

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA AUXILIAR NA  
DETERMINAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS  
LUCROS OU RESULTADOS DAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina para  
obtenção do título de Mestre em Engenharia de  
Produção.

**ROBERTS VINICIUS DE MELO REIS**

Orientador: PAULO MAURICIO SELIG, Dr.

Florianópolis, agosto de 2001.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Título do trabalho: “Utilização do *balanced scorecard* para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas”.

Autor: Roberts Vinícius de Melo Reis

Defesa em: 22/08/2001

Título Obtido: Mestre em Engenharia de Produção

Banca Examinadora

---

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.  
Orientador

---

Prof. Heber José de Moura, Dr.

---

Prof. Fernando Ribeiro Melo Nunes, Dr.

---

Prof. Rogério Teixeira Mâsih, Ms.

## DEDICATÓRIA

À minha esposa Francine pelo afeto e incentivo na elaboração desta obra.

Aos meus pais, Ênio e Maria da Piedade (*in memoriam*) pelo grande incentivo aos estudos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Francine por ter me incentivado durante todo o mestrado e principalmente, pelo carinho e contribuição efetiva na elaboração desta dissertação.

Ao meu pai e irmãos, que embora distantes fisicamente, estiveram próximos, me apoiando sempre.

O meu reconhecimento ao Prof. Paulo Maurício Selig, pela orientação e pelos esclarecimentos prestados.

Agradeço ao Rogério Teixeira Mâsih pela orientação e dedicação, decisivos para o aperfeiçoamento e conclusão deste trabalho.

Meus agradecimentos aos membros da banca examinadora pelos comentários e sugestões apresentadas, que vieram a contribuir para a conclusão do trabalho.

Ao Marcelo Meneghessi e Ricardo Santos Melo pelo apoio fundamental para a viabilização deste trabalho.

Ao Prof. Tobias pela colaboração na revisão do *abstract*.

Agradeço à minha irmã Nívia, pelo incentivo que tem me dado ao longo de meu desenvolvimento profissional.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

E, finalmente a Deus, toda a minha gratidão por ter me concedido a oportunidade de viver.

## SUMÁRIO

	Página
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE REDUÇÕES .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização do Problema .....	1
1.2 Limites do Trabalho .....	4
.....	
1.3 Objetivos do Trabalho .....	5
.....	
1.3.1 Objetivo Geral .....	5
.....	
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
.....	
1.4 Metodologia .....	5
1.5 Estrutura do Trabalho .....	6
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Transformações do Mundo Contemporâneo .....	9
2.2 Histórico da Participação dos Trabalhadores no Lucro ou Resultado das Empresas .....	13
.....	
2.3 A Lei 10.101 – Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas .....	16
.....	
2.4 Análise Comparativa da Participação no Lucro ou no Resultado .....	18
.....	
2.4.1 Considerações sobre a Escolha da Participação Baseada nos Lucros ou nos Resultados .....	20
.....	
2.5 Descrição das Experiências de Implantação dos Principais Programas Existentes de Participação dos Trabalhadores no Lucro ou Resultado das Empresas .....	25
.....	
2.5.1 As experiências de implantação da PLR em países da Europa, Ásia, América Latina e nos Estados Unidos .....	25



.....	
5.4 Descrição da Aplicação do Método Proposto .....	145
5.5 Análise dos Resultados Obtidos com a Implantação do Método Proposto .....	181
.....	
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>184</b>
6.1 Conclusão .....	184
.....	
6.2 Recomendações para Trabalhos Futuros .....	189
.....	
<b>CAPÍTULO 7 - FONTES BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>190</b>
7.1 Referências Bibliográficas .....	190
7.2 Bibliografia .....	192
<b>ANEXOS .....</b>	<b>194</b>
.....	

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
<b>Figura 1.1</b> Estrutura do trabalho .....	08
<b>Figura 2.1</b> Tipo de Participação .....	24
<b>Figura 3.1</b> Medidas Essenciais da Perspectiva de Clientes .....	88
<b>Figura 3.2</b> Proposta de Valor .....	89
<b>Figura 3.3</b> A perspectiva dos Processos Internos – Modelo da Cadeia de Valor Genérica .....	94
<b>Figura 3.4</b> A perspectiva dos Processos Internos – O processo de Operações .....	98
<b>Figura 3.5</b> Traduzindo Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas .....	107
<b>Figura 3.6</b> Modelo de Três Perspectivas .....	109
<b>Figura 3.7</b> Um cronograma Típico para o <i>Balanced Scorecard</i> .....	118
<b>Figura 4.1</b> Modelo Proposto .....	132
<b>Figura 5.1</b> Fluxograma de Processo Produtivo .....	147
<b>Figura 5.2</b> Sequência Cronológica da Gestão da Empresa .....	151
<b>Figura 5.3</b> Modelo de Gestão da Empresa Pesquisada .....	152
<b>Figura 5.4</b> Relações de Causa e Efeito entre os Objetivos Estratégicos .....	161



## LISTA DE QUADROS

	<b>Página</b>
<b>Quadro 2.1</b> Participação nos Lucros .....	18
<b>Quadro 2.2</b> Participação nos Resultados .....	19
<b>Quadro 2.3</b> Vantagens e Fatores Condicionantes da Remuneração por Lucro .....	19
<b>Quadro 2.4</b> Vantagens e Fatores Condicionantes da Remuneração por Resultados.....	20
<b>Quadro 2.5</b> Categoria de Pressupostos .....	44
<b>Quadro 2.6</b> Indicadores de Desempenho .....	49
<b>Quadro 3.1</b> Objetivos Financeiros .....	82
<b>Quadro 5.1</b> Indicadores Globais do 1º. Semestre de 1997 .....	150
<b>Quadro 5.2</b> Sugestão de Indicadores e Objetivos .....	155
<b>Quadro 5.3</b> Objetivos Estratégicos .....	157
<b>Quadro 5.4</b> Objetivos Estratégicos e Indicadores .....	158
<b>Quadro 5.5</b> Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas.....	163
<b>Quadro 5.6</b> Plano de Ação da Controladoria .....	167
<b>Quadro 5.7</b> Indicadores Globais da Fiação .....	169
<b>Quadro 5.8</b> Indicadores Setoriais da Fiação .....	170
<b>Quadro 5.9</b> Percentuais alcançados dos Indicadores Globais da Fiação ....	177
<b>Quadro 5.10</b> Percentuais alcançados dos Indicadores Setoriais da Fiação .	178
<b>Quadro 5.11</b> Valores Distribuídos dos Indicadores Setoriais da Fiação .....	180

## LISTA DE REDUÇÕES

### Siglas:

AMC – *American Motors Corporation*

BACEN – Banco Central

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

EBITDA – *Earning Before Interest Tax Depreciation Amortization*

EMP – Estudos de Melhoria de Processos

EVA - Valor econômico agregado

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

GCP – Grupo de Clientes Principais

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

MP – Medida Provisória

NY – *New York*

O.E. – *Open End*

P&D – Planejamento e Desenvolvimento

PLR – Participação nos Lucros ou Resultados

ROCE - Retorno sobre o capital investido

SCI – Serviço de Crédito e Informações

## RESUMO

Este estudo descreve a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) na determinação da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas. O BSC é um sistema de gestão utilizado para administrar a estratégia da empresa em longo prazo e auxiliar a alta administração a esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, a comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos e melhorar o *feedback* e aprendizado. A estrutura do BSC, que prevê o estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e ações, possibilita que ele seja utilizado nos programas de remuneração e compensação.

O processo convencional de elaboração do BSC exige algumas adaptações para que seja utilizado com o objetivo de determinar a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados. Neste sentido, este trabalho propõe um método baseado em uma seqüência de passos que devem ser realizados partindo da estratégia da empresa, que se desdobra em objetivos, indicadores, metas e ações. O método proposto, à diferença do método convencional, inclui uma etapa específica sobre como incorporar o programa de participação ao BSC.

A pesquisa realizada permitiu concluir, dentre outros aspectos, que é possível utilizar o BSC para determinar os critérios de participação dos funcionários nos lucros ou resultados da empresa. O método proposto possibilitou que esta determinação fosse feita de forma coerente com a estratégia da empresa, condizente com a efetiva participação de cada um para o alcance das metas estabelecidas e envolvendo a responsabilidade de ambas as partes, empresa e funcionários.

## **ABSTRACT**

*This research describes the Balanced Scorecard use in determining the employee's participation on the profits or results of companies. The BSC is a management system used for managing the companies' strategy at long term and help the board to clear and translate their vision and strategy, to communicate and associate strategic objectives and measures, and to improve feed back and learning. The BSC's structure, which foresees the establishment of objectives, measures, goals and actions, enables its use in the compensation and remuneration programs.*

*The BSC's conventional elaboration process demands some adjustments for its use with the purpose of determining the employee's participation on the company's profits or results. In this way, this research proposes a method with a sequency of stages that begins on the company's strategy and produces objectives, measures, goals and actions. The proposed method, different from the conventional one, includes a specific stage on how to incorporate the participation program to the BSC.*

*This research concluded, among other aspects, that it is possible to use the BSC in determining the employees' participation on the company's results. The proposed method provided the employees' participation coherent to the company's strategy, consistent to the real participation of each one and involving the responsibilities of both parts, the employees and the board of directors.*

# **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização do Problema**

A transformação em lei, em dezembro de 2000, da Medida Provisória no. 794 de 29 de dezembro de 1994, sobre participação nos lucros ou resultados das empresas (PLR) veio regulamentar uma das formas de remuneração variável no Brasil. Durante muito tempo, este assunto ficou esquecido nas discussões políticas que determinam os direitos e deveres da sociedade. Atualmente, porém, tem sido um tema de crescente interesse no meio empresarial, em parte devido à necessidade das empresas se ajustarem à Lei, e também devido ao fato da PLR poder se tornar um incentivo ao aumento da produtividade.

Em tempos de grandes mudanças, muitos acontecimentos estão modificando paradigmas e conceitos em uma velocidade cada vez maior. Há a necessidade de modernizar as relações de trabalho através do amadurecimento do relacionamento entre empregados e empregadores. Em um mundo tão competitivo e dinâmico a aliança empregados-empregadores é extremamente bem-vinda e necessária, e a conquista de um relacionamento equilibrado entre capital e trabalho, poderá proporcionar a necessária parceria, que preserve tanto as empresas como os empregos.

A sociedade mundial e, conseqüentemente a brasileira, está passando por um processo de evolução social e novos comportamentos estão surgindo no mundo das relações de trabalho. A abertura comercial, o fenômeno da globalização e algumas decisões políticas trouxeram inovações na forma de pensar e conduzir as empresas e as pessoas. As profundas transformações ocorridas no Brasil desencadearam mudanças na forma de administrar. Uma das mais importantes ocorreu no âmbito das relações de trabalho e nas estratégias adotadas pelas empresas para conquistarem competitividade. Estas mudanças estão modificando o conceito de gestão de pessoas. Entender este contexto é fundamental para compreender a emergência de novos sistemas de remuneração.

Fala-se atualmente que o ativo mais valioso de uma empresa são as pessoas que nela trabalham e os principais desafios vivenciados pelas empresas são como atrair, reter e motivar talentos. Estudos recentes de renomadas consultorias internacionais como a McKinsey e a Hewitt Associates, mostram que a escassez de capital humano tornou-se a principal ameaça ao sucesso empresarial.

Neste sentido, surge a PLR como instrumento viável para a melhoria do fator motivacional e importante elemento para o aumento da produtividade nas organizações. Porém, a implantação de um programa de participação nos lucros ou resultados envolve muitos cuidados. O sucesso na adoção deste programa depende diretamente da vontade dos executivos da empresa, que buscam sua implantação. O aval e apoio dos funcionários devem ser conquistados. Todos

devem estar cientes de que a implantação do programa trará maior remuneração, porém, representará maior demanda de responsabilidade, para que seja assegurado um comprometimento saudável na organização. Os colaboradores da empresa devem estar pensando todo o tempo na busca de constantes melhorias e inovações que contribuam para o resultado da organização.

A implantação da gestão participativa requer da empresa uma cultura organizacional compatível. Estrutura organizacional, políticas e diretrizes, controles e sistemas, procedimentos internos, critérios e mecanismos operacionais têm que estar totalmente alinhados com o desejo de maior participação.

Da forma como se apresenta, a lei 10101 (anexo 1) oferece condições bastante amplas para negociação. Não são definidos percentuais, nem mesmo se a participação deve ser sobre lucro ou resultado, permitindo que cada empresa apresente um modelo de acordo com sua realidade. Nesse contexto, o empresário deve aproveitar essa oportunidade e utilizar a PLR como instrumento de gestão para alcançar seus objetivos empresariais. Cabe às empresas definirem que metas assegurarão a sobrevivência da organização e que deverão ser atingidas. Deverão ser estabelecidos também todos os indicadores necessários para medir o desempenho da empresa e das pessoas em todos os processos organizacionais.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* surge como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégicos. Esta ferramenta traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Nos primórdios do BSC, as empresas o adotavam com a principal finalidade de comunicar para toda a organização a diretriz principal da empresa e alinhar os objetivos dos diversos departamentos a esta diretriz. Hoje, devido às exigências do mundo do trabalho, seja por parte das empresas, de trabalhadores ou sindicatos, ou de governos, as empresas estão procurando formas e métodos de determinar a participação dos trabalhadores nos resultados de forma justa e adequada.

## **1.2 Limites do Trabalho**

A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho acarretaram mudanças nas formas tradicionais de remuneração. Porém, não é objetivo do trabalho abordar os sistemas de



remuneração estratégica, como a remuneração por competência, por habilidade e por resultados. O presente trabalho limita-se a demonstrar que a adoção dos indicadores das perspectivas do BSC poderá auxiliar as empresas na definição dos critérios de participação dos trabalhadores no lucro ou resultado das empresas de forma justa, simples e eficaz.

## **Objetivos do Trabalho**

### **Objetivo Geral:**

Utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC) para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados da empresa.

### **1.2.1 Objetivos Específicos:**

- 2 demonstrar a utilidade do BSC no atendimento aos critérios e condições exigidos pela Lei 10.101 sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa;
- 3 propor um método para determinar a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, tendo como base o BSC.

## **Metodologia**

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho é do tipo exploratória, pois buscou-se uma maior familiarização com o tema com vistas a torná-lo claro e delimitá-lo. Segundo Mattar (1999), a pesquisa exploratória pode ser usada para auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa, dentre outros objetivos. Quanto aos procedimentos de pesquisa utilizados, foi realizado inicialmente um levantamento bibliográfico, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, dissertações e teses, e material disponibilizado na internet, abrangendo autores estrangeiros e brasileiros. Neste momento, identificou-se o marco teórico do trabalho, constituído pelos autores Robert Kaplan e David Norton, idealizadores da teoria que é a base para esta pesquisa, denominada *Balanced Scorecard*. Após o levantamento bibliográfico, realizou-se pesquisa documental com o objetivo de identificar documentos da empresa pesquisada que poderiam auxiliar no desenvolvimento do trabalho, tais como circulares, atas de reuniões, ofícios, dentre outros.

Ainda no que diz respeito aos procedimentos metodológicos, realizou-se um estudo de caso, opção escolhida por se tratar do estudo profundo e exaustivo do objeto de pesquisa, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento.

### **3.1 Estrutura do Trabalho**

Quanto à sua estrutura, o trabalho está organizado da seguinte forma:

O capítulo dois, apresenta uma revisão bibliográfica sobre como tem sido a gestão de empresas no mundo contemporâneo, com ênfase nas principais experiências de diversos países na implantação da Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados. Este capítulo apresenta também os principais métodos de PLR existentes no Brasil, fazendo um comparativo das experiências brasileiras com as experiências internacionais de implantação.

O capítulo três apresenta uma revisão bibliográfica relativa ao Balanced Scorecard (BSC), marco teórico deste trabalho. São abordados seu histórico e metodologia de implantação, bem como a relação do BSC com sistemas de recompensa.

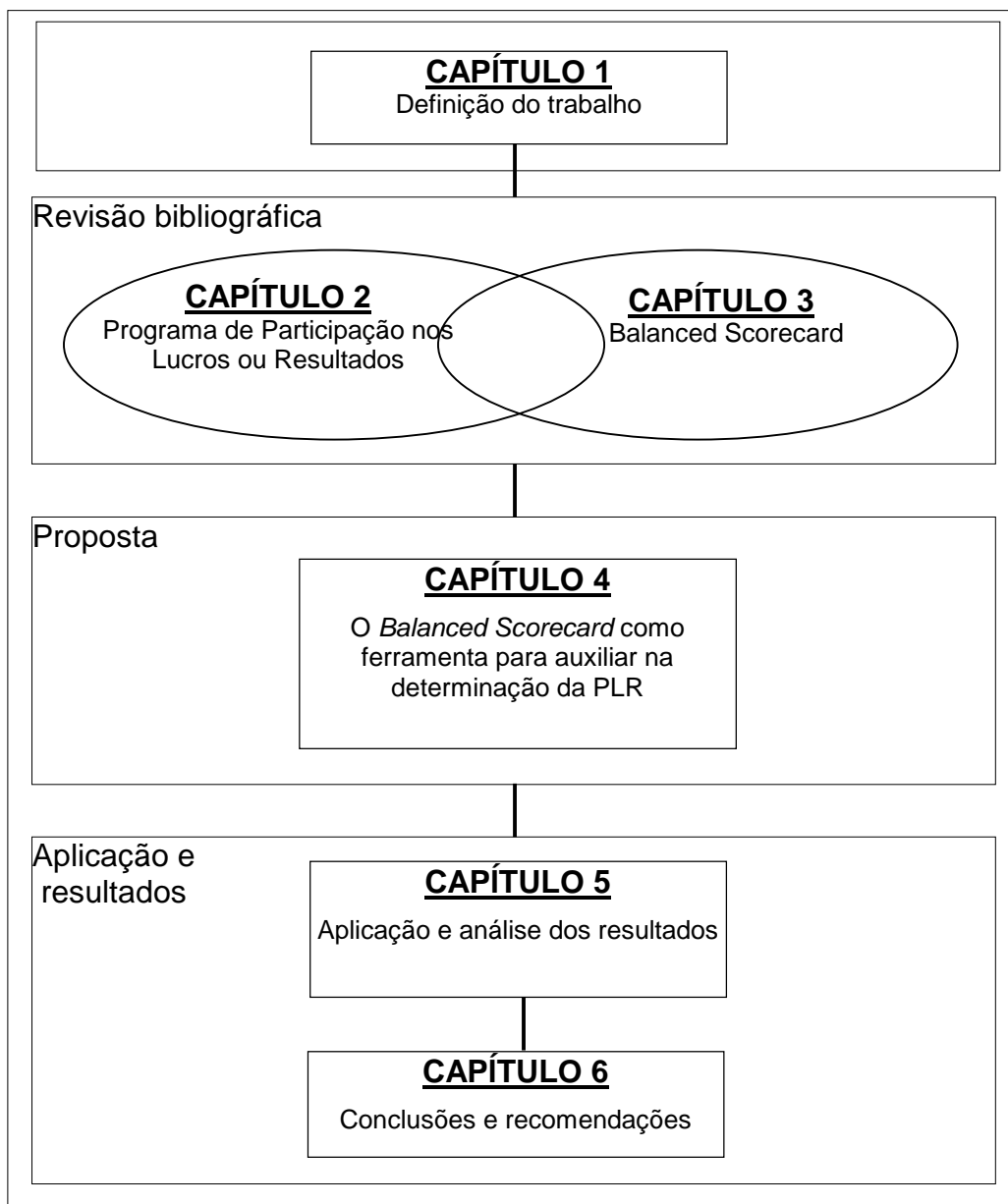
O capítulo quatro apresenta o método proposto para se utilizar o BSC na determinação da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.

O capítulo cinco mostra uma aplicação prática do método proposto para determinação da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*.

O capítulo seis apresenta as conclusões do trabalho realizado e as recomendações para trabalhos futuros.

A seguir, a figura 1.1 apresenta graficamente a estrutura do trabalho.

FIGURA 1.1 - Estrutura do trabalho



## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo, inicialmente serão descritas as mudanças pelas quais o mundo contemporâneo tem passado, notadamente nas relações de trabalho. Em seguida, será apresentado o histórico da participação dos trabalhadores no lucro ou resultado das empresas e, posteriormente, serão abordados os programas de participação dos trabalhadores no lucro ou resultado das empresas mais utilizados no Brasil e em outros países.

### **o Transformações do Mundo Contemporâneo**

O mundo contemporâneo passa por uma transição radical. Fala-se em sociedade pós-industrial ou pós-capitalista, em civilização pós-moderna, em sistema neocapitalista, e em capitalismo social. Observa-se o fenômeno da globalização, que interfere nos aspectos econômicos, culturais e sociais de diversos países. Entende-se a gestão pela qualidade total e a gestão participativa como pontos de inflexão nas arquiteturas organizacionais. Verifica-se a generalizada perda da importância relativa da força de trabalho física para a força de trabalho mental. Proclama-se a *Era da Informação* ou *Era do Conhecimento*. Observa-se a passagem da remuneração da mão-de-obra calculada em horas despendidas para a remuneração variável vinculada aos resultados obtidos.

Essa transição apresenta uma enorme variedade de processos que as forças sociais terão de enfrentar. Como observa Srour (1998, passim) estão surgindo novas arquiteturas sociais e novas carpintarias mentais, novos formatos empresariais e novas estratégias de relacionamento e as formas de gestão organizacionais estão às voltas com uma crise estrutural. Daí a emergência de várias propostas de reestruturação que postulam reinventá-las. Ganha corpo a cidadania organizacional; as relações sociais participativas, construídas sobretudo na Europa Ocidental, fundam nova base técnica para os processos de produção de bens e serviços.

Atualmente, as relações de trabalho nas organizações empresariais competitivas têm passado por importantes mudanças. Srour (1998: introdução p. XIX) descreve o surgimento de um novo tipo de capitalismo, de caráter social. Nele, parte dos excedentes econômicos são partilhados através da

“concessão de salários indiretos (benefícios sociais, *fringe benefits*, remuneração variável); a participação nos lucros ou resultados aberta aos trabalhadores; a inclusão de ações da empresa na remuneração dos funcionários ou a venda de ações para eles; investimentos em projetos comunitários ou sob a forma de parcerias entre o setor público e o privado; a alocação de parte importante dos tributos, captados pelo Estado, para infra-estrutura social (saneamento básico, moradia popular, transporte coletivo, educação, saúde e seguridade social); as aposentadorias e

dividendos pagos a um crescente número de pensionistas e poupadores, reunidos em torno de fundos de pensão e de investimentos, que operam como forma conjunta ou associativista de propriedade capitalista.”

De acordo com o referido autor, a partir da segunda metade do século XX surge um novo sistema sócio-econômico, de caráter capitalista, porém apresentando uma dupla lógica: a do lucro e a da responsabilidade social. No capitalismo social, a maximização dos lucros dá lugar à sua otimização e à produção de excedentes em limites socialmente compatíveis. Isto significa que as empresas deixam de fixar-se apenas na função econômica (ainda que esta se mantenha determinante) e passam a orientar-se, de modo indissociável, pela função ética da responsabilidade social. O mecanismo de apropriação dos excedentes econômicos, embutido nas relações de propriedade, não beneficia exclusivamente os *shareholders* (acionistas, quotistas), estendendo-se também aos *stakeholders* (todos aqueles que têm interesse na preservação da empresa).

Ainda segundo Srour (1998, passim), o conceito de responsabilidade social confere um caráter associativista ao capitalismo social, porque implica em parceria efetiva com clientes e fornecedores, para que possam ser gerados produtos de qualidade a preços competitivos, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos e para melhor satisfazer clientes e usuários, dentre



outros aspectos. Responsabilidade social exige a conservação do meio ambiente; desenvolvimento profissional dos trabalhadores e sua participação nas decisões técnicas das empresas; investimentos em segurança do trabalho, em melhores condições de trabalho e benefícios sociais e a não-discriminação e o tratamento equânime para as muitas categorias sociais que habitam as organizações empresariais.

Estas iniciativas não são fruto da bondade ou do altruísmo das organizações empresariais, decorrem das inúmeras pressões que a sociedade exerceu e tem exercido no cotidiano das empresas. As empresas perceberam que ser socialmente responsável pode ser muito bom para a sua imagem na sociedade, pode aumentar a produtividade de seus colaboradores e gerar mais lucro e benefícios para todos. Sem dúvida, estas iniciativas resultam em uma considerável melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da sociedade em geral.

A participação dos trabalhadores no lucro ou resultado das empresas insere-se neste cenário empresarial contemporâneo e surge como resultado destas pressões da sociedade e como uma alternativa para as empresas serem mais cidadãs, contribuindo para uma melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores e também para elevar a produtividade nas organizações.

Todas as transformações pelas quais os mundos dos negócios e do trabalho vêm passando têm demandado novas formas de administrar empresas e pessoas. É necessário medir, avaliar, monitorar o desempenho e os resultados das organizações e, conseqüentemente, o resultado do trabalho dos funcionários. Durante os últimos anos, executivos de empresas de diversos setores têm repensado as formas de medir a performance de seus negócios. Novas estratégias e realidades competitivas têm demandado novos sistemas de medidas da performance das organizações e das pessoas. As empresas precisam decidir-se entre se apoiar em medidas financeiras como base para a avaliação da performance organizacional e, conseqüentemente de seus profissionais, ou adotar as medidas financeiras como apenas uma das várias a serem consideradas. Algumas empresas já levam em consideração em sua avaliação de performance aspectos como qualidade, fatia de mercado e outras medidas não financeiras. Porém, o maior desafio e o que torna este cenário revolucionário é dar igual valor, ou às vezes até um *status* maior, às medidas não-financeiras na determinação da estratégia da empresa, promoções, pagamento de bônus e outras recompensas.

