

COMISSIONAMENTO DE EQUIPES COMERCIAIS

Mapeamento dos modelos mais utilizados de remuneração variável por integradores de energia solar.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO _____ **03**

CAPÍTULO 01: _____ **04**

Entendendo as particularidades
do Setor de Energia

CAPÍTULO 02: _____ **07**

Percentual fixo sem teto

CAPÍTULO 03: _____ **08**

Percentual escalonado

CAPÍTULO 04: _____ **10**

Modelos OTE

CAPÍTULO 05: _____ **13**

Plano de cargos e salários

CAPÍTULO 06: _____ **17**

Comissão é Estratégia, Não Improviso

SOBRE A RH RENOVÁVEIS _____ **23**



Introdução

Definir a **estratégia de comissionamento** é uma das decisões mais sensíveis para empresas que atuam com vendas — especialmente no mercado de energia solar.

Um modelo mal estruturado pode gerar conflitos com os vendedores, reduzir margens e comprometer a saúde do negócio. Por outro lado, uma política bem desenhada impulsiona resultados, motiva equipes e fortalece a cultura de performance.

Este e-book traz um resumo dos modelos de comissão mais aplicados no setor de energia solar, com foco em empresas integradoras. Além disso, apresenta reflexões relevantes sobre conceitos que influenciam diretamente o sucesso de uma política de comissionamento — como equilíbrio financeiro, metas comerciais e estrutura de incentivos.

O objetivo é oferecer uma visão clara e prática do que o mercado tem adotado, apoiando decisões mais informadas e coerentes com a realidade de quem atua nesse segmento.

Boa leitura!



Entendendo as particularidades do Setor de Energia

Antes de apresentar os modelos mais aplicados pelos integradores no mercado de energia solar, vale lembrar alguns detalhes que percebemos estudando nossos clientes e suas áreas comerciais:

A maior parte das empresas nesse setor não tem todos os dados do funil de vendas e não controla indicadores diariamente. Os gestores apenas cobram as metas e não mostram o caminho para chegar lá. E sem dados tudo fica mais difícil. A Empresa que não sabe os percentuais entre cada etapa do funil acaba tomando decisões no escuro. Além disso, muitos vendedores não preenchem CRM com regularidade e não entendem a importância disso. Alguns que preenchem fazem isso uma vez na semana e assim, muitos dados são perdidos e a confiança nesses dados é baixa.

Quando avaliamos a rotina dos vendedores, **a maior parte não atinge meta de vendas** porque não bate a meta de leads e propostas. Cada etapa do funil comercial precisa ter uma meta, de preferência com controle diário, para ter tempo de correções e ajustes.

Nossa sugestão é que o gestor trabalhe uma estratégia para garantir que haja leads suficientes (conforme taxas



da empresa e ticket médio) e depois que o número de propostas seja alcançado. Somente após isso os resultados podem ser cobrados. Se a empresa não consegue gerar o volume necessário de leads e propostas, fica quase impossível atingir o resultado nas vendas.

Adicionalmente, deixar nas mãos do vendedor essas responsabilidades ou apenas avaliar o valor fechado de contratos no final do mês não são formas assertivas de gestão comercial. Infelizmente o que mais vemos aqui é isso: o gestor quer bons vendedores que consigam trazer resultados usando seu próprio método e sendo ele mesmo responsável por achar os clientes. Há muito risco e pouca eficiência nesse formato. Além disso, a empresa fica superdependente desses poucos vendedores que se destacam e há inúmeros riscos quando isso acontece.

Esses desafios reforçam a importância de sair do improviso e adotar modelos de comissionamento mais estruturados, que incentivem o desempenho sem comprometer a saúde do negócio. A seguir, vamos explorar algumas das principais opções utilizadas no mercado e o que considerar na hora de escolher o melhor formato para a sua empresa.



MODELOS DE COMISSIONAMENTO

Percentual fixo sem teto

Modelo mais comum no mercado com integradores. Há basicamente **2 tipos** de aplicações dentro desse modelo:

Algumas empresas pagam de **3 a 5%** quando o salário fixo é muito baixo (abaixo de 2 mil), normalmente PJ, e fazem a comissão nesses valores mais altos.

Outras empresas pagam um fixo melhor (de 2,5 a 4k) e aí a comissão fica entre **1 e 2%**

Riscos

Muitos gestores acreditam que, ao oferecer comissões mais altas, conseguirão manter os vendedores mais engajados. De fato, o dinheiro é um forte motivador, mas essa estratégia isolada exige cuidado. Sem processo e metodologia, a motivação por si só dificilmente garante o alcance das metas. Apenas estar motivado não é suficiente para compensar a falta de técnica e estrutura.

