

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS DAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO WEG S.A.**

**RUI CARLOS CORDIOLI**

**FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - 1997**

**RUI CARLOS CORDIOLI**

**A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS DAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO WEG S.A.**

Monografia apresentada para obtenção do  
Grau de Bacharel em Ciências Contábeis,  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Orientador: Jurandir Sell Macedo Junior

**FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA**

**1997**

**“A EXPERIÊNCIA DO GRUPO WEG S/A NA PARTICIPAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS E RESULTADOS.”**

autor: Acadêmico(a).

**RUI CARLOS CORDIOLI**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,0 atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominada .

Fiorianópolis, 07 de Julho de 1997

  
Prof. Msc. JOISSE ANTONIO LORANDI  
Coordenador de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca:

  
Presidente Prof. Msc. JURANDIR SELL MACEDO JUNIOR

  
Membro Prof. Msc. RICARDO RODRIGO STARK BERNARD

  
Membro Prof. VLADIMIR ARTHUR FEY

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me guiar em todos os momentos de minha vida.

A meu pai, minha mãe, irmão e irmãs que em todos os momentos me apoiaram e incentivaram com amor e carinho, meu sincero agradecimento.

Ao professor Jurandir Macedo Sell Junior, por ter aceitado a orientação em um momento muito difícil. Também pela paciência, compreensão, disponibilidade e sábia orientação que tornou possível a elaboração deste trabalho.

Ao Grupo WEG S/A na pessoa de Vanderlei Schadeck, que ao me receber com toda a disponibilidade e fornecer o material necessário, tornou possível a elaboração deste trabalho.

Aos professores do curso que tiveram a paciência para transmitir seus conhecimentos, mesmo nas vezes que nós alunos não contribuimos.

A todos que participaram direta ou indiretamente na elaboração deste trabalho, o meu muito obrigado.



## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	ii
LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE TABELAS.....	v
RESUMO.....	vi
CAPÍTULO I	
1. Considerações introdutórias.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Objetivos da pesquisa.....	2
1.3. Organização do trabalho.....	2
CAPÍTULO II	
2. Metodologia da pesquisa.....	3
2.1. Metodologia aplicada.....	3
2.2. Limitações da pesquisa.....	3
CAPÍTULO III	
3.1. Histórico da participação nos lucros.....	4
3.2. Conceito de participação nos lucros.....	6
3.3. Modalidades de participação.....	8
3.4. Conceito de lucros e resultados.....	11
3.4.1. Conceito de lucros.....	11
3.4.2. Conceito de resultados .....	13
CAPÍTULO IV	
4. Participação dos lucros nas constituições e sua regulamentação.....	14
4.1. A participação dos lucros nas constituições.....	14
4.2. Regulamentação da participação nos lucros.....	16
4.2.1. Campo de aplicação.....	19
4.2.2. Participação sindical.....	20
4.2.3. Participação nos lucros desvinculada do salário.....	20
4.2.4. Periodicidade.....	21

4.2.5. Mediação e arbitragem.....	21
4.2.6. Empresa estatal e a participação nos lucros.....	22
<b>CAPÍTULO V</b>	
5.1. Histórico do Grupo WEG S.A.....	23
5.2. Caso Prático no Grupo WEG S.A.....	25
5.3. O funcionamento do programa.....	26
5.4. O evolução do Programa WEG de Qualidade e Produtividade.....	30
5.4.1. Lançamento do PWPQ em 1991.....	30
5.4.2. Um ano de programa em 1992.....	31
5.4.3. O primeiro ano de distribuição de lucros em 1993.....	32
5.4.4. O decorrer do programa em 1994.....	33
5.4.5. O andamento do sistema em 1995.....	34
5.4.6. O desenrolar do ano de 1996.....	35
5.4.7. O ano de 1997.....	37
5.4.8. Síntese gráfica da evolução do programa.....	38
<b>CAPÍTULO VI</b>	
Conclusão.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	44
ANEXOS.....	45
ANEXO 1.....	46
ANEXO 2.....	48
ANEXO 3.....	50
ANEXO 4.....	58
ANEXO 5.....	66
ANEXO 6.....	69

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Proporção de distribuição do lucro em fatias.....	27
FIGURA 2 - Distribuição média de salários por colaborador.....	29
FIGURA 3 - Gráfico das metas propostas pelas metas atingidas.....	38
FIGURA 4 - Gráfico da proporção das fatias do lucro total através dos anos.....	39
FIGURA 5 - Relação das metas atingidas pelo lucro realmente distribuído.....	40

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Tabela da distribuição média de salários por colaborador.....	29
TABELA 2 - Tabela das metas propostas pelas metas atingidas.....	38
TABELA 3 - Tabela da proporção das fatias do lucro total através dos anos.....	39
TABELA 4 - Relação das metas atingidas pelo lucro realmente distribuído.....	40

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar a importância da “Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas” e ao mesmo tempo desenvolver um estudo de caso no “Grupo WEG S.A.”, descrevendo o sistema em suas minúcias para evidenciar que a participação dos lucros não é apenas teoria, é uma realidade que funciona.

Fez-se uma abordagem teórica de vários autores sobre o assunto estudado, apresentando as diferentes concepções entre eles.

O estudo de Caso no Grupo WEG S.A. mostrou um modelo de participação nos lucros, desenvolvido em conjunto com uma consultoria externa. Ano a ano o programa é ajustado para refletir a realidade atual da empresa.

No Grupo WEG S.A. seus funcionários são tratados como colaboradores. Todos participam e são responsáveis pelo sucesso da empresa. Isto é o que a participação nos lucros procura fazer, valorizar todos os que trabalham, para transmitir o sentimento que todos são empresa.

A participação nos lucros tanto no Grupo WEG S.A. como para o Governo é um instrumento de melhoria da qualidade e produtividade nas empresas.

## CAPÍTULO I

### 1. Considerações Introdutórias

#### 1.1. Introdução

O Brasil caminha a passos largos para uma economia de mercado, orientada pela livre empresa e pela manifestação de seu vigor o “lucro”. Ainda assim, existe uma desconfiança muito grande que cerca o lucro em nosso país, por parte do empresariado que tem vergonha dele, e pelos trabalhadores que utilizam como prova irrefutável que são explorados. O lucro que deveria ser uma prova de competência passou ser algo desagradável e um obstáculo para escondê-lo.

Alguns empresários procuravam se apresentar como os empresários sociais, aquele tipo de gente aparentemente de mal com riqueza e que adorava participar de debates na televisão e assinar manifestos contra o lucro.

Mas, hoje já existe uma luz no horizonte, até sindicalistas já admitem que o lucro é bom e essencial à saúde de uma empresa. É crescente o número de empresários que falam de seus lucros, com orgulho e sem o receio de estarem sendo politicamente incorretos.

Tudo isso pode ser considerado novo para o nosso país, mas reflete de maneira clara os novos tempos que se abrem, a expressão “distribuição nos lucros” já é utilizada no cotidiano de mais e mais empresas, que desenvolvem uma administração participativa. Ela traz e evidencia que o lucro vai deixando de ser repudiado para transformar-se num objetivo cobiçado. Durante muito tempo, o lucro funcionou com uma espécie de traço de desunião. Hoje, um dos elos de união em nosso país, a participação nos lucros é um dos traços de entendimento entre empregados e empregadores. A distribuição dos lucros é algo que aparece nas reivindicações de sindicatos, nos discursos dos empresários e no catálogo de desejos do governo.

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

### **Objetivo geral**

O presente trabalho tem como principal objetivo, proceder um estudo da experiência do GRUPO WEG S.A. na distribuição de seus lucros, descrevendo as etapas de sua implantação bem como seus pontos positivos e negativos tanto para a empresa como para seus empregados.

### **Objetivos específicos**

1. Conceituar distribuição nos lucros e suas modalidades;
2. Verificar a regulamentação por parte do governo, tornando a distribuição dos lucros obrigatória para as empresas;
3. Descrever a evolução do sistema de Participação nos Lucros do Grupo WEG S.A. através dos anos;
4. Evidenciar como é distribuído o lucro aos diversos empregados das diversas empresas do GRUPO WEG S.A.;

## **1.3. Organização do trabalho**

A presente pesquisa foi dividida em seis capítulos, sendo cada um destes considerações de um mesmo assunto: "A Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas".

Os capítulos iniciais tratam da estrutura e do embasamento bibliográfico do assunto em pauta.

Para o quinto capítulo está reservado o estudo de caso no Grupo WEG S.A., nele são tratados todos os pontos necessários para descrever a experiência do grupo na distribuição de seus lucros.

Já o sexto e último capítulo é o da conclusão, nele são expostos os pontos relevantes em relação ao assunto.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Metodologia da pesquisa**

Este capítulo relata a metodologia aplicada para alcançar os objetivos propostos. O mesmo está dividido em metodologia aplicada e limitações da pesquisa.

#### **2.1. Metodologia aplicada**

O presente trabalho será desenvolvido com base em bibliografias e fontes secundárias especializadas sobre o tema, visita ao Grupo WEG S.A. e por meio de fontes primárias de dados. Para tanto, utilizou-se o método analítico comparativo para o estudo da fundamentação teórica sobre a estrutura de capital e fontes de financiamento, bem como para o estudo de caso no Grupo WEG S.A..

Iniciou-se a pesquisa por meio dos princípios teóricos contidos na referência bibliográfica e do levantamento de dados da empresa analisada, fazendo em seguida uma análise comparativa da teoria com o estudo de caso.

Em seguida fez-se a descrição da evolução do sistema de distribuição dos lucros utilizado pelo Grupo WEG S.A..

Com o objetivo de facilitar o entendimento do trabalho, foram incluídos, gráficos e tabelas.

#### **2.2. Limitações da pesquisa**

A principal limitação da presente pesquisa decorre do estudo de caso. Como o estudo de caso se destina a estudar uma realidade, a limitação advém do trabalho ser baseado em apenas uma experiência, no Grupo WEG S.A..



## CAPÍTULO III

### 3.1. Histórico da participação nos lucros

Na tentativa de rever e proporcionar um breve histórico sobre o assunto em questão, tentaremos descrever a evolução da participação nos lucros no decorrer da história, não só citando acontecimentos, mas também tentando retratar o ambiente, o cenário histórico em que surgiu a participação nos lucros.

Como afirma BRITO, Adriana Maria Hopfer (1996, p. 11-12):

*Desde dos primórdios dos tempos "(...) o mundo esteve separado por duas castas, a dos senhores e dos servos, não havia qualquer objetivo de recompensa pelo trabalho prestado, senão a comida e a esteira, não havendo pagamento algum pelo labor dispendido, seja na modalidade participatória ou na salarial em espécie.*

*Fala-se do sistema vigente entre pescadores, principalmente na China, onde o pescado conseguido era dividido em proporções predeterminadas pelo costume, cabendo ao dono do barco metade do resultado, vinte por cento ao capitão, ou mentor de equipe embarcada, e o saldo entregue à equipe para efetivação do rateio, que era feito segundo a justificação pessoal de maior ou menor cooperação para obtenção do resultado global. Quase sempre o proprietário do barco era, também, o chefe da equipe ou patrão-de-barco, e capitão, acumulando, então, em seu favor, uma maior percentagem de ganho.*

*Tal se apresenta, se comparado ao que se tem hoje, como uma parceria. No sistema apresentado, o pagamento do labor estava ligado somente à participação, sendo que cada qual a aplicaria da maneira mais conveniente, pelo consumo, pela troca ou pela venda.*

*No litoral brasileiro, usa-se este sistema milenar, principalmente na costa nordeste e na área marítima do Rio Grande do Sul."*

No decorrer dos anos muitos usaram formas de remunerar o trabalho através de seu desempenho. Ainda segundo Brito (1996, p. 12), na Roma antiga "(...) existiu o *colonatus partiarius*, que continha, no âmago, a semente da remuneração, e seria longínquo alicerce da idéia participacional, vinculando o trabalhador a uma modalidade de salário exclusivamente em função do resultado lucro".

Para Brito (1996, p. 13):

*"A primeira determinação legislativa veio da França com NAPOLEÃO, que, em outubro de 1812, concedeu aos artistas da Comédie Française participação nos lucros, por julgar que, estimulados por uma parte da renda dos espetáculos, teriam interesse em laborar com mais afinco, no objetivo de, lotando mais e mais cada sessão, aumentar os próprios benefícios".*

MAGANO, Octávio Bueno, *in* Brito (1996, p. 13) lembra que os fundamentos da participação foram enunciados por Louis BLANC, na metade do século XIX: *"Os trabalhadores já foram escravos, já foram servos, hoje são assalariados, é necessário fazê-los passar à condição de associados"*.

Mesmo levando em conta outras poucas experiências, como a de Napoleão com os atores da "Comédie Française", segundo SARASATE, Paulo (1968, p. 65) "Fique, porém, devidamente registrado, como peça original e sintomática, o curioso relatório policial armado contra a iniciativa pioneira de Edmé-Jean Leclair, (...) em 1843. Já para WALLACE, William *in* Brito (1996, p. 14), "de todas as experiências práticas, devemos considerar o francês Edmé-Jean Leclair como pai da participação de lucros". Ainda segundo Sarasate (1968, p. 63) "(...)Leclair, ultimado pelo balanço de sua empresa, promoveu uma reunião com seus empregados, e retirando de uma bolsa cerca de 12 mil francos em ouro, disse-lhes que aquela era a parte dos mesmos nos lucros obtidos no exercício anterior. Leclair somente pode vencer os escrúpulos de seus operários chamando-os a uma reunião, pondo um saco de ouro sobre a mesa e distribuindo a cada um deles a soma de 275 francos. O objetivo prático de

Leclair foi atingido, pois os operários começaram a tomar um interesse maior pelo êxito do negócio.”

