08	R\$ 1.161.684,99	R\$ 0,00	0%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 206.043,65	R\$ 17.170,30	R\$ 19.544,97	R\$ 234.539,68	R\$ 2.374,67	13.83%
Comissão de 2 funcionários		R\$ 0,00	R\$ 2.374,67	R\$ 28.496,03	R\$ 2.374,67	
Funcionário 1		R\$ 0,00	R\$ 1.424,80	R\$ 17.097,62	R\$ 1.424,80	
Funcionário 2		R\$ 0,00	R\$ 949,87	R\$ 11.398,41	R\$ 949,87	
(-) INVESTIMENTO	R\$ 80.053,52	R\$ 6.671,13	R\$ 6.671,13	R\$ 80.053,52	R\$ 0,00	0%
(=) RESULTADO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 875.587,82	R\$ 72.965,65	R\$ 70.590,98	R\$ 847.091,79	-R\$ 2.374,67	-3.25%
(-) RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 11.091,69	R\$ 924,31	R\$ 924,31	R\$ 11.091,69	R\$ 0,00	0%
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	R\$ 864.496,13	R\$ 72.041,34	R\$ 69.666,67	R\$ 836.000,10	-R\$ 2.374,67	-3.30%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esse modelo de comissão apresenta desafios relacionados à mensuração do potencial de vendas individual de cada colaborador. Para sua implementação adequada, é necessário que a empresa disponha de uma estrutura tecnológica compatível, como um software capaz de registrar e emitir relatórios detalhados de vendas por funcionário. Além disso, é

imprescindível que cada vendedor possua um login individual para a realização das transações, bem como um computador próprio, evitando a necessidade de trocas de acesso durante o atendimento, o que poderia gerar atrasos e insatisfação nos clientes, especialmente em momentos de maior demanda.

Outro aspecto relevante é a necessidade de manter o funcionário fixo na função de vendas da cafeteria, a fim de prevenir favorecimentos e discrepâncias nos resultados financeiros ao final do mês. Por outro lado, conforme Zhou *et al.* (2025) apontam ao analisar a remuneração do tipo Q (baseada em quantidade), o ponto positivo desse modelo é que ele estimula o desempenho e a motivação dos vendedores, uma vez que aqueles que apresentam melhores resultados são também os mais recompensados. Essa relação direta entre produtividade e retorno financeiro contribui para a satisfação profissional e incentiva o aumento das vendas.

No entanto, deve-se observar a recomendação de Alvarez e Carvalho (2019) de que o foco não deve ser apenas na conclusão da transação (venda), mas sim no desenvolvimento de um relacionamento de médio e longo prazo com o cliente para garantir a sustentabilidade do negócio.

4.2.2 Modelo de comissão por faturamento

O modelo de comissão por faturamento, calculado a partir da aplicação de um percentual de 1% sobre a receita total, apresenta um caráter coletivo, incentivando a cooperação e o trabalho em equipe. Assim como no modelo anterior, considerou-se a mesma quantidade de funcionários e remuneração mensal igualitária entre eles. Para a projeção, utilizou-se a média mensal de faturamento dos últimos doze meses, correspondente a R\$ 237.466,91. Sobre esse valor, aplicou-se o percentual estabelecido, resultando em uma comissão total de R\$ 2.374,66. Esse montante foi dividido igualmente entre os dois colaboradores, correspondendo a R\$ 1.187,33 para cada um, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Dados para cálculo do modelo de comissão por faturamento

<i>Funcionários</i>	<i>Salário</i>	<i>Venda mensal</i>	<i>Valor rateado</i>
<i>Funcionário 1</i>	R\$ 1.600,00	R\$ 237.466,91	R\$ 1.187,33
<i>Funcionário 2</i>	R\$ 1.600,00	R\$ 237.466,91	R\$ 1.187,33

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O repasse médio mensal seria de R\$ 2.374,67, acumulando R\$ 28.496,03 ao ano. Com isso, o lucro líquido ajustado passaria a R\$ 836.000,10, implicando redução de 3,30% frente ao resultado base. Apesar de aumentar o engajamento da equipe, o modelo pressiona a margem operacional, pois o pagamento independe da rentabilidade das vendas conforme apresenta a Tabela 4.

Embora o custo total com a comissão seja o mesmo, o impacto gerencial deste modelo é significativamente diferente. Conforme destaca Chiavenato (2022), esse sistema reforça o espírito de colaboração e o alinhamento com os objetivos da organização, ao priorizar o resultado coletivo em detrimento da performance.

O principal ponto fraco desse modelo de comissionamento está na possível desvalorização do colaborador que demonstra maior empenho e desempenho nas vendas, uma vez que, ao final do mês, ele receberá o mesmo valor daquele funcionário que atua apenas de forma básica, sem comprometimento com resultados expressivos. Tal circunstância pode gerar desmotivação individual e, consequentemente, impactar negativamente o desempenho coletivo da equipe. Conforme a teoria de Zhou *et al.* (2025) sobre remuneração relativa (tipo P), que ao diluir a recompensa, pode levar os vendedores mais produtivos a reduzir seu esforço por sentirem que seus ganhos estão sendo transferidos para os colegas.