Nesses casos, o que se observa é que alguns poucos vendedores conseguem se destacar, geralmente por já terem mais experiência ou uma rede sólida de contatos. O problema é que esse sucesso não é replicável. Fica difícil ensinar os demais a atingirem o mesmo resultado, e a empresa acaba dependente de poucos profissionais para bater as metas.

Além disso, esse modelo traz outro risco: **a queda da margem**. Quando a comissão é definida apenas pelo valor de venda, sem considerar a margem, os vendedores tendem a negociar muitos descontos para fechar

negócios. O volume de vendas pode aumentar, mas a rentabilidade diminui.

De maneira geral, as metas individuais nesse cenário variam **entre 100 e 150 mil reais por mês**, especialmente em vendas para o segmento residencial, com tickets médios entre 15 e 25 mil reais. Em termos de funil de vendas, o funcionamento típico seria o seguinte:

Etapa	Quant	Taxa	Ticket médio	R\$ 20.000,00
Leads	150		Venda mensal	R\$ 120.000,00
Propostas	60	40%	Leads / dia	7
Contratos	6	10%	Propostas / dia	3

Percentual escalonado

A proposta deste modelo é simples: **aumentar o percentual de comissão conforme o valor das vendas cresce**. Muitas empresas utilizam esse formato e optam por não estabelecer um teto de comissionamento, justamente para evitar que vendedores deixem de fechar projetos no mês em que atingem o limite, adiando vendas de forma proposital. Para que isso não aconteça, a solução é igualmente simples: acompanhamento diário.

O gestor precisa monitorar o pipeline todos os dias, sem exceção. Reuniões rápidas e objetivas ajudam a identificar oportunidades reais de fechamento e evitam a omissão de informações estratégicas. Na prática, o que observamos é que, onde esse acompanhamento não é consistente, os vendedores acabam controlando o ritmo das vendas, o que compromete a previsibilidade dos resultados.

A seguir, apresentamos um modelo comum nesse formato:

Resultado (Milhares R\$)	Comissão
até 70	1%
71 a 100	1,5%
101 a 150	2%
acima de 150 mil	2,5%

Embora a motivação financeira seja importante, é preciso ter cuidado com o excesso de estímulo focado apenas na comissão. Quando a pressão por resultados imediatos é muito alta, o vendedor pode acabar priorizando o fechamento de vendas a qualquer custo, deixando de lado fatores essenciais para o sucesso a longo prazo, como o fortalecimento da marca, a qualidade do atendimento, o pós-vendas e a preservação da margem.

Se o gestor estimula apenas o ganho financeiro, sem equilibrar outros objetivos, corre o risco de criar um ambiente de **competição desenfreada**, altos níveis de estresse e comportamentos desalinhados com a cultura da empresa. Em modelos de comissão muito agressivos, é comum ver os profissionais focados apenas em vender e ganhar mais, ignorando padrões de qualidade e boas práticas. No curto prazo, o faturamento pode até crescer, mas os problemas chegam rápido e, muitas vezes, de forma irreversível.

Focar apenas nos resultados sem considerar o **"como"** eles são alcançados é um dos erros mais perigosos na gestão comercial.

Modelos OTE

Neste modelo, o objetivo é **combinar um salário fixo com uma parcela variável**, de forma que os ganhos cresçam proporcionalmente ao volume de vendas. A remuneração variável pode ser calculada a partir de um percentual sobre as vendas ou em função de metas específicas, sempre complementando o salário base.

Por exemplo, um vendedor com salário fixo de R\$ 2.500 poderia ter seu comissionamento estruturado da seguinte maneira:

Resultado x meta	Comissão	
até 70%	R\$	-
71% a 85%	R\$	500,00
86% a 100%	R\$	1.200,00
101% a 120%	R\$	2.200,00
acima de 120%	R\$	3.500,00

Esse é um modelo com teto e para cada “salto” na faixa de resultado há um ganho maior na faixa seguinte. A base do método é essa. Os valores precisam ser calculados pela empresa conforme sua margem e metas

Outro jeito de fazer um **OTE** baseado em porcentagem das vendas e não em valores fixos seria conforme abaixo:

Resultado x meta	Comissão
até 70%	R\$ -
71% a 85%	1%
86% a 100%	1,3%
101% a 120%	1,8%
acima de 120%	2,5%

Em geral, quando um modelo tenta incentivar mais vendas no mês, sem teto e colocando ganhos maiores quando há maiores resultados, há o risco de perda de margem. Especialmente quando há vendas de projetos com maior ticket e em geral as empresas conseguem dar mais descontos em projetos maiores. Ou seja, a empresa paga mais comissão pelas vendas de menor margem (maiores valores). Isso pode ser um grande problema nos resultados.