Na obra de Sarasate (1968, p. 66), a trilha de Leclair foi seguida por várias empresas de vários países. Em menos de um ano já em 1844 empresas da França seguiam seu exemplo, em 1847 empresas da Prússia também adotaram o sistema de participação nos lucros; em 1850 foi a vez da Inglaterra; em 1869 o novo parceiro foi os Estados Unidos da América, e este passou a ser utilizado como meio de fomentar a produção e evitar dissidências entre empregado e empregadores.

### **3.2. Conceito de participação nos lucros**

Após o histórico acerca da participação dos lucros, se faz necessário o conceito e a diferenciação das modalidades de participações conhecidas para que, no decorrer deste estudo, se possa compreender melhor o estudo de caso, em questão.

As definições de participações nos lucros são as mais diferenciadas, tanto em nossa bibliografia, como também na estrangeira. Deve-se essa diferenciação de definições sobre o mesmo assunto em consequência de serem diversas as suas modalidades, as quais variam de país a país, e até mesmo de empresa para empresa que adotam o sistema.

Na tentativa de encontrar o conceito de participação dos lucros não podemos deixar de citar o estudo de REIS, Nélio *in* Brito (1996, p. 25) que desenvolveu importante trabalho acerca do tema em pauta, segundo ele:

*“Participação nos lucros é a convenção no contrato pela qual o trabalhador tem direito a receber o salário consistente de uma parte fixa, outra variável, previamente determinada, e calculada sobre o lucro da empresa”.*

Já para a definição de CESARINO JR., A. F. *in* Brito (1996, p. 27):

*“Participação no lucros é a atribuição facultativa ou obrigatória pelo empregador ao empregado, além do justo salário legal ou convencionalmente a ele devido, de uma parte dos resultados líquidos exclusivamente positivos da atividade econômica da empresa”.*

No Congresso Internacional de Participação de Lucros, reunido em Paris, em 1889, deu-se à participação dos empregados nos lucros das empresas, a seguinte definição: *“É a convenção, livremente estabelecida, pela qual os empregados recebem uma parte previamente fixada dos lucros.”* (Sarasate, 1968, p. 69)

Para o Conselho Superior do Trabalho francês (sessão de 1923) que é citado na obra de TAVOLARO, Agostinho Toffoli (1991, p. 18):

*“Participação nos lucros é um contrato em virtude do qual o empregador se compromete a distribuir, como acréscimo ao pagamento do salário normal entre os assalariados de sua empresa, uma parte dos lucros líquidos, sem participação nos prejuízos”.*

Do II Congresso do Direito Social, reunido em São Paulo em maio de 1956, vem o seguinte conceito citado na obra de Sarasate (1968, p.70 ):

*“Entende-se por participação nos resultados da empresa a convenção tácita ou expressa, no contrato de trabalho, segundo a qual o trabalhador, além do salário pessoal convencional, fixo ou não, costumeiro ou profissional, tem direito a receber uma parte variável, conforme os resultados da empresa”.*

A autora brasileira Brito (1996, p. 28), por sua vez entende:

*“Participação nos lucros é a convenção no contrato coletivo, segundo a qual todo empregado terá direito a uma cota, em dinheiro, correspondente à percentagem pré-fixada entre as partes, de acordo com critérios entre elas pré-estabelecidos, desvinculada da remuneração, e aplicada ao resultado lucro da empregadora, de cada exercício, e paga dentro do prazo estabelecido.”*

As definições, acima expostas, são apenas algumas, das inúmeras existentes sobre o assunto. Pode-se verificar pela amostragem apresentada, as definições elencadas não se distanciam substancialmente umas das outras.

Todas entendem que a participação é um complemento e não o salário propriamente dito. É uma parte variável e geralmente pré-fixada, proporcional à produtividade ou ao desempenho da função como empregado.

### **3.3. Modalidades de participação**

De acordo com a seção anterior, as definições são as mais diferenciadas, maiores ainda são as modalidades encontradas do tema estudado. A seguir elencamos as diversas modalidades de participações nos lucros, segundo Brito (1996, p. 30-34):

- ⇒ **DIRETA:** aquela através da qual o trabalhador receberia, diretamente a importância correspondente à participação, em dinheiro, tão logo e em seguida à apuração dos lucros.
- ⇒ **INDIRETA:** nesta, os obreiros se veriam beneficiados com a participação nos lucros, mas não em pecúnia, em si, mas pela aplicação de determinada taxa percentual sobre o resultado final apurado, em benefício dos trabalhadores, em geral, como construção de hospitais, creches, casas operárias, etc.

Da fusão das duas fórmulas, direta e indireta, alguns extraem um meio termo: a participação **mista**, onde uma das partes é entregue em dinheiro ao

interessado, normalmente a metade da cota participacional, e a outra parte é indiretamente aplicada em benefício da coletividade.

- ⇒ **OBRIGATÓRIA:** regulamentada em lei.
  
- ⇒ **FACULTATIVA:** sem regulamentação legal, ou enquanto essa não existir. Depende do ajuste entre sindicatos e empresas e, uma vez ajustada pela via da negociação coletiva, as suas bases serão aquelas estabelecidas pelas partes.
  
- ⇒ **CONTRATUAL:** a participação seria estabelecida por contrato, via de regra, no momento em que as bases de trabalho fossem discutidas. A fórmula contratual poderia ser subdividida em **expressa e tácita**.
  
- ⇒ **CONVENCIONAL:** adviria de convenção, ou contrato coletivo de trabalho. É a modalidade mais comum nos Estados Unidos, onde, aliás, normalmente as relações de trabalho são estabelecidas diretamente entre patrão e empregado, sem interferência direta de qualquer autoridade administrativa ou judiciária. Seria, pois, o resultado de um acordo entre as partes, em conformidade com as condições de trabalho de cada uma, ratificado, *a posteriori*, por uma convenção coletiva.
  
- ⇒ **LEGAL:** imposta por lei. O sistema brasileiro atual é um exemplo.
  
- ⇒ **COLETIVA:** quando abrange todo o pessoal de empresa, de maneira igual, independente do tempo de serviço, salário, profissão ou assiduidade. Estes pormenores poderão ser objeto de discussão entre os operários, se entenderem por realizar partilha proporcional.
  
- ⇒ **INDIVIDUAL:** quando variar de empregado para empregado, levando em conta fatores determinados, entrando critérios demonstrativos da cooperação mais ou menos acentuada, de cada um, ao resultado lucro.

- ⇒ **DIFERIDA:** a cota participacional do empregado resta em poder da própria empresa, sob juros estipulados, subordinada à movimentação da importância em depósito, a acontecimento previsto: construção da casa própria, morte, acidente de trabalho, doença profissional, etc.
  
- ⇒ **INIVIDUALIZADA:** a cota participacional é apurada em função das características pessoais de cada empregado, como o valor do salário ou a antigüidade no emprego.
  
- ⇒ **EM FUNDOS:** a cota resulta da divisão de um fundo de participação coletivo e geral e bases indiferenciadas.
  
- ⇒ **SALARIAL:** a ordem jurídica declara a natureza salarial dos valores pagos ao trabalhador.
  
- ⇒ **NÃO SALARIAL:** esses valores não são integrados ao salário. De acordo com a Constituição atual, a participação nos lucros é desvinculada do salário.
  
- ⇒ **COMANDITA:** a participação no lugar de ser integralmente distribuída, vai alimentar um fundo de reserva ou previdência, que comandita a empresa.
  
- ⇒ **ACIONARIADO:** pagamento da percentagem nos lucros em ações da sociedade, constituindo, assim, títulos representativos de dinheiro, mas que facultam ao empregado interferir na gestão da empresa.

Observamos que os tipos participacionais em alguns casos se entrelaçam, muitas vezes mudando somente a sua denominação para significar a mesma coisa. Por exemplo os tipos legal e obrigatório ambos querem dizer participação de lucros imposta por lei.

As modalidades participacionais acima elencadas podem ser agrupadas também sob o aspecto jurídico:

- **quanto à forma:** pode ser indireta, direta ou mista;

- **quanto à ocasião:** imediata ou diferida;
- **quanto aos sujeitos da participação:** individual ou coletiva; parcial , se atribuída a um grupo de empregados, ou universal, se concedida a todos os empregados da empresa;
- **quanto à modalidade de distribuição:** pecuniária, se entregue em dinheiro, ou acionária.

Com isso elencou-se as modalidades de participações, mas ainda cabe algumas colocações. Mesmo com todos estes conceitos sobre os tipos de participações nos lucros, cabe aos dirigentes da empresa decidir qual o tipo de participação a ser adotada e o quanto de seus lucros serão distribuídos.

No Brasil a participação nos lucros já foi obrigatória e direta, em termos de constituição desde 1946, mas, não foi regulamentada. Hoje, a participação já é regulamenta pela Medida Provisória No. 1.478-21 de 08/08/1996, que tem seu ponto central no incentivo a produtividade.

### **3.4. Conceito de lucros e resultados**

#### **3.4.1. Conceito de lucros**

Segundo Tavoraro (1991, p. 45) o conceito de lucros é definido como:

*“O termo lucro não tem nenhum sentido técnico especial nas ciências sociais, exceto em economia - na qual é geralmente usado no plural. No campo da economia pode-se a grosso modo, agrupar os conceitos de lucro em três categorias principais, que se sobrepõem parcialmente:*

- a) lucros como rendas auferidas por categorias institucionalmente identificadas como recipiendários de renda;*
- b) lucros (positivos ou negativos) como uma renda abstratizada, residual, não funcional;*
- c) lucros como rendimentos (positivos ou negativos) resultantes do exercício das funções empresariais. Assim, uma das*



*principais arenas onde se tem travado as batalhas sobre conceitos de lucro, e onde tem ocorrido as transgências nessas batalhas, é a terra-de-ninguém entre os conceitos A e B. A outra arena localiza-se no ponto de encontro entre os proponentes de funcionalismo, disfuncionalismo e não funcionalismo”,*

Já na obra de IUDÍCIBUS, Sérgio de (1988, p. 64-69) define o lucro como a seguir se transcreve:

	Receita Bruta
( - )	<u>Deduções</u>
	Receita Líquida
( - )	<u>Custo das Vendas</u>
	<b>Lucro Bruto</b>
( - )	Despesas Operacionais
	De vendas
	Administrativas
	Financeiras ( - ) Receitas Financeiras
	Variações Monetárias*
	<u>Outras Despesas ou Receitas Operacionais*</u>
	<b>Lucro Operacional</b>
( - )	Despesas não Operacionais
( + )	Receitas não Operacionais
( ± )	<u>Resultado da Correção Monetária</u>
	<b>Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)</b>

*\* Admitindo-se que sejam despesas, por isso, o sinal negativo. Todavia, se for Receita, o sinal deverá ser positivo.*

O quadro acima descreve o lucro em seus diversos estágios, até chegar ao Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR), que é a base de cálculo da participação dos lucros no Grupo WEG S.A. na maioria dos anos.

### 3.4.2. Conceito de resultado

Segundo SÁ, A. Lopes de. *In* Tavolaro (1991, p. 46) define resultado como:

*“Resultado - O mesmo que rédito; lucro ou perda; efeito de gestão sobre o patrim nio aziental.*

*Buscando-se o verbete “rédito”, temos:*

*R dito - Resultado produzido pelos componentes patrimoniais e que traz altera es ao estado inicial do capital; varia o do capital (do aspecto dinâmico); resultado, resultante de um movimento patrimonial; lucro ou perda que uma empresa apresenta; liderança entre receita e despesa ou vice-versa.*

*R dito -   a varia o positiva ou negativa, expressa em termos de moeda, que a empresa suportou no seu capital, em dado exercício, por efeito da gestão”.*

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Participação dos lucros nas constituições e sua regulamentação pelo governo.**

#### **4.1. A participação dos lucros nas constituições**

Esta seção se destina a descrever a diversas aparições da distribuição nos lucros, nas diversas constituições de nosso país, até a última e definitiva na constituição de 1988.

Segundo Tavolaro(1991, p. 29,31) em sua obra assim determina:

(...)o ingresso da participação dos empregados nos lucros, no domínio constitucional, através do art. 157, IV, da Constituição de 1946, que dispunha:

“Art. 157. A Legislação do Trabalho e da Previdência Social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição dos Trabalhadores:

IV - participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar...”.

Na Constituição de 1967 foi mantida a participação, já agora como medida de integração do trabalhador na vida e desenvolvimento da empresa, conforme o art. 158, V:

“Art. 158. A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social:

V - integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros, e excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidas...”.

A Emenda Constitucional n.º 01, de 1969, deu continuidade ao que anteriormente se dispunha, no seu art. 165, V:

“Art. 165. A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social:

V - integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros, e excepcionalmente, na gestão, segundo for estabelecido em lei...”.

A Constituição de 1988, vem a matéria disciplinada no art. 7.º, XI, nos seguintes termos:

“Art. 7.º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei”.