A seguir, será apresentado um histórico da participação dos trabalhadores no lucro ou resultado das empresas, desde os primórdios da sociedade industrial até os dias de hoje.

- o **Histórico da Participação dos Trabalhadores no Lucro ou Resultados das Empresas**

Os primeiros registros referentes à participação dos empregados nos lucros das empresas remontam, no mundo ocidental, aos primórdios da Revolução Industrial. Em 1794, o secretário do Tesouro do governo dos Estados Unidos, Albert Gallatin, durante a administração de um dos mentores da revolução americana, Thomas Jefferson, sugeriu a divisão dos lucros de sua companhia, a indústria de vidros New Genéve. (Xavier et al., 1999). Na França, em 1812, um decreto de Napoleão Bonaparte concedeu a participação nos lucros aos artistas da *Comedie Française* (Sussekind, 1997). Em 1842, o industrial Leclair implantou um sistema de participação nos lucros na sua empresa de pintura em Paris (Levering, 1997).

O plano ininterrupto da participação nos lucros mais antigo em vigor na indústria americana pertence à Procter & Gamble e data de 1887 (Collins e Porras, 1995: 196). Em 1912, inicia-se o plano de participação nos lucros da Eastman Kodak (Lobos, 1990, p.24).

Na década de 30, a indústria de equipamentos elétricos Lincoln Electric Company, de Ohio, Estados Unidos, adotou uma política de participação nos resultados muito similar aos atuais programas. Esta empresa se transformou em

um símbolo para a literatura especializada no assunto, visto que passou quase sessenta anos sem apresentar prejuízos e três décadas sem realizar demissões. A escola de administração da Universidade de Harvard estudou exaustivamente o caso desta companhia, que possuía três vezes a produtividade média das empresas do setor, além de excelente reputação pela qualidade de seus produtos. (Xavier, 1999, p. 25).

A participação nos lucros ou resultados não se restringe, mesmo nos seus primórdios, às grandes empresas. Segundo as observações de Álvares (1999, p. 71), a utilização desse sistema vincula-se mais à ideologia do fundador, ao acreditar que o partilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros. Levering (1997) afirma que a maioria das empresas consideradas bons locais de trabalho reconhecem os esforços dos funcionários e existem evidências de que tendem a ter, conscientemente, desempenho melhor do que os concorrentes sem políticas similares.

Álvares (1991, p.71) cita o exemplo da Hewlett-Packard, que na década de 40, ainda uma pequena empresa, implantou ou bônus de produção pagando a mesma porcentagem do faxineiro ao diretor executivo. David Packard, um dos fundadores da empresa, explicou mais tarde que sua empresa tinha iniciado um dos primeiros planos de participação nos lucros pela simples razão de que os empregados devem participar do sucesso que eles tornaram possível. Collins e

Porras (1995) em seu livro “Feitas para Durar” descreveram as práticas bem sucedidas das empresas que eles consideraram visionárias. Os autores observaram que praticamente todas elas buscam, em um nível quase religioso, o envolvimento dos funcionários e apresentaram, consistentemente, melhor desempenho em longo prazo.

No Brasil é no contexto histórico de superação de conflitos entre patrões e empregados, resquício da revolução industrial, que a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas tem sido um tema de crescente interesse no meio empresarial. Trata-se de dispositivo que já constava da Constituição de 1946, mas nunca havia sido regulamentado desde então. A partir da edição da Medida Provisória no. 794, em dezembro de 1994, no final do governo do presidente Itamar Franco, o assunto entrou na ordem do dia. Embora a MP de participação não mencionasse penalidades para as empresas que não implantassem programas de participação, algumas empresas se anteciparam iniciando estudos sobre o assunto e implantando programas. O governo reeditou diversas vezes até que esta foi transformada em lei em dezembro de 2000. (Della Rosa, 2000, prefácio)

- o **A Lei 10.101 - Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas**

Uma breve retrospectiva mostra como o tema participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas vem sendo tratado no Brasil no decorrer dos últimos anos. O tema surgiu oficialmente pela primeira vez na Constituição de 1946. Foi modificado na constituição de 1967, entrou na Constituição de 1988, mas ficou no esquecimento por falta de regulamentação.

No final de 1994, o Poder Executivo propôs a regulamentação da matéria, por meio da Medida Provisória no.794, lançada ainda no governo do presidente Itamar Franco, no dia 29 de dezembro daquele ano. Desde então, a MP foi reeditada a cada mês, aguardando votação.

Em 19 de dezembro de 2000, a Medida Provisória foi convertida na Lei 10.101.

Faz-se necessário destacar alguns aspectos relevantes na Lei:

- a lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade;
- a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados através de um dos seguintes procedimentos:
  - comissão escolhida pelas partes, integrada também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria; ou
  - convenção ou acordo coletivo;

- na negociação entre empresa e trabalhadores devem constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos da participação, mecanismo de aferição das informações pertinentes ao acordado, periodicidade de distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo;
- podem ser considerados os seguintes critérios e condições para distribuição da participação: índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente;
- a participação distribuída aos trabalhadores não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado;
- a participação distribuída aos trabalhadores não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se aplicando o princípio da habitualidade.

#### o **Análise Comparativa da Participação no Lucro ou no Resultado**

Ao construir um programa de participação dos trabalhadores, as empresas têm que decidir se esta participação será calculada com base nos lucros, nos resultados ou ambos. Alguns dos autores que se constituem em referência bibliográfica deste trabalho e cujos métodos de implantação serão abordados no próximo item deste capítulo, abordam as principais diferenças, vantagens,

desvantagens e fatores condicionantes entre a participação calculada com base no lucro ou no resultado, apresentados nos quadros 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4.

### Quadro 2.1 - Participação nos Lucros

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- com prejuízo, não haverá pagamento da PLR;</li> <li>- motiva a união dos esforços;</li> <li>- alivia as pressões sobre departamento ou unidades;</li> <li>- solicitações de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários;</li> <li>- melhora a qualidade;</li> <li>- reduz custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouca transparência;</li> <li>- análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos;</li> <li>- maior abertura de dados;</li> <li>- pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários;</li> <li>- maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros;</li> <li>- desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto;</li> <li>- necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.</li> </ul>

Fonte: Della Rosa, 2000.



**Quadro 2.2 - Participação nos Resultados**

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- permite alcançar objetivos específicos;</li> <li>- maior credibilidade por parte dos funcionários;</li> <li>- utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos;</li> <li>- maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados;</li> <li>- pressupõe espírito de equipe</li> <li>- minimiza resistência à implantação do modelo;</li> <li>- maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários;</li> <li>- redução de custos;</li> <li>- melhora a qualidade, promovendo inovações de processo e produtos;</li> <li>- menor abertura de informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pagamento mesmo em situações de prejuízo;</li> <li>- conhecimento específico pra avaliação de resultados;</li> <li>- unidades menores para melhor controle;</li> <li>- possibilidade de concorrência entre unidades gerando conflitos;</li> <li>- dificuldade de atingir objetivos mal definidos ou intangíveis.</li> </ul>

Fonte: Della Rosa, 2000.

**Quadro 2.3 - Vantagens e Fatores Condicionantes da Remuneração por Lucros**

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumenta, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio;</li> <li>- reforça a importância da convergência de esforços;</li> <li>- leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;</li> <li>- reduz resistência a mudanças;</li> <li>- aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- percentual de remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para motivar esforços e para representar risco de perda;</li> <li>- transparência na divulgação dos resultados;</li> <li>- visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.</li> </ul>

Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho, 1999.

**Quadro 2.4 - Vantagens e Fatores Condicionantes da Remuneração por Resultados**

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- reforça a cultura participativa e o trabalho em grupo;</li> <li>- melhora coordenação do trabalho;</li> <li>- leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;</li> <li>- leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos;</li> <li>- incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão;</li> <li>- reduz resistência a mudanças;</li> <li>- aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estruturas organizacionais pequenas (células, minifábricas, etc. ) para que o vínculo entre ação e resultados seja claro</li> <li>- sistemas de medição simples, transparentes e eficazes;</li> <li>- atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo;</li> <li>- grupos maduros e capacitados;</li> <li>- objetivos factíveis;</li> <li>- cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão.</li> </ul>

Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho, 1999.

▪ **Considerações sobre a escolha da participação baseada nos lucros ou resultados**

A Lei no. 10.101 deixa a critério das empresas decidir se a participação será com base nos lucros ou nos resultados. Existem algumas considerações importantes a serem feitas no que diz respeito à análise do lucro e do resultado.

Segundo Della Rosa (1999), adotar o lucro como meta poderá proporcionar algumas vantagens e desvantagens. A participação baseada no lucro implica a exposição de demonstrativos complexos. Como a apuração do lucro é resultante

de todas as decisões e estratégias adotadas dentro da empresa em determinado período, alguns dos resultados apontados podem necessitar de maiores detalhamentos. Como os relatórios são complexos, os empregados que irão verificá-los deverão dominar plenamente a análise de demonstrativos financeiros. Desta forma, há o risco de surgir certa desconfiança por parte dos funcionários, o que poderá levar ao abalo da credibilidade do programa.

Outra desvantagem do critério lucro é a indefinição quanto ao comportamento dos empregados. Muitas vezes o empregado conhece o objetivo, mas não sabe que tipo de ações diárias ele deverá executar para que o mesmo seja alcançado. Ou seja, ele reconhece o objetivo, no entanto não sabe exatamente como chegar até ele.

Existem também vantagens a serem consideradas na adoção do critério lucro. A principal delas está relacionada ao fato de que quando houver prejuízo não haverá distribuição de lucros. Outro ponto favorável é que quando a meta é determinada para toda a empresa, os setores normalmente não serão cobrados de forma individualizada, diminuindo a cobrança e a pressão sobre eles.

A remuneração por resultados frequentemente combina sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas. Essas metas mensuram

resultados específicos, tais como faturamento, assiduidade, e não somente o lucro. Estabelece-se também de comum acordo uma fórmula para se traduzir os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos. (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999).

Estabelecer metas sobre resultados dá flexibilidade ao plano. Isto ocorre porque podem ser estabelecidas metas de acordo com a conveniência da empresa: para toda a organização, por departamento ou unidade, por projeto, dentre outras possibilidades, o que permite alcançar objetivos específicos. (Della Rosa, 1999). Dentre as vantagens de um programa baseado nos resultados pode-se citar o aumento da credibilidade dos funcionários, uma vez que os objetivos estão baseados em processos que são de seu domínio e as formas de aferição já são conhecidas por todos. Os empregados percebem mais claramente sua participação no programa, pois a meta está clara e associada diretamente à sua atividade. A apuração de resultados é mais simples, pois não implica analisar relatórios muito complexos. Além disso, o programa pode se tornar uma importante ferramenta gerencial, pois possibilita conhecer melhor o desempenho das unidades de negócios ou departamentos, e apontar eventuais problemas que precisam ser corrigidos. (Della Rosa, 1999).

Porém, podem existir também alguns inconvenientes ao se adotar o critério de resultados. Mesmo que a empresa aponte prejuízo no exercício e o programa

tenha sido sobre a meta absenteísmo, por exemplo, a empresa terá que distribuir a participação. Portanto, é importante que a empresa combine diversas metas, ou ainda, condicione-as a determinado patamar de lucro.

É possível observar que ao longo do tempo, e antes mesmo de a PLR se tornar lei, alguns acordos surgiram espontaneamente. Desta forma, surgiram naturalmente dois grupos que se comportam de maneiras distintas diante da PLR: os que a consideram um instrumento favorável aos negócios e os que apenas pagam a PLR e consideram esta medida como um custo adicional à empresa.

Como observa Della Rosa (1991, p. 51), “os empresários que integram o primeiro grupo souberam tirar proveito dessa medida e passaram a adotar programas baseados em metas que deverão alavancar os negócios.” Segundo Robert Doyle (1995), repartir lucros é sinônimo de produtividade e numa empresa esse índice pode crescer entre 35 e 50% com programas de PLR. Porém, para ocorrer o aumento da produtividade, que é um dos principais objetivos das empresas ao adotarem programas de participação dos trabalhadores, é necessário a existência de metas. Sem metas, o resultado poderá ficar comprometido.

A figura 2.1 apresenta a evolução do tipo de participação escolhida pelas empresas pesquisadas pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas).

É possível observar que o percentual referente ao bônus não condicionado ao alcance de metas caiu sensivelmente. Em 1995, 44% das empresas pesquisadas pagavam o bônus sem exigir nada em troca. Já em 1999, este índice caiu para 14%, dando lugar aos acordos firmados com metas específicas. Ao longo dos anos considerados na pesquisa, houve uma queda da participação baseada nos lucros, assim como na participação baseada nos resultados. Em contrapartida, houve um aumento da utilização da participação que combina ambos os critérios, lucro e resultado, passando de 10% em 1995, para 26% em 1999. Este comportamento vem confirmar que os empresários perceberam que somente um acordo firmado com objetivos específicos e relacionado também à lucratividade da empresa, poderá realmente contribuir para a melhoria dos resultados da empresa.

Gráfico 21: Tipo de participação

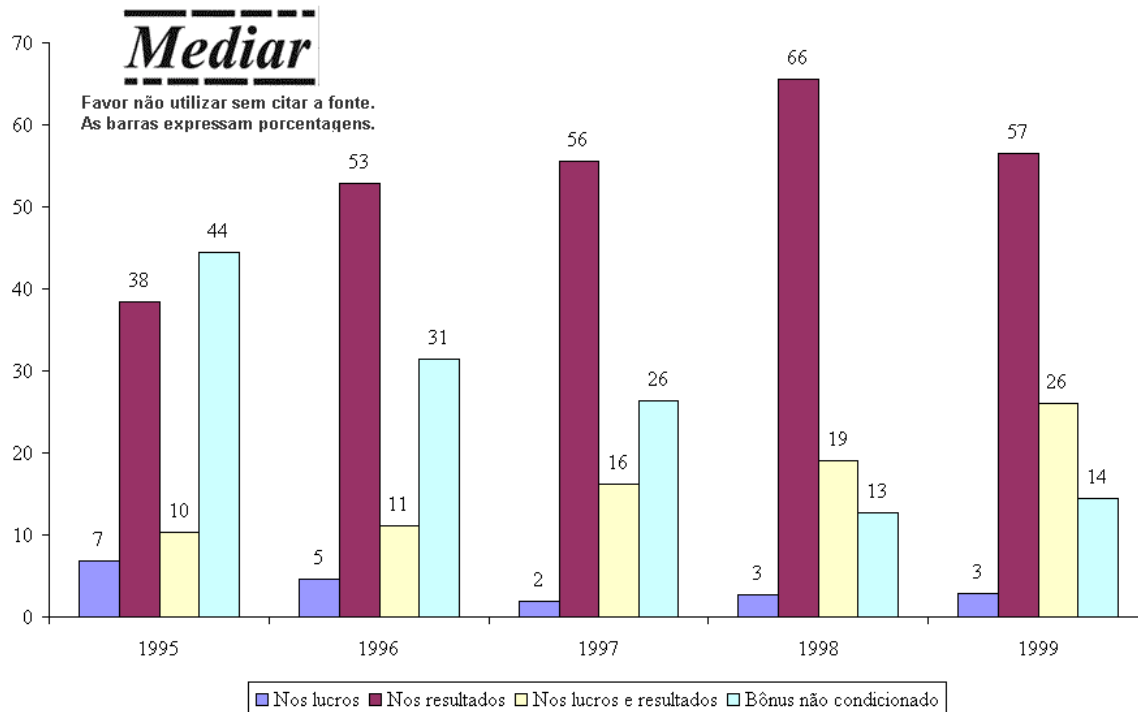


Figura 2.1 - Tipo de Participação

Fonte: Pesquisa da Fipe / Mediar, 2001.



- o **Descrição das Experiências de Implantação dos Principais Programas Existentes de Participação dos Trabalhadores no Lucro ou Resultado das Empresas**

A seguir, serão apresentadas as experiências de implantação da PLR em alguns países, bem como os mais utilizados no Brasil.

- **As experiências de implantação da PLR em países da Europa, Ásia e América Latina e nos Estados Unidos.**

- **Grã-Bretanha**

Nesse país, o pagamento da participação nos resultados é facultativo e o número de empresas praticando a participação dos trabalhadores no lucro é pequeno, apesar dos incentivos legais descritos na legislação pertinente promulgada em 1948. De acordo com Marinakis (1997), na Grã-Bretanha, o principal objetivo dos programas de participação dos trabalhadores no lucro ou resultado das empresas é flexibilizar as remunerações. Vinculando parte das remunerações ao sucesso da empresa, os trabalhadores seriam levados a reconhecer a importância do lucro e eles mesmos teriam interesse em aumentá-lo. Usualmente, a empresa fixa o limite da participação, e o funcionário recebe um valor proporcional a seu salário.

Xavier et al (1999) relataram que em 1980 pouquíssimas empresas com mais de dez mil funcionários adotavam o PLR, e que havia uma grande escassez de empresas que adotavam planos de participação acionária. O setor financeiro é o que mais se destaca. Tome-se como exemplo o Barclays Bank, que destina 4% dos lucros anuais antes dos impostos a um plano misto de participação dos lucros e participação acionária. Seus funcionários no nível de gerência são obrigados a retirar a sua parte dos lucros em ações, porém os empregados de menor nível podem optar entre as ações ou dinheiro. O valor distribuído é calculado como uma porcentagem do salário-base e não deve exceder 15% do mesmo. Os empregados podem vender as ações e para evitar a diluição do capital, o limite de ações em poder dos empregados é de 5% do capital. De acordo com o observado pela direção do Barclays Bank este programa tem propiciado uma maior identificação dos funcionários com o banco e uma preocupação com o lucro, o que tem sido positivo para a empresa.

Na indústria, destaca-se o plano misto de participação dos lucros e participação acionária administrado pela Imperial Chemical Industries, uma das maiores corporações inglesas. Nesta empresa, o bônus é individual e calculado sobre o salário-base. Não há pagamento caso os dividendos sejam inferiores a 5% dos lucros. O bônus, depois dos impostos, é depositado no fundo administrador para que os trabalhadores façam as aplicações mais convenientes. Os empregados recebem dividendos e, sob algumas circunstâncias, podem fazer

retiradas. A taxa de participação dos trabalhadores no plano tem sido entre 70 e 80% do total de empregados, uma taxa considerada alta, e cada um deles tem obtido ganhos historicamente equivalentes, em média, a duas semanas de trabalho por ano.

- **França**

“A introdução da participação dos trabalhadores nos lucros decorreu de uma iniciativa do governo, numa primeira tentativa por meio de uma lei promulgada em 1959 e, posteriormente, por meio de uma nova lei em 1967, a qual tornou a participação dos trabalhadores compulsória para todas as empresas que empregassem mais de 100 pessoas, permitindo às organizações menores que fizessem acordos voluntários.” (Xavier et al., 1999, p.67).

Xavier et al. (1999) descrevem como principal objetivo do governo francês conseguir um maior envolvimento dos trabalhadores na operação das empresas em prol de uma economia próspera. A legislação visava também aumentar o nível de investimento na economia e o nível de poupança pessoal, o que foi relatado também por Alvares (1997). O autor salienta ainda que os trabalhadores franceses que recebiam a participação não podiam fazer uso das contribuições durante certo período (inicialmente estipulado em 5 anos), salvo em casos de demissão, aposentadoria ou falecimento.

De acordo com a legislação francesa, a quantidade a ser distribuída é calculada por meio de uma fórmula que leva em conta os lucros depois dos impostos, menos uma provisão de 5% de retorno de capital, e que depois multiplica o remanescente por um fator calculado a partir de uma relação entre a folha de pagamento e valor agregado. Este último é uma tentativa de considerar a intensidade de capital e de mão-de-obra. O montante a ser pago a título de distribuição de lucros corresponde, desta forma, à metade do valor assim computado. A legislação francesa especifica claramente que o pagamento da participação dos trabalhadores nos lucros nada tem a ver com salário.

A fórmula estabelece um pagamento mínimo e os sindicatos podem negociar arranjos mais favoráveis. A lei especifica detalhadamente, também, o que seja lucro capital e valor agregado que os lucros devem exultar das operações da empresa na França e nos territórios franceses. O montante dos lucros a ser distribuído recebe o nome de Reserva Especial de Participação e pode ser utilizado de diversas maneiras, conforme o acordo realizado por ambas as partes (Gerência e Comitê de Empresa) em termos de empresa. O acordo define o montante dos fundos, seu destino e os métodos de investimento.

O empregado poderá se qualificar para participar nos lucros a partir de três meses de empresa. O montante distribuído para cada empregado é uma proporção de seu salário tendo como máximo, quatro vezes o valor do salário-

base, sobre o qual são calculadas as leis sociais. As partes podem modificar a fórmula de cálculo conforme acordo entre as mesmas e aprovação por um órgão semipúblico responsável pelo acompanhamento e controle do sistema.

Há uma penalidade para as empresas que demoram a cumprir a lei, frequentemente, devido a dificuldades na negociação entre elas e os conselhos de trabalhadores. Nesses casos, as contas em nome dos empregados são abertas compulsoriamente e os depósitos permanecem bloqueados durante 8 anos, a juros anuais de 5% e são tributadas minimamente.

No que diz respeito às empresas, o empregador recebe seus abatimentos sobre os lucros e isenções tributárias sobre as contribuições realizadas ao Plano de Participação nos Lucros/Participação Acionária. Além disso, o empregador pode fazer uma reserva para investimento igual ao montante dos lucros distribuídos. Se dentro do prazo de 1 ano a reserva for utilizada para adquirir equipamentos, o empregado ganha também isenção tributária.

Dentro da empresa, o plano é gerenciado usualmente por uma comissão de participação composta por representantes do empregador e dos empregados, cujas principais tarefas são informar aos empregados os cálculos sobre os lucros a ser distribuídos e atender às consultas sobre o andamento do plano. Inexistindo

este órgão, estas tarefas podem ser desempenhadas pelo conselho dos trabalhadores da empresa.

- **Estados Unidos**

A instalação de um sistema de participação dos trabalhadores nos lucros data de 1794, porém somente um século após é que um número considerável de empresas o adotou. De acordo com o relatado por Xavier et al. (1999), esta nova iniciativa teve origem religiosa: uma facção do clero protestante imaginava que a participação dos trabalhadores nos lucros seria um possível antídoto contra os problemas sociais que acompanhavam a industrialização. Em 1892, o líder desse grupo, Paine Gilman, lançou um livro abordando o assunto. Quatro anos mais tarde ele fundou a associação pela promoção da participação dos trabalhadores nos lucros das empresas.

Dentre os empresários praticantes naquela época, destaca-se Willian Cooper Procter, que com bastante entusiasmo havia implantado um sistema de participação nos lucros em sua empresa, a Procter & Gamble em 1887. Segundo esse plano, os lucros da empresa eram compartilhados entre o capital e os trabalhadores na mesma proporção existente entre o custo total de produção e o total de salários. Cada empregado recebia um dividendo semestral em dinheiro,

proporcional à sua remuneração. Em 1912 surgiu o plano da Eastman Kodak e em 1916 o da Sears Roebuck, os mais famosos deles.

No final da Primeira Guerra Mundial existiam pelo menos sessenta empresas de grande porte praticando alguma forma de participação dos trabalhadores nos lucros. Em 1939, o Senado Americano respaldou esses planos de participação declarando que os mesmos contribuía para a paz trabalhista, segurança no emprego e êxito nos negócios. Em seguida surgia a primeira legislação fornecendo vantagens às empresas que implantassem planos diferenciados de participação nos lucros, desde que devidamente qualificados.

A Segunda Guerra Mundial foi um dos principais motivos para a disseminação de sistemas de participação dos trabalhadores nos lucros na década de quarenta. Naquela época os salários dos trabalhadores americanos estavam congelados e as empresas viram nos sistemas de participação dos trabalhadores nos lucros uma forma de atrair e reter bons profissionais, driblando assim as restrições governamentais.

Segundo Xavier et al. (1999) uma pesquisa realizada em 1973 apontava que 54% das empresas praticantes de sistemas de participação nos lucros estavam primordialmente interessadas em oferecer condições de aposentadoria aos seus empregados. Álvares (1997) também constatou que o pagamento das

contribuições é realizado normalmente no momento do afastamento do empregado, substituindo ou complementando o plano de pensões. Ainda segundo a pesquisa realizada, constatou-se que mais de 80% dos planos de participação dos trabalhadores nos lucros, praticados em cerca de cinquenta empresas de grande porte, abrangiam todos os empregados, enquanto 15% deles limitavam aos empregados não sindicalizados e mensalistas.

Xavier (1999, p. 63) relata ainda que:

“O acordo coletivo realizado em 1961 entre o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Automotiva e a American Motors Corporation foi, durante muito tempo, o maior avanço da participação dos trabalhadores nos lucros, no âmbito das relações sindicais. Esse plano dava aos trabalhadores o direito de compartilhar 15% dos lucros do valor patrimonial da empresa. Dois terços da contribuição patronal eram destinados a financiar a manutenção dos benefícios existentes e o terço restante era investido em ações (com direito a voto) da AMC, creditada em conta corrente para cada empregado. Este podia realizar saques em determinadas circunstâncias e conforme a aprovação de um Comitê Partidário”.