Por outro lado, essa estrutura de comissão também pode servir como incentivo à cooperação entre os colaboradores, estimulando a união do grupo em busca de um melhor desempenho coletivo e de uma remuneração superior. Além disso, o modelo apresenta simplicidade operacional, pois não requer controle individualizado de vendas nem a fixação de um funcionário específico na função comercial, características que o diferenciam do modelo anterior e tornam sua aplicação mais prática na rotina empresarial.

Tabela 4 - Impacto do modelo de comissão por faturamento no fluxo de caixa

MODELO POR FATURAMENTO			1%	Percentual de comissão		
DRE	TOTAL	MÉDIA	POR VENDA - Mensal	POR VENDA - Anual	Diferença mensal	Variação
(+) FATURAMENTO	R\$ 2.849.602,95	R\$ 237.466,91	R\$ 237.466,91	R\$ 2.849.602,95	R\$ 0,00	0%
(-) CUSTOS	R\$ 1.687.917,96	R\$ 140.659,83	R\$ 140.659,83	R\$ 1.687.917,96	R\$ 0,00	0%
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 1.161.684,99	R\$ 96.807,08	R\$ 96.807,08	R\$ 1.161.684,99	R\$ 0,00	0%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 206.043,65	R\$ 17.170,30	R\$ 19.544,97	R\$ 234.539,68	R\$ 2.374,67	13.83%
Comissão de 2 funcionários		R\$ 0,00	R\$ 2.374,67	R\$ 28.496,03	R\$ 2.374,67	
Funcionário 1		R\$ 0,00	R\$ 1.187,33	R\$ 14.248,01	R\$ 1.187,33	
Funcionário 2		R\$ 0,00	R\$ 1.187,33	R\$ 14.248,01	R\$ 1.187,33	
(-) INVESTIMENTO	R\$ 80.053,52	R\$ 6.671,13	R\$ 6.671,13	R\$ 80.053,52	R\$ 0,00	0%
(=) RESULTADO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 875.587,82	R\$ 72.965,65	R\$ 70.590,98	R\$ 847.091,79	-R\$ 2.374,67	-3.25%
(-) RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 11.091,69	R\$ 924,31	R\$ 924,31	R\$ 11.091,69	R\$ 0,00	0%
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	R\$ 864.496,13	R\$ 72.041,34	R\$ 69.666,67	R\$ 836.000,10	-R\$ 2.374,67	-3.30%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2.3 Modelo de comissão por margem de lucro bruto

O modelo de comissão baseado na margem de lucro, calculado à razão de 1% sobre o lucro bruto, busca recompensar o desempenho dos colaboradores de acordo com a rentabilidade efetiva da empresa. Assim como nos dois modelos anteriores, considerou-se a mesma quantidade de funcionários e a remuneração mensal igualitária entre eles. Para a projeção, utilizou-se uma margem de lucro mensal de R\$ 96.807,08. Sobre esse montante, aplicou-se o percentual estabelecido, resultando em um valor total de comissão de R\$ 968,08. Esse montante foi dividido igualmente entre os dois colaboradores, correspondendo a R\$ 484,04 para cada um, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Dados para cálculo do modelo de comissão por margem de lucro bruto

Funcionários	Salário	Margem de lucro mensal	Valor rateado
Funcionário 1	R\$ 1.600,00	R\$ 96.807,08	R\$ 484,04
Funcionário 2	R\$ 1.600,00	R\$ 96.807,08	R\$ 484,04

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Considerando o lucro bruto médio mensal de R\$ 96.807,08, o total anual de comissões alcançaria R\$ 11.616,85, resultando em uma média mensal de R\$ 968,07. O lucro

líquido ajustado, após a dedução das comissões, seria de R\$ 852.879,28, o que representa uma redução moderada de 1,34% no resultado. Esse modelo demonstra-se mais equilibrado em relação aos anteriores, uma vez que recompensa a eficiência comercial e estimula o foco em produtos com maior margem de rentabilidade, conforme ilustrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Impacto do modelo de comissão por margem de lucro bruto no fluxo de caixa