A leitura dos preceitos constitucionais transcritos demonstra que, se em 1946, pretendia-se a participação obrigatória e direta nos lucros, já em 1967 deixava ela de ser obrigatória e direta, deixando ainda de ser um fim em si mesma, para consubstanciar-se em meio de “integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa”, o mesmo se verificando em 1969, enquanto que a Constituição de 1988 desvela que não mais se menciona a integração do empregado na vida e desenvolvimento da empresa, desvinculando-se constitucionalmente o “quantum” participatório da remuneração.

Muitos projetos de lei já passaram pelo Congresso motivando discursos inflamados, mas nenhum deles chegou a converter-se em lei, a sua regulamentação aconteceu através de Medida Provisória o que será tratado na próxima seção.

## 4.2. Regulamentação da participação nos lucros

A regulamentação da participação nos lucros, segundo Brito (1996, p. 107-109) foi realizada primeiramente pelo Presidente Itamar Franco, no final do seu governo. A *Medida Provisória 794*, dispendo sobre a matéria foi editada em 29/12/94 e publicada no dia seguinte, 30/12/94.

Ainda, segundo a mesma autora citada acima, a participação do trabalhador nos lucros da empresa deve ser contratual, coletiva e facultativa, cabendo às partes estabelecer da sua conveniência e oportunidade. Como não foi convertida em lei, a precursora MP 794 segue-se de outras, mês a mês:

- MP 860 de janeiro/95;
- MP 915 de fevereiro/95;
- MP 955 de março/95;
- MP 980 de abril/95;
- MP 1.006 de maio/95;
- MP 1.029 de junho/95;
- MP 1.077 de julho/95;

Acima, estão algumas das Medidas Provisórias editadas pelo governo e para o melhor desenvolvimento do estudo aqui proposto, apresenta-se, *in verbis*, a Medida Provisória n.º 1487-21 de 08/08/96, que regulamentou a participação dos lucros até pelo menos março de 1997, para que depois sejam tecidas as considerações necessárias:

*“Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.*

*Art. 1º. Esta MP regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos da art 7º, inciso XI, da Constituição.*

*Art. 2º. Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, por de meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados.*

*a) Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos de participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período da distribuição, período de vigência e prazos para revisão dos acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:*

- 1) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;*
- 2) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.*

*b) O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.*

*c) Não se equipara a empresa, para os fins desta MP:*

- 1) a pessoa física;*
- 2) a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:*
  - não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;*
  - aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no país;*
  - destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;*
  - mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos desta alínea, e das normas*

*fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.*

*Art. 3º. A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.*

- a) Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente MP, dentro do próprio exercício de sua constituição.*
- b) É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.*
- c) A periodicidade semestral mínima referida na alínea anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31/12/96, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.*
- d) As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.*

*Art. 4º. Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:*

- I - mediação*
- II - arbitragem de ofertas finais.*

- a) *Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.*
- b) *O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.*
- c) *Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.*
- d) *O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.*

*Art. 5º. A participação de que trata o art 1º desta MP, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.*

*Art. 6º. Ficam convalidados os atos praticados com base na MP 1487-20(09/07/96).*

*Art. 7º. Esta MP entra em vigor na data de sua publicação.”*

Na obra de Brito (1996, p. 113-127), a Medida Provisória é analisada em detalhes, e estes são elencados a seguir.

#### **4.2.1. Campo de aplicação:**

O campo de aplicação é imenso. Abrange toda e qualquer empresa da cidade ou do campo. O seu art. 2º não deixa qualquer dúvida: indústrias, casas comerciais, instituições financeiras, empresas rurais, prestadores de serviços, entre outras, têm de dividir seus lucros com seus empregados. Pouco importa que não se trate de sociedade comercial, porquanto a participação é assegurada, seja nos lucros, seja nos resultados.

As dimensões da empresa não se constituem em elemento excludente da obrigação de dividir lucros. Tanto faz que a empresa seja individual ou coletiva,



que tenha mil ou dez mil empregados, todas devem cumprir a lei no tocante à partilha dos lucros.

#### **4.2.2. Participação sindical:**

A Medida Provisória original, 794, estatuiu que a participação nos lucros, ou nos resultados, e respectivo regramento seriam objetivo de negociação coletiva; isto é, de acordo coletivo de trabalho firmado entre cada empresa e o(s) sindicato(s) dos seus empregados. As Medidas Provisórias que a seguiram, como a presente 1487-21, excluíram o sindicato deste procedimento, determinando que *“toda empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados”*. A formação da comissão sindical para negociação coletiva com a empresa, não é mais obrigatória, esta podendo ser tratada diretamente entre a empresa e os empregados.

#### **4.2.3. Participação nos lucros desvinculada do salário:**

O art. 3º da presente MP 1487-21, deixa bem claro que a participação nos lucros, em nenhuma hipótese, terá natureza salarial. Neste particular repete o que está consignado na Constituição Federal, inc. XI, do art. 7º: *participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração*.

Ainda, no próprio exercício em que tiver lugar a divisão dos lucros, é permitido à empresa deduzir, como despesa operacional, a parcela dos lucros atribuída aos empregados.

As quantias percebidas pelos empregados, a título de sua participação nos lucros, serão tributadas na fonte, cabendo ao empregador a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto.

Este foi um dos pontos que com a Medida Provisória veio a ser consagrada em favor do empresariado, com reflexos tributários (imposto de renda, por exemplo): a dedução, como “despesa operacional” das participações, bem como a não incidência de encargos previdenciários sobre os valores pagos aos empregados, além dos aspectos trabalhistas.

#### 4.2.4. Periodicidade

Reza no art. 3º item b), da MP 1487-21, que a periodicidade da distribuição dos lucros não poderá ser inferior a um semestre. Delicado este ponto da Medida Provisória, uma vez que compete ao empregador, aquele que dirige os negócios, estipular o tempo mínimo para a distribuição de lucros.

Ao contrário, é omissa a Medida Provisória quanto ao percentual máximo de participação a ser atribuído aos empregados. Estes, na negociação coletiva, poderão reivindicar 30, 40, 50 por cento ou mais dos lucros, prejudicando a empresa.

#### 4.2.5. Mediação e arbitragem

Aqui, nota-se que a Medida Provisória não estabelece a obrigatoriedade, para as partes, de recorrerem à mediação ou à arbitragem, se as negociações desembocarem num impasse.

Dispõe que se trata de uma *faculdade*, pelo que ficam os trabalhadores, no caso, com a liberdade de partir para a greve ou para a instauração do dissídio coletivo.

Na hipótese de mediação, o mediador (um terceiro escolhido pelas partes) proporá a solução que, se aceita por consenso, tornará a forma de acordo.

Na arbitragem, o terceiro designado terá de optar por uma das propostas apresentadas, em caráter definitivo, pelas duas partes, adquirindo, imediatamente, força obrigatória, independentemente de homologação judicial. Na arbitragem, o terceiro ganha o poder de sentenciar e o laudo arbitral, de sentença. Evidente que ele poderá ser judicialmente anulado, se caracterizado um dos casos de nulidade dos atos jurídicos.

Isto posto, em não havendo consenso na escolha do mediador, na aceitação da proposta ou na designação do árbitro, não se poderá impedir o acesso ao Judiciário.

#### **4.2.6. Empresa estatal e a participação nos lucros:**

Pelo art. 5º da presente MP, as empresas estatais também devem dividir os lucros com seus empregados, mas com a observância de diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Para esse efeito são empresas estatais: empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

## CAPÍTULO V

### 5.1. Histórico do Grupo WEG S.A.

A marca WEG surgiu em 30 de junho de 1961, quando Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus fundaram a Eletromotores Jaraguá Ltda. Ao empreenderem a fabricação dos motores elétricos WEG, os fundadores uniram a experiência de Werner no campo eletrotécnico à de Geraldo na área de mecânica, ambas sendo catalisadas pela capacidade de Eggon como administrador de empresa.

Tendo produzido ela nos primeiros três meses um total de 146 motores, totalizando 51,5 cavalos-força, o que já representava alguma coisa em produção, mas ainda muito aquém do que se propunha o Grupo.

Com o mesmo entusiasmo de 34 anos atrás, Werner, Eggon e Geraldo continuam à testa da obra que idealizaram, hoje representada por uma frondosa árvore, à cuja sombra são abrigados cerca de 6.800 colaboradores e aproximadamente 20 mil dependentes indiretos, que se traduz em 30% da economia de Jaraguá do Sul(SC), que se reflete na vida da própria cidade e da região que a cerca.

Tendo por dogma a expansão e a qualidade total, e por filosofia a frase de Eggon João da Silva \_ “Homens motivados são a base do êxito”\_ a empresa, por isso, mantém a serviço de seus colaboradores inúmeros benefícios sociais, e nos últimos dois anos distribuiu 24% de seus lucros a todos os colaboradores, incentivando, assim, a administração participativa.

A WEG hoje se consolida como a maior fabricante de motores elétricos da América Latina, distribuindo-os para mais de 50 países, além de operar nos EUA com a Weg Electric Motors Corp. (1990), na Bélgica com a Weg Europe (1992) e recentemente na Argentina com a Weg Equipamientos Electricos S.A. e no Japão com a Weg Japam Co. LTD (1993).

Em seus diversos ramos de atuação, podemos destacar a Weg Máquinas, com produção de motores de grande porte; a Weg Acionamento, com componentes elétricos de baixa tensão; a Weg Automação; Weg Transformadores; Weg Exportadora S.A.; Weg Química que produz tintas em

pó, e foi líder na venda de vernizes em 1994; contando ainda com a Weg Florestal, que atua na pecuária, reflorestamento e piscicultura.

Mas nem sempre foi assim, quando em 91 ela sofreu diretamente com a crise apreciada por todo o país, demonstrando um prejuízo líquido de US\$ 8 milhões, optou então pela reestruturação de praticamente toda a empresa, implantou o Programa Weg de Qualidade e Produtividade, fechou as filiais de Belo Horizonte (MG) e Porto Alegre (RS). Reduzindo também sua participação na Weg Pescados. Porém colocou em funcionamento a Weg Metalurgia em 1992. Diminuindo os seus prejuízos para US\$ 0,9 milhões.

Apesar de tudo, durante este período de recessão, a WEG continuou investindo em treinamento de pessoal, novas tecnologias, aumento da capacidade de produção e melhoria da produtividade e qualidade dos produtos, tornando-os mundialmente conhecidos. O que lhe valeu inúmeras conquistas na área da qualidade como o Prêmio Petrobrás de Qualidade e a certificação ISO 9000.

Em 1993, a WEG retomou o seu crescimento, e aumentou em 24% suas vendas e contou com um lucro líquido de US\$ 16,4 milhões. Contudo em 1994, o resultado superou as expectativas chegando a US\$ 44 milhões o seu lucro líquido e a produção anual de 2,5 milhões de motores.

Com esta visão global, a WEG entra firme no caminho da globalização de mercado, onde a eficácia e a excelência dos produtos e serviços são fundamentais para manter uma vantagem competitiva. A série de investimentos em projetos de modernização, mostra que a WEG está no rumo certo, unindo, integrando e gerenciando os seus negócios numa estratégia que visa unicamente a plena satisfação do cliente em qualquer parte do planeta.

## 5.2. Caso prático no Grupo WEG S.A.

O presente capítulo está baseado em material obtido na própria empresa WEG S.A., sediada na rua Joinville, n.: 3300 - Jaraguá do Sul - Santa Catarina. Outro ponto importante no decorrer deste capítulo é que o vocábulo empregado, não será usado, no seu lugar será utilizado o vocábulo colaborador, pois o estudo se baseia no grupo WEG S.A. e lá todos os empregados são chamados de colaboradores.

Em 01/01/91 foi implantado o PROGRAMA WEG DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PWQP). O mesmo tinha o intuito de reverter os índices relativos a qualidade e resultados, que nos últimos 5 anos haviam apresentado uma queda.

O grande objetivo do programa era o crescimento das empresas do grupo e conseqüentemente a distribuição dos resultados obtidos aos colaboradores.

O modelo de participação e distribuição dos lucros que foi implantado pela WEG S.A. foi desenvolvido em conjunto com uma assessoria externa a HAY DO BRASIL CONSULTORES. Esta se baseia na definição de metas para cada departamento/equipe que serão avaliadas pela direção da empresa. As metas são o coração do sistema, estas são como objetivos para cada ano, assim o sistema pressupõe que quanto melhor o desempenho dos departamentos, melhor também o desempenho da empresa e conseqüentemente de todo o grupo.

O planejamento estratégico utilizado no grupo visa fortalecer os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e atender as diretrizes através dos planos motivacionais e operacionais que ano a ano são aprimorados para suprir as necessidades no crescimento do grupo, assim melhorando seu desempenho.

No decorrer deste capítulo vamos descrever o funcionamento do sistema, a evolução do programa ano a ano, bem como o sistema de metas e a proporção do lucro que é distribuída:

- para todos os colaboradores;
- para os colaboradores das empresas com lucro e atingimento de metas;
- para avaliação de equipes pelo atingimento de metas.

### 5.3. O funcionamento do programa

Esta seção do trabalho pretende explicar o funcionamento do PWQP em termos gerais, ou seja, os pontos em comum do programa através dos anos já que ano a ano o programa sofreu mudanças para se adaptar ao crescimento da empresa, mas sua essência permaneceu. Os diversos critérios e métodos para a distribuição dos lucros no Grupo WEG S.A. no decorrer deste item, são os utilizados no ano de 1997, pois acreditamos refletir a realidade atual.