Em 1977, um estudo realizado em empresas de varejo comparou empresas praticantes com as não-praticantes de sistemas de participação dos trabalhadores



nos lucros e a participação acionária, e concluiu que esses sistemas eram importantes fatores que contribuíam para os bons resultados dos negócios. Porém, esse estudo concebeu que tais sistemas não eram, em si mesmos, fatores causais desses resultados, mas coadjuvantes, visto que seu uso sugeria a existência de uma gestão inovadora.

- **Alemanha**

Na Alemanha prevalece o sistema de participação acionária. A partir de 1959, a legislação incentiva empresas privadas a emitir ações em nome de seus trabalhadores. A venda de ações é realizada com descontos que podem chegar a 50% do valor de mercado sem tributação de ganhos de capital para o tomador. As ações não podem ser vendidas durante cinco anos e o ganho máximo obtido sobre a parte que for descontada, para efeito de tributação, não pode exceder a 500 marcos alemães anuais.

Uma pesquisa divulgada em 1977 (Xavier et al., 1999, p. 65), reportava-se que na maioria das empresas a introdução dos planos de participação acionária ocorrera por iniciativa de seus altos dirigentes. Em apenas 16% dos casos, isto tinha sido discutido com os órgãos de representação de seus trabalhadores. Esta pesquisa também revelou que a proporção de trabalhadores participando do plano de participação acionária era muito maior nas empresas de pequeno porte.

No que se refere à participação acionária, observa-se também que na Alemanha existe uma grande diferença entre os empregados “*white collar*” e os “*blue collar*”. Os primeiros ocupam um nível hierárquico mais elevado do que os segundos e participam muito mais dos planos. Isto explica porque no setor financeiro, por exemplo, a penetração dos planos de participação acionária seja bastante difundida.

Quanto aos requisitos para o empregado poder participar dos planos, muitos deles exigem do trabalhador um tempo mínimo de serviço. Esse período é de 1 ano em 40% dos casos e de 2 anos em 30% dos casos, em se tratando de empresas de grande porte. As empresas que não fazem esta exigência representam 25% do total. Nas empresas de pequeno porte, os períodos de tempo de casa exigidos costumam ser de 3 anos, mas isto não prejudica a participação, pois a taxa de rotatividade nestas empresas é baixa. Algumas poucas organizações exigem idade mínima para o empregado poder participar.

Existem diversos métodos pelos quais as empresas calculam quanto dinheiro irão transferir aos seus empregados via participação acionária. O montante acionário em poder dos trabalhadores depende do volume dos pagamentos e do grau de participação deles no plano de participação acionária. Não se sabe de nenhum caso em que os trabalhadores tenham assumido o controle de uma empresa sem a anuência de seus proprietários, via participação acionária.

- **Dinamarca**

Neste país, uma lei promulgada em 1957 encoraja as empresas a implantar planos de participação dos trabalhadores nos lucros ou “fundos sociais” destinados a fornecer benefícios aos empregados. Em nível nacional, existe também uma junta encarregada de prestar assessoria às empresas dispostas a implantar planos de participação acionária. Nessa junta, participam um delegado do governo, que a preside, e representantes dos trabalhadores e do empresariado.

De acordo com a maioria dos planos implantados, os acionistas recebem determinada porcentagem prefixada dos lucros. O restante é distribuído entre acionistas e empregados em partes iguais. Os planos possuem diferenças no que diz respeito ao destino dado ao dinheiro. Em alguns casos, o montante total é depositado em contas individuais (os trabalhadores com mais tempo de serviço costumam receber mais do que os mais novos). Em outros casos, o montante é depositado em fundo coletivo. Existem ainda algumas empresas, como a Atlas S.A. onde os trabalhadores recebem individualmente metade do montante global destinado a eles, sendo depositada em um fundo coletivo a outra metade.

- **Japão**

No Japão, dividir ganhos tornou-se um procedimento padrão, em que os salários fixos são relativamente baixos. O prêmio pela maior produtividade em algumas empresas é a distribuição de ações da empresa. A participação em ganhos pode chegar a 50% da renda total de um indivíduo. Se o programa envolve distribuição de ações, haverá um triplo benefício: o empregado ganha um ativo, esse bem é valorizado e pagam-se dividendos maiores.

- **Venezuela**

A legislação promulgada em 1975 determina que cada empresa deve distribuir 10% dos seus lucros líquidos anuais entre seus empregados, com o pagamento variando entre 15 a 60 dias de salário. O montante dos lucros distribuídos não exclui despesas contingentes, provisões para imposto de renda e reservas legais. A parcela de lucros correspondente a cada empregado é calculada conforme seu salário-base. Um quarto do pagamento fica depositado em conta bancária durante 5 anos ou até o montante superar aproximadamente oitocentos dólares. A participação nos lucros, em alguns casos, é matéria de negociação coletiva.

- **México**

Foi um dos primeiros países do mundo a ter na constituição um dispositivo sobre a participação nos lucros, em 1917. A cada 10 anos, uma comissão nacional reúne-se para estabelecer a porcentagem do lucro a ser distribuída. Para isso, monta-se um secretariado que realiza uma série de estudos, com base em estatísticas recolhidas, e que analisa respostas a questionários enviados a organizações de trabalhadores e de empregados, e esse percentual se aplica igualmente às empresas, independente do seu porte.

Dados da Secretaria da Fazenda apontam que, apesar de a lei dispor que se deva distribuir, no mínimo 10% do lucro, nos anos noventa nunca se alcançou essa porcentagem. O ano em que se chegou mais próximo a esse valor foi em 1990 (não se dispõe de dados de 1991) quando foram distribuídos 8,2% do lucro fiscal. O setor industrial é o que sempre distribuiu a maior parte. O setor comercial apresentou queda sensível nesses anos, passando de 24 a 17% do total, enquanto o setor de serviços apresentou pequeno aumento de 12 a 15%.

A base de apuração é o Imposto de Renda. A porcentagem mínima é de 10%. A distribuição é 50% *pro rata* e 50% em proporção ao salário. Há algumas exceções: empresas novas durante o primeiro ano; empresas novas da indústria extrativa durante o período de exploração; instituições sem fins lucrativos; empresas com faturamento anual inferior a 6 milhões de dólares.

- **Chile**

No Chile, todas as empresas devem destinar anualmente 10% dos seus lucros tributáveis para distribuição entre seus empregados, desde que superiores a 10% do capital investido. Porém, a parcela dos lucros alocada individualmente não pode exceder a 6% do salário-base anual.

Somente poderão receber a parcela da distribuição dos lucros os trabalhadores que demonstrem assiduidade de 70% e sejam sindicalizados, pois a metade dos lucros assim distribuídos destina-se a financiar os programas sociais administrados pelo sindicato.

A participação nos lucros não deve ser confundida com o bônus anual que todos os trabalhadores recebem, proporcional ao tempo de trabalho durante o ano na empresa e que corresponde, no máximo, a 25% do salário-base, não podendo exceder 4,5 vezes o salário mínimo. Esse bônus é equivalente ao décimo terceiro salário vigente no Brasil.

▪ **Métodos dos Principais Programas de Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados Utilizados no Brasil**

As empresas brasileiras adotam diferentes métodos para calcular a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, devido ao fato de a Lei 10.101 apenas orientar a forma como deve ser feita. (Della Rosa, 2000).

Os aspectos básicos da lei que trata da participação dos trabalhadores no lucro ou resultado das empresas compreendem os seguintes componentes:

- ✓ Toda empresa deverá estabelecer com seus funcionários uma forma de participação nos lucros ou resultados;
- ✓ Os critérios podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- ✓ O acordo deve contemplar regras claras de participação, tais como: mecanismos de medição, periodicidade da distribuição e período de vigência;
- ✓ O pagamento de valores a título de participação nos lucros deve obedecer à periodicidade mínima de um semestre;
- ✓ O instrumento de negociação deverá ser arquivado no sindicato dos trabalhadores;
- ✓ Os pagamentos a título de participação ficam livres de encargos trabalhistas ou previdenciários;

- ✓ As participações atribuídas aos funcionários podem ser deduzidas como despesa operacional pela pessoa jurídica;
- ✓ O imposto devido pelos funcionários deverá ser recolhido pela empresa;
- ✓ A distribuição não deverá substituir a remuneração nem constituir base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

A seguir, serão apresentados os principais métodos descritos pela bibliografia pesquisada.

- **Método de Thomaz Wood Jr. e Vicente Picarelli Filho - Arthur Andersen (1999)**

Serão descritos inicialmente os componentes essenciais do método, em seguida as precauções e cuidados que as empresas devem ter na implantação e por último os passos para construção do programa, especialmente no que diz respeito à seleção de indicadores para medir o desempenho dos funcionários e o empresarial.

▪ **Componentes Essenciais:**

- ✓ **Fatores determinantes:** o que será medido, o que se quer melhorar;
- ✓ **Indicadores de desempenho:** como será medido, qual será a ferramenta de medição de desempenho;
- ✓ **Formas de remuneração:** como o desempenho será recompensado.



Os fatores determinantes são as condições que levam a organização a atingir seus objetivos. Os autores descrevem três fatores que consideram determinantes:

- ✓ **Gestão sistêmica de recursos:** relaciona-se à capacidade de coordenar os recursos organizacionais de modo a atender aos objetivos da empresa;
- ✓ **Comportamento organizacional:** relaciona-se às posturas e atitudes dos indivíduos e grupos diante das questões do trabalho;
- ✓ **Metas e objetivos:** relacionam-se à formalização de expectativas de resultados, em função das diretrizes estratégicas das empresas.

Os indicadores de desempenho são os sinais vitais da organização.(Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999). Mostram para os indivíduos e grupos como suas ações estão gerando impacto sobre a empresa. Eles podem ser:

- ✓ **Indicadores quantitativos:** são os indicadores que traduzem diretamente resultados em números
- ✓ **Indicadores qualitativos:** são os indicadores que retratam resultados mais subjetivos, que precisam ser medidos por escalas comparativas para serem analisados.
- ✓ **Indicadores comportamentais:** são os indicadores utilizados para analisar as atitudes e posturas de indivíduos e grupos.

As formas de recompensa são as diversas maneiras de reconhecimento do desempenho. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) agrupam as diversas formas de

recompensa em dois grupos: remuneração por resultados e participação nos lucros.

▪ **Precauções e Cuidados na Implantação do Programa:**

Os referidos autores destacam alguns cuidados que todas as empresas devem observar no momento de implantar seus programas de participação nos lucros ou resultados:

- ✓ **Definição da amplitude do sistema:** o plano de remuneração variável pode ser aplicado de diferentes formas em diferentes áreas da empresa. Outra possibilidade é aplicá-lo apenas em setores específicos da organização. O essencial é que haja alinhamento entre os diversos sistemas entre si e com as diretrizes estratégicas;
- ✓ **Estabelecimento de pesos para os fatores de desempenho:** cada empresa é uma realidade única. Os pesos dados para os diversos fatores de desempenho devem refletir essa realidade;
- ✓ **Escolha de indicadores de desempenho:** a escolha dos indicadores é um passo crucial na construção do sistema. Uma vez implementados, os indicadores vão construir a base das decisões.
- ✓ **Negociação dos níveis de desempenho:** os níveis de desempenho a serem atingidos devem ser negociados entre a organização, que irá remunerá-los, e

os funcionários, que irão conquistá-los. A melhor forma de determinar esses níveis é por intermédio da participação direta dos envolvidos;

- ✓ **Estabelecimento de fórmulas de cálculo:** as fórmulas de cálculo definem os valores a serem distribuídos como recompensa pelo desempenho. Essas fórmulas devem ser estabelecidas de forma participativa entre empresa e funcionários. É igualmente importante que seja transparente para todos os envolvidos;
- ✓ **Estabelecimento de formas de recompensa:** as formas de recompensa devem ser estabelecidas em função das possibilidades da empresa e das expectativas dos funcionários. Também essas formas devem ser estabelecidas de forma participativa entre empresa e funcionários.

- **Passos para a Construção do Programa:**

**1º Passo - Diagnóstico da Empresa:** conhecer o contexto da empresa para a qual se pretende construir o novo sistema de remuneração. Dentre os vários aspectos a serem analisados, ressalta-se:

- ✓ **Estratégia:** identificar as características principais da empresa nos três níveis de formulação estratégica – da corporação, de negócio e da função;
- ✓ **Estilo Gerencial:** compreender alguns elementos da cultura organizacional como os processos decisórios, a relação líder-liderado e a resistência ou apoio a mudanças;

- ✓ **Estrutura:** identificar qual o modelo ou modelos existentes na organização;
- ✓ **Remuneração:** conhecer a configuração do sistema de remuneração em uso e identificar pontos fortes e fracos do sistema de remuneração em uso;
- ✓ **Remuneração e Estratégia:** identificar o grau de organicidade entre o sistema em uso e a estratégia, estilo gerencial e estrutura da empresa. Avaliar como o sistema em uso poderia facilitar ou gerar barreiras à realização da estratégia da empresa;
- ✓ **Mudança organizacional:** avaliar como o sistema em uso poderia facilitar ou dificultar processos de mudança organizacional;

## **2º Passo – Aonde Queremos Chegar:**

- ✓ identificar o direcionamento da empresa;
- ✓ verificar aonde levarão as diretrizes estratégicas;
- ✓ identificar quais os condicionantes e fatores críticos de sucesso para a realização da visão de futuro;
- ✓ verificar quais são as características do estilo gerencial que permanecerão e quais deverão mudar;
- ✓ perceber como a empresa vê a evolução de sua estrutura organizacional.

## **3º Passo – Definição do Modelo Conceitual de Remuneração**

- ✓ realizar o diagnóstico da empresa conforme descrito nos passos 1º e 2º;

- ✓ explicitar os pressupostos do Sistema de Remuneração Estratégica, ou seja, quais os elementos essenciais que o sistema deve conter (Quadro 2.5);
- ✓ a partir dos pressupostos e conhecendo em profundidade todas as alternativas de remuneração possíveis, definem-se as características do sistema;
- ✓ a partir das características estabelecidas, define-se o modelo a ser adotado.

**Quadro 2.5 – Categorias de Pressupostos**

<b>Categoria de Pressuposto</b>	<b>Definição</b>
<b>Base de Remuneração</b>	Definir como a empresa valoriza as competências e habilidades ligadas às diversas funções.
<b>Salário Indireto</b>	Definir quais benefícios serão tornados disponíveis e os critérios de opção para os funcionários, se houver.
<b>Remuneração Ligada ao Desempenho</b>	Definir em que nível – individual, grupal ou misto – e como o desempenho será analisado.
<b>Posicionamento em relação ao mercado</b>	Definir objetivamente o mercado de referência – região, setor industrial, etc – a forma de comparação e as diretrizes da empresa.
<b>Comparações Internas</b>	Definir os princípios de comparabilidade entre funções similares dentro da empresa.
<b>Comunicação</b>	Definir o grau de acesso às informações relacionadas a salários e os canais de encaminhamento de comentários, dúvidas e reclamações.

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1999)

**4º Passo – Construção de um Sistema de Remuneração:** refere-se ao teste de consistência entre o modelo ideal de remuneração, definido no 3º passo, e as características da organização.

Questões a serem verificadas:

- ✓ Existe coerência interna no sistema?
- ✓ Qual o grau de organicidade entre o sistema a ser adotado e a estratégia, o estilo gerencial e a estrutura da empresa?
- ✓ Qual o grau de organicidade entre o sistema a ser adotado e os demais sistemas de apoio?
- ✓ Como o sistema a ser adotado poderia facilitar ou gerar barreiras à realização da estratégia da empresa?
- ✓ Como o sistema a ser adotado poderia facilitar ou dificultar processos de mudança organizacional?

#### **5º Passo – Implantação do Sistema de Remuneração Estratégica**

As etapas principais na implantação são as seguintes:

- ✓ Planejamento: explicitação dos objetivos de cada subetapa e cronograma de ações;
- ✓ Preparação dos Líderes: treinamento de todos os líderes da organização para a implantação e operacionalização do sistema;

- ✓ Treinamento de Facilitadores: formação de especialistas dentro das diversas áreas da empresa;
- ✓ Comunicação e Sensibilização: divulgação dos objetivos e forma de funcionamento do sistema para toda a organização;
- ✓ Construção de um Sistema de Medição para a implantação: esse sistema deverá funcionar como uma bússola, orientando ações corretivas e mudanças de rota.

**6º Passo – Garantia da Evolução Contínua do Sistema:** a evolução de qualquer sistema organizacional envolve períodos de melhoria contínua, quando são realizadas mudanças incrementais, com momentos de ruptura, quando ocorrem saltos qualitativos. Deve-se também realizar sistematicamente *benchmarking* com empresas de referência.

▪ **Indicadores de Desempenho e Sistemas de Medição Utilizados em Sistemas de Remuneração:**

Wood Jr. E Picarelli Filho (1999) consideram que os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma empresa e devem mostrar aos membros da organização que resultados suas ações estão gerando. Funcionam como um painel de controle de um avião, revelando um quadro da situação e guiando os passos e ações seguintes. Os indicadores de desempenho mostram aos partícipes da organização o que estão fazendo e como está o seu desempenho.

Devem comunicar a todos os níveis da empresa o que é importante. Cada nível deve ter seu painel de controle, com respectivos indicadores de desempenho. Cada painel deve estar integrado com os demais e orientado para os grandes objetivos e metas da empresa. Os indicadores de desempenho se constituem também em uma forma de manter a convergência de propósitos e a coerência de esforços na organização.

Sistemas de medição são os diversos painéis de controle que cada área cria para acompanhar seus indicadores de desempenho. Eles podem tomar a forma de um relatório periódico, de gráficos numa sala de reuniões ou de um sistema de informação *on-line*. As informações devem ser analisadas sistematicamente e ações corretivas devem ser tomadas sempre que necessário.

É fundamental escolher os indicadores corretos e adequados para serem utilizados no sistema de remuneração. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) ressaltam que os indicadores de desempenho devem ser:

- ✓ Importantes para a empresa.
- ✓ Estratégicos.
- ✓ Impactantes.
- ✓ Administráveis.
- ✓ Motivadores.



Uma vez escolhidos os indicadores, deve-se determinar seu nível desejado. Normalmente, os sistemas de remuneração são operacionalizados na forma de patamares de desempenho e recompensa. Para cada patamar atingido por determinado indicador ou conjunto de indicadores, determina-se novo patamar de remuneração. A determinação destes níveis deve observar os seguintes critérios:

- ✓ **Histórico:** é importante conhecer o comportamento histórico de cada indicador e seus condicionantes, compreendendo as alterações sofridas ao longo do tempo e como os fatores ambientais e internos influenciaram essas alterações;
- ✓ **Técnico:** é fundamental também conhecer tecnicamente o sistema que cada indicador mede e suas limitações;
- ✓ **Benchmarking:** é desejável comparar-se com outras empresas e basear o nível desejado em índices alcançados por empresas reconhecidas como de classe mundial;
- ✓ **Motivação:** o aspecto motivacional do indivíduo e do grupo deve ser considerado. Indivíduos ou grupos pressionados a aceitar metas excessivamente elevadas podem ficar desmotivados pela impossibilidade de atingí-las e deixar de realizar melhorias de menor impacto, porém relevantes.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) sugerem os seguintes indicadores de desempenho descritos no quadro 2.6:

Quadro 2.6 – Indicadores de Desempenho

Função	Indicador
<b>Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lucratividade</li> <li>▪ Retorno sobre o capital investido</li> <li>▪ Margem de contribuição</li> </ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volume de vendas</li> <li>▪ Participação de mercado</li> <li>▪ <i>Mix</i> de produtos</li> <li>▪ Precisão da previsão de vendas</li> <li>▪ Nível de atendimento de pedidos</li> <li>▪ Satisfação dos clientes</li> </ul>
<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível de atendimento dos pedidos</li> <li>▪ Pontualidade na entrega</li> <li>▪ Custos de distribuição</li> <li>▪ <i>Lead time</i> de atendimento</li> <li>▪ Giro no inventário</li> <li>▪ Precisão da informação de estoques</li> </ul>
<b>Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtividade</li> <li>▪ Rendimento de matérias-primas</li> <li>▪ Nível de refugo</li> <li>▪ Nível de reprocesso</li> <li>▪ Nível de inventário em processo</li> <li>▪ Nível de qualidade</li> </ul>
<b>Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introdução de novos produtos</li> <li>▪ Introdução de novos serviços</li> <li>▪ Inovações em processos</li> </ul>
<b>Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índice de clientes inadimplentes</li> <li>▪ Índice de ganho financeiro</li> </ul>
<b>Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custo de matérias-primas</li> <li>▪ Qualidade de matérias-primas</li> </ul>
<b>Outras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absenteísmo</li> <li>▪ Índices de acidentes do trabalho</li> <li>▪ Resultado de auditorias de segurança</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado de auditorias da qualidade</li> <li>▪ Redução de custos fixos</li> <li>▪ Redução de custos variáveis</li> <li>▪ Índices de poluição</li> </ul>
--	---

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1999)

Os autores salientam também que a implementação de indicadores em uma organização deve obedecer ao princípio da hierarquia, pois as atividades ou processos existentes na empresa, aos quais esses indicadores se referem, têm diferentes graus de amplitude. Processos mais simples estão contidos em processos mais complexos. Pequenas tarefas ou atividades estão contidas em funções mais elaboradas. Além disso, diferentes níveis de gestão ocorrem na organização, do mais específico e focado, ao mais genérico e amplo.

- **Método de Xavier, Oliveira Silva e Nakahara (1999)**

O método utilizado por Xavier, Oliveira Silva e Nakahara para implantação de um programa de remuneração variável baseia-se nos seguintes aspectos: estruturação do projeto, em seguida os aspectos relevantes a serem considerados antes da implantação e finalmente a descrição dos indicadores sugeridos pelos autores, que estão divididos em cinco grupos: quantitativos, qualitativos, gerenciais, de projeto e estratégicos.

- **Roteiro Básico para Implantação de um Programa de Remuneração Variável:**

- Organização do Projeto:

Esta etapa implica na preparação de todos os detalhes para o desenvolvimento do projeto, consistindo da elaboração do cronograma, na análise dos recursos logísticos existentes, do agendamento prévio dos contatos para realização das entrevistas necessárias, e no desenvolvimento dos formulários pertinentes.

- Grupo de Representantes:

Consiste na formação de uma equipe multifuncional organizada para atuar de forma cooperativa e definir a melhor forma de implantar o programa de remuneração. Esse grupo tem tamanho variado, dependendo do porte da empresa e seus integrantes independem do nível hierárquico. As principais atividades desta etapa são:

- Definição do perfil do representante;
- Composição do grupo;
- Treinamento do grupo.

- Conhecimento da Empresa:

A primeira etapa efetiva de um programa de PLR consiste no contato com a cúpula da empresa, inclusive a Presidência. É preciso que a alta administração se comprometa, se envolva e se convença da necessidade de seguir por este caminho. Para tal, torna-se necessário uma reunião com a cúpula da empresa para apresentação do funcionamento do programa de

PLR. Após esta reunião, inicia-se um levantamento detalhado da estrutura de funcionamento da empresa, onde são abordados os seguintes aspectos:

- Políticas de gestão de pessoas;
  - Políticas de remuneração;
  - Estrutura de cargos e salários;
  - Relacionamento com sindicato;
  - Acordos/Convenções Coletivas;
  - Cultura e valores predominantes;
  - Estrutura organizacional e funcional;
  - Estratégias;
  - Mercado de atuação;
  - Produtos/negócios.
- 
- Diagnóstico do Negócio:

Nesta fase, dimensiona-se com precisão o fluxo de negócios, que vai determinar algumas características do programa de PLR. Além disso, identifica-se a inter-relação entre as diversas áreas da empresa, que será um fator determinante no momento da montagem do programa. A seguir os aspectos a serem abordados nesta etapa:
- Característica e estrutura;
  - Missão;
  - Negócio;
  - Produtos/projetos;

- Ciclo de negócios;
  - Fases/processos de negócios;
  - Divisão do mercado/clientes;
  - Pontos fortes e fracos;
  - Fatores de risco;
  - Fatores quantitativos e qualitativos;
  - Indicadores de resultados.
- 
- **Elaboração do Projeto Conceitual:**  
Com base no diagnóstico do negócio realizado na fase anterior, informações necessárias serão obtidas para a elaboração do projeto conceitual. Neste projeto conceitual deverão constar os seguintes aspectos:
    - Definição do programa;
    - Objetivos;
    - Princípios;
    - Premissas;
    - Modelo;
    - Características;
    - Fatores e sistemas de mensuração;
    - Formas de premiação.
- 
- **Sistemas de Informação:**

Uma das condições básicas para se distribuir a PLR dos funcionários é a apuração efetiva dos resultados. Uma vez que as metas são negociadas e definidas tanto em termos quantitativos como qualitativos, ao final do período de avaliação é necessário medir se as metas foram atingidas ou superadas. Para tanto, devem ser observados os seguintes aspectos:

- Nível de informatização;
  - Fluxo das informações;
  - Quantidade/qualidade das informações;
  - Periodicidade das informações;
  - Agilidade;
  - Credibilidade.
- 
- Simulação de Custos:

Nesta etapa é possível obter uma noção numérica sobre qual será o potencial de premiação que a empresa poderá distribuir, através da análise do potencial de resultados e custos.
  - Administração/Controle:

Todos na empresa são responsáveis pela administração, controle e sucesso do programa. A parcela contributiva do grau de responsabilidade de cada um começa no cumprimento de suas metas e vai até o nível de pleno desenvolvimento e dedicação em relação aos objetivos do programa. Nesta etapa deverão ser definidos os seguintes aspectos:



- Responsabilidades;
  - Sistemas de pagamento;
  - Formas de divulgação do programa;
  - Recomendações.
- 
- Apresentação/Aprovação:

Cumpridas todas as etapas anteriores, na fase final o programa de PLR deverá ser apresentado ao grupo de representantes e, em seguida, à direção da empresa para sua aprovação final.