MODELO POR MARGEM DE LUCRO BRUTO			1%	Percentual de comissão		
DRE	TOTAL	MÉDIA	POR VENDA - Mensal	POR VENDA - Anual	Diferença mensal	Variação
(+) FATURAMENTO	R\$ 2.849.602,95	R\$ 237.466,91	R\$ 237.466,91	R\$ 2.849.602,95	R\$ 0,00	0%
(-) CUSTOS	R\$ 1.687.917,96	R\$ 140.659,83	R\$ 140.659,83	R\$ 1.687.917,96	R\$ 0,00	0%
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 1.161.684,99	R\$ 96.807,08	R\$ 96.807,08	R\$ 1.161.684,99	R\$ 0,00	0%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 206.043,65	R\$ 17.170,30	R\$ 18.138,37	R\$ 217.660,50	R\$ 968,07	5.64%
Comissão de 2 funcionários		R\$ 0,00	R\$ 968,07	R\$ 11.616,85	R\$ 968,07	
Funcionário 1		R\$ 0,00	R\$ 484,04	R\$ 5.808,42	R\$ 484,04	
Funcionário 2		R\$ 0,00	R\$ 484,04	R\$ 5.808,42	R\$ 484,04	
(-) INVESTIMENTO	R\$ 80.053,52	R\$ 6.671,13	R\$ 6.671,13	R\$ 80.053,52	R\$ 0,00	0%
(=) RESULTADO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 875.587,82	R\$ 72.965,65	R\$ 71.997,58	R\$ 863.970,97	-R\$ 968,07	-1.33%
(-) RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 11.091,69	R\$ 924,31	R\$ 924,31	R\$ 11.091,69	R\$ 0,00	0%
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	R\$ 864.496,13	R\$ 72.041,34	R\$ 71.073,27	R\$ 852.879,28	-R\$ 968,07	-1.34%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nesse modelo, o principal ponto negativo recai sobre o funcionário, uma vez que sua remuneração depende diretamente da margem de lucro bruto. Caso a empresa adote uma precificação inadequada ou possua fornecedores com custos elevados de insumos, o colaborador tende a ser prejudicado, reduzindo seus ganhos. Além disso, esse modelo pode desestimular a concessão de descontos aos clientes, uma vez que tais reduções impactariam o lucro, fator que, embora positivo para a empresa, pode limitar a flexibilidade comercial.

O principal desafio deste modelo reside em sua implementação, pois requer um sistema de gestão capaz de rastrear, em tempo real, os custos associados a cada item vendido, para que a Margem de Contribuição individual possa ser calculada com precisão. Além disso, a gestão deve treinar a equipe para que compreendam a diferença entre "vender muito" e "vender com margem", alinhando sua atividade à maximização do valor da organização, de acordo com a perspectiva do Coso (2004) sobre o estabelecimento de metas que equilibrem crescimento e riscos.

Por outro lado, entre os modelos analisados, este se mostra o mais equilibrado, sendo especialmente adequado para empresas em fase inicial de operação que buscam incentivar as vendas sem comprometer a sustentabilidade financeira. Adicionalmente, o modelo estimula a equipe a buscar fornecedores mais vantajosos em termos de custo-benefício, promovendo revisões mensais da lista de insumos e contribuindo para a redução de desperdícios e descontos desnecessários. Conforme Matias (2017) ressalta, que este foco é crucial para assegurar a capacidade de geração de resultados futuros em empresas com alto custo de produção.

A Tabela 7 evidencia a comparação dos três modelos de comissionamento analisados: por venda, por faturamento e por margem de lucro bruto. Em todos os casos, foi aplicado o mesmo percentual de 1%, o que permite avaliar as diferenças de desempenho com base na forma de cálculo adotada.

Tabela 7 - Comparativo dos modelos de comissão no lucro

Modelo de comissão	Base de cálculo	Percentual (%)	Comissão Mensal Média (R\$)	Comissão Anual (R\$)	Lucro Líquido Ajustado (R\$)	Varição em relação ao lucro base (%)
MODELO POR VENDA	Valor individual de venda	1%	R\$ 2.374,67	R\$ 28.496,03	R\$ 836.000,10	-3,30%
MODELO POR FATURAMENTO	Receita total mensal	1%	R\$ 2.374,67	R\$ 28.496,03	R\$ 836.000,10	-3,30%
MODELO POR MARGEM DE LUCRO BRUTO	Lucro bruto mensal	1%	R\$ 968,07	R\$ 11.616,85	R\$ 852.879,28	-1,34%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

De acordo com a tabela, observa-se que os modelos por venda e por faturamento apresentaram resultados idênticos, com uma comissão mensal média de R\$ 2.374,67, totalizando R\$ 28.496,03 anuais. Embora ambos proporcionem uma remuneração mais elevada aos colaboradores, também implicam uma redução mais expressiva no lucro líquido ajustado, que ficou em R\$ 836.000,10, representando uma variação negativa de 3,30% em relação ao lucro base. A principal diferença é que uma remunera pela venda individual e a outra pela venda coletiva e engajamento da equipe.

Por outro lado, o modelo por margem de lucro bruto apresentou uma comissão mensal significativamente menor, de R\$ 968,07, resultando em R\$ 11.616,85 anuais. Apesar da menor bonificação, este modelo mostrou-se mais eficiente sob o ponto de vista da rentabilidade empresarial, uma vez que o lucro líquido ajustado atingiu R\$ 852.879,28, com redução de apenas 1,34% em relação ao lucro base.

Em síntese, os resultados indicam que o modelo baseado na margem de lucro bruto tende a ser o mais equilibrado entre a valorização dos funcionários e a preservação da saúde financeira da empresa. Já os modelos de comissão por venda e faturamento, embora possam estimular o desempenho individual e as metas comerciais, elevam os custos operacionais e reduzem de forma mais significativa a rentabilidade final do negócio.