Para o entendimento desta explicação é preciso refletir sobre alguns conceitos como os de clientes internos e fornecedores internos. Clientes e fornecedores são palavras que todos compreendem com facilidade e neste caso não é nada diferente. Cada departamento possui seus clientes internos e fornecedores internos, ou seja em uma linha de montagem cada departamento fornece produtos e serviços, como também recebe produtos e serviços para poder desenvolver suas atividades no processo produtivo. Mesmo os departamentos que atuam nas pontas da linha de produção também possuem fornecedores e clientes só que externos e estes são tão ou mais importantes que os internos.

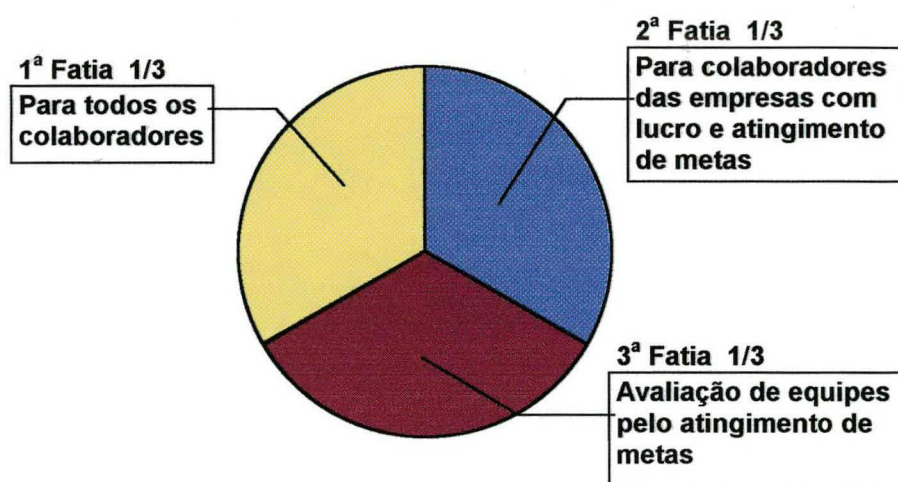
Assim podemos observar que para fabricação de um produto de qualidade, é necessário que todos os departamentos envolvidos tenham o mesmo padrão no desenvolvimento do processo produtivo. Os processos na fabricação de produtos, contam hoje com as normas de qualidade específicas, as ISO da série 9000, estas são pré-requisitos para uma empresa que pretende vender seus produtos em um mercado globalizado e cada vez mais exigente.

Existem dois aspectos relevantes no funcionamento do programa, que são o plano motivacional e o plano operacional. O plano motivacional é definido ano a ano e se destina a determinar quanto do lucro será dividido, com todos os colaboradores proporcionalmente ao salário de cada um, quanto do lucro será dividido com os colaboradores lotados nas empresas que apresentarem lucro e quanto do lucro será distribuído com os colaboradores dos departamentos proporcional a nota obtida, ou seja ao seu desempenho. Para uma melhor

visualização apresentaremos um gráfico que reflete a realidade para o ano de 1997 de como as fatias serão distribuídas:

**FIGURA 1 - Proporção de distribuição do lucro em fatias**

**DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS**  
**ATÉ 12,5%**  
**do lucro líquido do grupo WEG - Balanço Consolidado - Correção Integral**



**Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.**

Como podemos observar acima  $2/3$  dos lucros serão distribuídos em proporcionalidade com as metas obtidas. As metas são definidas de maneira democrática em conjunto com os colaboradores de cada departamento e estas são avaliadas pela diretoria da empresa. Para cada empresa também são traçadas metas. Se os departamentos (3ª fatia) e as empresas (2ª fatia) não atingirem as metas para o ano de 1997, o montante do lucro a ser distribuído não retornará para o bolo.

Os colaboradores de cada departamento são avaliados através de 4(quatro) metas e estas recebem notas de 1(um) a 5(cinco), de acordo com os critérios da 2ª fatia. As metas dos departamentos são avaliadas pelos comitês e estes se dividem, em comitê da área Técnica, Administrativa, Comercial e Produção. Os comitês de avaliação das metas são formados por diretores que



aprovam ou não a avaliação efetuada pelo Diretor Superior imediato do departamento avaliado.

Já as empresas são avaliadas por 5(cinco) metas e receberão notas de 1(um) a 5(cinco), ou seja:

- Atingimento 100% das metas.....Nota: 5
- Atingimento 95% das metas.....Nota: 4
- Atingimento 90% das metas.....Nota: 3
- Atingimento 85% das metas.....Nota: 2
- Atingimento 80% das metas.....Nota: 1

Como podemos observar acima o atingimento de metas é dividido em percentuais, e por sua vez cada percentual corresponde a uma nota. A avaliação das metas são feitas pela Direção Geral.

A periodicidade da distribuição é semestral. No primeiro semestre poderá ocorrer uma antecipação se houver distribuição de dividendos aos acionistas e o montante a ser distribuído será dividido pela diretoria. Já o segundo semestre acontece no fechamento anual e a distribuição total do montante observando os critérios estabelecidos nos parágrafos anteriores a este.

O salário base a ser considerado para efeito de proporcionalidade da distribuição é o salário de junho e dezembro + gratificação de função + adicional noturno. O salário base é usado como referência na hora da distribuição, ou seja, se o colaborador receber, por exemplo, como sua parte da participação 1(um) salário, e este receber R\$ 100,00 por mês o mesmo vai receber mais R\$ 100,00 como parte de sua participação. Supondo que outro colaborador receba um salário de R\$ 1.000,00 por mês, e o mesmo tenha direito também a um salário como participação nos lucros, isto quer dizer que este colaborador receberá mais R\$ 1.000,00 como sua parte na distribuição.

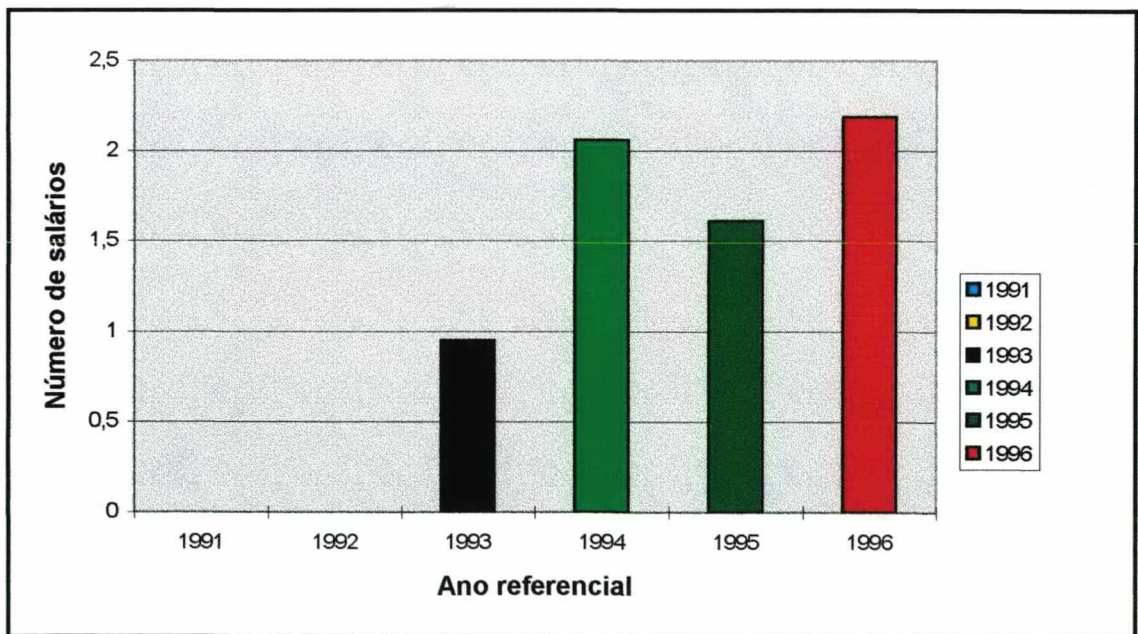
No gráfico abaixo vamos observar a variação da distribuição em equivalência com os salários o que facilitará o entendimento deste parágrafo:

**TABELA 1 - Tabela da distribuição média de salários por colaborador**

Ano	Número de Salários Equivalentes
1991	não houve distribuição
1992	não houve distribuição
1993	0,95
1994	2,06
1995	1,61
1996	2,19

Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.

**FIGURA 2 - Distribuição média de salários por colaborador**



Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.

Como o gráfico é uma representação eficiente da realidade estudada em relação ao que desejamos transmitir, cabe agora comentarmos o último ponto dessa seção.

O descontos realizados são em termos de Imposto de Renda, não somando na base de cálculo do salário do mês de pagamento. Todos os colaboradores afastados ou admitidos durante o ano, recebem proporcionalmente ao período trabalhado.

#### **5.4. A evolução do Programa WEG de Qualidade e Produtividade(PWPQ)**

##### **5.4.1. Lançamento do PWQP em 1991.**

Em 1991 o grupo WEG S.A. inicia uma experiência inovadora no campo da qualidade e produtividade a nível nacional. Esta experiência seria a participação de lucros para seus empregados que foi implantada com o objetivo de atingir padrões internacionais de qualidade e produtividade, tornando os produtos WEG competitivos com o primeiro mundo.

Já, no primeiro ano o programa procurou atingir objetivos audaciosos:

- ✓ Dobrar o lucro do Grupo;
- ✓ Reduzir o refugo pela metade
- ✓ Implantar as normas ISO série 9000.

Naquele ano o “lucro antes do Imposto de Renda da controladora” foi a base para o cálculo da distribuição. A parcela a ser distribuída ficou determinada em um terço do incremento do lucro obtido em relação ao ano anterior.

Com relação as quotas todos os colaboradores de todas as empresas receberiam a participação, só que proporcionalmente ao salário e ao tempo de casa, pago duas vezes ao ano, por ocasião da distribuição dos dividendos ao acionistas. No ano do lançamento do programa foram definidas 852 metas e destas 58% foram atingidas.



É importante salientar que neste ano não houve distribuição de lucros, pois, o objetivo principal o de dobrar o lucro do grupo não foi atingido. Segundo a empresa os fatores que contribuíram para que isto acontecesse foram, a queda da atividade econômica no país e o congelamento de preços do primeiro semestre. Cabe ressaltar ainda, segundo a empresa, que se não fosse o grande engajamento da maioria dos colaboradores no programa, o resultado poderia ter sido muito pior, comprometendo até mesmo a saúde financeira da empresa e a estabilidade dos empregos, a exemplo do que ocorreu com grande parte das empresas brasileiras.

#### **5.4.2. Um ano de programa em 1992**

O programa em 1992 segue todas as diretrizes de relevância em relação ao ano anterior, a maioria dos objetivos e regras para distribuição dos lucros permanecem as mesmas de 1991, ou seja:

- ✓ Dobrar o lucro do Grupo em relação a 1990;
- ✓ Reduzir o refugo pela metade em relação a 1990;
- ✓ Implantar as normas ISO série 9000;
- ✓ Concluir, no mínimo, 80% das metas estabelecidas.

As regras para distribuição dos lucros também continuaram as mesmas do ano anterior, assim sendo, não serão relatadas nesta seção. O número de metas para esse ano aumentou, sensivelmente, de 852 para 1506 e dessas 60% foram atingidas.

De acordo com a empresa esse ano foi problemático, pois, novamente a empresa apresentou prejuízo e não distribuiu seus lucros. Assim 1992 foi o segundo ano do programa, e o segundo ano que todos os colaboradores trabalharam para receber sua parte nos lucros, mas não receberam nada.

### 5.4.3. O primeiro ano de distribuição de lucros em 1993

Para 1993 o objetivo permanente do grupo continua sendo o de atingir padrões internacionais de qualidade e produtividade, tornando os produtos WEG competitivos com os do primeiro mundo.

Com o objetivo de evoluir e sentindo a necessidade de adequar o programa a realidade do grupo, o PWQP muda seus objetivos:

- ✓ Attingir o faturamento mínimo de 270 milhões de dólares;
- ✓ Exportar no mínimo 50 milhões de dólares;
- ✓ Attingir o lucro de 5% sobre o faturamento (LAIR);
- ✓ Concluir, no mínimo, 75% da metas estabelecidas no PWPQ;
- ✓ Reduzir as despesas administrativas para que fique inferior a 9% da receita líquida(balanço societário);
- ✓ Reduzir as despesas de vendas para que fique inferior a 9% da receita líquida(balanço societário).

A base de cálculo para distribuição de lucros muda também, pois, após dois anos de programa sem distribuição, um terceiro ano poderia comprometê-lo. Com isso a base de cálculo para este ano ficou determinada em 12% do lucro antes do Imposto de Renda, referente ao balanço consolidado, corrigida até a data do pagamento. A distribuição a ser feita neste foi para todos os colaboradores e proporcional ao salário pago por ocasião da distribuição de dividendos dos acionistas. Para os colaboradores que não possuíam um ano de casa a distribuição foi proporcional aos meses trabalhados.