- **Pontos Importantes a Serem Considerados Antes da Implantação:**

Xavier et al. (1999) afirmam que para viabilizar a implantação de um programa de remuneração variável na empresa, é necessário considerar a existência de determinadas condições:

- A existência de uma cultura, ainda que mínima, de administração por metas;
- Direção e empregados devem saber e reconhecer a importância de estabelecer metas previamente para depois ser possível avaliar os resultados;
- A empresa deve ter o mínimo de planejamento, de definição dos resultados esperados e da direção estratégica que se pretende seguir;

- Comprometimento e participação ativa dos empregados e áreas envolvidas;
- Critérios transparentes e flexíveis e metodologia de fácil entendimento e assimilação;
- Coerência com as metas estratégicas de negócios da empresa;
- Foco nos resultados;
- Motivação de executivos e empregados;
- Inexistência de outros modelos similares e conflitantes;
- Integração organizacional;
- Atitudes e valores compatíveis;
- Comunicação e treinamento;
- Estabilidade organizacional;
- Análise crítica da filosofia empresarial;
- Especificações técnicas claras;
- Simplicidade de cálculo dos prêmios;
- Pagamento rápido das recompensas;
- Jamais deixar de pagar os prêmios combinados;
- Ambiente de trabalho favorável ao reconhecimento e valorização das pessoas;
- Flexibilidade e custos definidos;
- Facilidade de administração;
- Existência de resultados positivos;

- Imparcialidade no processo de avaliação, garantia da avaliação objetiva
- Distribuição racional dos objetivos ao longo do ano para evitar ausência de desafios;
- Vínculo entre estratégias de negócios e remuneração variável.

- **Estabelecimento de Metas**

A alta administração da empresa decide sobre os resultados financeiros, qualitativos e quantitativos a serem atingidos, segundo objetivos estratégicos, e repassa essa decisão ao nível imediatamente inferior e assim sucessivamente. Xavier et al. (1999) consideram três bases fundamentais para o estabelecimento de metas, para quaisquer indicadores:

- 1) Histórico: consiste na definição das metas (futuro), levando-se em consideração o histórico de realizações do indicador em período anterior (passado);
- 2) Potencial: consiste na definição das metas a partir de levantamento/pesquisa de estimativa de potencial de mercado, ou potencial de produção, ou, em outras palavras, o potencial de alcance de um indicador, qualquer que seja ele;

- 3) Estratégia: consiste na definição de metas a partir das estratégias (Planos de Negócios) definidas pela empresa para o período. A estratégia fornecerá dados sobre o foco e prioridades.

▪ **Definição dos Indicadores**

Um programa de remuneração variável nasce a partir dos principais objetivos estratégicos da empresa. Os objetivos estratégicos são considerados nos planos de negócios, que por sua vez, serão detalhados em planos de ação contendo as táticas para atingir os resultados da empresa. Os planos de ação são compostos por indicadores de resultados, que vão medir os efeitos de suas realizações. Os indicadores de resultado devem:

- Representar os vetores de resultado da organização;
- Estar alinhados e direcionados para os objetivos estratégicos;
- Ser mensuráveis/quantificáveis;
- Ser aceito por quem está sendo medido por eles;
- Ser confiáveis;
- Ser precisos;
- Ser objetivos e simples;
- Ser de fácil apuração (informação rápida);
- Ser abrangentes.

- **Exemplos de Indicadores:**

Xavier, Oliveira Silvae Nakahara (1999) sugerem alguns indicadores, tais como:

**Quantitativos:** Volumes (de produção, financeiros); Índices de produção, de produtividade; Índices de manutenção/disponibilidade eletromecânica; Índices de desperdícios, de refugos; Receitas; Despesas; Custos fixos e variáveis; Orçamentos; Margem de contribuição; Rentabilidade, lucratividade, *spread*; Mix de produtos; Saldo médio; Taxa de retorno sobre patrimônio líquido; Número de visitas/prospecções/clientes; Índice de efetividade dos negócios; Índice de fidelização; Índice de pulverização; Lead time (produção/logística); Giro de estoque; Índice de inadimplência.

**Qualitativos:** Índice de não-conformidades; Índices de segurança; Índice de satisfação do cliente (interno/externo); Índices de qualidade; Índices de conservação do patrimônio; Índice de solução de problemas; Aderência às estratégias e planos de ação; Aderência às políticas, normas e procedimentos.

**Projetos:** índices de melhoria de processos, de reestruturação, de implantação de tecnologia/processos; Pesquisas, Reformas, Inventários, Implantação de tecnologias.

**Gerenciais:** Desenvolvimento de equipes; Desenvolvimento pessoal; Índices de recursos humanos (frequência, absenteísmo, *turn over*); Índices de treinamento/capacitação; Índice de performance dos subordinados; Formação de *back-ups*; Índice de resultados de equipe; Clima organizacional.

**Estratégicos:** Desenvolvimento de novos produtos; Mudanças organizacionais/culturais; *Market share*; Inovações; Estruturação/reestruturação de negócios; Imagem; Pioneirismo/inoações; Responsabilidade social/relações com a comunidade; Liderança; *Share of mind*.

- **Método de Waldir Evangelista Corrêa (1999)**

A metodologia proposta por Correia baseia-se em preceitos fundamentais, na escolha dos indicadores e no escopo do programa de participação propriamente dito.

**a) Preceitos Fundamentais:**

- A iniciativa das intenções cabe sempre ao empregador: o empregador não deve ficar esperando pela exigência de seus empregados ou do sindicato para implantar um programa de PLR. Se isso ocorrer, certamente serão adotadas regras generalizadas, que não atenderão plenamente às especificidades e necessidades da empresa;

- Os empregador precisa enxergar seus empregados como verdadeiros parceiros: é preciso acreditar no potencial de seus empregados e entender que o dia-a-dia da empresa depende exclusivamente da ação dos mesmos;
- O empregador não pode pretender omitir informações ou divulgar números manipulados: as informações que fazem parte das regras do programa precisam ser divulgadas entre todos os participantes. Jamais deve ser escondida ou desvirtuada qualquer informação necessária ao bom acompanhamento do programa;
- Os empregados precisam ter total compreensão das regras do programa: é importante que as regras sejam simples e claras o suficiente para que todos possam entender como será a participação de cada um, sem despertar suspeitas;
- Os empregados precisam se sentir seguros em relação ao programa: deve-se evitar a todo custo que alguém se sinta prejudicado ou sinta que o programa venha a se constituir em ameaça a seu emprego. É preciso que haja entendimento de que haverá benefícios tanto para a empresa como para os empregados;
- A confiança mútua é fator preponderante para se obter sucesso: é vital que haja transparência absoluta na condução do programa e perfeito entrosamento na relação patrão-empregado. Sem isso, o programa está fadado ao insucesso.

## **b) Escolha dos Indicadores**

A escolha dos indicadores é de vital importância na elaboração das regras do programa. O nível de informações que irá compor os indicadores precisa ser divulgado mensalmente a todos os participantes para que estes possam acompanhar a evolução dos resultados globais, bem como a formação do montante a ser repartido ao final do ciclo. Quanto maior for o volume de informações representativas dos indicadores, maior será a abertura das mesmas aos funcionários.

Os indicadores precisam ser determinados de forma clara e transparente, de fácil entendimento e compreensão por todos os funcionários. Devem apresentar alguns desafios, porém possíveis de serem alcançados. É necessário também que sejam consistentes e seus resultados possam ser acompanhados, medidos e confrontados, mensalmente.

Correia (1999) recomenda a escolha de um, dois ou no máximo três indicadores, de preferência do conhecimento dos responsáveis pelos diversos setores e departamentos e fáceis de serem acompanhados, para que possam ser integralmente assimilados pelos participantes do programa. É importante que esses indicadores sejam também factíveis, possíveis de serem atingidos.



**c) Escopo do Programa:**

A implantação do programa de participação nos lucros ou resultados requer um planejamento completo, prevendo toda a sua composição, normalmente realizado por etapas, que deverão seguir uma sequência lógica de execução, nos momentos certos e bem planejados por um cronograma geral. Deve vincular com precisão o ganho ao desempenho, levando-se em conta a ponderação dos três fatores mais importantes da condição de empregado, que são: o cargo, a experiência e o desempenho. A seguir, estão discriminadas as etapas a serem seguidas:

**1ª Etapa – Escolha e Definição das Regras de Participação**

Nesta etapa deverá ser realizado um levantamento das particularidades e necessidades da empresa e os resultados que se pretende atingir. Nela deverão ser definidas por completo as regras escolhidas para o programa, avaliando-se as alternativas para definir: se a meta global será baseada em lucro ou resultado; se o programa será participativo ou meramente distributivo; quais serão os indicadores para formação do montante a ser repartido; o esquema de pontuação

e ponderação; e o cronograma detalhado de implantação e duração do ciclo completo.

## **2ª Etapa – Comissão dos Trabalhadores e Negociação das Regras**

Nesta etapa, é definida a formação dos grupos de trabalhadores com eleição dos representantes de cada grupo, com os quais serão negociadas as regras do programa definidas na primeira etapa. São determinadas também as atribuições dos representantes. Por último é elaborado o acordo coletivo que conterá todas as regras negociadas e que, após assinado pela empresa e representantes dos grupos, será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

## **3ª Etapa – Direcionamento dos Negócios**

Procura-se, nesta etapa, identificar e selecionar as prioridades estratégicas e operacionais que deverão nortear a execução do programa, visando direcionar esforços num mesmo alvo comum. Nesta etapa, também é decidido o que deve e o que não deve ser divulgado internamente, visando principalmente preservar o sigilo dos negócios.

#### **4ª Etapa – Objetivos, Metas e Planos Táticos**

Esta é uma das fases mais importantes do programa, pois irá estabelecer os objetivos e metas individuais e coletivas dos participantes e interrelacioná-las com as prioridades da empresa definidas na terceira etapa. Definirá também os planos táticos de trabalho que estabelecerão o que deve ser feito para que as metas possam ser alcançadas.

#### **5ª Etapa – Avaliações Parciais da Evolução de Cada Meta**

Periodicamente, durante a execução dos trabalhos táticos de cada meta, é necessário que seja medido o grau de evolução e atingimento parcial da meta para que os desvios possam ser corrigidos a tempo ou, se necessário, para que a meta seja redirecionada. Esta etapa é a mais longa, pois cobre todo o período do ciclo de evolução das metas.

#### **6ª Etapa – Avaliações Finais de Desempenho**

Esta etapa vai exigir muito senso crítico dos participantes que irão auto-avaliar, de forma precisa e objetiva, seus desempenhos. Ao final, após a atribuição das notas e ponderação aos desempenhos, será calculada a pontuação total de cada

participante que servirá de base para o rateio proporcional do montante, determinando qual será o tamanho da parcela obtida por cada um.

Cada etapa do programa precisa ser implantada com muito cuidado e determinação. Os critérios e as regras de participação deverão ser exaustivamente explicados aos participantes, nos momentos certos, em reuniões específicas de treinamento. É de fundamental importância o treinamento de cada participante sobre sua atuação, responsabilidade, direitos e deveres em relação ao programa, para que haja, efetivamente, compreensão e aceitação e para que a qualidade dos trabalhos seja a mais alta possível.

- **Método de Fernanda Della Rosa (2000)**

Será abordado o roteiro sugerido por Della Rosa para implantação do programa participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.

### **- Roteiro para Implantação de um Programa de PLR**

#### **1. Diagnóstico da Empresa**

Fazer um reconhecimento abrangente da empresa, destacando qual é seu foco de negócio, sua posição de competitividade no mercado, estratégia

atualmente utilizada, aspectos tecnológicos, análise de seus produtos, postura em relação às vendas, funções dos departamentos, forma de coordenação junto a seus funcionários, perfil de relacionamento com seus funcionários, problemas específicos na relação com subordinados e pontos favoráveis e desfavoráveis.

## 2. Objetivos da Empresa

Ao se conhecer o diagnóstico da empresa, deve-se começar a traçar a estratégia de ação. Para definir os passos seguintes, a primeira providência é definir aonde se quer chegar, procurando, se possível, pensar no futuro da organização e para onde suas forças deverão estar direcionadas. Essas análises poderão ser globais e departamentais.

## 3. Diretrizes

Nesta etapa, serão determinados, em linhas gerais, os procedimentos que irão nortear a proposta a ser desenvolvida. No caso da PLR, deve-se discutir, por exemplo, se o programa estará fundamentado em lucros ou resultados, qual será o estilo de gerenciamento desse programa e quais serão as premissas que deverão nortear o programa.

## 4. Comitê de Funcionários

Deve-se eleger o comitê de funcionários, de preferência por meio de eleições internas e convocar também um representante do sindicato da categoria. Esclarecer ao comitê qual deve ser sua missão. Estabelecer um cronograma de atividades para as próximas reuniões.

#### 5. Envolver os funcionários

Por meio de reuniões e palestras, esclarecer aos empregados os aspectos do processo que se inicia. Nessas palestras, deve-se informar como será o programa e qual é a missão do comitê de funcionários.

#### 6. Início das Negociações

Nesse momento, o empregador deverá mostrar qual a situação atual, quais os objetivos da empresa, necessidades para atingir tais metas e avaliar quais são os elementos básicos que o sistema deverá conter.

#### 7. Metas

Combinar quais serão os indicadores de resultados. Se as diretrizes apontam para o lucro, analisar de que forma será feito. Se apontam para os resultados, avaliar quais serão os resultados a serem atingidos, quantas serão as metas, se estarão conjugadas com o lucro da empresa, e outros fatores. É recomendável que na primeira reunião o empregador já tenha uma base da proposta, bem como da meta a ser escolhida.

## 8. Formas de Premiação

Definir quanto pagar e como distribuir o pagamento de forma homogênea, proporcional ou por meio de um sistema misto; peso das metas; quais as metas máximas e mínimas; como proceder quando as metas não forem alcançadas; que tratamento dar aos funcionários demitidos ou admitidos no meio do caminho e quais serão os procedimentos.

## 9. Padrões de Aferição dos Resultados

Combinar como os resultados serão apurados, quais relatórios e demonstrativos serão utilizados, verificar se deverá ser criado algum formulário específico e quais serão demonstrados aos funcionários quando os resultados forem apurados.

## 10. Estipular Parâmetros de Controle

Estabelecer como será o sistema de acompanhamento do programa, periodicidade e divulgação dos dados parciais e totais.

## 11. Oficializar o documento

Documentar, com detalhes, tudo o que foi acordado pelas partes, pois esse será o documento que irá nortear todo o programa.

## 12. Analisar a Viabilidade do Modelo

Analisar todas as regras que compõem o acordo e verificar a viabilidade do conjunto. Definir o cronograma de atividades e atribuir responsabilidades aos envolvidos na construção do programa.

### 13. Arquivo

Arquivar o documento na entidade sindical dos trabalhadores

### 14. Apresentação aos Funcionários

O modelo definido deverá ser apresentado aos funcionários, transmitindo a eles o que se espera que realizem e o que receberão em troca. Esse contato pode ser feito por meio de palestras, cartilhas de circulação interna, jornais internos e outros.

### 15. Treinamento

Os representantes e gerentes deverão receber treinamento específico a respeito dos objetivos e das estratégias que deverão ser utilizadas, a fim de buscar ao máximo traduzirem em ações diárias as orientações necessárias ao alcance dos objetivos. Além disso, deverá ser função dos cargos de chefia lembrar seus subordinados do programa vigente e motivá-los a realizar as metas.

### 16. Cronograma

Cumprir todas as atividades descritas no cronograma a fim de que o programa seja realizado por completo, no tempo estabelecido.



#### 17. Divulgação Final dos Resultados

Convocar os funcionários para divulgação dos resultados ao final do período, o que deverá ser feito de maneira clara e objetiva. Se possível, divulgar resultados parciais que incentivem os funcionários para a obtenção dos resultados almejados.

#### 18. Pagamento

Pagar efetivamente a PLR, promovendo, se possível, nessa ocasião, um evento ou encontro interno, dando assim um destaque especial à cerimônia de premiação.

#### 19. Acompanhar o Andamento do Programa

Identificar possíveis problemas, tais como conflitos ou insatisfações, orientando ações corretivas e verificando se há necessidade de mudar a rota inicial. Além disso, procurar conhecer as opiniões dos trabalhadores sobre o andamento do programa.

#### 20. Contínuo Envolvimento

Promover o contínuo envolvimento dos funcionários, associando sempre o prêmio à meta, divulgando periodicamente os resultados, realizando treinamentos específicos para conduzir os trabalhadores na direção do cumprimento das metas. Isto poderá ser feito também pelo departamento de Recursos Humanos da Empresa, que poderá, por meio de mensagens no local de trabalho, no holerite de

pagamento ou outras formas, lembrar constantemente o funcionário de seu desafio.

## 21. Revisão do Acordo

Rever o acordo, analisando os possíveis problemas ocorridos e estabelecer novas diretrizes para o próximo ano.

### o **Considerações Sobre os Diversos Modelos Apresentados**

Os métodos de implantação de programas de PLR dos autores pesquisados apresentam diversos aspectos em comum e algumas poucas diferenças. Todos os autores pesquisados mencionaram em seus métodos a necessidade de realizar um diagnóstico da empresa, através do levantamento da situação atual, estilo gerencial, estrutura organizacional e estratégias de negócio.

Da mesma forma, todos os autores incluíram em seus métodos uma etapa voltada para a definição do modelo conceitual do programa de participação, quando são definidas as regras, os critérios (lucro ou resultado), dentre outros elementos considerados essenciais para a implantação bem sucedida do programa.

Os autores pesquisados também apresentam em seus métodos etapas relacionadas à determinação de objetivos, indicadores, metas e ações. No entanto, foi possível observar que em nenhuma das etapas do método de Wood Jr. e Picarelli Filho, fala-se em determinar as metas que deverão ser cumpridas. Possivelmente, por considerarem que, no caso da participação baseada no lucro, determina-se apenas um objetivo global, que é o lucro. Os referidos autores enfatizaram em seu método a necessidade das empresas identificarem o grau de organicidade entre o sistema de remuneração a ser adotado, a estratégia, o estilo gerencial e a estrutura da empresa.

#### o **Considerações Finais do Capítulo**

Chega-se, portanto, ao final desse capítulo tendo sido evidenciado que:

- Programas de participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas tem sido um elemento de fundamental importância para promover o aumento da produtividade nas empresas. Porém, para que estes programas cumpram com seus objetivos, é necessário que estejam associados à estratégia global da organização buscando suprir tanto as necessidades do empresário como do empregado, promovendo uma participação mútua das duas partes.

- São inúmeras as vantagens que uma empresa pode vir a obter com a implementação de um Programa de Participação nos Resultados. Além dos resultados financeiros, obtidos com um aumento da produtividade, redução de desperdícios, dentre outros fatores, existe uma série de resultados que são intangíveis, mas certamente tão importantes quanto os financeiros, como o aumento da motivação dos funcionários, aumento da credibilidade da empresa perante os funcionários e comunidade, dentre outros, constituindo-se em ponto de convergência de interesses individuais, de equipes e da organização.
  
- Assim como existe uma série de vantagens proporcionadas pelos programas de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, por outro lado existe uma série de barreiras ou dificuldades a serem transportas. Uma das primeiras dificuldades que surgem é o receio por parte dos empresários, até por desconhecimento, de que os dados financeiros, assim como a empresa, fiquem disponíveis e expostos ao sindicato ou aos concorrentes. Também receiam que o programa promova uma competição predatória e que gere uma política de conflitos internos.
  
- Para a implantação de um programa de participação nos lucros ou resultados deve existir na empresa uma cultura, ainda que mínima, de administração por metas, isto é, direção e empregados devem saber e

reconhecer a importância de estabelecer metas previamente para depois ser possível avaliar os resultados. A empresa deve ter o mínimo de planejamento, de definição dos resultados esperados e da direção estratégica que se pretende seguir. É de fundamental importância para o sucesso do programa o comprometimento e participação ativa dos empregados e áreas envolvidas; isto será possível de se obter utilizando-se critérios transparentes e flexíveis e metodologia de fácil entendimento e assimilação para todos os envolvidos. É preciso também que o programa tenha coerência com as metas estratégicas de negócios da empresa.

- Um programa de participação nos lucros ou resultados deve ser simples, objetivo, ter regras claras que serão obrigatoriamente cumpridas, ser transparente, ter um sistema de comunicação eficaz e ser monitorado permanentemente.

Pelas condições expostas acima, seria desejável que o programa de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados fizesse parte de um sistema gerencial adotado pela empresa para medir o desempenho da organização e das pessoas que nela trabalham, e que este sistema favorecesse o alinhamento da estratégia global da empresa com as metas das diversas áreas da organização.

Nesse sentido, o próximo capítulo expõe um sistema gerencial denominado *Balanced Scorecard*, que poderá atender as necessidades citadas no parágrafo acima.

## **CAPÍTULO 3: O *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

### **3.1 A Gestão de Empresas na Era da Informação**

O cenário mundial de negócios evidencia que as empresas de todo o mundo estão passando por uma importante transformação. Esta transformação nos negócios está relacionada ao que alguns estudiosos chamam de Era da Informação ou Era do Conhecimento. A competição da Era Industrial está se transformando na competição da Era da Informação. Durante a Era Industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. A tecnologia era importante, porém, as empresas bem sucedidas eram aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam produção em massa eficiente de produtos padronizados.

Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Entretanto, nas últimas décadas do século XX o advento da Era da Informação tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O ambiente da Era da Informação, tanto para as indústrias como para as empresas prestadoras de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os ativos intangíveis permitem que uma empresa desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficiência e eficácia; lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo; produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos; mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos; e utilize a tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Os referidos autores ressaltam ainda que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

O processo de gestão baseado em relatórios financeiros se mostra atualmente inadequado à realidade dos negócios de hoje, pois este tipo de relatório está atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de



transações isoladas entre entidades independentes. Uma das formas de adequar este modelo da contabilidade financeira é ampliá-lo de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. Levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas é imprescindível, uma vez que eles têm maior importância para as empresas da era da informação do que os ativos físicos e tangíveis.

### **3.2 Um Breve Histórico do *Balanced Scorecard***

No início da década de noventa, surgiu nos Estados Unidos a preocupação de como medir a performance das organizações, visto que havia uma percepção por parte dos executivos e estudiosos do assunto de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Executivos e acadêmicos se uniram em estudos e pesquisas para o desenvolvimento de um novo modelo. Chegou-se a conclusão de que este deveria considerar os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e as perspectivas interna e externa do desempenho empresarial. As constatações do grupo de estudos foram sintetizadas por Kaplan e Norton (1992) no artigo "*The Balanced Scorecard – Measures that drives performance*". Foi elaborado então um novo modelo denominado *Balanced Scorecard*, fruto das experiências relatadas

por diversos executivos, especialmente David Norton, e da consultoria acadêmica de Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School*.

Kaplan e Norton observaram que a maioria das empresas, mesmo aquelas que estavam implementando novos sistemas de medida de desempenho, não alinhava as medidas às suas estratégias de negócios e tinham dificuldade para identificar os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que deveriam apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa fosse bem sucedida. Os referidos autores destacaram a importância da escolha de medidas baseadas no sucesso estratégico no artigo "*Putting the Balanced Scorecard to Work*" (1993).

As experiências dos executivos que implantaram o BSC em suas empresas revelaram que esta ferramenta poderia ser utilizada não somente para esclarecer e comunicar a estratégia da empresa, mas também para gerenciá-la. Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard*, um sistema gerencial que complementa as medidas financeiras, que representam o desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam sua estrutura.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizado estratégicos. Esta ferramenta traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Segundo seus idealizadores, o BSC é um sistema de gestão estratégica utilizado para administrar a estratégia da empresa em longo prazo e auxiliar a alta administração a esclarecer e traduzir a visão e estratégia da empresa, a comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

### **3.3 As Quatro Perspectivas**

A seguir serão descritas as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton que formarão a estrutura do *Balanced Scorecard*.

#### **3.3.1 Perspectiva Financeira**

O *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Kaplan e Norton (1997:49) afirmam que “a elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa”. Os objetivos financeiros devem servir de foco para os outros objetivos das outras perspectivas, como clientes, processos internos e crescimento e aprendizado.

Ao selecionar uma medida de desempenho é importante verificar se ela faz parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Deve-se determinar primeiro os objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos das outras perspectivas, a fim de que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Na maioria das organizações que estão construindo o seu *Balanced Scorecard*, temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do scorecard. Porém os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da

organização. Kaplan e Norton (1997) analisam e descrevem três fases pelas quais todas as organizações atravessam:

- **Crescimento** – as organizações nessa fase geralmente encontram-se no início de seus ciclos de vida. Seus produtos têm altíssimo potencial de crescimento. Por esse motivo, talvez tenham que investir recursos consideráveis para que possam desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços, ou seja, construir e ampliar instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas e em infra-estrutura, possibilitando levar os gerentes a procurar novas fontes de investimento, baseados em projeções de retorno futuro. Precisam desenvolver e manter o relacionamento com os clientes, podendo operar com fluxos de caixa até mesmo negativos e com baixas taxas de retorno sobre o capital investido.
  
- **Sustentação** – fase em que as organizações conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são forçadas a obterem excelentes retornos sobre o capital investido. Geralmente mantêm participação no mercado, e algumas vezes até conseguem aumentá-la, um pouco, a cada ano. Seus projetos de investimentos são direcionados mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em vez de grandes investimentos de retorno em longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento.