Gatilho

Esse conceito ainda é pouco aplicado, mas é uma forma saudável de garantir que os custos fixos e as despesas do negócio sejam cobertos antes da geração de lucro. Esse modelo pode — e deve — ser explicado de maneira clara para a equipe de vendas.

A comunicação precisa ser direta: *“Aqui na empresa, antes de gerar lucro, precisamos pagar nossos custos operacionais, investir em marketing, adquirir ferramentas, remunerar nossos colaboradores e compensar os acionistas pelos riscos assumidos. Para isso, cada vendedor precisa atingir um volume mínimo de vendas*

que cubra seu próprio salário e uma parcela dos custos e despesas da empresa. Por isso utilizamos o gatilho de comissionamento.”

Esse gatilho pode ser calculado a partir de um **MULTIPLICADOR**, que é o número de vezes que o vendedor precisa pagar o próprio salário ou os custos que ele traz para a empresa. A partir desse valor mínimo o vendedor começa a ganhar comissão.

Nossa sugestão é que MULTIPLICADOR seja próximo de 2. Caso o cálculo não use o custo total, mas apenas o salário, o MULTIPLICADOR pode ser até 3. Mas não é bom ir além disso, porque pode ficar um gatilho muito alto.

Para fazer o cálculo do gatilho, basta pegar o valor do salário (ou do custo total), usar o MULTIPLICADOR definido e então dividir o resultado pela margem bruta média de um projeto.

Por exemplo: se o salário do vendedor é R\$ 2.500 e ele custa mais R\$ 1.500 para a empresa (deslocamento, benefícios, ferramentas, impostos etc.), o custo total será de R\$ 4.000. Se o MULTIPLICADOR escolhido for 2 e a margem média dos projetos for 15%, o valor do gatilho será:

$$[(2.500 + 1.500) \times 2] / 15\% = \text{R\$ } 53.333,33$$



Plano de cargos e salários

Modelos que usam um teto máximo para comissões são mais bem sucedidos quando a empresa tem um plano de carreira, com níveis e mostrando os resultados que o vendedor precisa atingir para mudar de nível. Por exemplo conforme a tabela abaixo:

Margem C	15%	
Gatilho	3	x Salario fixo

Nível	Salario Fixo		Meta		Gatilho	
1	R\$	2.000,00	R\$	60.000,00	R\$	40.000,00
2	R\$	2.500,00	R\$	90.000,00	R\$	50.000,00
3	R\$	3.000,00	R\$	120.000,00	R\$	60.000,00
4	R\$	3.500,00	R\$	150.000,00	R\$	70.000,00
5	R\$	4.000,00	R\$	180.000,00	R\$	80.000,00
6	R\$	4.500,00	R\$	210.000,00	R\$	90.000,00
7	R\$	5.000,00	R\$	240.000,00	R\$	100.000,00
8	R\$	5.500,00	R\$	270.000,00	R\$	110.000,00
9	R\$	6.000,00	R\$	300.000,00	R\$	120.000,00
10	R\$	6.500,00	R\$	330.000,00	R\$	130.000,00

Sinalizadores

É possível ainda criar “bandeiras” que simbolizam se o vendedor está bem, se está perto de ser promovido ou até mesmo demitido. Além disso, essas bandeiras podem auxiliar a definir treinamentos conforme os resultados atingidos. Exemplos de bandeiras abaixo:

1. Bandeira Verde

Quando um vendedor supera consistentemente as



metas, como manter acima de 100% por quatro meses consecutivos ou ultrapassar 120% por três meses, isso indica que ele está entregando resultados superiores à sua faixa atual de remuneração e metas estabelecidas. Nessas situações, a empresa pode considerar uma mudança de faixa, com aumento no salário fixo, comissões maiores, metas mais desafiadoras e novas responsabilidades associadas.

Ainda assim, é essencial avaliar se esse desempenho é sustentável. Por isso, analisar um período entre três e seis meses consecutivos ajuda a reduzir o risco de decisões precipitadas. Também é papel do gestor entender os fatores que influenciaram os resultados. Bons desempenhos podem estar relacionados a variáveis externas, e não apenas à atuação direta do vendedor. Ter essa visão mais ampla é o que garante uma gestão comercial justa, estratégica e alinhada com a realidade da operação.

2. Bandeira Amarela

Quando um vendedor não atinge as metas por dois ou três meses consecutivos, é hora de acender o sinal de alerta. Cada empresa pode definir seus próprios critérios, mas esse padrão já indica a necessidade de revisão das atividades do profissional. Em alguns casos, o vendedor pode estar atuando em uma região mais desafiadora, com clientes complexos ou ciclos de vendas mais longos.