O terceiro ano do programa e primeiro de distribuição de lucros, esta distribuição de lucros foi muito importante, não pelo quanto foi distribuído, mas sim para reforçar e animar os colaboradores que já estavam perdendo a credibilidade no programa. O número de metas para este diminui de 1506 em 1992, para 1105 e destas 51% foram atingidas. Naquele ano foi distribuído 0,95 salários equivalentes, o que significa que cada colaborador recebeu, praticamente, um salário equivalente a título de participação de lucros.

#### 5.4.4. O decorrer do programa em 1994

Como o ano anterior foi o primeiro a distribuir lucros, a empresa teve diversos dados para aprimorar o sistema. Em 1993 todos os colaboradores receberam partes iguais em salários equivalentes, independentemente da eficiência em seus departamentos ou até mesmo o atingimento de metas. Assim para 1994 foram feitas varias mudanças visando o aprimoramento do sistema, justiça entre os colaboradores e a melhoria da eficiência dos colaboradores. Para isto foram definidas fatias do lucro, que seriam distribuídas de acordo com o desempenho de cada empresa, de cada departamento e até mesmo de cada colaborador.

Para o ano de 1994 o enfoque principal foi a satisfação dos clientes, sendo esta a grande meta de todo o grupo para o ano.

A base de cálculo para distribuição de lucros neste ano foi determinada em 12% dos lucros do Grupo WEG antes do Imposto de Renda, do balanço societário, com os seguintes critérios:

- ✓ 50% distribuído proporcionalmente ao salário de todos os colaboradores do Grupo WEG;
- ✓ 25% distribuídos proporcionalmente ao salário dos colaboradores das empresas que derem lucro;
- ✓ 25% distribuídos conforme desempenho de cada departamento, com base em:
  - Resultados quantitativos, metas específicas;
  - Resultados qualitativos, competência e nível de satisfação dos clientes internos do departamento
  - Clima dos clientes.

Com relação a tributação esta foi realizada através do Imposto de Renda, sendo o INSS e o FGTS isentos. A base de cálculo para tributação foi o salário ago/94 + participação de lucros.

As metas neste ano novamente aumentaram, das 1105 em 1993, passaram para 1451 e destas 66% foram concretizadas. O ano de 1994 foi um



dos melhores em relação a distribuição de lucros, pois, a quantidade de salários equivalentes chegou a 2,06 salários, ou seja, cada colaborador recebeu em média dois salários a mais no final do período independente do salário fixo.

#### **5.4.5. O andamento do sistema em 1995**

Naquele ano o Grupo WEG procurou atingir vários objetivos para adequar a empresa ao primeiro mundo não só em seus produtos, mas também os seus colaboradores de acordo com suas diretrizes:

- ✓ até o ano 2000 todos os colaboradores da WEG deverão ter no mínimo, formação escolar de primeiro grau completo;
- ✓ investir até 0.6% do faturamento bruto em educação e treinamento dos colaboradores;
- ✓ investir até 3.5% do faturamento bruto em tecnologia e consultores nacionais/internacionais, parcerias em universidades e centros de pesquisas do Brasil e exterior;
- ✓ buscar a liderança total de mercado ou em segmento específicos em todas as linhas de produtos;
- ✓ nos investimentos para melhoria de produtividade/automatização, considerar retorno em investimentos em, no mínimo, três anos;
- ✓ investir até 1,5% do faturamento bruto em informática;
- ✓ assegurar o menor grau de deterioração ambiental dos processos produtivos;
- ✓ capacitação dos recursos humanos para internacionalização;
- ✓ assegurar e adequar condições de trabalho e segurança aos colaboradores.

Para a avaliação das equipes foram determinados fatores para avaliação, sendo estes:

a) atingimento de metas

- 4 metas específicas - peso 50% - notas de 1 a 5;

b) índice de satisfação do cliente interno(competência, produtos, serviços e informações dos fornecedores internos)

- peso 50% - notas de 1 a 5;

Os critérios de distribuição permanecem os mesmos ou seja, 50% para todos os colaboradores; 25% para empresas que apresentarem lucro; 25% proporcional a nota obtida por cada departamento. Neste ano duas empresas do grupo utilizaram critérios próprios para distribuição. Weg S.A. e Weg Exportadora que utilizaram 50% para todos os colaboradores e 50% a nota obtida proporcional ao salário e a fatia de cada empresa.

A tributação foi realizada através do Imposto de Renda, sendo o INSS/FGTS isentos. E calculado em cima da somatória da participação dos lucros + salário jun/95.

As metas deste ano diminuiram de 1451 em 1994, para 1297 em 1995 e destas 75% foram atingidas se tornando o melhor resultado de metas alcançadas. Para 1995 foram distribuídos 1,61 salários equivalentes, ou seja cada colaborador recebeu em média pouco mais de um salário e meio, como parte de sua participação de lucros, independente do salário fixo.

#### **5.4.6. O desenrolar do ano de 1996**

Em 1996 foram feitas varias mudanças quanto ao critério de distribuição, esta visando o aprimoramento do sistema e a adequação do mesmo à realidade da empresa. Para isto foram alteradas as fatias de distribuição do lucro, que seriam distribuídas de acordo com o desempenho de cada empresa, de cada departamento e até mesmo de cada colaborador. Os critérios para aquele ano são os seguintes:

- ✓ 1/3 do lucro distribuído proporcionalmente ao salário de todos os colaboradores do Grupo WEG;
- ✓ 1/3 do lucro distribuído proporcionalmente ao salário dos colaboradores das empresas que derem lucro;



✓ 1/3 do lucro distribuído conforme desempenho de cada departamento, com base em:

a) atingimento de metas

- 4 metas específicas - peso 60% - notas de 1 a 5;

b) índice de satisfação do cliente interno (competência, produtos, serviços e informações dos fornecedores internos)

- peso 40% - notas de 1 a 5;

1

A base de cálculo para distribuição de lucros neste ano foi determinada em 12% dos lucros do Grupo WEG antes do Imposto de Renda, do balanço consolidado corrigido pela correção integral.

O número de metas prevista para este ano são 1349, contra 1297 em 1995 e destas 71% foram atingidas.

Com relação a tributação esta foi realizada através do Imposto de Renda, sendo o INSS e o FGTS isentos.

O ano de 1996 ficou marcado com uma distribuição de lucros de 2,19 salários equivalentes, sendo esta a melhor distribuição de todos os anos desde que o programa foi implantado. Isto significa que cada colaborador recebeu em média um pouco mais de dois salários ao final do período, independente do salário fixo.

---

<sup>1</sup> Para os itens a) e b) referidos acima, teremos os ANEXOS 1 e 3, na seção de anexos, que é um exemplo dos formulários utilizados para a avaliação no Grupo WEG S.A., com metas e notas hipotéticas para melhor evidenciar a realidade estudada.

#### **5.4.7. O ano de 1997**

Como 1997 está em andamento, para este ano não existem conclusões, apenas foram definidas as regras para distribuição de lucros. Os pontos relevantes do plano permanecem os mesmo de 1996, como as fatias de distribuição (1/3 para cada).

A base para distribuição foi alterada de 12% do LAIR, para até 12,5% do lucro líquido.

A periodicidade da distribuição este ano continua sendo semestral, o número de metas prevista para este ano são 1334, contra 1349 em 1996 e destas 71% foram atingidas.

A base salarial para cálculo do benefício é o salário de junho e dezembro de 1997 + Gratificação de função + Adicional noturno(somente para os que estavam no terceiro turno em junho e dezembro).

O desconto será realizado através do Imposto de Renda, não sendo somado o salário do mês de pagamento.

### 5.4.8. Síntese gráfica da evolução do programa

Esta seção procura fazer uma representação gráfica da evolução do sistema através dos anos, para isto fez-se um apanhado geral dos pontos relevantes antes da construção de cada gráfico. Com isso podemos comparar visualmente e constatar a evolução do sistema.

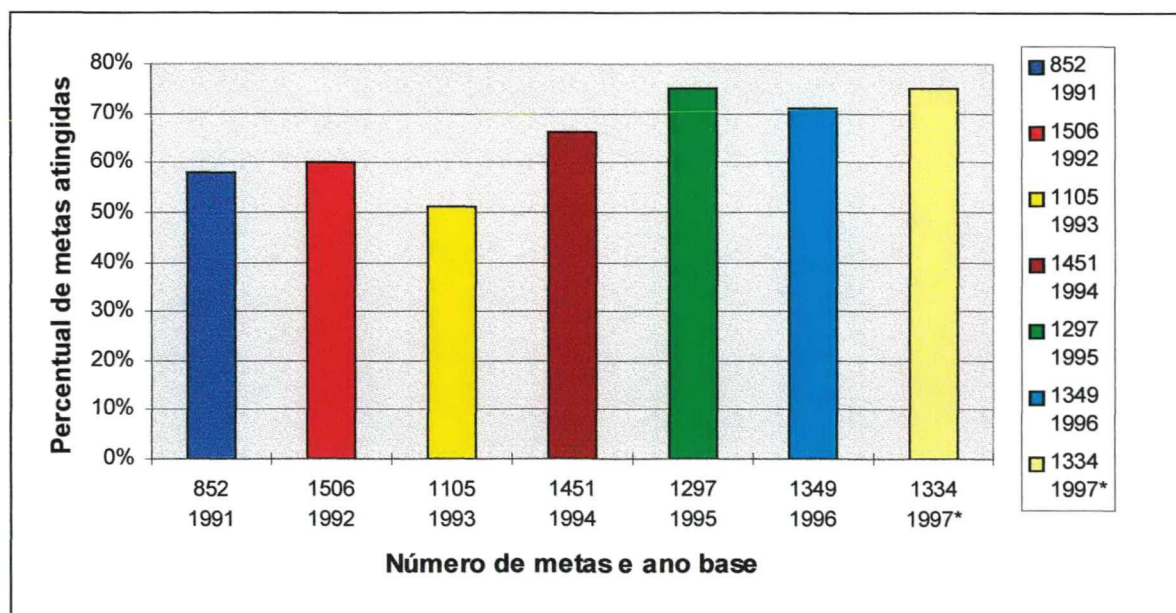
**TABELA 2 - Tabela das metas propostas pelas metas atingidas**

Ano base	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997*
<b>Metas propostas</b>	852	1506	1105	1451	1297	1349	1334
<b>Metas atingidas</b>	58%	60%	51%	66%	75%	71%	75%*

Obs: O referência ( \* ) ao do ano 1997 indica uma previsão da empresa.

Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.

**FIGURA 3 - Gráfico das metas propostas pelas metas atingidas**



Obs: O referência ( \* ) ao do ano 1997 indica uma previsão da empresa.

Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.

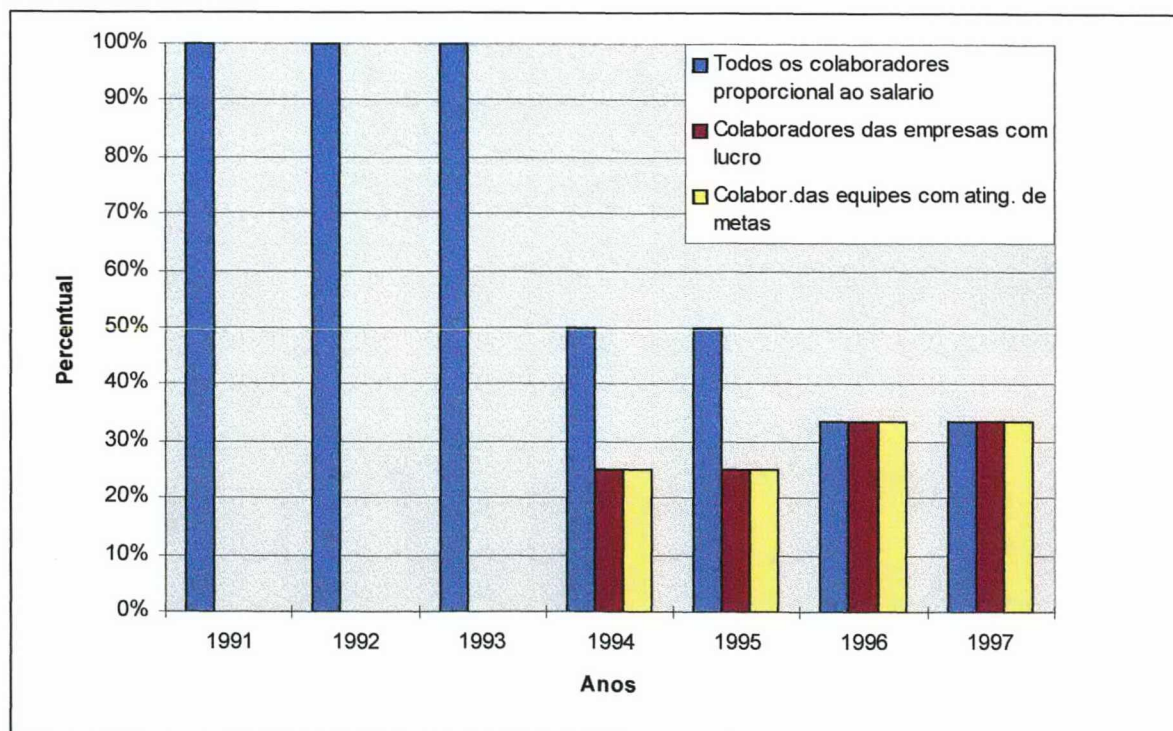


**TABELA 3 - Tabela da proporção das fatias do lucro total através dos anos**

FATIA DO LUCRO A DISTRIBUIR	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Todos os colaboradores proporcional ao salário	100%	100%	100%	50%	50%	33%	33%
Colaboradores das empresas com lucro				25%	25%	33%	33%
Colaboradores das equipes com atingimento de metas				25%	25%	33%	33%
Total do lucro a distribuir	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.