- **Colheita** – fase em que as organizações alcançam a fase de maturidade em seus ciclos de vida, e por isso desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Não se justificam investimentos significativos – somente o suficiente para manter equipamentos e capacidades.

No quadro 3.1, estão descritos alguns objetivos financeiros que as empresas podem adotar nas diferentes fases do ciclo de vida dos negócios. Os objetivos estão organizados dentro de temas estratégicos a serem considerados em todas as fases do ciclo da vida das empresas.

**Quadro 3.1 – Objetivos Financeiros**

TEMAS ESTRATÉGICOS			
FASES	<i>Aumento e Mix de Receita</i>	<i>Redução de Custos/Aumento de Produtividade</i>	<i>Utilização dos Ativos</i>
<b>Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento da taxa de vendas por segmento</li> <li>- percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- receita/funcionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investimento (percentual de vendas)</li> <li>- P&amp;D (percentual de vendas)</li> </ul>
<b>Sustentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fatia de clientes e contas-alvo</li> <li>- vendas cruzadas</li> <li>- percentual de receita gerado por novas aplicações</li> <li>- lucratividade por clientes e linhas de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- custos X custos dos concorrentes</li> <li>- taxas de redução de custos</li> <li>- despesas indiretas (percentual de vendas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)</li> <li>- ROCE por categoria-chave de ativo</li> <li>- Taxas de utilização dos ativos</li> </ul>
<b>Colheita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lucratividade por clientes e linhas de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- custos unitários ( por unidade de produção, por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retorno</li> <li>- rendimento (<i>throughput</i>)</li> </ul>

	- percentual de clientes não-lucrativos	transação)	
<b>ESTRATÉGIAS</b>			

**Fonte: Kaplan e Norton (1997)**

Kaplan e Norton (1997) sugerem que o processo de construção do BSC iniciasse com um diálogo entre o executivo principal e o diretor financeiro, sobre os assuntos financeiros e os objetivos específicos da organização. Deve-se ter uma estratégia financeira explícita para os negócios da empresa. É necessário que estes objetivos sejam analisados periodicamente, a fim de que a estratégia financeira seja reafirmada ou mudada.

Segundo os autores, a perspectiva financeira:

- deve indicar se a implementação e execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros;
- representa as metas finais para os objetivos das outras perspectivas do BSC.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na empresa. O BSC irá ajudar a tornar esses objetivos explícitos e ajustá-los às diferentes fases dos ciclos de vida e de crescimento da organização. Todos os objetivos e medidas das outras

perspectivas do scorecard deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira.

### **3.3.2 Perspectiva dos Clientes**

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.67):

“na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas devem identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Permitem também a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos”.

Até recentemente, as empresas se concentravam apenas em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho de produtos e inovação tecnológica. Preocupavam-se em fazer um produto de alta qualidade, mas não verificavam se este produto iria atender as necessidades de seus clientes. Hoje, as empresas estão voltadas para conhecer e satisfazer as necessidades de seus clientes.



Além de satisfazer e encantar o cliente, as empresas devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar.

O BSC permite a organização a traduzir o atendimento aos clientes em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes. As preocupações com os clientes normalmente recaem nas seguintes categorias: qualidade, custo, atendimento, moral e segurança. (Kaplan e Norton, 1997) Para que o cenário equilibrado funcione, as organizações devem estabelecer objetivos para as categorias acima.

Essa perspectiva permite, também, que uma organização alinhe as medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, tais como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e de mercado. Permite ainda uma clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas aos segmentos. Essas propostas impulsionarão as medidas essenciais de resultados dessa perspectiva.

Através de suas observações, Kaplan e Norton (1997) concluíram que as organizações geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para essa

perspectiva. O primeiro, por eles denominados de grupo de medidas essenciais, é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- Participação de Mercado
- Retenção de Clientes
- Captação de Clientes
- Satisfação dos Clientes
- Lucratividade de Clientes

“O segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes. Eles respondem à pergunta: o que uma empresa deve oferecer aos clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado?” (Kaplan e Norton, 1997, p.71) Dizem respeito aos atributos dos produtos e serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação da organização.

A seguir, serão detalhadas as medidas essenciais e as propostas de valor (vetores de desempenho) aos clientes citados por Kaplan e Norton (1997) para a perspectiva de clientes.

### **3.3.2.1 Medidas Essenciais da Perspectiva do Cliente**

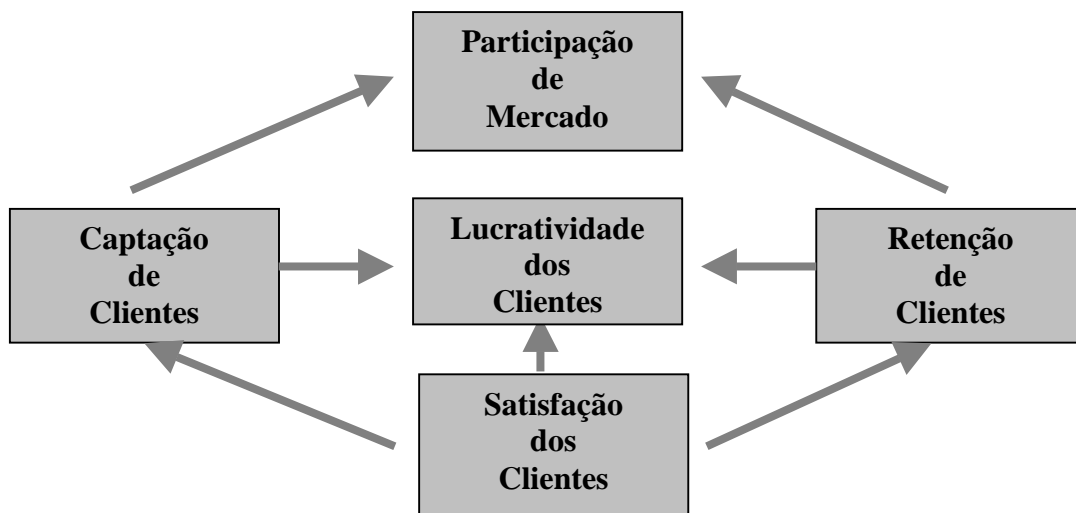
As medidas essenciais podem ser agrupadas numa cadeia formal de relações de causa e efeito como pode ser vista na figura 3.2.

- **Participação de Mercado:** “reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido”. ( Kaplan e Norton, 1997, p.72) A medida da participação do mercado ilustra como o BSC deve ser utilizado para monitorar a estratégia de uma unidade de negócio.
- **Captação de Clientes:** “mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios”.( Kaplan e Norton, 1997, p.72)
- **Retenção de Clientes:** “controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.” ( Kaplan e Norton, 1997, p.72)
- **Satisfação dos Clientes:** “mede o nível de satisfação dos clientes, de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.”( Kaplan e Norton, 1997, p.72) Pesquisas recentes demonstram que um nível meramente adequado de satisfação de clientes não assegura um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade (Marinho, 1999). Segundo Jones e Sasser citados por Marinho (1999), somente quando os clientes

classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias é que a empresa pode contar com a repetição.

- **Lucratividade dos Clientes:** “mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes” ( Kaplan e Norton, 1997, p.72) As organizações não necessitam somente de clientes satisfeitos e felizes, mas também de clientes lucrativos. A lucratividade de clientes ajuda a organização a se tornar focada no cliente, em vez de ser obcecada pelo cliente. Algumas exigências dos clientes podem ser negadas em função de serem não-lucrativas para a organização ou exigindo que a mesma aumente o preço para compensar os recursos despendidos. O sistema de custeio baseado em atividades é uma boa forma para manter a organização informada sobre relacionamentos não-lucrativos. (Marinho, 1999)

**Figura 3.1: Medidas Essenciais da Perspectiva de Clientes**



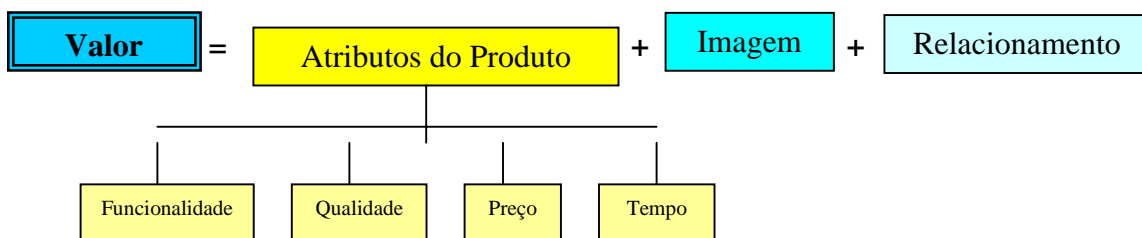
Fonte: Kaplan Norton (1997)

### 3.3.2.2 Propostas de Valor aos Clientes

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, por intermédio de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos de mercado. Proposta de valor é um conceito fundamental para o entendimento dos indicadores essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e lucratividade.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, Kaplan e Norton (1997) observaram a existência de um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para quais elaborou-se o BSC. Esses atributos podem ser divididos em três categorias, ilustradas na figura 3.3:

Figura 3.2: A Proposta de Valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Os atributos do produto ou serviço abrangem a sua funcionalidade, preço e qualidade. O relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e de entrega e o conforto do cliente na relação. A imagem e a reputação refletem os valores intangíveis que atraem um cliente para a organização. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas organizações conseguem obter fidelidade do cliente muito além do que poderiam apenas pelos aspectos tangíveis dos produtos e serviços.

### **3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Segundo Mâsih (1999, p. 79 )

“Enquanto os objetivos e as metas da perspectiva financeira preocupam-se com a criação de valor para os acionistas, na perspectiva dos clientes o valor percebido por estes será utilizado como suporte em busca de sua satisfação, retenção e captação, com vistas à participação de mercado. Porém, para que se consiga fornecer produtos e serviços cujos atributos sejam capazes de satisfazer os clientes, é preciso que os processo internos estejam direcionados para tal, ou seja, assim como a perspectiva dos clientes busca fornecer o suporte para que os objetivos e metas da perspectiva financeira sejam alcançados, a perspectiva dos processos internos deve ter foco na proposta de valor da perspectiva dos clientes. Os

indicadores da perspectiva dos clientes e dos acionistas são importantes, mas devem ser apoiados pelos processos internos críticos em que a organização deve alcançar a excelência.”

Para a perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas, permitindo que a organização ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, e que possam satisfazer às expectativas financeiras dos acionistas. Kaplan e Norton (1997) recomendam desenvolver objetivos e medidas para os processo internos depois de formulá-los para as perspectivas financeira e do cliente.

Na busca pela melhoria dos processos internos existentes, os autores sugerem que os executivos definam uma cadeia de valor completa para os mesmos, que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades – prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais de medição de desempenho é que esses últimos visam o controle dos processos internos existentes e são mais limitados, pois dependem exclusivamente de medidas financeiras. Felizmente, algumas empresas já estão cientes da importância de complementar as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo. Estes sistemas de medição são mais abrangentes e representam um avanço no gerenciamento das empresas. Porém, ainda se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais, e não os processos de negócios integrados. A tendência que se verifica atualmente é a de medir o desempenho dos processos de negócios, como por exemplo, atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais. Normalmente, medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidas e avaliadas para esses processos.

No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.



Outra diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes, que representam a onda curta da criação de valor. Essa onda curta começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto ou serviço existente, e termina com a entrega do produto ao cliente. A organização cria valor, a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente, por um custo inferior ao preço recebido. (Marinho, 1999)

Porém, os indicadores financeiros, em longo prazo, podem exigir que uma organização crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes dos clientes atuais e futuros. O processo de inovação, a onda longa de criação de valor, é, para muitas organizações, um indicador de desempenho financeiro com um futuro mais promissor do que o ciclo de operações de curto prazo. Para muitas organizações, a capacidade de gerenciar, com sucesso, um processo de desenvolvimento de produtos que se estenda por vários anos, ou de desenvolver e atingir categorias totalmente novas de clientes, pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil. (Marinho, 1999)

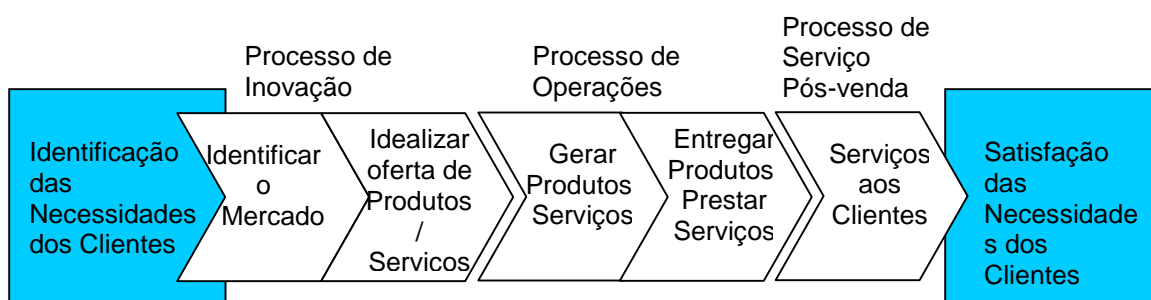
A perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta.

- **A Cadeia de Valor dos Processos Internos**

Cada organização usa um conjunto específico de processos, a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatou-se que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam adaptar-se ao construir a perspectiva dos processos internos, que é mostrado na figura 3.4. Esse modelo inclui três processos principais:

- Inovação
- Operações
- Serviço pós-venda

**Figura 3.3: A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valor Genérica**



**Fonte: Kaplan e Norton (1997)**

### - O Processo de Inovação

Algumas empresas consideram que a pesquisa e o desenvolvimento são processos de apoio, e não um elemento básico da cadeia de criação de valor. No início de suas pesquisas, Kaplan e Norton também haviam separado o processo de inovação da perspectiva dos processos internos. Porém, no decorrer de suas experiências de implantação do BSC perceberam que a inovação era um processo interno crítico e repensaram o modelo inicial.

Para muitas organizações, eficácia, eficiência e oportunidade em processos de inovação constituem fatores mais importantes até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros que centralizam as atenções na maioria dos casos. Através dos processos de inovação, elas identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais, para depois se manterem nessa onda longa de criação de valor e crescimento, projetando e desenvolvendo novos produtos e serviços que lhes permitam atingir novos mercados e captar e manter clientes satisfeitos com as necessidades recém identificadas.

O processo de inovação tem dois componentes, que são:

- **Pesquisas de mercado:** utilizadas para identificar seu porte, a natureza das preferências dos clientes e os níveis de preços para cada produto ou

serviço. À medida que executam processos internos para atender às necessidades específicas dos clientes, informações precisas e consistentes sobre o porte do mercado e as preferências dos clientes passam a ser uma tarefa vital, que precisa ser realizada com qualidade. Além de sondar clientes atuais e potenciais, esse componente poderia incluir também a idealização de mercados e oportunidades inteiramente novas para os produtos e serviços que a organização pode fornecer. Hamel e Prahalad (1995) descrevem esse processo como a busca de “espaços vazios [...], as oportunidades que residem entre ou em torno das definições do negócio baseadas nos produtos” e incentivam as organizações a não satisfazer ou encantar os clientes, mas a surpreendê-los, encontrando respostas para duas perguntas fundamentais:

1. Que tipos de benefícios os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?
  2. Como se podem oferecer esses benefícios por meio de inovações ao mercado, antes dos concorrentes?
- **As informações sobre mercados e clientes:** decorrente da pesquisa de mercado, as informações servem de subsídio para os processos de projeto e desenvolvimento de produtos ou serviços. Nessa fase, o grupo de pesquisa e desenvolvimento da organização:

- Realiza pesquisas básicas para desenvolver produtos e serviços radicalmente novos e que agregam valor para os clientes;
- Realiza pesquisas aplicadas para explorar as tecnologias existentes, a fim de criar a próxima geração de produtos e serviços;
- Toma iniciativas focalizadas de desenvolvimento para lançar novos produtos e serviços no mercado.

Historicamente, as empresas não dedicaram muita atenção à melhoria do desempenho dos processos de projeto e desenvolvimento de produtos. Isso pode ser explicado, entre outros fatores, pelo foco dos sistemas de medição de desempenho ter se voltado normalmente apenas para os processos produtivos e operacionais, e não para a pesquisa e desenvolvimento. É possível perceber esse comportamento ao se observar que a maioria dos investimentos se concentrava em processos de produção em detrimento de processos de planejamento e desenvolvimento, e a percepção de que o segredo estava apenas na fabricação eficiente de altos volumes de produtos.

Com a competitividade dos dias de hoje, muitas organizações conseguem vantagens com base em um fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores, de modo que o processo de planejamento e desenvolvimento passou a ser um elemento importantíssimo na cadeia de valor. Tome-se como exemplo a 3M,

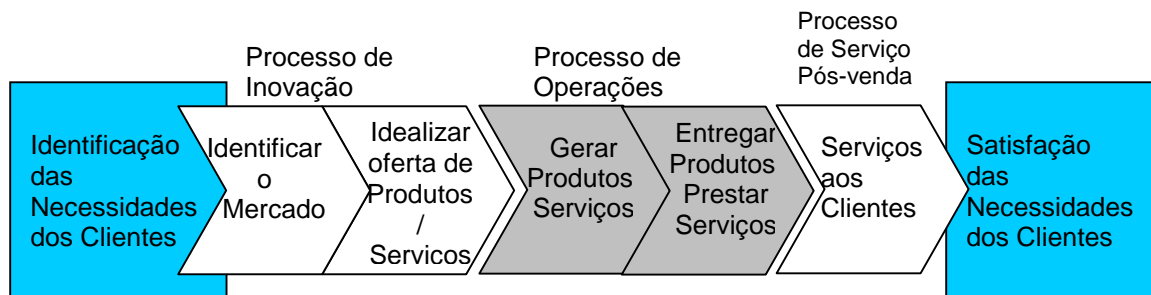
empresa que incentiva seus empregados a desenvolver novos produtos, tanto é que um de seus indicadores é o percentual de venda de produtos lançados no mercado há menos de três anos (*HSM Management*, no. 6, 1998). Com a crescente importância do processo de pesquisa e desenvolvimento, isso fez com que uma parte das organizações destinasse mais verbas para apoiá-la, não mensurando essa proporção. Kaplan e Norton (1997) destacam o exemplo de uma organização aonde 10% de suas despesas vinham de atividades de projeto e desenvolvimento, enquanto que suas despesas diretas de mão-de-obra de produção representavam apenas 9%. A organização controlava a mão-de-obra direta através de custo-padrão e de um rigoroso sistema de análise de variações, ao passo que os grupos de projeto e desenvolvimento eram esquecidos pelos sistemas financeiros de monitoração de despesas ou medição de resultados. Mesmo assim, ainda se diz que os sistemas de medição de desempenho de muitas organizações trabalham em torno da eficiência operacional, e não da eficácia dos processos de pesquisa e desenvolvimento.

#### **- Processo de Operações**

Como descrito anteriormente, o processo de operações não só representa a onda curta da criação de valor nas organizações, tendo como uma das características o tempo de ciclo do pedido de um cliente, como também enfatiza a entrega eficiente, regulamentar e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. A excelência operacional e a redução dos custos nos processos de produção e prestação de serviços ainda constituem metas importantes, mas, como

mostra a figura 3.5, essa excelência operacional talvez seja apenas um dos componentes, e não o mais decisivo, de toda uma cadeia de valor baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

**Figura 3.4: A Perspectiva dos Processos Internos –  
O processo de Operações**



**Fonte: Kaplan e Norton (1997)**

As operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração científica sejam diretamente aplicadas para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega. A influência recente da gestão pela qualidade total e da competição baseada no tempo, praticadas pelas principais indústrias japonesas, levaram muitas organizações a completar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade e de tempo de ciclo.

As medidas de qualidade, de tempo de ciclo e de custo dos processos operacionais foram amplamente discutidas e aplicadas nos últimos quinze anos.

Alguns aspectos dessas medidas provavelmente serão incluídos como medidas fundamentais de desempenho na perspectiva dos processos internos da grande maioria das organizações. Além dessas medidas, é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos, tais como a de flexibilidade e as de características específicas dos produtos ou serviços que geram valor para os clientes. Kaplan e Norton (1997) enfatizam, ainda, que algumas organizações oferecem produtos exclusivos e desempenho de serviço, medidos por precisão, tamanho, velocidade, clareza ou consumo de energia, permitindo obter altas margens de lucro para vendas efetuadas a segmentos específicos de mercado. As organizações capazes de agregar valor aos seus produtos e serviços certamente farão uso do BSC para reforçar a atenção dada a esses indicadores.

Certamente podem ser incorporados, ao componente de processos operacionais dessa perspectiva, os fatores críticos de desempenho dos produtos e serviços, além do tempo de resposta, da qualidade e do custo.

#### **- Processo de Serviço Pós-venda ao Cliente**

Essa é a fase final da cadeia de valor interna. Inclui a garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções e processamento dos pagamentos, como por exemplo, a administração de cartões de crédito. É a garantia da rapidez no atendimento a falhas reais ou potenciais e a paralisações, o que é um fator diferencial. Hamel e Prahalad (1995) citam o exemplo da Xerox, que criou um



setor exclusivo para reclamações, posto que as máquinas apresentavam muitos defeitos. Com isso, começaram a oferecer aos clientes máquinas adicionais para substituírem as avariadas. A Xerox considerou esse fato como um novo mercado, e assim criou um departamento de assistência técnica que se tornou um dos principais negócios da Xerox. Quando a Canon lançou as máquinas pessoais e superou os problemas das organizações, a Xerox admitiu que nunca deveria ter deixado as organizações japonesas tomarem a iniciativa no mercado de pequenas copiadoras, embora o sucesso nesse segmento do setor minasse, de certa forma, a estrutura de margens da Xerox.

#### **3.3.4 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva do Aprendizado e Crescimento tem sua importância pautada no suporte necessário para que sejam atingidos os objetivos e as metas das demais perspectivas. (Mâsih, 1999)

Essa importância é evidenciada por Kaplan e Norton (1997), ao afirmarem que:

“A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e

crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos na outras três perspectivas.

Segundo Olve, Roy e Wetter (1999) citados por Mâsih (1999), a perspectiva do Aprendizado e Crescimento preocupa-se em garantir o desenvolvimento e a renovação de capacidades relacionadas com os resultados de longo prazo; tais capacidades representam um dos principais pré-requisitos para a sobrevivência empresarial. Nessa perspectiva não deve ser considerado apenas o que deve ser feito para manter e desenvolver o *know-how* necessário para entender e satisfazer o cliente, mas também como fazer para sustentar, e garantir, a eficiência e a eficácia necessárias aos processos que culminam com a criação de valor para os clientes e, conseqüentemente, para os acionistas.

Mâsih (1999), em sua pesquisa sobre levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo *Balanced Scorecard* observou que quando o sistema gerencial de uma organização utiliza apenas medidas financeiras ou medidas de curto-prazo, fica difícil justificar investimento em treinamento de pessoal, uma vez que, na maioria dos casos, os benefícios gerados a partir desses investimentos somente ocorrerão em períodos futuros. “Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo” (Kaplan e Norton, 1997). Ou seja, deixar de aplicar recursos na capacitação de recursos humanos pode, a curto

prazo e de forma distorcida, melhorar os resultados financeiros. Porém, se a organização deixa de investir nessa capacitação estará, também, deixando de formar a infra-estrutura necessária para dar suporte aos processo que buscam a satisfação dos clientes, a qual, por sua vez, tende a promover um desempenho financeiro superior.

De forma similar aos temas estratégicos propostos para as demais perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que a perspectiva do Aprendizado e Crescimento seja concebida com base em três categorias básicas:

- **Capacidade dos Funcionários:** o desenvolvimento das capacidades dos funcionários passa a ter uma maior importância a partir do momento que estes deixam de realizar funções operacionais para assumir uma postura pró-ativa. Porém, para que os funcionários sintam-se aptos a colaborar com a empresa é preciso que seja realizada uma mudança em seu comportamento, de forma a direcionar suas capacidades no sentido de contribuir com os objetivos organizacionais. Como destaca Mâsih (1999), cada funcionário deve conhecer profundamente os processos internos da organização, bem como os produtos e serviços oferecidos por esta, de forma a ser um ativo colaborador do processo de mudanças;

No que se refere á Capacidade dos Funcionários, Kaplan e Norton (1997) propõem que seja investigada a Base Comum de Medidas Essenciais. Tal conjunto de medidas é composta pelos fatores descritos abaixo:

- **Satisfação dos Funcionários:** para gerenciar o nível de satisfação dos funcionários, podem ser utilizadas pesquisas que incluam questões relacionadas ao nível de envolvimento em decisões, reconhecimento pela realização de bons trabalhos, acesso à informações necessárias para o bom andamento das tarefas, incentivo ao uso da criatividade, qualidade do apoio administrativo e nível de satisfação geral com a empresa;
  
- **Retenção dos Funcionários:** refere-se a reter os funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. Monitorar o nível de retenção dos funcionários pode auxiliar a empresa a identificar causas dos desligamentos dos funcionários, bem como evitar perdas daqueles em quem vem investindo e que serão úteis na busca por seus objetivos. A retenção dos funcionários pode ser medida através do nível de rotatividade de pessoas-chave para a organização;
  
- **Produtividade dos Funcionários:** refere-se ao aumento na produtividade, que está estreitamente relacionado com o aumento no nível de satisfação e de capacidades dos funcionários. Pode, ainda, ser influenciado por inovações, melhorias nos processos internos ou nas relações com os clientes. Tal produtividade pode ser mensurada a partir do nível de produção e da quantidade de funcionários para se atingir esse nível. Dentre as medidas disponíveis, Kaplan e Norton (1997) sugerem que seja utilizada a receita gerada por funcionário, levando-se em consideração o nível dos custos necessários para gerar essa receita.