Se ele está próximo de alcançar os objetivos, mas não chega lá, é importante investigar. Pode haver falhas no processo, lacunas de conhecimento, inseguranças ou obstáculos específicos que estão comprometendo a performance. Por isso, é fundamental que o gestor avalie o cenário com atenção e construa um plano de correção direcionado.

O ideal é que cada colaborador tenha um plano de desenvolvimento individual, feito de forma personalizada, considerando suas competências, dificuldades e histórico de resultados. Esse acompanhamento mais próximo ajuda a reverter quadros de baixo desempenho e a fortalecer a performance de forma estruturada.

3. Bandeira Vermelha

Se um vendedor não atinge pelo menos 50% da meta por mais de três meses, é sinal de que algo sério precisa ser corrigido com urgência. Em situações como essa, é comum que o problema esteja relacionado ao desalinhamento com a cultura da empresa, à resistência em seguir os processos ou à falta de qualificação para a posição.

Quando o desempenho é consistentemente tão baixo, o caminho da demissão pode acabar sendo inevitável. Antes disso, é importante avaliar com clareza, mas também com objetividade, se há espaço real para desenvolvimento ou se a permanência da pessoa está comprometendo os resultados da equipe.



Comissão é Estratégia, Não Improviso

Modelos de comissionamento bem definidos não são apenas uma ferramenta de motivação — **são um componente estratégico da gestão comercial**. Quando desenhados de forma equilibrada, com critérios claros e alinhados ao contexto do negócio, eles ajudam a garantir previsibilidade, saúde financeira e desempenho sustentável.

Ao longo deste material, vimos que não existe um único modelo ideal. O que existe é a necessidade de adaptar as regras à realidade da empresa, considerando seus objetivos, margens, perfil de vendas e cultura interna. Isso exige intencionalidade, dados e, principalmente, uma postura ativa por parte da liderança.

Comissões não devem ser tratadas como fórmulas prontas ou decisões isoladas. São parte de um sistema maior, que conecta pessoas, processos e resultados. Estruturar isso com consciência é o primeiro passo para construir uma área comercial mais eficiente, mais justa e preparada para crescer com consistência.



Este material faz parte do curso completo sobre comissionamento disponível na plataforma Kiwifí, em parceria com a Sun Hub Educação. Se quiser se aprofundar no tema e acessar ferramentas práticas, clique no botão abaixo.

QUERO APRENDER MAIS



Sobre a RH Renováveis

Uma empresa que transforma negócios através das pessoas.

A **RH Renováveis** nasceu com um propósito claro: ajudar empresas a estruturarem e otimizarem seus processos de gestão de pessoas, garantindo que tenham equipes preparadas, engajadas e alinhadas com seus objetivos estratégicos.

Com **mais de 4 anos** de atuação, desenvolvemos metodologias próprias para apoiar a construção de políticas de cargos, salários e comissionamento que equilibram performance, sustentabilidade financeira e valorização das pessoas. Nossa abordagem une tecnologia, inovação e conhecimento profundo em comportamento humano para entregar soluções práticas e personalizadas.

Atendemos empresas de diversos setores, com foco especial no mercado de energia e renováveis, auxiliando gestores e líderes a construírem estruturas sólidas de gestão que transformam as equipes em ativos estratégicos para o crescimento do negócio.

Pedro Drumond - CEO

À frente da RH Renováveis está Pedro Drumond Jr., engenheiro eletricista, gerente de projetos certificado pelo PMI, mestre e doutor em Planejamento Energético. Com uma trajetória consolidada no setor elétrico, Pedro atuou por 10 anos no mercado de energia, aprofundando seus conhecimentos em planejamento e gestão estratégica.

Desde 2015, direcionou sua expertise para o setor solar fotovoltaico, compreendendo a crescente demanda por profissionais qualificados e processos estruturados para sustentar a expansão desse mercado. Foi com essa visão que, em 2020, fundou a RH Renováveis, com a missão de ajudar empresas e profissionais a desenvolverem seu maior patrimônio: o capital humano.

Pedro acredita que o diferencial competitivo de qualquer organização está nas pessoas e que a gestão eficiente de talentos é a chave para a inovação, produtividade e crescimento sustentável das empresas. Sua abordagem estratégica une conhecimento técnico, gestão de projetos e desenvolvimento humano, criando soluções personalizadas para o recrutamento, integração e capacitação de profissionais do setor de energia e renováveis.





COMISSIONAMENTO DE EQUIPES COMERCIAIS

Mapeamento dos modelos mais utilizados de remuneração variável por integradores de energia solar.



@rhrenovaveis