**FIGURA 4 - Gráfico da proporção das fatias do lucro total através dos anos**



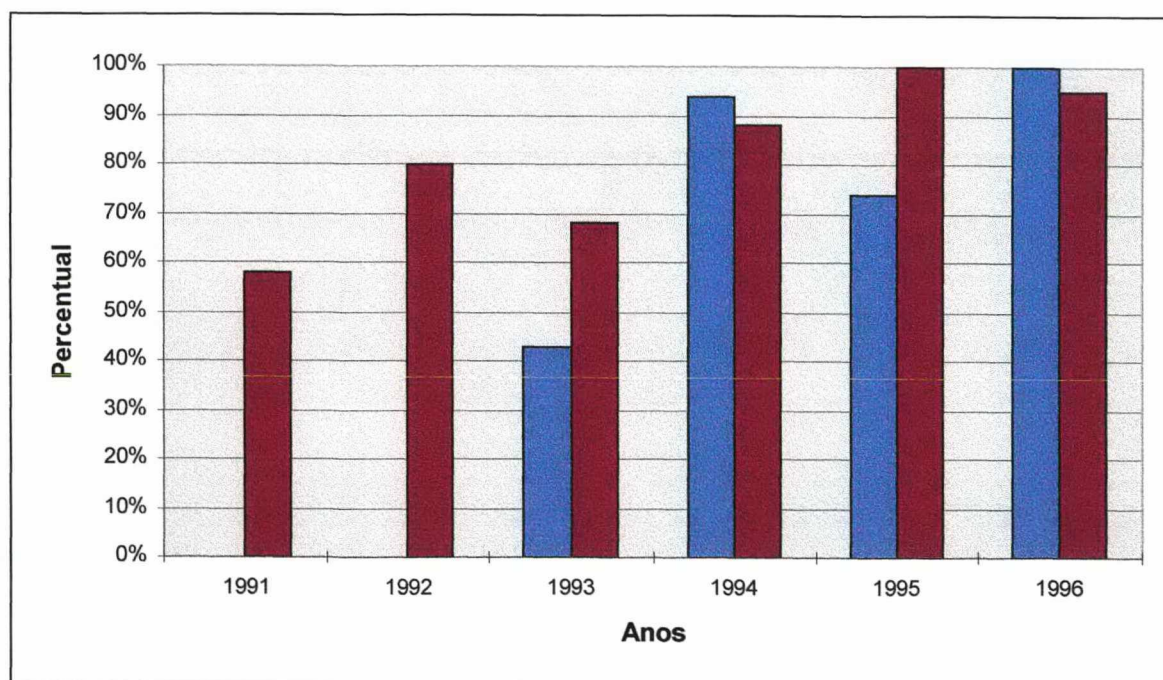
Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.

**TABELA 4 - Relação das metas atingidas pelo lucro realmente distribuído**

<b>Ano</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
<b>Número de salários equivalentes</b>	--	--	0,95	2,06	1,61	2,19
<b>Metas atingidas</b>	58%	60%	51%	66%	75%	71%
<b>Percentual de salários equivalentes</b>	0%	0%	43%	94%	74%	100%
<b>Percentual de metas atingidas</b>	58%	80%	68%	88%	100%	95%

**Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.**

**FIGURA 5 - Relação das metas atingidas pelo lucro realmente distribuído**



**Fonte: Material informativo do Grupo WEG S.A.**

## CAPÍTULO VI

### 6.1. Conclusão

Desde os primórdios dos tempos o mundo esteve separado por duas castas, a dos senhores e dos servos. Hoje o mundo ainda continua separado só que pelos empregadores e empregados. E, seguindo este raciocínio, segundo MAGANO, Octávio Bueno, *in* Brito (1996, p. 13): “Os trabalhadores já foram escravos, já foram servos, hoje são assalariados, é necessário fazê-los passar à condição de associados”.

A participação de lucros funciona como um meio de aumentar o interesse do empregado em trabalhar com mais afinco, pois só assim terá maiores ganhos, e, ao mesmo tempo, é meio de aumentar os ganhos do próprio empregador.

Na tentativa de colocar em cada colaborador, o vínculo com a empresa, e transferindo a aspiração de se tornar quase sócio e responsável de seu sucesso, o Grupo WEG S.A. implantou a participação nos seus lucros como um dos meios para motivar seus colaboradores a reverter situação do grupo.

A análise do Grupo WEG S.A. permitiu uma visão do processo de participação nos lucros, bem como as vantagens para a empresa com o P.W.Q.P. (Programa Weg de Qualidade e Produtividade) no decorrer de mais de seis anos, desde sua implantação.

A implantação do PWPQ no Grupo WEG S.A. foi 1991, onde a queda da atividade econômica do país e o congelamento de preço, contribuíram para com o não atingimento da meta de reverter a situação deficitária do grupo. Entretanto, a própria empresa admite que se não fosse o programa de participação nos lucros e o engajamento da maioria dos colaboradores, a saúde financeira da empresa e a estabilidade dos empregos poderiam estar comprometidas.

A partir de 1991 a empresa diminuiu seu prejuízo e voltou a apresentar lucro em 1993, aumentou o número de produtos, abriu novas empresas, ganhou prêmios de qualidade, obteve certificado ISO 9000 de qualidade e aumento suas vendas com a colocação de seus produtos no mercado internacional.

Um aspecto importante do programa está nas metas, pois, estas são os objetivos de cada empresa e de cada colaborador, refletindo as diretrizes do grupo. Cada colaborador de cada empresa tem uma meta, e esta será avaliada para que o colaborador consiga a maior quantidade possível da sua fatia na participação de lucros. É importante salientar que a remuneração fixa do colaborador, deve ser igual ou no mínimo, a média de mercado para que ela se transforme na renda esperada e não numa decepção.

Outro ponto importante é que o sistema incentiva a queda na rotatividade de pessoal. Como os colaboradores permanecem mais tempo na empresa, a mesma economiza em treinamento de pessoal.

A experiência vivenciada no Grupo WEG S.A. serve de estímulo, para outras empresas que certamente queiram chegar fortes e inteiras na virada do século.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO, Adriana Maria Hopfer. **Participação nos lucros**. Curitiba: Juruá, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e Co-Gestão novas formas de administração**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

SARASATE, Paulo. **PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS e na vida das empresas**. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1968.

TAVOLARO, Agostinho Toffoli. **Participação dos empregados no lucros das empresas**. São Paulo: LTr, 1991.



## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

**GOTTSCHALK, Elson. A participação do empregado na gestão da empresa.**

São Paulo: LTr, 1996.

**REVISTA EXAME, A MASTER DISTRIBUI LUCROS, MELHORA A**

**QUALIDADE E AVANÇA. N. 537, p.71, 1993.**

**REVISTA EXAME, Distribuição de lucros: o que as empresas estão**

**fazendo. N. 592, p.66-70, 1995.**

**REVISTA EXAME, O INCENTIVO QUE IRRIGA OS LUCROS: por que mais e**

**mais empresas distribuem parte de seus ganhos entre os funcionários.**

**N. 488, p.82-89, 1991.**

**ANEXOS**

**ANEXO 1**



**ANEXO 2**

**WEG - PARTICIPAÇÃO/E DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS 1994***PLANO MOTIVACIONAL - PWPQ/1994*

EMPRESA: WEG MOTORES L.T.D.A.  
DEPARTAMENTO: Fabricação IV  
RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES:

FORNECEDORES INTERNOS				
Impor- tância	DEPARTAMENTO (Incluir quais os fornecedores do seu depto).	O QUE RECEBEMOS		
		Produto	Serviço	Inform.
1	Engenharia de produtos			X
2	Suprimentos	X		
3	Processamentos de chapas	X		
4	Fabricação de fios	X		
5	Manutenção		X	

CLIENTES INTERNOS					
Impor- tância	DEPARTAMENTO (Indicar quais os clientes do seu depto).	SEÇÃO (Indicar a Seção que está mais ligada diretamente aquilo que é fornecido)	O QUE RECEBEMOS		
			Produto	Serviço	Inform.
1	Vendas seriados	Expedição	X		
2	Vendas Engenheirados	Vendas técnicas	X		
3	Vendas Seriados	Vendas	X		
4	WEX		X		
5					

**DEVOLVER PARA O MALOTE 05 ATÉ XX/XX/9X**

**ANEXO 3**

# WEG

---

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS

### ÁREA TÉCNICA

---

DEPTO (Fornecedor) Avaliado: \_\_\_\_\_

DEPTO (Cliente) Avaliador: \_\_\_\_\_



# ÍNDICE

## Fatores de Satisfação

### I. DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

1. Tecnologia.....	1
2. Funcionabilidade/confiabilidade.....	1
3. Clareza.....	1
4. Custos.....	1
5. Estabelecimento de prazos.....	1
6. Cumprimento de prazos.....	1

### II. DAS COMPETÊNCIAS DA EQUIPE DOS FORNECEDORES

7. Habilidade de relacionamento interpessoal.....	2
8. Disponibilidade e atuação para atender e ajudar.....	2
9. Preocupação com ordem e organização.....	2
10. Atendimento do trabalho em equipe.....	2
11. Assistência na resolução de problemas.....	3
12. Capacidade de análise.....	3
13. Esclarecimento de conceitos.....	3
14. Pesquisa e investigação de informações.....	3
15. Iniciativa.....	4
16. Inovação.....	4
17. Comprometimento organizacional.....	4

### III. SATISFAÇÃO GERAL

18. Grau de satisfação geral.....	4
-----------------------------------	---

 Fatores de satisfação relativos a produtos e serviços

### 1. TECNOLOGIA

Em que grau os produtos e serviços que a área técnica lhe entrega são tecnologicamente atualizados?

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### 2. FUNCIONABILIDADE/CONFIABILIDADE

Até que ponto os produtos e serviços da área técnica funcionam e são confiáveis?

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### 3. CLAREZA

Como você classifica o grau de clareza dos serviços (projetos, relatórios documentos, instruções, informações, etc) realizados pela área técnica?

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### 4. CUSTOS

Até que ponto a área técnica se preocupa com custos de seus serviços e de implantação de seus projetos?

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### 5. ESTABELECIMENTO DE PRAZOS

Na sua opinião, até que ponto a área técnica estabelece prazos adequados para realização de seus serviços?

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### 6. CUMPRIMENTO DE PRAZOS

Em que grau a área técnica cumpre os prazos negociados com a sua área para entrega ou para cumprimento de etapas de seus serviços?

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

☞ Fatores de satisfação relativos a competência da equipe técnica

### **7. HABILIDADE DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

Os elementos da equipe técnica:

- . entendem as pessoas que assumem o papel de seus clientes
- . ouvem e disponibilizam-se para ouvir seus clientes internos
- . relacionam-se com os clientes de modo atencioso, cordial e solícito
- . assumem a postura de aconselhadores e constantemente de parceiros
- . ouvem e entendem pensamentos, sentimentos e preocupações parcialmente expressos
- . esforçam-se para criar um relacionamento forte e de confiança.

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### **8. DISPONIBILIDADE E ATUAÇÃO PARA ATENDER E AJUDAR**

Os elementos da equipe técnica:

- . orientam seus esforços para descobrir e atender as necessidades dos seus clientes internos
- . atuam sistematicamente para identificação de necessidades
- . monitoram as soluções propostas
- . mantém uma comunicação clara e contínua com seus clientes internos
- . disponibilizam-se em função da disponibilidade de seus clientes
- . assumem a correção de problemas dos serviços que desenvolvem
- . identificam necessidades importantes além das expressas inicialmente
- . criam situações para seus clientes internos.

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### **9. PREOCUPAÇÃO COM ORDEM E ORGANIZAÇÃO**

Os elementos da área técnica:

- . atuam no sentido de ordenação do ambiente em que atuam
- . mantém seu espaço e seu trabalho em bom estado, limpos, organizados e ordenados
- . documentam processos, regras, expectativas, tarefas e dados de forma sistemática
- . têm o hábito de verificar mais de uma vez se as informações ou o próprio trabalho está correto
- . desenvolvem sistemas para organizar e conseguir informações

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### **10. ATENDIMENTO DO TRABALHO EM EQUIPE**

Os elementos da área técnica quando estão prestando algum serviço para você ou sua área:

- . atuam em equipe demonstrando que compartilham informações entre eles
- . cooperam uns com os outros entre eles
- . têm respeito e falam sobre os membros da equipe deles de forma positiva
- . valorizam as capacidades dos colegas e promovem a boa reputação do time deles

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### **11. ASSISTÊNCIA NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Os elementos da área técnica:

- . agem no sentido de se alinharem com seus clientes para resolver os problemas quando estes ocorrem
- . colocam-se à disposição e se incorporam à equipe do cliente interno para solucionar os problemas
- . respondem rapidamente e buscam disponibilizar os recursos necessários
- . aplicam técnicas de análise de problemas de forma satisfatória e no menor prazo possível.