4.2.4 Aplicação do modelo progressivo de comissionamento

No entanto, observa-se que os três modelos de comissionamento aplicados e analisados não consideram as variações de faturamento, sejam elas de aumento ou de redução. Dessa forma, a comissão é concedida aos colaboradores independentemente do desempenho financeiro da empresa, o que pode configurar um cenário desfavorável ao negócio. Nessa perspectiva, o pagamento de comissões tende a representar apenas uma despesa adicional, sem necessariamente gerar retorno financeiro proporcional ou contribuir para o crescimento sustentável da organização. Conforme aponta Coso (2004), o valor de uma organização é mantido quando a administração estabelece sua estratégia e objetivos de modo a equilibrar adequadamente as metas organizacionais, como crescimento, com os riscos associados, algo que os modelos fixos não conseguem replicar de forma eficaz.

Para conter tal cenário, elaborou-se a projeção de um modelo progressivo de comissionamento, com faixas percentuais variando conforme o nível de faturamento médio mensal aumenta. Esse formato tem como objetivo de estimular o crescimento contínuo da receita e recompensar o desempenho incremental, reduzindo o impacto sobre o lucro nos períodos de menor movimento conforme o Quadro 1. Esta abordagem de recompensa segmentada por faixas de desempenho se assemelha à proposta de Steenburgh e Ahearne (2012) e Yang *et al.* (2020), que sugerem recompensar os vendedores a partir de categorias de desempenho para otimizar a motivação e o esforço incremental.

Quadro 1 - Faixas de percentual do modelo progressivo de comissionamento

Aumento do faturamento em:	% de comissão	Receita média mensal
R\$ 0,00 - R\$ 5.000,00	0,05%	R\$ 237.466,91
R\$ 5.000,00 - R\$ 10.000,00	0,25%	
R\$ 10.000,00 - R\$ 15.000,00	0,50%	
R\$ 15.000,00 - R\$ 20.000,00	0,75%	Nova receita média mensal R\$ 244.208,53
R\$ 20.000,00 - R\$ 25.000,00	1%	
R\$ 25.000,00 - R\$ 30.000,00	1,25%	
R\$ 30.000,00 - R\$ 35.000,00	2%	Aumento da média da receita R\$ 6.741,62

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O método tem como objetivo principal o aumento do faturamento médio mensal ao longo dos meses, especialmente nos primeiros anos de atuação no mercado. Nesse modelo, o funcionário é recompensado apenas quando contribui para o crescimento da receita média mensal da empresa, de acordo com a faixa percentual de aumento alcançada. Ao atingir determinado nível de crescimento, a alíquota correspondente é aplicada sobre o faturamento do mês, calculando-se a comissão individualmente para cada colaborador, sem divisão proporcional entre os funcionários, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Dados para cálculo do modelo de comissão por progressão médio de faturamento

Funcionários	Salário	Faturamento	Comissão
Funcionário 1	R\$ 1.600,00	R\$ 237.466,91	R\$ 118,73
Funcionário 2	R\$ 1.600,00	R\$ 237.466,91	R\$ 118,73

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Desse modo, para a projeção, consideraram-se dois colaboradores, cada um com remuneração mensal de R\$ 1.600,00. Aplicou-se a primeira faixa de percentual de comissão, uma vez que a receita média mensal permaneceu estável, sem apresentar aumento em relação ao período anterior. Assim, foi aplicado o percentual de 0,05% sobre o faturamento, enquadrando-se na primeira faixa estabelecida, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 - Impacto do modelo de comissão por progressão de faturamento no fluxo de caixa

MODELO PROGRESSIVO DE COMISSONAMENTO			0.05%			
DRE	TOTAL	MÉDIA	Percentual de comissão			
			POR VENDA - Mensal	POR VENDA - Anual	Diferença mensal	Variação
(+) FATURAMENTO	R\$ 2.849.602,95	R\$ 237.466,91	R\$ 237.466,91	R\$ 2.849.602,95	R\$ 0,00	0%
(-) CUSTOS	R\$ 1.687.917,96	R\$ 140.659,83	R\$ 140.659,83	R\$ 1.687.917,96	R\$ 0,00	0%
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 1.161.684,99	R\$ 96.807,08	R\$ 96.807,08	R\$ 1.161.684,99	R\$ 0,00	0%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 206.043,65	R\$ 17.170,30	R\$ 17.407,77	R\$ 208.893,25	R\$ 237,47	1.33%
Comissão de 2 funcionários		R\$ 0,00	R\$ 237,47	R\$ 2.849,60	R\$ 237,47	
Funcionário 1		R\$ 0,00	R\$ 118,73	R\$ 1.424,80	R\$ 118,73	
Funcionário 2		R\$ 0,00	R\$ 118,73	R\$ 1.424,80	R\$ 118,73	
(-) INVESTIMENTO	R\$ 80.053,52	R\$ 6.671,13	R\$ 6.671,13	R\$ 80.053,52	R\$ 0,00	0%
(=) RESULTADO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 875.587,82	R\$ 72.965,65	R\$ 72.728,18	R\$ 872.738,22	-R\$ 237,47	-0.33%
(-) RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 11.091,69	R\$ 924,31	R\$ 924,31	R\$ 11.091,69	R\$ 0,00	0%
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	R\$ 864.496,13	R\$ 72.041,34	R\$ 71.803,88	R\$ 861.646,52	-R\$ 237,47	-0.33%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O impacto total sobre o faturamento foi de apenas 0,33%, o que demonstra que, mesmo sem o alcance da meta, os colaboradores receberam uma compensação simbólica, sem gerar prejuízos significativos à empresa. Esse modelo mostra-se adequado para organizações em fase inicial de operação, que ainda não dispõem de uma estrutura financeira consolidada, mas reconhecem a importância de recompensar seus colaboradores como forma de estimular o desempenho e a satisfação nas vendas, sem comprometer de maneira relevante o resultado final. Essa estratégia de incentivo gradual é crucial em pequenos negócios, pois, como destacam Sousa e Neto (2018), esses empreendimentos desempenham um papel relevante na geração de renda e precisam de estratégias que garantam a sustentabilidade, mesmo com recursos limitados na fase inicial.