- **Capacidades dos Sistemas de Informação:** é necessário que as organizações busquem e disseminem por toda a empresa informações relacionadas com clientes, processos internos e consequência financeira das ações dos funcionários. Tais informações precisam fluir de forma rápida, precisa e oportuna. A capacidade dos sistemas de informação pode ser avaliada pelo número de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre os produtos e serviços fornecidos pela organização (qualidade, tempo e preço) e/ou pelo número de funcionários que têm acesso a informações dessa natureza;
  
- **Motivação, Empowerment e Alinhamento:** “mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir” (Kaplan e Norton, 1997). É importante ressaltar que, além de aptos, os funcionários devem estar motivados e ter autonomia para influenciar nas mudanças e nos resultados organizacionais. Os idealizadores do BSC citam como medidas simples que podem ser utilizadas para medir o grau de motivação e autonomia dos funcionários, o número de sugestões por funcionário, por exemplo, ou o número de sugestões implementadas. Kaplan e Norton alertam para o cuidado que se deve ter para alinhar os objetivos individuais e dos departamentos com os objetivos organizacionais.

Enfim, a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento originam-se de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior freqüentemente demandam investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Conseqüentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do *Balanced Scorecard* de qualquer empresa.

Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários - satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Diferentemente das outras três perspectivas descritas anteriormente, os vetores desses resultados são um tanto genéricos e menos desenvolvidos. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos. A ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que possam atender as necessidades

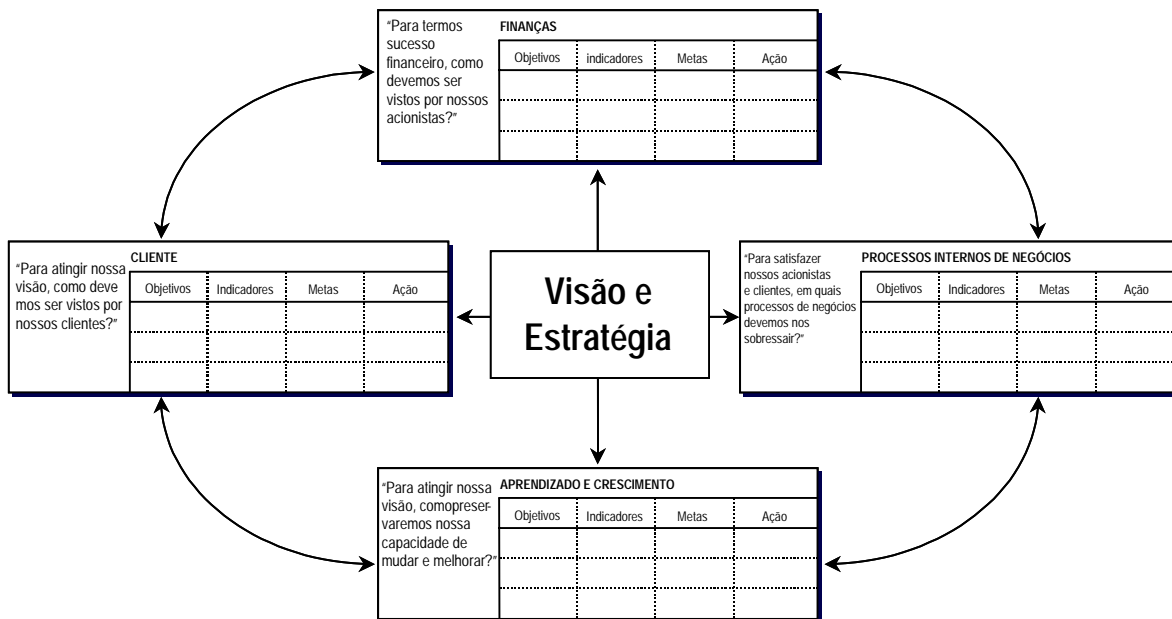
específicas da organização e que tenham uma relação mais direta com a estratégia principal da empresa.

### **3.4 Estrutura das Perspectivas**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de objetivos, medidas de desempenho ou indicadores, e iniciativas ou ações, organizados segundo perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Esta ferramenta “cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.” (Kaplan e Norton, 1997, p.25)

Como foi descrito anteriormente, para cada uma das quatro perspectivas deverão ser determinados objetivos, medidas ou indicadores, metas e iniciativas. (Figura 3.6).

### **FIGURA 3.5 - Traduzindo Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas**



Fonte: *The Balanced Scorecard Collaborative, Inc* e Robert S. Kaplan (1999).

Embora os idealizadores do BSC alertem para o fato de que esta ferramenta deve ser utilizada como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não como um sistema de controle, a estrutura do BSC, com objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas, mostra-se um valioso instrumento que poderá auxiliar as organizações a monitorarem e avaliarem seu desempenho e o desempenho de seus funcionários.

No que diz respeito à utilização das quatro perspectivas, Kaplan e Norton (1997) afirmam que, apesar de terem se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado, elas devem ser consideradas um modelo, e não



uma obrigatoriedade. Dependendo das circunstâncias e da estratégia da empresa é possível suprimir ou agregar perspectivas.

Os referidos autores citam o exemplo de empresas que demonstraram preocupação em relação ao fato de o BSC não incorporar explicitamente os interesses de outras partes interessadas, além dos acionistas, como funcionários e fornecedores, por exemplo. Kaplan e Norton consideram que os interesses dos funcionários poderiam se situar dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento, e que os interesses dos fornecedores poderiam estar na perspectiva dos processos internos. Os autores salientam ainda que não é necessário colocar os interesses de todos os envolvidos no BSC; a empresa deve se preocupar sim em medir os fatores que geram vantagem competitiva e inovações para a empresa.

Ainda no que se refere à quantidade de perspectivas utilizadas em um *Balanced Scorecard*, Gubman (1999), ao abordar a questão da implementação de estratégias por intermédio das pessoas, propõe uma abordagem semelhante à de Kaplan e Norton para avaliar o alinhamento e o engajamento reais das pessoas, porém com algumas adaptações. Segundo Gubman (1999), a abordagem de Kaplan e Norton é considerada pesada e de difícil compreensão por algumas empresas que tentaram implementá-la. Diante disso, o autor desenvolveu uma alternativa simplificada do modelo das quatro perspectivas, conforme apresentado na figura 3.7.

**Figura 3.6 – Modelo de três perspectivas**

Fonte: Gubman (1999).

Para a empresa ir de quatro para três perspectivas, as avaliações financeiras terão de ir para a perspectiva do valor para o acionista, as avaliações do cliente para o valor para o cliente e as avaliações de melhoria operacional serão repartidas, dependendo de quem se beneficiará da melhoria. Em geral é o cliente, mas às vezes são os outros dois interessados. Algumas melhorias são peças estritamente financeiras, de modo que vão para os acionistas. As avaliações de crescimento e aprendizado podem ser dirigidas para os funcionários ou os clientes, com a maioria delas acabando por dirigir-se aos empregados.

### **3.5 Método de Kaplan e Norton para Elaboração do *Balanced Scorecard***

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.299), “a introdução de um novo sistema gerencial baseado no BSC precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudanças”. Quantas vezes tentativas de implantar programas de melhorias nas organizações são frustradas por uma cultura organizacional que vê qualquer tentativa de mudança

como um modismo passageiro ou como algo que só vai prejudicar e complicar a forma como todos trabalham dentro da empresa. Infelizmente, o que gera esta forma de pensar dentro de muitas organizações é o fato de que realmente modelos de gestão e ferramentas gerenciais são muitas vezes adotados sem nenhum preparo, sem nenhuma reflexão por parte da alta administração se ele está adequado à realidade da empresa e diante das primeiras dificuldades todas as mudanças são descartadas ou interrompidas gerando o sentimento de frustração e ceticismo nas pessoas.

Para uma implementação eficaz do BSC são necessários dois tipos de agentes de mudanças: líderes de transição, isto é, executivos que facilitam a construção do scorecard e ajudam a incorporá-lo como um novo sistema gerencial, e um executivo designado para operar o sistema de gestão estratégica de forma sistemática e contínua. Sem a participação destas pessoas, o processo de implantação e manutenção do BSC ficará seriamente comprometido.

No livro “A Estratégia em Ação”, Kaplan e Norton (1997, passim) descrevem as etapas de implementação do BSC em uma organização e o que a empresa necessita para obter êxito neste processo. São necessários três tipos de profissionais denominados pelos autores de arquiteto, agente de mudanças e comunicador.

O arquiteto é responsável pelo processo de construção do *Balanced Scorecard* inicial e incorporação do scorecard ao sistema gerencial. É necessário que este profissional tenha total compreensão e esteja interiormente motivado pelo novo foco nos objetivos estratégicos de longo prazo. “Esta pessoa deve ser capaz de educar a equipe executiva e orientar a tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos de maneira não ameaçadora e de forma a não desencadear ofensivas” (Kaplan e Norton, 1997, p.300).

Segundo os autores, o agente de mudança irá incorporar o scorecard aos processos gerenciais atuais. Ele deve se reportar diretamente ao executivo principal, visto que atuará como o chefe do *staff* encarregado de comandar o desenvolvimento do novo sistema gerencial durante um período de dois ou três anos em que novos processos gerenciais serão desencadeados pelo *Balanced Scorecard*.

O comunicador é responsável por compreender, aderir e apoiar todos os membros da organização, dos níveis hierárquicos mais elevados às equipes e funcionários da linha de frente e da retaguarda. A comunicação do BSC deve ser através de uma campanha interna de marketing. Tradicionalmente a responsabilidade pela comunicação do BSC dentro da organização é do Departamento de Comunicação, mas os autores recomendam a designação de um indivíduo específico, apoiado pelo referido departamento, para gerenciar a

campanha estratégica de comunicação até que sejam alcançados os objetivos de conscientização e motivação de todos os funcionários.

O processo de elaboração do scorecard tem como início o trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia da empresa em objetivos estratégicos específicos. Deve haver um consenso em relação ao papel futuro do BSC para a empresa. Nesta etapa inicial, o arquiteto irá estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do scorecard. Kaplan e Norton (1997, p.308) salientam a importância da liderança e do comprometimento da cúpula da organização, sem os quais o fracasso será inevitável.

Os autores do BSC delinearão um plano sistemático para a implementação do modelo de gestão em quatro etapas, cada uma delas com várias tarefas a serem cumpridas.

## **1ª ETAPA: DEFINIÇÃO DA ARQUITETURA DE INDICADORES**

### **▪ Tarefa 1: Selecionar a unidade organizacional adequada**

Esta tarefa consiste na seleção, por parte do arquiteto e da alta administração, da unidade organizacional à qual se aplicará o *scorecard*, no caso de uma grande empresa com negócios diversificados.

- **Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação**

O arquiteto deve analisar o relacionamento da unidade selecionada com as outras unidades. Esta tarefa é de grande importância para se evitar o risco de a unidade de negócios escolhida desenvolver objetivos e medidas que propiciem a sua otimização às custas de outras unidades ou de toda a corporação. A identificação das relações entre a unidade e a corporação torna visíveis tanto as limitações quanto as oportunidades que ficariam ocultas caso a unidade de negócios fosse considerada de forma independente da corporação.

## **2ª ETAPA: O CONSENSO EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- **Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas**

O arquiteto deve preparar o material básico do *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Este material é fornecido a cada alto executivo da unidade de negócios. Nesta fase, o arquiteto deve também obter informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, tendências de mercado, concorrentes, clientes e inovações tecnológicas. Depois que os executivos analisarem todo o material, o arquiteto deverá realizar entrevistas com cada um deles. Nestas entrevistas são obtidas informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do *Balanced Scorecard* nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizado. Os objetivos

a serem cumpridos com a realização das entrevistas são: comunicar o conceito do BSC aos executivos, responder as dúvidas quanto ao mesmo, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e saber como ela pode ser traduzida em objetivos e medidas para o BSC.

As entrevistas com os altos executivos também cumprem o objetivo de iniciar o processo de indução da empresa a pensar em traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis, conhecer melhor as possíveis preocupações dos principais interessados em relação ao desenvolvimento e implantação do BSC e identificar conflitos potenciais entre os participantes.

- **Tarefa 4: Sessão de síntese**

Após a realização de todas as entrevistas o arquiteto e outros membros da equipe de projeto se reúnem para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. O resultado da sessão de síntese deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas.

- **Tarefa 5: Workshop executivo – primeira etapa**

O arquiteto marca e realiza uma reunião com a equipe da alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao scorecard. Durante o workshop, o arquiteto promove um debate em grupo sobre as

declarações de missão e estratégia, até que seja alcançado um consenso. Depois de discutidos e lançados todos os objetivos potenciais dentro de uma das perspectivas, o grupo seleciona as três ou quatro mais importantes. Até o final do workshop, a equipe executiva terá identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. Após a reunião, o arquiteto deve preparar e distribuir um documento sintetizando as conclusões e a composição dos quatro subgrupos.

### **3ª ETAPA: ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES**

#### **▪ Tarefa 6: Reunião dos Subgrupos**

O arquiteto trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, nas quais cada subgrupo terá quatro objetivos principais a cumprir:

1. Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro workshop executivo.
2. Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo.
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações necessárias para tornar estas informações acessíveis.



4. Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do scorecard. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

▪ **Tarefa 7: Workshop executivo – Segunda etapa**

Um segundo workshop, envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, debate a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o scorecard. O resultado dos subgrupos deve ser apresentado pelos executivos do subgrupo.

#### **4ª ETAPA: ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**

▪ **Tarefa 8: Desenvolver o plano de implementação**

Uma equipe composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o scorecard. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização.

- **Tarefa 9: Workshop Executivo – 3ª etapa**

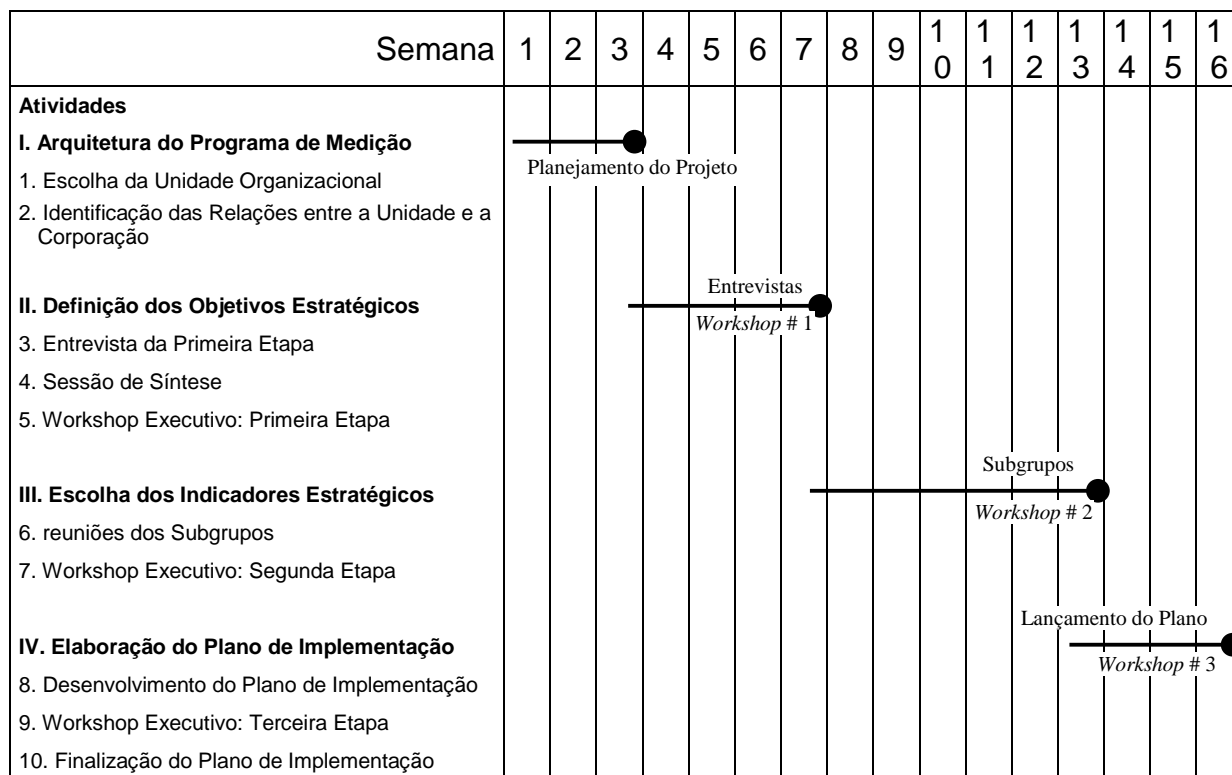
A equipe executiva se reunirá uma terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, objetivos e indicadores desenvolvidos nos dois primeiros workshops e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. Nesta fase, também serão identificados programas de ação preliminares para alcançar as metas. O resultado deste processo é o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do scorecard, além de um acordo em relação ao programa de implementação que terá por objetivo comunicar o scorecard aos funcionários, integrá-lo à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que o sustente.

- **Tarefa 10: Finalizar o plano de implementação**

Para criar valor, o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização.

Quanto ao prazo para implementação, os autores afirmam que de acordo com as experiências de empresas que implantaram o BSC, o projeto típico para sua introdução pode durar 16 semanas, divididas nas quatro etapas como mostra a figura 3.8.

**Figura 3.7: Um Cronograma Típico para o *Balanced Scorecard***



**Fonte: Kaplan e Norton (1997)**

Obviamente, este prazo pode variar dependendo da disponibilidade dos profissionais que participam do processo.

### 3.6 Relação do *Balanced Scorecard* com Sistemas de Recompensa

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.295), “à medida que as empresas tentam implementar novas estratégias – gerando relacionamentos, desenvolvendo novas alternativas ou tecnologias e tendo acesso a novos clientes e consumidores – os gerentes devem estar constantemente assumindo riscos e realizando

experimentos para que possam aprender e crescer. Os executivos devem incentivar esse comportamento inovador administrando a segunda etapa da integração – a relação com objetivos e recompensas.” Os autores alertam para o fato de que enquanto os incentivos e recompensas estiverem vinculados às medidas de desempenho de curto prazo, principalmente as de natureza financeira, a gerência manterá uma mentalidade avessa ao risco e aferrada às questões imediatas. Para Kaplan e Norton, a conexão final entre a estratégia de alto nível e a ação do dia-a-dia ocorre quando a empresa interliga os programas de incentivos e recompensas ao *Balanced Scorecard*.

Como a remuneração financeira é uma alavanca muito poderosa, algumas empresas optam por atrelar de imediato suas políticas de compensação para os funcionários às medidas do *scorecard*. Outras organizações consideram que o *scorecard* inicial representa uma formulação experimental da estratégia da empresa e preferem aguardar mais tempo para vincular políticas de remuneração a ele.

Em seu mais recente livro sobre como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no ambiente de negócios, Kaplan e Norton (2001, p.267) descrevem pesquisas realizadas por empresas internacionais de consultoria sobre práticas de remuneração, dentre elas, um estudo do Mercer *Consulting Group* realizado com 214 empresas. Este estudo revelou que 88% das organizações participantes consideravam eficaz a conexão dos indicadores do *Balanced*

*Scorecard* com os sistemas de recompensa. Outra pesquisa destacada pelos referidos autores é o estudo realizado pelo *Hay Group* entre 15 usuários do *Balanced Scorecard*. A seguir, serão descritos os principais resultados observados na pesquisa:

- Constatou-se que 13 dos participantes vinculavam o pagamento ao *scorecard* e 50% conectaram a remuneração ao primeiro *Balanced Scorecard*. Os que não relacionaram rapidamente o pagamento dos funcionários já haviam iniciado projetos pilotos de implementação e ainda estavam em fase de aplicação mais ampla do *scorecard* na organização.
- O principal objetivo destas empresas ao adotarem o *Balanced Scorecard* foi a transformação de organização funcional tradicional em organização focalizada no cliente.
- As 13 empresas estudadas pelo *Hay Group* desenvolveram programas de remuneração com características diferentes. 12 inseriram a remuneração por incentivos no plano de bônus anuais em dinheiro; 6 dispunham de planos de remuneração de longo prazo por incentivos interligados ao *scorecard*, mas apenas uma usava somente as conexões com o *scorecard* nos programas de longo prazo. Cerca de um quarto a um terço da remuneração direta era influenciado pela abordagem do *Balanced Scorecard*. Oito empresas haviam alterado os sistemas de remuneração para fortalecer o alinhamento dos empregados com a estratégia.

- Todas as empresas pesquisadas adotavam critérios financeiros de mensuração no esquema de incentivos. Em geral usavam três indicadores financeiros, aos quais atribuíam 40% de ponderação. Os mais comuns eram lucro líquido, margem operacional e receita, embora também usassem com freqüência outros indicadores como ROCE (retorno sobre o capital investido), EVA (valor econômico agregado) e crescimento da receita.
- As empresas variavam no grau de distendimento dos alvos financeiros: cinco adotavam alvos considerados fáceis, oito fixavam metas distendidas. Em geral, as recompensas se iniciavam quando o desempenho atingia 75% dos alvos.
- Os indicadores referentes aos clientes, com ponderação entre 15 a 20% eram customizados à situação e estratégias específicas de cada empresa. Freqüentemente, os critérios de mensuração utilizados eram: satisfação dos clientes, retenção de clientes e novos clientes.
- Os participantes da pesquisa relataram que os critérios de mensuração dos processos de negócio internos - normalmente dois indicadores com ponderação em torno de 25% - eram quantificáveis com mais facilidade do que os critérios da perspectiva dos clientes.

- Em geral, os critérios de mensuração dos processos internos – como segurança, eficiência e desenvolvimento de novos produtos – eram utilizados como multiplicadores para alavancar o valor total da recompensa.
- Os critérios de mensuração, na perspectiva do aprendizado e crescimento, com ponderação de 15 a 20%, também eram, da mesma forma que na perspectiva dos clientes, muito subjetivos e com grandes variações entre as empresas. Critérios de mensuração típicos eram: aplicação da tecnologia da informação, satisfação dos empregados, desenvolvimento pessoal e diversidade.
- As empresas pesquisadas relataram que o desenvolvimento e a divulgação do programa de incentivos por uma equipe multifuncional foi de fundamental importância para a compreensão e aceitação pelos empregados. As empresas não queriam que o novo programa de incentivos fosse interpretado como iniciativa do departamento de recursos humanos. A comunicação ativa, contínua e eficaz do programa também era considerada fator crítico de sucesso.
- O *scorecard* desempenhou papel central na transposição da maior barreira aos novos programas de incentivos e recompensas: divergências sobre a atual situação e o desempenho da empresa.

- O *scorecard* explicitava os *tradeoffs* presentes na implementação da nova estratégia.
- O reforço e comprometimento contínuos dos CEO eram fundamentais para o êxito da nova estrutura de remuneração por incentivos.

A remuneração por incentivos é uma ferramenta poderosa para fazer com que os funcionários e dirigentes voltem sua atenção para os objetivos da empresa. A conexão entre BSC e remuneração desempenha dois papéis importantes: focaliza a atenção dos empregados nos indicadores mais críticos para a estratégia e aumenta a motivação interna, recompensando os empregados quando o indivíduo e a organização atingem seus alvos. Porém, os detalhes específicos de como vincular o pagamento de incentivos à remuneração em si diferem entre as empresas pesquisadas.

A conexão da remuneração ao BSC suscita algumas questões relacionadas ao projeto no que diz respeito a:

- Velocidade de implementação
- Indicadores subjetivos *versus* indicadores objetivos
- Quantidade de indicadores
- Indicadores individuais ou de equipe
- Freqüência das atualizações



Quanto à velocidade de implementação, Kaplan e Norton sugerem que as empresas ajam com cautela na conexão da remuneração ao scorecard. Um dos motivos para retardar o desenvolvimento de elos com a remuneração é o fato de o scorecard inicial representar apenas uma declaração experimental da estratégia da empresa. O segundo motivo para a demora é que as empresas, nos primeiros estágios do programa, nem sempre dispõem de informações boas e confiáveis sobre os indicadores. Outro motivo para agir com cautela é a possibilidade de surgirem conseqüências não intencionais ou inesperadas, decorrentes da maneira como se atingiram os alvos dos indicadores. Kaplan e Norton observaram que as empresas têm agido com rapidez em promover esta ligação, provavelmente devido a impropriedade do sistema de remuneração por incentivos até então vigente.

No que diz respeito à objetividade dos indicadores, salienta-se a importância de que os indicadores vinculados à remuneração sejam os mais objetivos possíveis e baseados em resultados do que referentes a atividades ou tarefas. Por exemplo, não se recomenda que se compense a conclusão de iniciativas e projetos ou a quantidade de visitas e telefonemas. Neste caso, a remuneração deve estar conectada aos resultados desses esforços: conquista de novos clientes, volume de produtos ou serviços vendidos aos atuais clientes e vendas de novos produtos.