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### **12. CAPACIDADE DE ANÁLISE**

Os elementos da área técnica:

- . demonstram entendimento de situações analisando suas partes e implicações passo a passo
- . organizam as partes dos problemas ou situações de uma maneira sistemática
- . fazem comparações e definem prioridades com uma base racional
- . fazem cronogramas confiáveis dos planos e projetos
- . elaboram planos claros e detalhados

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### **13. ESCLARECIMENTOS DE CONCEITOS**

Os elementos da área técnica:

- . esclarecem conceitos dos conteúdos de seus serviços
- . explicam suas idéias fazendo analogias e referindo-se à experiências anteriores
- . juntam idéias, assuntos e observações em uma apresentação clara e útil

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

### **14. PESQUISA E INVESTIGAÇÃO DE INFORMAÇÕES**

Os elementos da área técnica:

- . demonstram curiosidade e desejo de conhecer cada vez mais sobre assuntos, situações e oportunidades
- . procuram de forma determinada obter informações exatas e completas
- . questionam quando ocorrem discrepâncias de informações
- . examinam com detalhes quando há oportunidades potenciais
- . extrapolam o contexto atual e focam ações possíveis no futuro

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

**15. INICIATIVA**

Os elementos da equipe técnica:

- . agem pró-ativamente, não esperando simplesmente atender solicitações ou pedidos formais
- . identificam oportunidades ou problemas atuais ou futuros
- . agem rapidamente e decididamente para aproveitar as oportunidades ou resolver problemas

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

**16. INOVAÇÃO**

Os elementos da equipe área técnica:

- . são inovadores e criativos
- . propõem coisas novas para melhorar o desempenho dos produtos e processos existentes

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

**17. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Os elementos da equipe área técnica:

- . moldam seu próprio comportamento de acordo com as necessidades da WEG
- . esforçam-se para se adequarem às normas, hábitos e costumes da empresa
- . colaboram com as outras áreas para as metas globais da WEG sejam alcançadas
- . dedicam-se à empresa fazendo sacrifícios pessoais, sejam eles profissionais ou familiares

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

**18. SATISFAÇÃO GERAL**

De maneira geral, considerando todos os aspectos que influênciam você e seu departamento em termos de satisfação pelos produtos, serviços e competência dos elementos da área técnica, em que grau todos estes aspectos em conjunto lhe satisfazem?

Baixo grau      1      2      3      4      5      Alto grau

# WEG

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS DA ÁREA TÉCNICA

### FOLHA DE RESPOSTAS

2º SEMESTRE - 1996

QUESTÃO	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

GRUPO AVALIADOR:

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 4**



PROGRAMA WEG  
DA QUALIDADE E  
PRODUTIVIDADE



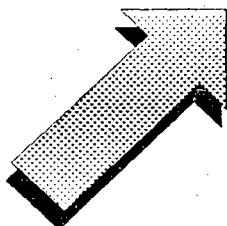


## PWQP - 1997 PROGRAMAS

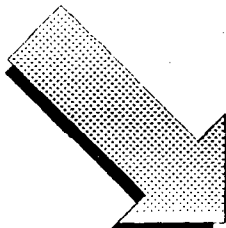
- 1 - PDT - DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
- 2 - PAN - NORMALIZAÇÃO
- 3 - PME - METAS ESPECÍFICAS
- 4 - PSS - SEGURANÇA E SAÚDE

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- ☆ FORTALECER PONTOS FORTES
- ☆ MINIMIZAR PONTOS FRACOS
- ☆ APROVEITAR OPORTUNIDADES
- ☆ ATENDER DIRETRIZES



**METAS  
ESPECÍFICAS  
POR  
DEPTO**



**DIRETRIZES 1997  
GRUPO WEG**

## DIRETRIZES DO GRUPO WEG

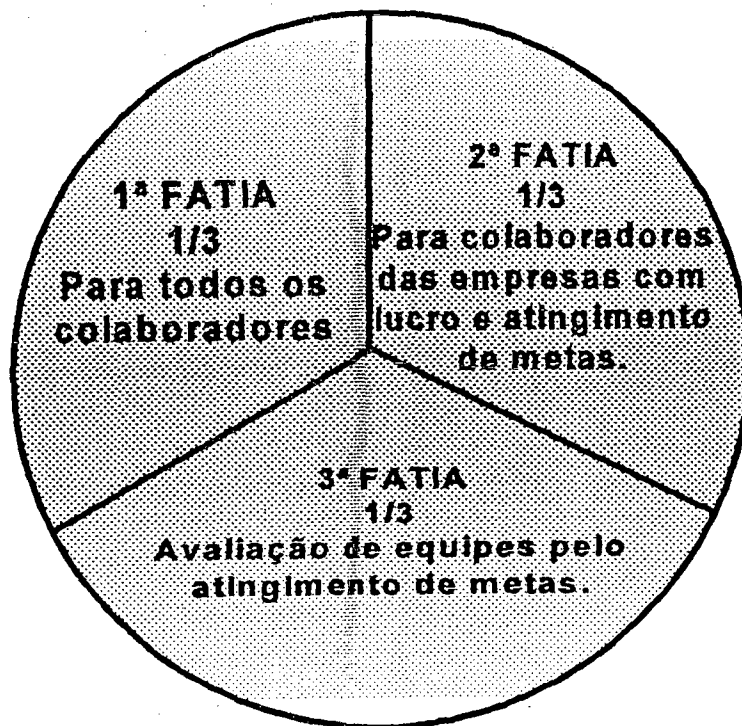
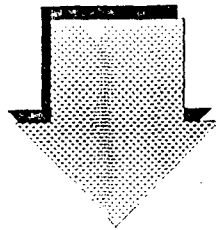
- 1 - Promover o crescimento contínuo das Empresas do GRUPO WEG, com ampliação da participação no mercado nacional e internacional. Como forma de acelerar o crescimento, considerar:
  - . Aquisição de empresas de setores afins no Brasil e no exterior.
  - . Abertura de novas filiais no exterior.
- 2 - Capacitar a empresa em todos os níveis para atuação no mercado internacional.
- 3 - Investir 0,6% do Faturamento em treinamento e desenvolvimento de pessoal.  
Programas Prioritários:
  - Que até o ano 2000 todos os colaboradores tenham, no mínimo, o 1º grau completo;
  - Treinamento de pessoal nas áreas de desenvolvimento e aplicação de produtos;
  - Desenvolvimento comportamental dos níveis gerenciais;
  - Capacitação dos colaboradores para polivalência de funções.
- 4 - A produtividade - Receita líquida por colaborador - deve ter um crescimento anual mínimo de 10% em todas as empresas do grupo.
- 5 - Considerar um retorno de capital de no máximo 3 anos nos investimentos para melhoria da produtividade (automação).
- 6 - Investir até 3,5% do faturamento em programas de pesquisa e desenvolvimento de produtos, visando deter o domínio da tecnologia e dos processos de fabricação dos produtos de todas as empresas do GRUPO WEG.  
Isto contempla o desenvolvimento com a equipe interna, execução de trabalhos em parceria com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no Exterior, contratação de consultorias nacionais e internacionais, bem como a compra de tecnologia.
- 7 - Assegurar condições adequadas de trabalho, com incremento das ações na área de Segurança e Saúde, e promover a conscientização dos colaboradores sobre a importância da prevenção e redução de acidentes.

## DIRETRIZES DO GRUPO WEG

- 8 - Investir anualmente 0,6% do faturamento em marketing. Priorizando investimento em publicidade da WEG no Exterior.  
MERCADO EXTERNO:
  - ☆ Promover a imagem da WEG como:
    - . "Fabricante de motores a nível mundial"MERCADO INTERNO/MERCOSUL
  - ☆ Promover a imagem da WEG como:
    - . "Fabricante de sistemas elétricos industriais";
    - . "Fabricante mundial de motores";
    - . "Fabricante de tintas e vernizes eletroisolantes".
- 9 - Melhorar a rede de assistência técnica no Brasil e implantar rede de AT para motores no Exterior. Fortalecer as áreas de Assistência Técnica interna para dar suporte.
- 10 - Reestruturar o modelo de vendas e revitalizar a equipe comercial, com o objetivo de acompanhar a evolução da tecnologia e do mercado de atuação a cada um das empresas do grupo.
- 11 - Fortalecer o trabalho em grandes consumidores, incrementando os serviços de homologação de produtos, melhorando o atendimento e a nossa posição como fornecedores de sistemas elétricos industriais.
- 12 - Acelerar o programa de padronização de produtos, componentes e materiais, em todas as áreas da empresa, objetivando a redução do custo e melhoria da qualidade.
- 13 - Agilizar e flexibilizar a implantação dos sistemas de informação, buscando a melhoria contínua nas comunicações, com ênfase na conexão com clientes, fornecedores, representantes e empresas no exterior.
- 14 - Promover o desenvolvimento do pessoal técnico nas carreiras "Y", buscando deter profissionais com grande experiência em todas as áreas de necessidade da empresa.

**PLANO MOTIVACIONAL:** DISTRIBUIÇÃO DE ATÉ 12,5% DO LUCRO LÍQUIDO DO GRUPO WEG - BALANÇO CONSOLIDADO - CORREÇÃO INTEGRAL.

**PLANO MOTIVACIONAL**  
DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS  
**ATÉ 12,5%**



**CRITÉRIOS**

**1ª fatia** - Para todos os colaboradores, proporcional ao salário de cada um;  
**Condição** > Lucro consolidado do Grupo WEG.

☞ **2ª fatia** - Para os colaboradores lotados nas empresas que apresentaram lucro no ano de 97 e proporcional a nota obtida pela avaliação das metas da empresa;

**Condição** ➤ Avaliação das metas - As 5 (metas) de cada empresa serão avaliadas e receberão notas de 1 a 5, ou seja:

- Atingimento 100% da meta.....Nota: 5
  - Atingimento 95% da meta.....Nota: 4
  - Atingimento 90% da meta.....Nota: 3
  - Atingimento 85% da meta.....Nota: 2
  - Atingimento até 80% da meta.....Nota: 1
- ◆ A avaliação das metas serão feitas pela Direção Geral.

☞ **3ª fatia** - Para os colaboradores dos Deptos, proporcional a nota obtida pelo Depto, decorrente da avaliação de equipes pelo atingimento de metas.

**Condição** ➤ Avaliação das Metas - As 4 (quatro metas) de cada Depto serão avaliadas e receberão notas de 1 a 5, de acordo com os critérios da 2ª fatia.

◆ As metas dos departamentos serão avaliadas pelos Comitês (Comitê para área Técnica, Administrativa, Comercial e Produção).

☆ O comitê de avaliação das metas(formado por Diretores) referendará a avaliação efetuada pelo Diretor Superior imediato do departamento avaliado.

☆ Para as empresas(2ª fatia) e Deptos(3ª fatia) que não atingirem as metas, o montante a ser distribuído não retornará para o bolo.

## ÉPOCA DA DISTRIBUIÇÃO

☞ Juntamente com o pagamento dos dividendos aos acionistas.

## PERIODICIDADE

### ▣ Primeiro Semestre

A antecipação semestral será feita sempre que houver distribuição de dividendos e o montante a ser distribuído será definido pela Diretoria.

### ▣ Segundo Semestre

Fechamento anual - distribuição do total do montante a distribuir (observado e de acordo com os critérios estabelecidos).

☆ **base salarial** - Junho e Dezembro de 1997+Gratificação de função+Adicional noturno (somente para os que estavam no terceiro turno em junho e dezembro).

☆ **descontos** - Imposto de Renda (base separada), não somando com o salário do mês do pagto.

☆ todos os colaboradores afastados ou admitidos durante o ano, receberão proporcionalmente ao período trabalhado.

**ANEXO 5**



## LUCRO SERÁ DIVIDIDO

### Resultado do 1º Semestre 96

Balanço Consolidado - Legislação Societária (Valores em R\$ mil)

DESCRIÇÃO	1995		1996		%
	VALOR	ÍNDICE	VALOR	ÍNDICE	
Receita Líquida de Venda	158.040	100	158.465	100	0
Custo dos Produtos Vendidos	(103.718)	(66)	(108.209)	(68)	4
<b>Resultado Bruto</b>	<b>54.322</b>	<b>34</b>	<b>50.256</b>	<b>32</b>	<b>(7)</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>					
Com Vendas	(12.819)	(8)	(16.147)	(10)	26
Gerais/Administrativas	(14.930)	(9)	(17.798)	(11)	19
Receitas-Despesas Financeiras	16.234	10	9.940	6	(39)
Resultados antes dos Impostos/Participações	35.668	23	<u>21.928</u>	14	(39)
Provisão IR, Contrib. Social	12.579	8	5.942	4	(53)
Participação dos colaboradores	3.806	2	2.970	2	(22)
<b>Lucro do Exercício</b>	<b>18.805</b>	<b>12</b>	<b>12.735</b>	<b>8</b>	<b>(32)</b>

#### Participação dos colaboradores nos resultados

BASE DE CÁLCULO	R\$ MIL
LUCRO ANTES DO IR	21.928
- Contribuição Social	1.532
- Receita não operacional	1.085
+ Despesa não operacional	4.963
+ Perdas de capital	477
<b>LUCRO BASE DE CÁLCULO P/ DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>24.751</b>
Participação nos resultados - 12%	2.970



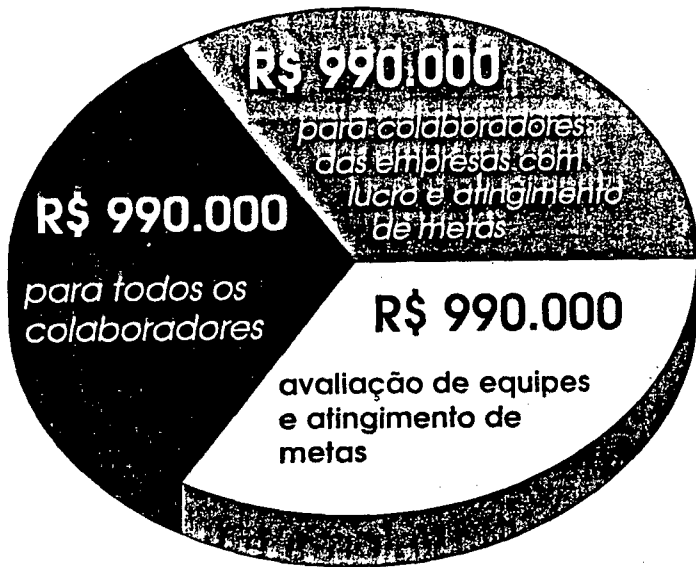
Data de Pagamento: 26/08/96

### INSTRUÇÕES DE PAGAMENTO

Os envelopes serão entregues pelas chefias na 2ª feira e o valor estará disponível no posto bancário no mesmo dia.