4.3 Comparação final e implicações gerenciais

A análise comparativa dos modelos de comissão aplicados à cafeteria por venda, por faturamento, por margem de lucro bruto e progressivo por faturamento, revelou diferenças significativas em termos de impacto financeiro, estímulo à equipe e sustentabilidade do negócio.

Sob a ótica gerencial, os resultados indicam que empresas em fase inicial de operação, como a cafeteria estudada, devem priorizar modelos que conciliem estímulo à equipe e preservação de caixa. O modelo progressivo por faturamento apresenta maior potencial estratégico no médio prazo, pois promove uma cultura de metas sustentáveis, favorece o engajamento coletivo e mantém o equilíbrio entre o desempenho comercial e a rentabilidade operacional. Já o modelo por margem de lucro bruto se mostra mais indicado como alternativa conservadora, especialmente em períodos de instabilidade ou retração do mercado.

Dessa forma, recomenda-se que a gestão escolha o modelo de comissionamento Progressivo por faturamento ou por Margem de Lucro Bruto, o que for mais adequado ao estágio e aos objetivos da empresa. O Modelo Progressivo por Faturamento é ideal para negócios em fase de crescimento que priorizam o aumento da receita incremental. Já o Modelo por Margem de Lucro Bruto é indicado para empresas que buscam consolidar a saúde financeira e a resiliência em períodos de retração. A escolha e a implementação de um desses modelos permitiriam alinhar os objetivos individuais dos colaboradores aos resultados empresariais, garantindo motivação, previsibilidade orçamentária e sustentabilidade de longo prazo, sendo uma administração eficiente condição indispensável para garantir o sucesso empresarial, conforme Nogueira (2021).

5 Considerações Finais

Com base nas análises realizadas, conclui-se que a definição adequada do modelo de comissionamento exerce influência direta tanto sobre o desempenho comercial quanto sobre a sustentabilidade financeira de micro e pequenas empresas do setor alimentício. O estudo demonstrou que, embora os modelos fixos por venda e por faturamento sejam de fácil aplicação e promovam incentivo imediato às vendas, eles podem comprometer a margem de lucro quando não há crescimento proporcional da rentabilidade.

Em contrapartida, os modelos por margem de lucro bruto e progressivo por faturamento mostraram-se mais eficientes para equilibrar motivação e controle financeiro. O primeiro destaca-se pela vinculação da comissão ao resultado efetivo do negócio, o que reduz o risco de desequilíbrios orçamentários; o segundo apresenta maior potencial estratégico ao alinhar o incentivo ao crescimento contínuo da receita e recompensar desempenhos incrementais.

Assim, evidencia-se que a adoção de um sistema de comissionamento deve ir além da simples bonificação por vendas, constituindo uma ferramenta gerencial que oriente o comportamento da equipe e contribua para a perenidade do negócio. A aplicação prática dos resultados pode auxiliar empreendedores do setor alimentício a desenvolver políticas de remuneração mais justas e sustentáveis, promovendo o engajamento da equipe sem comprometer a saúde financeira da empresa.

Além disso, o estudo reforça a importância de integrar as decisões de remuneração variável à contabilidade gerencial e às projeções financeiras, permitindo que a comissão funcione como um mecanismo de gestão estratégica e não apenas como custo de pessoal. Dessa forma, a implementação de modelos flexíveis, adaptáveis à realidade financeira e ao estágio de maturidade da empresa, representa um caminho promissor para fortalecer a competitividade e a rentabilidade dos pequenos negócios.

Dessa forma, o presente estudo oferece uma contribuição prática e teórica relevante para a gestão estratégica de micro e pequenas empresas do setor alimentício ao analisar e projetar o impacto de diferentes modelos de comissionamento (por venda, faturamento, margem de lucro bruto e progressivo) sobre a rentabilidade e o desempenho comercial. Demonstra-se que a adoção de sistemas flexíveis, como o progressivo e o baseado na margem de lucro, é essencial para conciliar a motivação da equipe com a sustentabilidade financeira, fornecendo insights práticos para empreendedores do setor.

Apesar das contribuições deste estudo para a compreensão da aplicação de percentuais de comissão em empresas do setor alimentício, algumas limitações devem ser destacadas. Primeiramente, a pesquisa baseou-se em dados provenientes de uma única empresa participante, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras organizações do setor ou de diferentes regiões, considerando que fatores locais, perfil de mercado e estrutura organizacional podem influenciar os efeitos das comissões sobre a motivação e a sustentabilidade financeira.