Kaplan e Norton (2000) chamam atenção para outra questão de projeto relacionada à quantidade de indicadores no plano de remuneração. Muitos executivos insistem em que o plano de remuneração seja simples – com não mais de a quatro a sete indicadores – a partir da percepção de que os empregados não compreenderão um sistema com muitos indicadores. Mas existem casos de sucesso em empresas que estabeleceram um número maior de indicadores, como a Mobil citada por Kaplan e Norton (2000), que conseguiu que seus empregados compreendessem e influenciassem mais de duas dúzias de indicadores dos scorecards das unidades de negócio e da divisão. O importante é que o scorecard estratégico seja bem construído e que os empregados consigam visualizar as relações de causa e efeito que integram os diferentes vetores de desempenho e indicadores de resultado.

Quanto à escolha entre indicadores individuais ou de equipe, observar-se algumas situações. As recompensas baseadas em equipe encorajam o comportamento cooperativo e a solução de problemas em grupo. Por outro lado, podem induzir ao que os economistas chamam de “problema do carona” (*free-rider problem*), pelo qual os indivíduos não obtêm todos os benefícios de suas próprias iniciativas e ações e beneficiam-se com as boas idéias e o esforço do outro.

No que diz respeito à frequência das atualizações, os planos de remuneração explícitos, baseados em fórmulas e vinculados a muitos indicadores não financeiros do *Balanced Scorecard*, corre o risco da inflexibilidade. Considere-se a situação das empresas que operam em tempos de internet, onde os planos de ação e táticos por vezes precisam mudar rapidamente, em razão de inovações tecnológicas, de iniciativas inesperadas dos concorrentes e de mudanças nas preferências dos consumidores. Embora a estratégia básica dessas empresas – atrair novos clientes para segmentos almejados, aprofundar e ampliar os relacionamentos com os clientes existentes e reduzir o custo de atendimento – talvez não se altere, a proposição de valor, os processos internos, as habilidades críticas e a tecnologia da informação imprescindíveis à implementação da estratégia provavelmente terão de submeter-se a atualizações frequentes. Se o sistema de remuneração estiver conectado a critérios de mensuração não financeiros, baseados num conjunto de processos que se tornaram obsoletos, as empresas terão dificuldade em executar as frequentes mudanças de curso. As empresas que prevêem mudanças frequentes durante o ano talvez prefiram não interligar sua remuneração por incentivos a uma grande variedade de indicadores do *balanced scorecard* nas quatro perspectivas.

### 3.7 Considerações Finais do Capítulo

O *Balanced Scorecard*, foi concebido inicialmente como um sistema de medição do desempenho empresarial. Porém, ao ser colocado em prática por empresas interessadas em monitorar seu desempenho, firmou-se como um sistema gerencial. Esta constatação baseia-se no fato de que, além de considerar os resultados obtidos pelas empresas no passado, o BSC auxilia a verificação dos caminhos que levaram a tais resultados e aqueles que devem ser percorridos na implementação da estratégia da empresa e na busca dos resultados almejados.

O *Balanced Scorecard* como sistema gerencial deve ser implementado a partir da estratégia e da visão estabelecidas para organização. Ambas são desmembradas em quatro perspectivas distintas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada uma das quatro perspectivas devem ser identificados objetivos, medidas ou indicadores, metas a atingir e iniciativas ou ações, que devem estar sempre vinculados á estratégia definida para toda a organização. Esta estrutura permite que as perspectivas se interrelacionem através de uma cadeia de causa e efeito. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos nas várias perspectivas para que estes possam ser gerenciados e validados.

No que diz respeito à quantidade de perspectivas utilizadas para construir um *balanced scorecard*, apesar de Kaplan e Norton sugerirem a utilização de quatro,

eles deixam claro que as perspectivas citadas por eles devem ser um modelo e não uma obrigatoriedade. De fato, o mais importante na construção de um BSC é observar se as perspectivas escolhidas, sejam elas quais forem, estão diretamente relacionadas à estratégia da organização e se as mesmas se inter relacionam. Da forma como Kaplan e Norton sugerem, considerando as perspectivas dos acionistas, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizado, especialmente no que tange às duas últimas, que são bastante abrangentes, há a possibilidade de se encaixar diversas partes interessadas em qualquer uma das quatro perspectivas. Portanto, os interesses de todas as partes interessadas podem ser incorporados ao *Balanced Scorecard*, mas desde que vitais para o sucesso da estratégia organizacional.

A estrutura das perspectivas, com objetivos, indicadores, metas e ações tem possibilitado que o BSC seja utilizado por algumas empresas nos programas de remuneração e compensação. Essas organizações estão desenvolvendo vínculos explícitos entre ao BSC e o plano de remuneração. Uma constatação geral decorrente das experiências de todas as empresas que têm conectado o sistema de remuneração e recompensa ao *Balanced Scorecard* é a ampla aceitação na prática. Pesquisas realizadas por consultorias internacionais citadas por Kaplan e Norton (2000) ainda não encontraram nenhuma organização, em estágio avançado na implementação do *Balanced Scorecard*, que não tenha pensado ou não esteja pensando em conectar a remuneração por incentivos à realização das metas dos indicadores do *Balanced Scorecard*.

Em face da atenção despertada pelos planos de remuneração por incentivos, as empresas devem evitar os perigos da precipitação no desenvolvimento de planos, antes da determinação de bons indicadores e da disponibilidade de dados confiáveis sobre os mesmos. Quando todos os indivíduos compreendem como a sua remuneração está vinculada à consecução dos objetivos estratégicos, a estratégia efetivamente se transforma em tarefa do dia-a-dia.

## **CAPÍTULO 4 – ESTRUTURAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO – A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NO LUCRO OU RESULTADO DAS EMPRESAS UTILIZANDO O BSC**

No capítulo anterior foi descrito o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta gerencial que, em função de sua estrutura, onde são definidos objetivos, indicadores, metas e ações para as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, pode ser utilizada para auxiliar na determinação da participação dos trabalhadores no lucro ou resultado da empresa.

O processo convencional de elaboração do BSC exigirá algumas adaptações para que este possa ser utilizado com o objetivo de, além de auxiliar na comunicação e implantação da estratégia da empresa e avaliar o desempenho organizacional e individual, auxiliar também na determinação da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, utilizando-se os indicadores estabelecidos para cada perspectiva ou área da empresa. Será necessário acrescentar uma etapa específica sobre como fazer a incorporação do programa de participação dos trabalhadores no lucro ou resultados da empresa ao *Balanced Scorecard*. Esta etapa incluirá a seqüência de passos que permitirão a empresa determinar os critérios de participação dos funcionários nos lucros ou resultado.

### o Método proposto

Não é objetivo do presente trabalho discutir ou propor um método para a elaboração ou implantação de um *Balanced Scorecard*, bem como discutir as diferenças entre os diversos tipos de remuneração estratégica, como a remuneração por competência, por habilidade e por resultados. A utilização do BSC neste trabalho encontra-se restrita aos objetivos elaborados *a priori*. Os objetivos propostos são demonstrar a utilidade do BSC no atendimento aos critérios e condições exigidos pela Lei 10.101 sobre participação nos lucros ou resultados da empresa; apresentar os métodos dos principais programas de participação dos funcionários nos lucros ou resultados utilizados no Brasil e propor um método para determinar a participação dos funcionários nos lucros ou resultados, tendo como base o *Balanced Scorecard*.

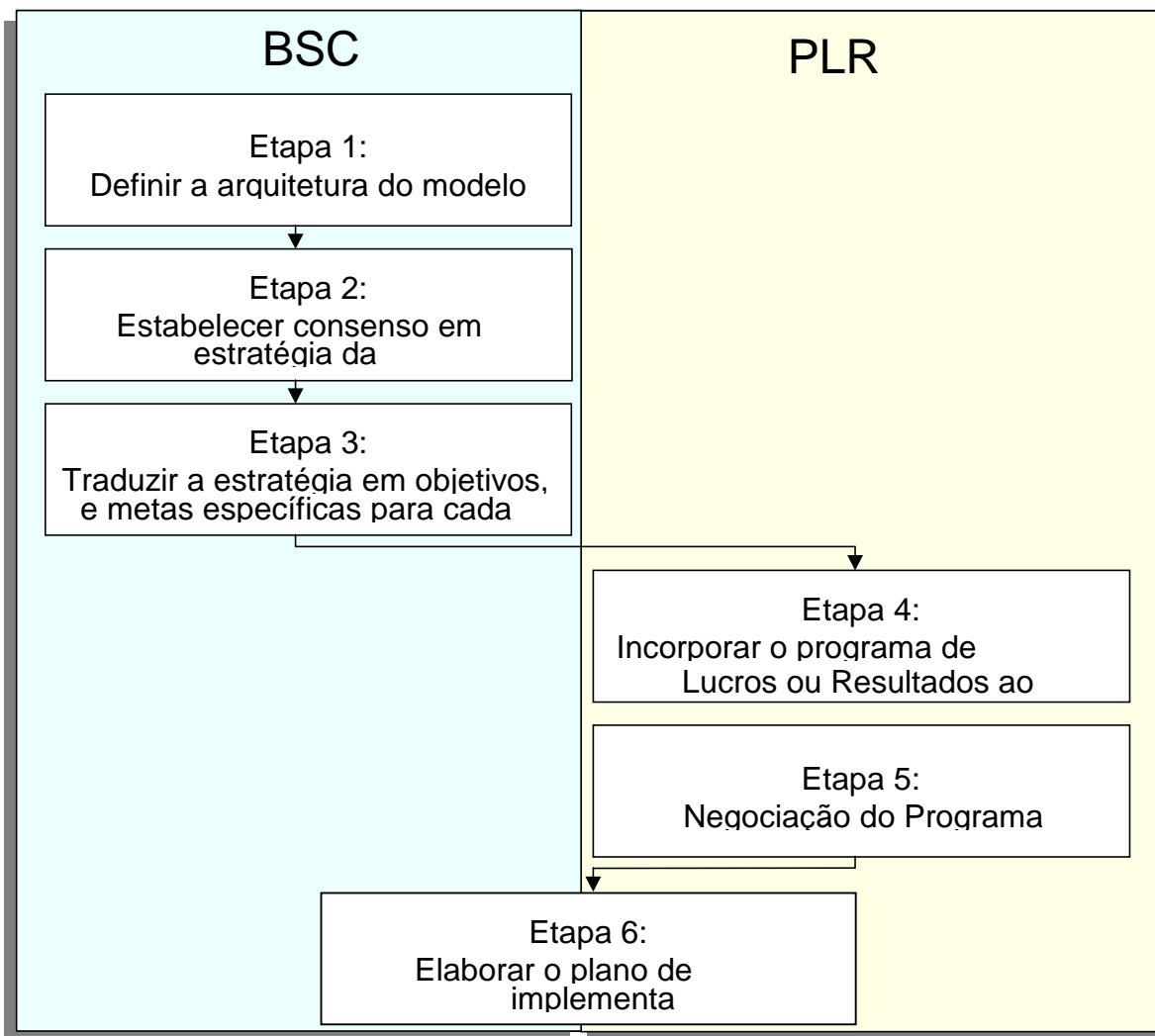
Nesse sentido, propõe-se um método inspirado nas etapas do *Balanced Scorecard* descrito por Kaplan e Norton (1997), que se diferenciará pela abordagem voltada para a questão da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa.

As etapas a serem seguidas para a elaboração de um BSC, com vistas aos objetivos do presente trabalho, estão apresentadas na figura 4.1. As etapas 1 a 3 relacionam-se com a metodologia de implantação *Balanced Scorecard*. As etapas 4 e 5 estão diretamente relacionadas à participação dos trabalhadores no resultado da



empresa, e mostram a conexão entre o BSC e os programas de participação. Finalmente, a etapa 6 é comum às duas ferramentas, BSC e PLR.

Figura 4.1 – Método Proposto



A seguir, será apresentado o detalhamento do método proposto, com todas as suas sub-etapas.

## **Etapa 1: DEFINIR A ARQUITETURA DO MODELO DE GESTÃO**

Nesta etapa, a alta administração deverá decidir se o BSC será implantado em toda a corporação ou apenas em uma unidade de negócios ou departamento. No caso de o BSC não ser implantado em toda a organização, o coordenador do projeto deverá analisar o relacionamento da área onde o modelo de gestão será implantado com as demais áreas de empresa. Kaplan e Norton (1997) salientam que esta tarefa é de grande importância para se evitar o risco de a unidade de negócios ou área escolhida desenvolver objetivos e medidas que propiciem a sua otimização em detrimento de outras unidades ou de toda a corporação. A identificação das relações entre a unidade ou área e a corporação torna visíveis tanto as limitações quanto as oportunidades que ficariam ocultas caso a unidade de negócios fosse considerada de forma independente da corporação.

## **Etapa 2: ESTABELEECER CONSENSO EM FUNÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA.**

### **2.1. Obter informações sobre a empresa;**

Para a realização desta sub-etapa, deve ser preparado o material básico do *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa ou da unidade de negócios. Este material é fornecido a cada alto executivo. Nesta fase, o coordenador do projeto deve também obter informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade da empresa, tendências de mercado, concorrentes, clientes e inovações

tecnológicas. Desta forma, na preparação do material básico devem ser obtidas informações sobre a empresa com o objetivo de:

- Identificar produtos/serviços fornecidos pela empresa;
- Identificar os processos internos da empresa;
- Identificar clientes e mercados alvo;
- Identificar a missão, visão e estratégias da empresa;
- Identificar o programa de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultado da empresa até então vigente, caso haja.

## **2.2 Estabelecer consenso a respeito da interpretação da visão e da estratégia adotadas pela empresa;**

Levantadas todas as informações preliminares, o coordenador do projeto deve se reunir com a alta administração para definir ou redefinir a visão e estratégia da empresa e chegar a um consenso. Esta estratégia servirá de direção para toda a estruturação do BSC, ou seja, os objetivos que serão definidos nas etapas posteriores para cada área de empresa deverão estar relacionados com a estratégia definida pela alta administração.

## **2.3 Estabelecer quais perspectivas devem ser adotadas no BSC;**

Após o consenso em relação à estratégia da empresa, devem ser definidas que perspectivas irão compor o BSC. Kaplan e Norton (1997) sugerem adotar as perspectivas financeira, de clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, mas afirmam que dependendo das circunstâncias e da estratégia da empresa é possível suprimir ou agregar perspectivas. As empresas devem tomar o cuidado de escolher as perspectivas que agregam os fatores que geram vantagem competitiva e inovações para a empresa. As perspectivas escolhidas servirão como base para a identificação de objetivos estratégicos a serem definidos nas etapas posteriores.

### **Etapa 3: TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA PERSPECTIVA**

Esta etapa consiste na definição de objetivos, indicadores, metas e ações que irão compor o BSC. Inclui os seguintes passos:

#### **3.1 Definir o número de equipes necessárias para atender às perspectivas, bem como os nomes dos integrantes das mesmas;**

O coordenador do projeto, com base nas etapas anteriores e conhecendo os processos da empresa, deverá sugerir o número de equipes necessárias para cada perspectiva e os prováveis membros destas equipes. Poderá ser definida uma equipe para cada perspectiva ou, se necessário, mais de uma equipe para cada perspectiva. Estas equipes devem contar com a participação

do principal executivo responsável pelo processo/área e os demais funcionários estratégicos do área. O coordenador do projeto deverá preparar uma lista de sugestões de objetivos e indicadores para cada equipe, que servirá como referência para as ações pertinentes à próxima etapa.

### **3.2 Cada equipe deverá estabelecer objetivos estratégicos para a sua perspectiva;**

Através da realização de reuniões e tendo como referência a lista com sugestões de objetivos preparada pelo coordenador do projeto, cada equipe deverá identificar os objetivos que se deseja atingir. Estes objetivos deverão estar relacionados com a estratégia da empresa, definida anteriormente pela alta administração. Segundo as orientações de Kaplan e Norton (1997), depois de discutidos todos os possíveis objetivos dentro de uma perspectiva, a equipe deve selecionar três ou quatro mais importantes.

### **3.3 Para cada objetivo definido na etapa anterior, a equipe deverá identificar os indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;**

Após a escolha dos objetivos que se deseja atingir, as equipes deverão identificar os indicadores, que são medidas utilizadas para verificar se os

objetivos estão sendo atingidos ou não. O consenso em relação à escolha dos indicadores se dará com a realização de uma ou mais reuniões de equipe. Quanto à quantidade de indicadores escolhidos, Kaplan e Norton (2000) sugerem a escolha de vinte a vinte e cinco indicadores.

### **3.4 Estabelecer a relação de causa e efeito entre os diversos objetivos das perspectivas;**

Nesta sub-etapa deverão tornar explícitas as relações de causa e efeito dos objetivos nas várias perspectivas, para que possam ser gerenciadas e avaliadas. Para tanto, o coordenador do projeto deverá estabelecer esta relação em conjunto com os principais executivos responsáveis pelas equipes de trabalho.

### **3.5 Cada equipe estabelecerá metas atreladas a cada indicador a serem alcançadas;**

Definidos os objetivos e indicadores para cada perspectiva, torna-se necessário estabelecer as metas a serem atingidas. Essas metas deverão ser estabelecidas por consenso, através de reuniões das equipes.

### **3.6 Identificar as fontes de informações e as ações necessárias;**

Neste momento, as equipes deverão identificar, para cada meta estabelecida, as fontes necessárias para que se possa coletar dados e informações para medir os objetivos e monitorar as metas.

## **Etapa 4: INCORPORAR O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS AO BSC.**

Finalizada a montagem do BSC, a alta administração deverá estabelecer todos os critérios a serem adotados no programa de PLR.

### **4.1 A alta administração da empresa deverá estabelecer se a participação dos trabalhadores será baseada nos lucros ou nos resultados;**

Na participação baseada nos resultados, o recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas. Estabelece-se uma fórmula para traduzir os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999).

A participação baseada nos lucros não costuma utilizar fórmulas relacionando indicadores e resultados a prêmios e o recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente, estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após estes terem atingido certo nível (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999).

**4.2 A alta administração definirá os pesos que cada meta terá na composição da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultado da empresa;**

O coordenador do projeto, em conjunto com a alta administração, definirá os percentuais que serão atribuídos a cada meta. Estes percentuais que compõem a fórmula de cálculo do programa de PLR, devem ser apresentados para a comissão de negociação para aprovação.

**4.3 Serão definidos os critérios de remuneração para os trabalhadores que atingirem as metas estabelecidas para cada indicador;**

O coordenador do projeto, juntamente com a alta administração, definirá o valor máximo a ser distribuído no caso de atingimento da totalidade das metas. A empresa deverá simular o valor a ser distribuído e seu impacto nas finanças.

**4.4 Redigir a proposta de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, que deverá conter todos os detalhes do programa mencionados nos itens anteriores;**

A proposta de participação dos trabalhadores deverá conter regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos e das regras de participação, inclusive



mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo.

## **Etapa 5: NEGOCIAÇÃO DO PROGRAMA DE PLR.**

### **5.1 Estabelecer comissão de negociação do programa composta por representantes da empresa, dos trabalhadores e do sindicato da categoria;**

A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados. De acordo com a Lei 10.101, esta negociação poderá ser conduzida por uma comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria; ou convenção ou acordo coletivo. Este método considera como melhor opção para negociação do acordo o estabelecimento da comissão de negociação, por se tratar de um canal direto entre o empregado e o empregador, além de permitir a adaptação do programa à realidade e necessidades específicas de cada empresa e seus empregados.

### **5.2 Oficializar o documento que contém tudo o que foi acordado pelas partes e que norteará todo o programa;**

Após aprovação da proposta de participação, o instrumento de acordo celebrado deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

## **Etapa 6: ELABORAR O PLANO DE DIVULGAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA.**

Nesta etapa, deverá ser planejada a divulgação do programa para toda a empresa e como se dará a sua implementação. Ainda nesta fase, é de fundamental importância planejar como será o monitoramento do programa, ou seja, como será verificado o atingimento das metas, como será distribuída a participação e estabelecer um canal permanente de comunicação com todos os envolvidos, de forma a deixar o programa o mais claro e transparente possível. Esta fase será composta pelos seguintes passos:

**6.1 Elaborar o material de divulgação do programa;**

**6.2 Idealizar sistemas de informação para dar suporte ao programa de participação;**

**6.3 Divulgação do programa para todos os funcionários da empresa;**

**6.4 Acompanhamento periódico dos resultados do programa de PLR, através de um canal permanente de comunicação;**

**6.5 Calcular e distribuir, semestralmente, o valor referente à participação dos trabalhadores no lucro ou resultado da empresa, considerando-se o atingimento das metas.**

### **Considerações Finais do Capítulo**

- O processo convencional de elaboração do BSC exigirá algumas adaptações para que este possa ser utilizado com o objetivo de, além de auxiliar na comunicação e implantação da estratégia da empresa e avaliar o desempenho organizacional e individual, auxiliar também na determinação da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados.
- O método proposto baseia-se em uma seqüência de passos ou ações que devem ser realizados partindo da estratégia da empresa que se desdobrará em objetivos, indicadores, metas e ações, definidos para as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, que irão auxiliar na determinação da participação dos trabalhadores no lucro ou resultado da empresa.

- A principal diferença do método proposto neste trabalho com relação ao método de implantação de Kaplan e Norton, é a inclusão de uma etapa específica sobre como fazer a conexão do BSC ao sistema de recompensa. Esta etapa inclui a seqüência de passos que permitirá à organização determinar a participação dos funcionários nos lucros ou resultados.

## **CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO**

### **5 Considerações Gerais**

Neste capítulo será descrito o processo de desenvolvimento e implantação do programa de participação dos funcionários nos lucros ou resultados de uma empresa do setor têxtil tendo como base a estrutura do *Balanced Scorecard*.

#### **5.1 Perfil da Empresa Pesquisada**

A empresa em estudo pertence ao segmento têxtil e atua no mercado há aproximadamente cinquenta anos. É uma empresa familiar, ou seja, membros de uma mesma família detêm o controle da empresa e ocupam cargos-chave na mesma. Porém, existem profissionais não pertencentes à família proprietária ocupando posições de comando, como o executivo principal da empresa que ocupa o cargo de superintendente.

A empresa faz parte de um grupo atualmente constituído por três unidades de fiação, uma malharia e uma tinturaria, além de outros negócios não ligados ao setor têxtil. No caso das fiações, somando-se as três unidades, chega-se a uma capacidade produtiva de aproximadamente 2.150 toneladas de fio por mês. Atualmente, as três unidades de fiação empregam aproximadamente 1300 funcionários como mão-de-obra direta.

No que diz respeito às fases do ciclo de vida das empresas descritas por Kaplan e Norton (1997), verificou-se que a empresa pesquisada encontra-se na fase de sustentação, pois ela ainda consegue atrair investimentos e reinvestimentos e busca excelentes retornos sobre o capital investido. A empresa tem conseguido, além de manter sua participação de mercado, aumentá-la a cada ano. Seus projetos de investimentos estão direcionados para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade de produção e buscar a melhoria contínua de seus processos. Seus objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade.

## **5.2 Justificativa**

Os principais fatores que levaram à escolha da referida empresa para realizar a aplicação do método proposto se relacionaram ao interesse demonstrado pela organização em desenvolver estudos dessa natureza, bem como a disponibilidade de dados e informações necessárias para a realização do trabalho.

Além disso, vale ressaltar que a empresa em questão criou, em 1997, um programa para a melhoria da qualidade de seus produtos e distribuição dos resultados (a ser descrito no item 5.4), o que demonstra uma preocupação já existente por parte da alta administração com o assunto e uma cultura organizacional favorável.

A seguir, será descrito o processo de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa estudada através da seqüência de etapas, descritas no método proposto apresentado no capítulo 4. Em seguida, no item 5.5 será apresentada a análise dos resultados obtidos.

### **5.3 Descrição da Aplicação do Método Proposto**

Com o auxílio e orientação de consultores externos à organização, iniciou-se o processo de busca de um novo modelo de gestão que conectasse a remuneração dos trabalhadores aos resultados do negócio.

#### **Etapa 1: DEFINIR A ARQUITETURA DO MODELO DE GESTÃO**

Decidiu-se que o BSC será implantado em duas unidades de fiação da indústria têxtil, em todas as áreas das referidas unidades, devido à estreita relação entre as mesmas e suas diversas áreas e departamentos, bem como ao objetivo por parte da alta administração de fazer com que as áreas trabalhassem em prol da estratégia da empresa, ainda a ser confirmada pela alta administração na Etapa 2. Além disso, a alta administração necessitava de um método para definir a participação dos funcionários nos lucros ou resultados da empresa que fosse aplicável a todos os colaboradores das 2 unidades de fiação localizadas no Ceará.

## **Etapa 2 – ESTABELECEMOS CONSENSO EM FUNÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

### **2.1 obter informações sobre a empresa:**

Nesta etapa, foi preparado o material básico contendo as informações sobre a empresa, de acordo com o item 2.1 da metodologia:

#### **6 Identificar produtos/serviços fornecidos pela empresa;**

Partindo de uma matéria-prima de origem natural, o algodão, a empresa apresenta uma extensa linha de produtos em fiação para atender malharias e tecelagens. Além de produzir fios 100% algodão, também produz fios de algodão misturados com poliéster, tanto natural como mesclas (algodão com poliéster preto).

Os produtos fabricados constituem-se em fios de algodão 100% *Open End* com títulos (finura) grossos, destinados principalmente à fabricação de tecidos índigos para tecelagens e de moletons para as malharias; e fios com títulos finos para fabricação de tecidos planos e de camisetas.

Principais artigos em produção:

Unidade 1:

*Open-End* (O.E) - títulos: 8/1, 16/1, 20/1, 24/1 e 30/1.

100% cardados - títulos: 24/1, 30/1.

100% penteados - títulos 24/1, 26/1, 28/1, 30/1 e 40/1.

Mistos - títulos 24/1 e 30/1.