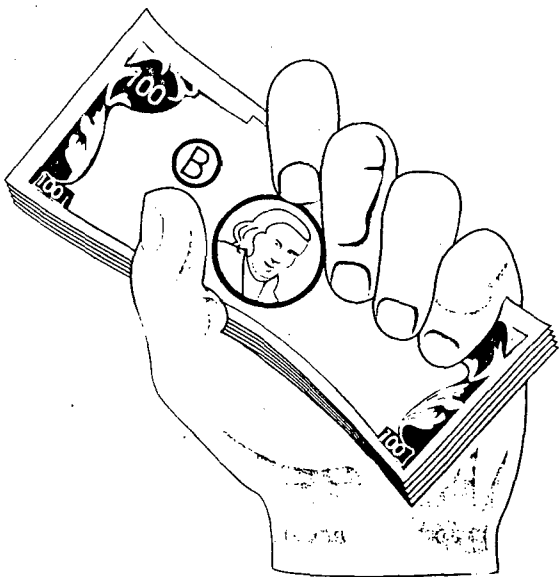


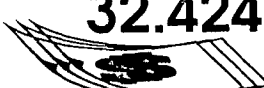
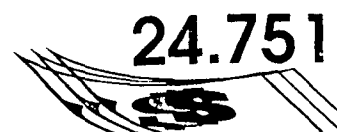
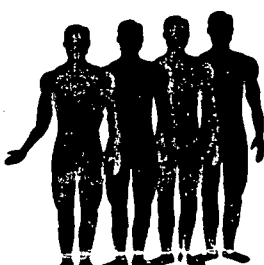
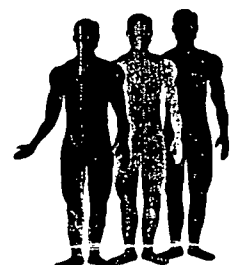




# Saiba o que será distribuído



## Antecipação do 1º semestre

O critério seria a distribuição de 50% do montante a distribuir. Os 50% restantes seriam distribuídos ao final do exercício de 1996, após avaliação das metas das empresas e do desempenho dos departamentos. Excepcionalmente, como incentivo ao esforço e desempenho dos nossos colaboradores, anteciparemos 100% do montante, ou seja, **R\$ 2.970.000,00**



<b>Comparativos</b>	
<b>95</b> <b>1º SEMESTRE</b>	<b>96</b> <b>1º SEMESTRE</b>
<b>Lucro Base p/distribuição (R\$ MIL)</b>	
<b>32.424</b> 	<b>24.751</b> 
	<b>-24%</b>
<b>Número de colaboradores</b>	
 <b>7.628</b>	 <b>7.125</b>
	<b>-7%</b>
<b>Folha Pagto (R\$ mil)</b>	
 <b>4.762</b>	 <b>5.159</b>
	<b>+8%</b>
<b>Participação nos resultados (R\$ mil)</b>	
<b>3.891</b> 	<b>2.970</b> 
	<b>-24%</b>

**ANEXO 6**



**PROGRAMA WEG  
DA QUALIDADE E  
PRODUTIVIDADE**



**PWQP - 1996  
PROGRAMAS**

1 - PDT - DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

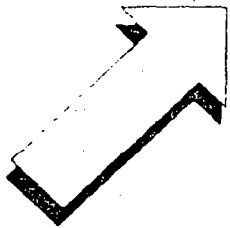
2 - PAN - NORMALIZAÇÃO

3 - PME - METAS ESPECÍFICAS

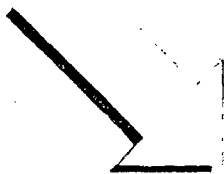
4 - PSS - SEGURANÇA E SAÚDE

**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

- ☆ FORTALECER PONTOS FORTES
- ☆ MINIMIZAR PONTOS FRACOS
- ☆ APROVEITAR OPORTUNIDADES
- ☆ ATENDER DIRETRIZES



**METAS  
ESPECÍFICAS  
POR  
DEPTO**



**DIRETRIZES 1996  
GRUPO WEG**

**DIRETRIZES DO GRUPO WEG**

- 1 - As empresas do Grupo WEG devem ter crescimento contínuo, ampliando sua participação no mercado nacional e internacional.  
Como forma de acelerar o crescimento, devem ser considerados:
  - . Aquisição de empresas de setores afins no Brasil e no exterior.
  - . Abertura de novas filiais e compra de distribuidores no exterior.
  
- 2 - Reestruturar o modelo de vendas e revitalizar a equipe comercial, com o objetivo de acompanhar a evolução da tecnologia e do mercado de atuação de cada uma das empresas do Grupo.
  
- 3 - Buscar liderança no mercado brasileiro ou em segmentos específicos, para toda a linha de produtos WEG.
  
- 4 - Investir 0,6% do faturamento em treinamento e desenvolvimento de pessoal.  
Programas Prioritários:
  - . Que até o ano 2000 todos os funcionários tenham o 1º grau completo.
  - . Treinamento de pessoal nas áreas de desenvolvimento e aplicação de produtos.
  - . Desenvolvimento comportamental dos níveis gerenciais.
  - . Capacitação da empresa para a internacionalização.
  
- 5 - Considerar um retorno de capital de no máximo 3 anos nos investimentos para melhoria da produtividade (automação).  
A produtividade -- vendas por empregado -- deve crescer no mínimo 10% ao ano em todas as empresas do Grupo, visando o seguinte faturamento per capita (US\$/colaborador)

1996	1997	1998	1999	2000
66.304	72.934	80.228	88.251	97.076

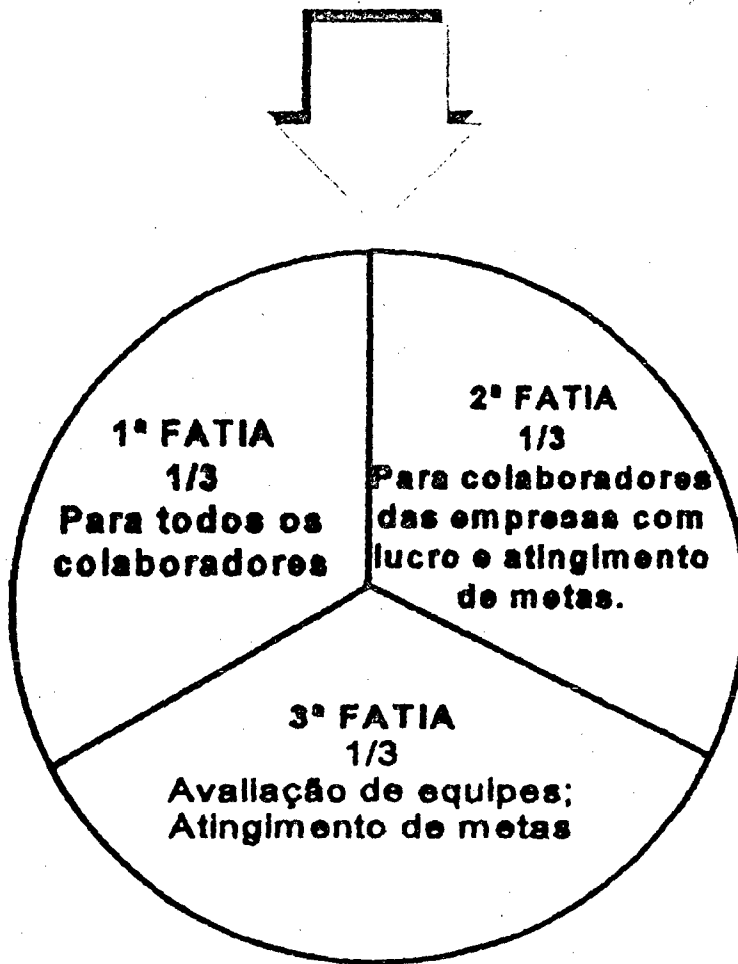
**DIRETRIZES DO GRUPO WEG**

- 6 - Investir até 3,5% do faturamento em programas de pesquisa e desenvolvimento próprio, em parceria com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior, bem como em consultorias nacionais e internacionais e na compra de tecnologia visando deter o domínio da tecnologia e dos processos de fabricação dos produtos de todas as empresas do Grupo WEG.
- 7 - Assegurar condições adequadas de trabalho e segurança aos colaboradores.
- 8 - Assegurar o menor grau de deterioração ambiental dos nossos produtos e processos produtivos.
- 9 - Investir anualmente 0,6% do faturamento em marketing.
- 10 - Obter e/ou manter homologação do sistema de qualidade ISO 9000 em todas as empresas do Grupo(exceto WEG e WF).
- 11 - Implementar a ISO 14000 na medida da necessidade e obter certificação - selo "CE".

## PROGRAMA WEG DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - 96

**PLANO MOTIVACIONAL: DISTRIBUIÇÃO DE 12% DO LUCRO DO GRUPO WEG, ANTES DO IMPOSTO DE RENDA - BALANÇO CONSOLIDADO - CORREÇÃO INTEGRAL.**

### PLANO MOTIVACIONAL DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS 12%



### CRITÉRIOS

☛ **1ª fatia** - Para todos os colaboradores, proporcional ao salário de cada um;

☛ **2ª fatia** - Para os colaboradores lotados nas empresas que apresentaram lucro no ano de 96 e proporcional a nota obtida pela avaliação das metas da empresa;

# **PROGRAMA WEG DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - 96**

☛ **3ª fatia** - Para os colaboradores dos Deptos, proporcional a nota obtida pelo Depto, decorrente da avaliação de equipes: atingimento de metas (60%) e satisfação dos clientes internos (40%).

**Nota:** em 1996 todos os departamentos participam, proporcional a nota recebida (1 à 5).

## **AValiação POR DEPARTAMENTO - 1996**

### **1. ATINGIMENTO DAS METAS**

**(4 METAS ESPECÍFICAS)**

**PESO: 60%**

**NOTAS DE 1 a 5**

☆ As metas serão medidas apenas uma vez pois a maioria delas são de atingimento anual.

☆ O comitê de avaliação das metas(formado por Diretores) referendará a avaliação efetuada pelo Diretor Superior imediato do departamento avaliado.

☆ As metas deste ano serão validadas pelo Comitê.

☆ Cada meta estabelecida deverá ter um plano de ação formalizado que servirá de instrumento de controle.

### **2. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS (COMPETÊNCIA, PRODUTOS, SERVIÇOS E INFORMAÇÕES DOS FORNECEDORES INTERNOS)**

**PESO: 40%**

**NOTAS DE 1 a 5**

☆ A pesquisa para medição do desempenho do Departamento Fornecedor serve como forma de treinamento do sistema de Gestão da Qualidade pela filosofia cliente/fornecedor.



## PROGRAMA WEG DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - 96

☆ O questionário de avaliação será preenchido pelo cliente, por um grupo de três ou mais pessoas, envolvendo o maior número possível de colaboradores ligados ao fornecedor.

☆ Clientes avaliadores são definidos pelo Departamento Fornecedor considerando alguns critérios e grau de importância, tais como: maior demanda de trabalho, maior volume de trabalho e número de colaboradores envolvidos com produto, serviço ou informações.

☆ A avaliação contempla os aspectos dos produtos, serviços ou informações e competência da equipe do fornecedor interno. É importante uma avaliação com respostas conscientes que reflitam com justiça o relacionamento cliente fornecedor.

### NOTAS:

☆ apuração final dos resultados ou seja, as avaliações das metas e da pesquisa de satisfação dos clientes internos, serão efetuadas anualmente em janeiro/fevereiro

☆ **base salarial** - Dezembro de 1996 + Gratificação de função + Adicional noturno (somente para os que estavam no terceiro turno em dezembro).

☆ **descontos** - Imposto de Renda (base separada), não somando com o salário do mês do pagto.

☆ todos os colaboradores afastados ou admitidos durante o ano, recebem proporcionalmente ao período trabalhado.

☆ **antecipação** - Em relação ao 1º semestre/96, será distribuída uma antecipação no 3º trimestre/96, cujos critérios serão definidos oportunamente.