De forma complementar, destaca-se ainda que a análise esteve restrita ao modelo de remuneração variável aplicado exclusivamente ao setor de vendas. Esse recorte limita a compreensão de dinâmicas internas mais amplas, sobretudo em organizações de pequeno porte, nas quais o desempenho operacional depende da interdependência entre produção, atendimento, organização interna, controle de estoque e suporte administrativo. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem mecanismos de incentivo que contemplem também os demais membros da equipe, permitindo avaliar se modelos mais abrangentes de

remuneração variável podem fortalecer o senso de pertencimento, promover maior alinhamento entre as áreas e reduzir assimetrias de reconhecimento.

Além dessas considerações, torna-se pertinente que estudos futuros ampliem a amostra, contemplando empresas de diferentes portes, regiões e segmentos do setor alimentício, de modo a aumentar a robustez e a generalização dos achados. Por fim, sugere-se a expansão do horizonte temporal das análises, integrando projeções de médio e longo prazo e considerando variáveis macroeconômicas ou de mercado que possam influenciar a eficácia dos sistemas de comissão, possibilitando uma compreensão mais abrangente da relação entre remuneração, motivação da equipe e resultados.

Referências

ABDALLAH, A. A. J.; ALSHEHADEH, A. R.; EL QIREM, I. A. The impact of operating cash flows on IT investment and profitability in commercial banks. **Qassim Academic Journal of Science**, 26, 205-234, 2025. DOI: 10.47750/QAS/26.205.34. Disponível em: https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20250311_ebfeb2c6-f49c-403e-8eb0-a23e58f57d66.pdf. Acesso em: 07 set. 2025.

ADACHEK, J.; MA, M.; SEXTON, R. J. Market structure and resilience of food supply chains under extreme events. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 106, n. 1, p. 21-44, 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ajae.12393>. Acesso em: 20 set. 2025.

AL-ABSY, M. S. M.; ISMAIL, K. N. I. K.; CHANDREN, S.; AL-DUBAI, S. A. A. Involvement of board chairmen in audit committees and earnings management: evidence from Malaysia. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 233-246, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.233>. Disponível em: <https://archive.aessweb.com/index.php/5002/article/view/5287/8156>. Acesso em 09 set. 2025.

AL-HUSSAMI, A.; ABUTALIB, I.; HAIDER, H.; ADABAEI, A. A.; AL-AFIRI, A.; AL-JAWZI, A.; SAWILEH, F. Sulta (alkif) wadhakirat alfinjan: qira'at simyayiyat limahalaat alqahwat bimadinat Abha. **Mesop Iluminado**, v. 81, p. 17-38, 2020.

ALVAREZ, Francisco Javier Sebastian M.; CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019. E-book. p. 3. ISBN 9788571440616. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440616/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

AMIRGALIYEVA, A.; KALIYEVA, Y.; KADYROVA, K.; NURPEISOVA, N.; BOLSHEKBAEVA, K.; BEISEKOVA, P. Identifying areas for improving management accounting tools in the food industry. **Eastern-European Journal of Enterprise Technologies**, v. 1, n. 13 (133), p. 27-34, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.322429>. Acesso em: 20 set. 2025.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. E-book. p. 34. ISBN 9786586407266. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407266/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

AZEVEDO FILHO, E. T.; ALMEIDA, G. M. M.; PALMA, M. A. M. **O desenvolvimento inovativo em clusters: uma análise sobre o setor cerâmico em Campos dos Goytacazes, RJ**. 2014. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/109/118>. Acesso em: 10 jul. 2020.

BENEDITO, Vieira. **Fluxo de caixa gerencial: ferramentas e estratégias para empresas de todos os tamanhos**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2024. E-book. p. 3. ISBN 9788550824444. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550824444/>. Acesso em: 23 ago. 2025.

BOUGIAS, U.; EPISCOPOS, A.; LELEDAKIS, G. N. Valuation of European firms during the Russia-Ukraine war. **Economics Letters**, v. 218, 2022, artigo 110750. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016517652200266X>. Acesso em: 1 set. 2025.

BRUNI, Adriano L. **Série Desvendando as Finanças - Administração Custos Preços Lucros**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p. 179. ISBN 9788597018431. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018431/>. Acesso em: 21 set. 2025.

CAETANO, Rodrigo; PARO, Pedro. **Empreendedorismo Consciente**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. E-book. p. 5. ISBN 9786555201550. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555201550/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Vendas - Uma Abordagem Introdutória**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p. 41. ISBN 9786559772841. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772841/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p. 97. ISBN 9786559772902. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772902/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

CHU, L.Y. LAI, G. **Salesforce contracting under demand censorship**. Manuf. Serv. Oper. Manag., 15 (2), p. 320-334, 2013. Disponível em: <https://www.scopus.com/pages/publications/84881295114?inward>. Acesso em: 30 set. 2025.

CONCER, Thiago. **Vendas não ocorrem por acaso: o guia de vendas da equipe comercial**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. E-book. p. 47. ISBN 9786555203264. Disponível

em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555203264/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

COSO, Chair. **Enterprise Risk Management: Integrated Framework**: Executive Summary, Framework, September 2004. Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway. Disponível em: https://egrove.olemiss.edu/aicpa_assoc/38/. Acesso em: 19 ago. 2025.

COUGHLAN, A.T. Chapter 13 Salesforce compensation: A review of MS/OR advances. Marketing, vol. 5, Elsevier, p. 611-651, 1993. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927050705800362>. Acesso em: 7 de set. 2025.

DAUTKANOV, N.; DAUTKANOVA, D.; MUSSAYEVA, S. Analysis of risks and safety indicators of raw materials and products of the sugar industry of Kazakh. **Eastern-European Journal of Enterprise Technologies**, 2022. Disponível em: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/263130>. Acesso em: 20 set. 2025.

FARAH, A. **Fiscal disparity, institutions and asymmetric yardstick competition**. Economic Letters, v. 181, p. 74-76, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/pages/publications/85065551676?inward>. Acesso em: 01 de out. 2025.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: o guia completo**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. E-book. p. 20. ISBN 9788580553475. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580553475/>. Acesso em: 07 set. 2025.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. E-book. p. 25. ISBN 9788580551624. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580551624/>. Acesso em: 27 ago. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p. 41. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 20 set. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2018**. Relatório executivo. São Paulo: Sebrae, 2018. Disponível em: https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20-%20Brasil%202018%20-%20web.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 24 ago. 2025.

GRAHAM, J.; HARVEY, C.; RAJGOPAL, S. **The economic implications of corporate financial reporting**. Journal of Accounting and Economics, 40, 3, 2005. Disponível em: <https://doi.org/73.10.1016/j.jacceco.2005.01.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165410105000571>. Acesso em: 29 ago. 2025.

GRINSHUPUN, H. Deconstructing a global commodity: coffee, culture, and consumption in Japan. **Journal of Consumer Culture**, v. 14, n. 3, p. 343-364, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/1469540513488405>. Disponível em: Deconstructing a global commodity: Coffee, culture, and consumption in Japan - Helena Grinshpun, 2014. Acesso em: 01 nov. 2025.

HAN, J.; MA, G.; YAM, S. C. P. Relative performance evaluation for dynamic contracts in a large competitive market. **European Journal of Operational Research**, v. 302, n. 2, p. 768-780, 2022. Disponível em: <https://www.scopus.com/pages/publications/85123621598?inward>. Acesso em: 01 out. 2025.

HAZAEA, A. N.; BIN-HADY, W. R. A.; METWALLY, A. A. Globalization, English and multiculturalism, and national identity in Najran's linguistic landscape: a study of Arabic in coffee shop signage. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 12, p. 1616, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05957-8>. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05957-8>. Acesso em: 03 out. 2025.

HUANG, K. Wang, K. Lee, P.K.C. Yeung, A. The impact of industry 4.0 on supply chain capability and supply chain resilience: A dynamic resource-based view. **Int. J. Prod. Econ.**, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527323001457>. Acesso em: 21 set. 2025.

KALRA, A. SHI, M. SRINIVASAN, K. Salesforce compensation scheme and consumer inferences. **Manag. Sci.**, 49 (5), p. 655-672, p. 2003. Disponível em: <https://www.scopus.com/pages/publications/0038679222?inward>. Acesso em: 30 set. 2025

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LEE, C.-Y.; YANG, R. Compensation plan for competing salespersons under asymmetric information. **Eur. J. Oper. Res.**, 227 (3), p. 570-580, p. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221713000167>. Acesso em: 30 set. 2025.

LI, L. Digital transformation and sustainable performance: The moderating role of market turbulence. **Ind. Mercado. Manag.**, 104, p. 28-37, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850122000785>. Acesso em: 19 ago. 2025.

LIMA, Fabiano Roberto Santos de. **Viabilidade Econômica e Financeira**. Rio de Janeiro: UGF, 2015. Disponível em: https://ugb.edu.br/editora/livros/E-BOOK-VIABILIDADE_ECONOMICA.pdf. Acesso em: 20 set. 2025.

MANTRALA, M. K.; ALBERS, S.; CALDIERARO, F.; JENSEN, O.; JOSEPH, K.; KRAFFT, M. *et al.* Modelagem da força de vendas: estado do campo e agenda de pesquisa. **Journal of Marketing Letters**, v. 21, p. 255-272, 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11002-010-9111-4#citeas>. Acesso em: 6 set. 2025.

MANZO, J. Machines, People, and Social Interaction in “Third-Wave” Coffeehouses. **Journal of Arts and Humanities**, v. 3, n. 8, p. 1-12, 2014. Disponível em: <https://www.theartsjournal.org/index.php/site/article/view/527>. Acesso em: 18 nov. 2025.

MARCHESNAY, M. La petite entreprise: sortir de l’ignorance. **Revue Française de Gestion Lavoisier**, v. 3, n. 144, p. 107-118, 2003. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/cai/rfglav/rfg_253_0319.html. Acesso em: 21 set. 2025.

MATIAS, Alberto B. **Análise financeira de empresas**. Barueri: Manole, 2017. E-book. p. 346. ISBN 9786555762143. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555762143/>. Acesso em: 21 set. 2025.

MICHALOWICZ, Mike. **Lucro primeiro**: transforme seu negócio de uma máquina de gastar dinheiro em uma máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. E-book. p. 27. ISBN 9788550809069. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550809069/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MORLAND, L. Rounton Coffee and Bedford Street Coffee Shop: From rural coffee roaster to urban coffee shop. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 18, n. 4, p. 256-263, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465750317742325>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1465750317742325>. Acesso em: 20 nov. 2025.

NOGUEIRA, Clayton; ACKEL, João Paulo E. **Finanças para Empreendedores e Empresários**: Como Ter Um Negócio Sustentável Financeiramente. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. E-book. p. 31. ISBN 9786555202847. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202847/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

OLIVEIRA, Cristiane K.; LIMA, Aline P L. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. p. 78. ISBN 9788533500570. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788533500570/>. Acesso em: 20 set. 2025.

PESQUISA Industrial Mensal - Produção Física 2024. In: IBGE. **Sidra**: sistema IBGE de recuperação automática. Rio de Janeiro, [2025]. tab. 8888. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pim-pf-brasil/tabelas>. Acesso em: 30 ago. 2025.

RAPACCINI, M.; SACCANI, N.; KOWALKOWSKI, C.; PAIOLA, M.; ADRODEGARI, F. Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 225-237, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120304247>. Acesso em: 30 ago. 2025.

RASHID, N.; NIKA, F. A.; THOMAS, G. Impact of service encounter elements on experiential value and customer loyalty: an empirical investigation in the coffee shop context. **Sage Open**, v. 11, n. 4, p. 21582440211061385, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211061385>. Disponível em:

https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/21582440211061385?src=getfr&utm_source=tfo&getft_integrator=tfo. Acesso em: 19 nov. 2025.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de caso**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SÃO PAULO. SMPE – Secretaria da Micro e Pequena Empresa. **Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas: legislação para estados e municípios**. 2014. Disponível em: https://www.sinduscontap.com.br/arquivos/Cartilhas/Cartilha_TratamentoDiferenciado_MPE.pdf. Acesso em: 20 set. 2025.

SAVVA, N.; TEZCAN, T.; YILDIZ, Ö. Can yardstick competition reduce waiting times? **Management Science**, v. 65, n. 7, p. 3196-3215, 2019. ISSN 0025-1909. Disponível em: <https://www.scopus.com/pages/publications/85069440836?inward>. Acesso em: 30 set. 2025.

SEBRAE. Pequenos negócios: a base da economia do nosso país. **Portal Sebrae**, 18 maio 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-a-base-da-economia-do-nosso-pais.85e97325a3937810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SETIYORINI, H.; CHEN, T.; PRYCE, J. Seeing coffee tourism through the lens of coffee consumption: A critical review. **European Journal of Tourism Research**, v. 34, p. 3401-3401, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2799>. Disponível em: <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/2799>. Acesso em: 30 out. 2025.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p. 1. ISBN 9786559772612. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772612/>. Acesso em: 20 set. 2025.

SILVA, Ricardo. **Alavancando negócios com seu vendedor**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. E-book. p. 28. ISBN 9786555200980. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555200980/>. Acesso em: 07 set. 2025.

SISTEMA Nacional de Índices de Preços ao Consumidor 2024. In: IBGE. **Sidra: sistema IBGE de recuperação automática**. Rio de Janeiro, [2025]. tab. 7060. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/snipc>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SOUSA, Almir Ferreira de; NETO, Adelino de B. **Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2018. E-book. p. 4. ISBN 9788520455357. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520455357/>. Acesso em: 21 set. 2025.

STEENBURGH, T.; AHEARNE, M. **Motivating salespeople:** what really works. *Harv. Bus. Rev.*, 90 (7-8), p. 70-75, 2012. Disponível em: <https://europepmc.org/article/med/22852450>. Acesso em: 30 set. 2025.

TANGERÅS, T. P. Yardstick competition and quality. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 18, n. 2, p. 589-613, 2009. Disponível em: <https://www.scopus.com/pages/publications/65449129206?inward>. Acesso em: 01 out. 2025.

TÓFOLI, Irso. **Administração financeira empresarial:** uma tratativa prática. Campinas: ArteBrasil/Unisalesiano, 2008.

TUCKER, C. M. **Coffee culture:** local experiences, global connections. New York: Routledge, 2017.

VU, O. T. K. *et al.* Coffee culture unravelled: exploring the coffee shop experience model in the Vietnamese context. **Tourism Recreation Research**, v. 50, n. 3, p. 459-477, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2023.2295621>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02508281.2023.2295621#abstract>. Acesso em: 20 nov. 2025.

YANG, R; MAI, Y; Lee, C.-Y.; Teo, C.-P. Tractable compensation plan under asymmetric information. **Prod. Oper. Manag.**, 29 (5), p. 1212-1218, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/pages/publications/85079440529?inward>. Acesso em: 30 set. 2025.

ZHOU, Wenhui; DAI, Ruiqi; GAN, Yanhong. Damping effect of the percentage-based scheme: A novel resilient salesforce compensation to battle market turbulence. **Revista de Ciência e Engenharia de Gestão**, v. 10, n. 2, p. 209-224, jun. 2025. Disponível em: <https://url-shortener.me/1BOI>. Acesso em: 08 set. 2025.