Unidade 2:

*Open-End* (O.E) - títulos: 5,6/1, 7/1, 8/1 , 10/1 e 12/1.

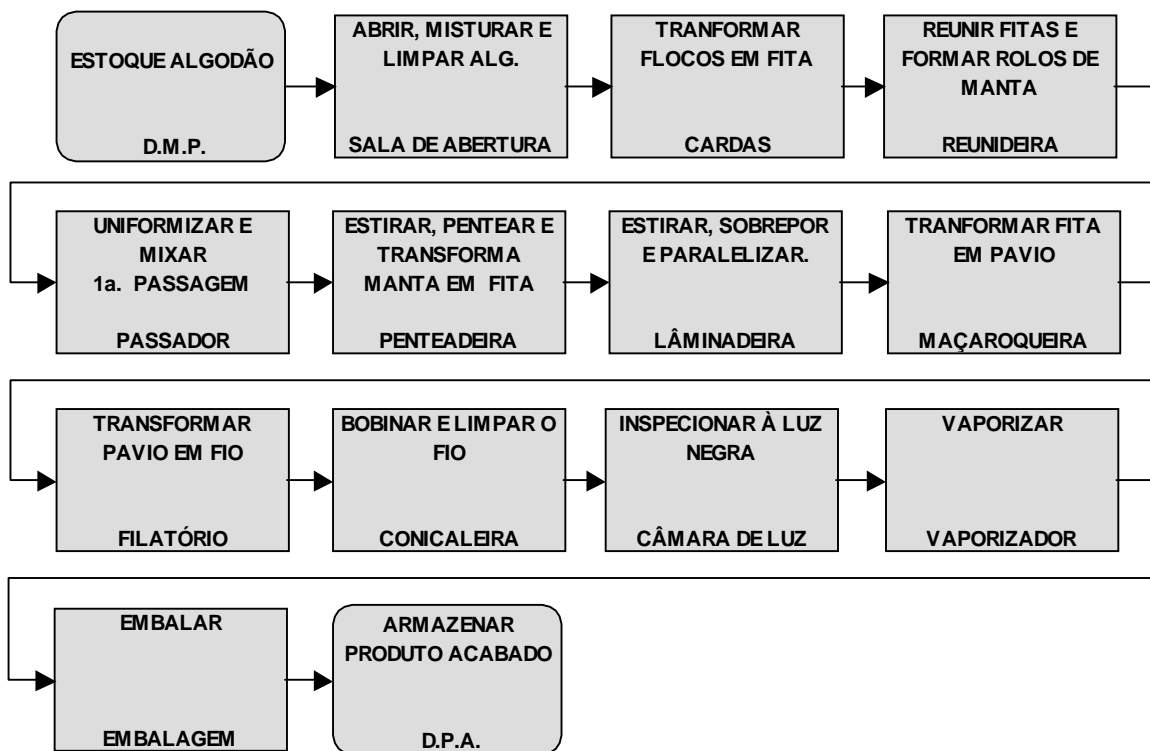
100% cardados - títulos: 20/1 , 24/1 e 30/1.

100% penteados - títulos 20/1 , 24/1, 26/1, 30/1 e 40/1.

## 7 Identificar os processos internos da empresa;

Os principais processos da indústria de fiação são: comercial, administrativo-financeiro, produção, manutenção, qualidade, suprimentos e expedição do fio. A figura 5.1 destaca o fluxo do processo produtivo da empresa.

**Figura 5.1 Fluxograma do processo produtivo.**



Fonte: Empresa pesquisada (2000)

## **8 Identificar clientes e mercados alvo;**

Os clientes e mercado-alvo da empresa constituem-se de tecelagens e malharias localizadas no Brasil, Mercosul, América do Norte e Europa.

## **9 Identificar a missão, visão e estratégias da empresa;**

Missão: “Produzir e comercializar produtos têxteis para o mercado nacional e internacional, atendendo com conceito de qualidade e confiabilidade diferenciados, às necessidades dos consumidores”.

Visão: “Ser líder incontestado no seu campo de atuação com plena realização de seus colaboradores e satisfação dos consumidores no Brasil e no mundo”.

Valores:

10 “Cultura: Os acionistas, diretores, coordenadores e colaboradores são os responsáveis pela cultura do Grupo”.

11 “Clientes e Fornecedores: Mantemos com nossos clientes e fornecedores uma relação harmoniosa e de parceria, caracterizada por honestidade, integridade e respeito mútuo”.

12 “Colaboradores: Respeitamos nossos colaboradores, sua dignidade, direitos e contribuições como indivíduos. Desejamos um ambiente de

trabalho que valorize a honestidade e a transparência, estimule a criatividade, dedicação e participação de todos para que, devidamente treinados, em condições seguras de trabalho, possam produzir com qualidade e satisfação pessoal.”

13 “Qualidade: Devemos perseguir a qualidade através da melhoria contínua e permanente de cada atividade ou processo do Grupo”.

14 “Produtos: Devemos entender e atender as necessidades atuais e futuras de nossos clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços de qualidade”.

15 “Empreendimento: Encorajamos a inovação, promovendo e recompensando o empreendimento individual e coletivo”.

16 “Lucratividade: Operamos com lucratividade para assegurar estabilidade, gerando condições de crescimento contínuo”.

17 “Oportunidade: Proporcionamos um ambiente onde colaboradores são educados e treinados, permitindo o crescimento pessoal e profissional”.

Estratégias da empresa:

O programa de verticalização do grupo iniciou-se partindo das seguintes premissas:

18 “Agregar maior valor ao produto e reduzir a influência, no custo da matéria prima no produto final, uma vez que algodão é commodity internacional com preço controlado pela bolsa NY e pouco passível de negociação individual”.

19 “Reduzir carga tributária, fato possível pela legislação brasileira em casos de verticalização de processos produtivos”.

20 “Nosso faturamento manteve-se na casa dos R\$ 80 milhões/ano nos anos de 1996 e 1997 e R\$ 101 milhões/ano em 1998, R\$ 150 milhões em 2000 e, baseados nos investimentos já realizados, estimamos faturar o equivalente R\$ 210.000.000 em 2001”.

**21 Identificar o programa de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultado da empresa até então vigente, caso haja.**

Quanto à existência de programas de participação dos trabalhadores, a empresa havia criado em 1997 um programa para a melhoria da qualidade de seus produtos e distribuição dos resultados. Tal programa incluía objetivos, indicadores, metas e pesos, com avaliação e pagamento semestrais, para as diversas áreas da empresa: administrativa, financeira, comercial, suprimentos, produção, manutenção, informática e de recursos humanos.

O quadro 5.1 apresenta os objetivos, indicadores, metas e pesos referentes ao programa de participação até então vigente.

**Quadro 5.1 Indicadores Globais do 1º Semestre de 1997**

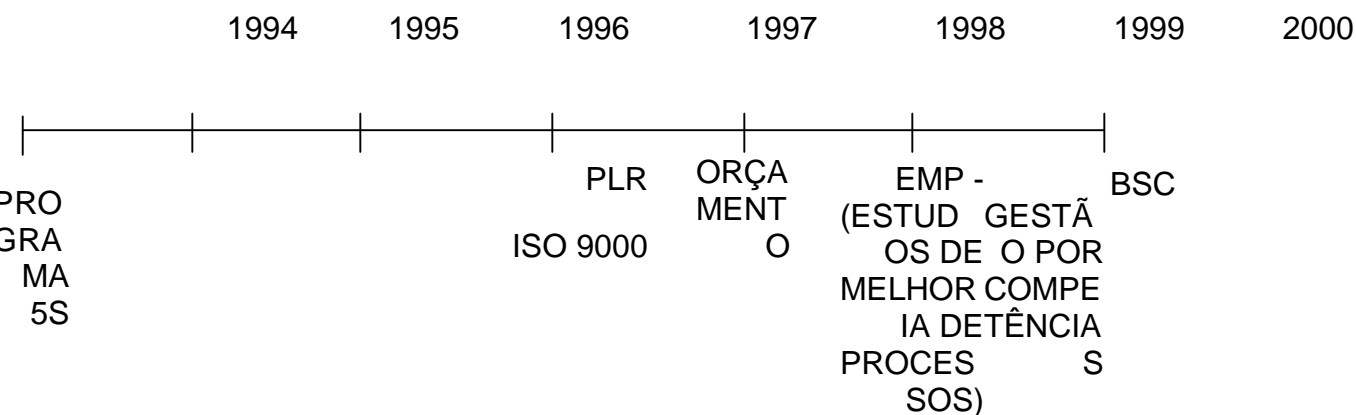
OBJETIVO	INDICADOR	META SEMESTRAL	%
Melhoria do processo e do produto	- produção embalada - índice de pneumafil	=XX% = X%	45%
Desempenho comercial	- índice de venda em relação ao produzido	= XX%	10%

Satisfação do cliente	- índice de reclamações que gerem devoluções ou indenização	= X	25%
Valorização e crescimento do ser humano	- absenteísmo - acidentes de trabalho com afastamento	= X,X% = XX	15% 05%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Fonte: Instrumento de Contrato de Participação dos Trabalhadores nos Resultados da Empresa (1997)

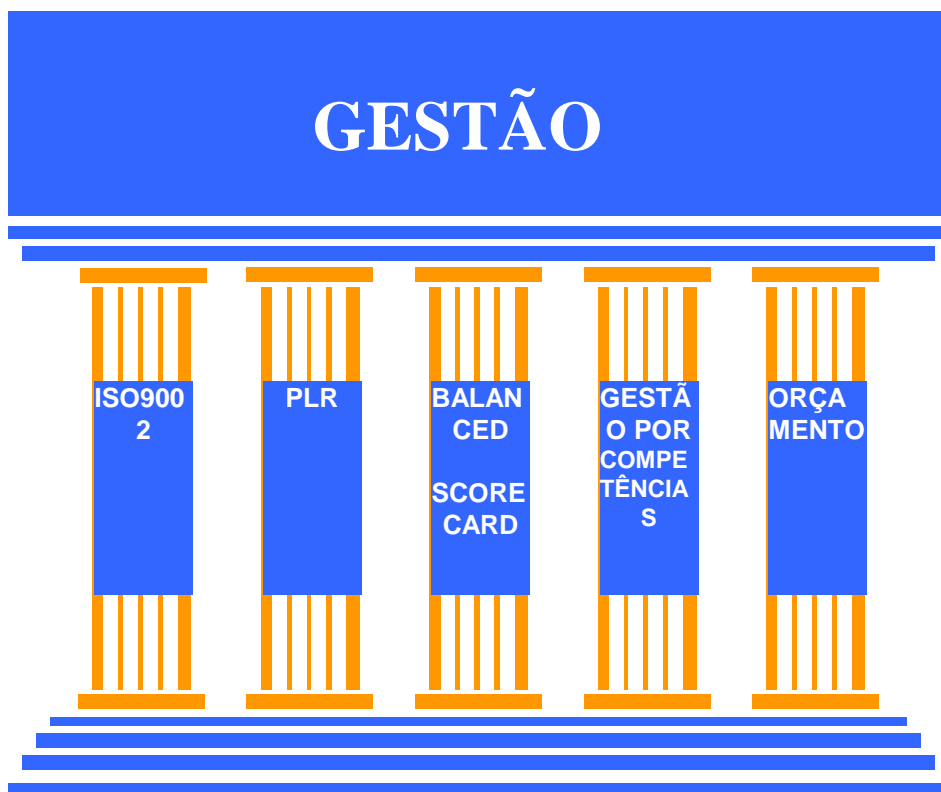
A figura 5.2 apresenta uma seqüência cronológica da implantação e evolução dos modelos de gestão na empresa pesquisada ao longo dos anos, bem como a figura 5.3 apresenta as bases do sistema de gestão da empresa pesquisada.

Figura 5.2 Sequência cronológica da gestão da empresa



Fonte: Empresa pesquisada (2000)

Figura 5.3 Modelo de gestão da empresa pesquisada.



Fonte: Empresa pesquisada (2000)

**2.2 Estabelecer consenso a respeito da interpretação da visão e da estratégia adotadas pela empresa.**

Ainda nesta etapa, foi realizada entrevista com o principal executivo da empresa visando captar informações mais detalhadas sobre a situação atual da empresa e objetivos com o modelo de gestão e com o programa de participação. Para a entrevista foi preparado um material contendo declarações de missão, visão e estratégias de algumas empresas usadas como *benchmarking*, bem como documentos internos da empresa. Já se sabia de antemão do receio que o executivo possuía quanto à declarações de missão muito vagas ou distantes da realidade da empresa. No decorrer da entrevista foram elaboradas algumas estratégias, denominadas de diretrizes, que seriam posteriormente encaminhadas para os dirigentes da empresa analisarem e, juntamente com o executivo principal, escolherem aquela que mais se adequaria aos objetivos e necessidades da organização.

Após a entrevista com o principal executivo e reunião deste com os dirigentes da empresa, ficou decidida a estratégia da empresa:

**“obter um faturamento de 150 milhões de reais, com uma lucratividade de 12% e buscando um alto padrão de qualidade de nossos produtos e serviços”.**

Esta estratégia foi definida com base no histórico de faturamento e de lucratividade da empresa, bem como nas expectativas futuras da alta administração para o negócio. A estratégia norteará os objetivos estratégicos de

todas as áreas e para seu atingimento foram estabelecidas ações, como a aquisição de nova fábrica como o objetivo de ampliar a capacidade de produção; a necessidade de capacitação dos profissionais, dentre outros aspectos.

### **2.3 Estabelecer quais perspectivas devem ser adotadas no BSC**

Serão utilizadas as quatro perspectivas citadas por Kaplan e Norton (1997), porém subdividindo-as em áreas existentes na empresa. Assim sendo, foram escolhidas as seguintes perspectivas:

- 5 Financeira - esta perspectiva retrata a visão do(s) acionistas(s), o que eles esperam da empresa. Os acionistas esperam um faturamento de R\$150 milhões uma lucratividade de 12% para o ano de 2000.
- 6 Clientes - esta perspectiva retrata a visão dos clientes, o que eles esperam da empresa. Identificou-se que eles desejam produtos de alta qualidade e um relacionamento baseado na ética e na confiança.
- 7 Processos Internos – retrata os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes. Desta forma, esta perspectiva foi subdividida em:
  - Controladoria



- Comercial fio
- Produção fio
- Qualidade fio
- Manutenção fio
- Suprimentos

8 Crescimento e Aprendizado – esta perspectiva oferece a infraestrutura, em termos de gestão de pessoal e de gestão dos sistemas de informação, que possibilitará o alcance dos objetivos das outras três perspectivas. Esta perspectiva foi subdividida em:

- Recursos humanos
- Sistemas de informação.

### **Etapa 3: TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA PERSPECTIVA**

#### **3.1 Definir o número de equipes necessárias para atender às perspectivas, bem como os nomes dos integrantes das mesmas.**

Foram determinadas as equipes de trabalho compostas por executivos (diretores) e funcionários que seriam responsáveis por cada perspectiva da empresa. O coordenador do projeto e o consultor prepararam o material que seria apresentado às equipes de cada área estratégica da empresa que continha sugestões de objetivos e indicadores para cada perspectiva, alinhados com a diretriz principal da organização. O quadro 5.2 apresenta a sugestão de indicadores e objetivos.

**Quadro 5.2 Sugestão de Indicadores e Objetivos**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financeira	Elevar o retorno sobre o investimento.	Retorno sobre o investimento.
Cientes	Garantir um relacionamento confiável e baseado na ética.	Regularidade de compra em volume.
	Obter a satisfação dos clientes.	Índice de reclamação que possa gerar devoluções ou indenizações. Reclamações de clientes por atraso na entrega.
Processos Internos	Aumentar a qualidade dos produtos.	Número de reclamações ou devoluções dos clientes por mês relacionados à qualidade dos produtos.
	Aumentar a produtividade.	kg de fio/funcionário. % da folha de pagamento. (salário + hora extra) sobre o custo fixo. % da folha de pagamento sobre o faturamento.
	Melhorar o mix de distribuição para os mercados atuais.	Distribuição das vendas por mercado.
Aprendizado e Crescimento	Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e dos serviços internos.	Satisfação dos funcionários (medida através de pesquisa de clima).

Fonte: Empresa pesquisada (2000)

### **3.2 Cada equipe deverá estabelecer os objetivos estratégicos para a sua perspectiva.**

Nas reuniões desta etapa do projeto, estavam presentes os membros das equipes, o consultor externo, o coordenador do projeto e o executivo principal da empresa, cuja presença teve como objetivo demonstrar a relevância do projeto e o

comprometimento da alta administração. Ainda nesta etapa cada equipe escolheu um líder que seria o responsável por comunicar ao coordenador do projeto o andamento de suas atividades ao longo de todo o processo.

As equipes de trabalho, com base nas sugestões de objetivos dadas pelo coordenador do projeto e pelo consultor, identificaram os objetivos setoriais para cada perspectiva. Estes objetivos são apresentados no quadro 5.3.

**Quadro 5.3 Objetivos estratégicos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	
Financeira		1) Aumentar a lucratividade;
		2) Aumentar a liquidez;
		3) Aumentar a capacidade de pagamento.
Clientes		1) Satisfazer o cliente quanto à qualidade do produto e do serviço;
		2) Garantir um relacionamento confiável e ético, buscando imagem / conceito superior à concorrência;
		3) Conquistar a preferência do cliente em condições de maiores preços e menores prazos frente à concorrência.
Processos Internos	Controladora	1) Disponibilizar informações em tempo hábil;
		2) Manter as informações legais em ordem;
		3) Manter a boa imagem creditícia da empresa;
	Comercial	1) Otimizar capital de giro;
		2) Reduzir risco creditício;
		3) Maximizar rentabilidade da venda;
		4) Sustentar faturamento.
	Qualidade	1) Capacitar operacionalmente a mão-de-obra direta;
		2) Capacitar nos conceitos dos 5 S's e ISO9002;
		3) Garantir a verificação dos produtos quanto a qualidade percebida pelo cliente;
	Produção	1) Aumentar a produtividade;
		2) Reduzir desperdícios;

		3) Reduzir reclamação de cliente causada pela mão-de-obra;
	Manutenção	1) Otimizar a disponibilidade dos equipamentos para a produção;
		2) Reduzir custos da manutenção;
	Suprimentos	1 ) Reduzir o custo de carregamento de estoque (almoxarifado);
		2) Atender as necessidades de suprimento;
Crescimento e Aprendizagem	Recursos Humanos	1) Promover Desenvolvimento profissional;
		2) Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e dos serviços internos;
	Informática	1) Maximizar a disponibilidade dos sistemas;
		2) Implantar novos aplicativos;
		3) Aumentar a performance dos sistemas;

Fonte: Empresa pesquisada (2000)

**3.3 Para cada objetivo definido na etapa anterior, a equipe deverá identificar os indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo.**

Sob a supervisão do coordenador do projeto e do consultor externo e com a participação da alta administração, representada pelo executivo principal, as equipes identificaram indicadores para cada objetivo definido na etapa 3. Os indicadores escolhidos foram os que melhor captaram e comunicaram a intenção dos objetivos (Quadro 5.4).

**Quadro 5.4 - Objetivos estratégicos e indicadores**

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
-------------	------------------------	-------------

Financeira		1) Aumentar a lucratividade;	1 a) Lucro Líquido do resultado gerencial; 1 b) Retorno sobre o capital investido; 1 c) EVA. 1 d) Retorno sobre o capital investido mensal	
		2) Aumentar a liquidez;	2 a) liquidez geral; 2 b) liquidez corrente.	
		3) Aumentar a capacidade de pagamento.	3a) EBITDA. 3b) Orçamento.	
Clientes		1) Satisfazer o cliente quanto à qualidade do produto e do serviço;	1 a) Pesquisa de satisfação; 1 b) Total de ocorrências de qualidade; 1 c) Total de ocorrências com devolução / indenização; 1 d) nº de ocorrências de sinistro e/ou danos de transporte; 1 e) Tempo de Transporte com até 2 dias de atraso 1 f) Tempo de transporte acima de 2 dias	
		2) Garantir um relacionamento confiável e ético, buscando imagem / conceito superior à concorrência;	2 a) Regularidade de compra em volume (GCP).	
		3) Conquistar a preferência do cliente em condições de maiores preços e menores prazos frente à concorrência.	3 a) Evolução da participação da empresa (%) x concorrência.	
Processos Internos	Controladoria	1) Disponibilizar informações em tempo hábil;	1a) Atraso na entrega do balancete em moeda corrente. 1b) Atraso na entrega do comparativo orçado/real; 1c) Atraso na entrega do simulado de custos 1d) Atraso na entrega do fluxo de caixa diário / Mensal 1e) Atraso na entrega do relatório posição de bancos 1f) Atraso na entrega do fluxo de garantias	
		2) Manter as informações legais em ordem;	2a) Escrituração do livro de inventário	
		3) Manter a boa imagem creditícia da empresa;	3a) Situação no SERASA, SCI e central de registros do BACEN.	
	Comercial	1) Otimizar capital de giro;	1a) Volume de estoque de produto acabado; 1b) Dias de crédito.	
		2) Reduzir risco creditício;	2a) Atraso / Inadimplência.	
		3) Maximizar rentabilidade da venda;	3a) Vendas por segmento confecção 3b) Vendas por segmento tecelagem	
		4) Sustentar faturamento.	4a) Volume de exportações; 4b) Volume de vendas ao GCP;	

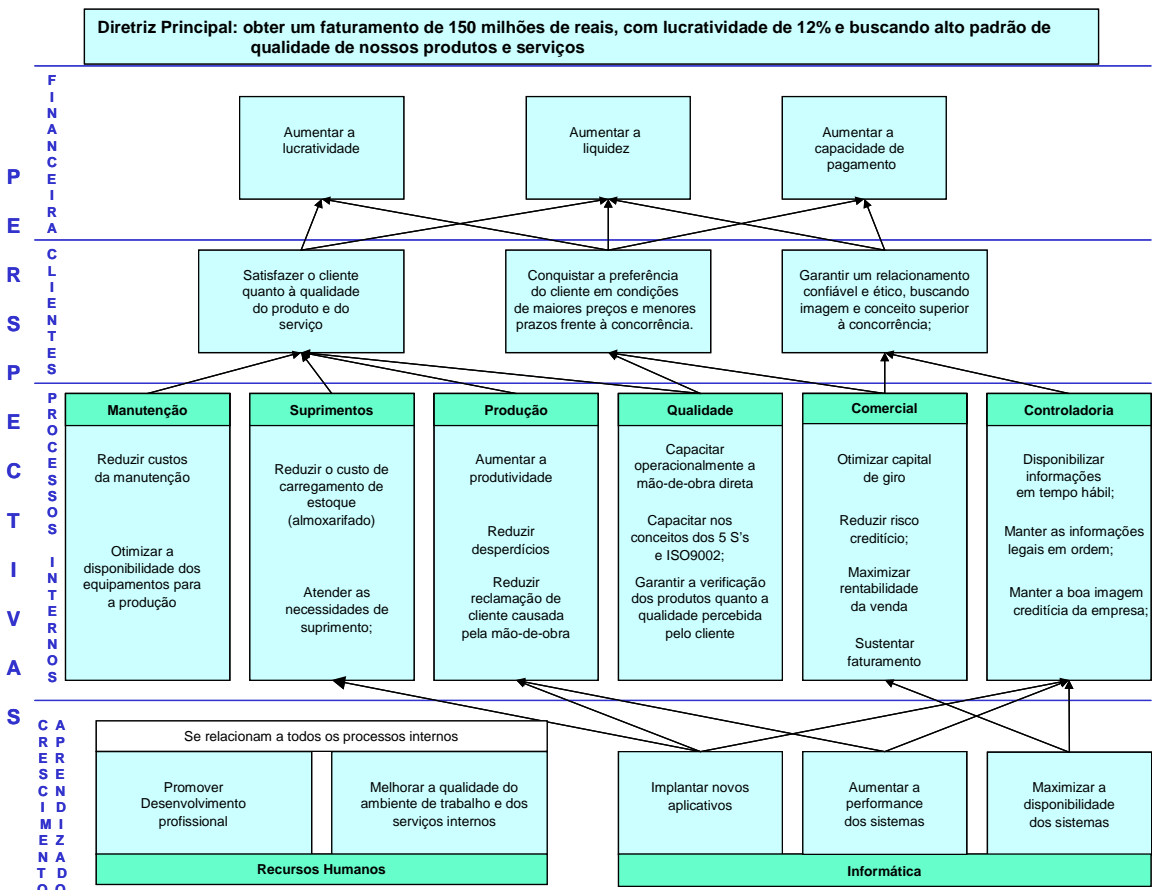
	Qualidade	1) Capacitar operacionalmente a mão-de-obra direta;	1a) Nota média das avaliações dos admitidos; 1b) Número de funcionários avaliados semestralmente.
		2) Capacitar nos conceitos dos 5 S's e ISO9002;	2a) Número de admitidos treinados; 2b) Número de funcionários retreinados
		3) Garantir a verificação dos produtos quanto a qualidade percebida pelo cliente;	3a) % de execução de testes inclusos no plano de inspeção / monitoramento.
	Produção	1) Aumentar a produtividade;	1a) Eficiência real geral das fábricas (produção embalada).
		2) Reduzir desperdícios;	2a) % de estopa; 2b) % de retorno; 2c) % de varredura; 2d) % de pneumafio.
		3) Reduzir reclamação de cliente causada pela mão-de-obra;	3a) Número de reclamações causada pela mão-de-obra; 3b) Nota média das avaliações semestrais.
	Manutenção	1) Otimizar a disponibilidade dos equipamentos para a produção;	1a) Disponibilidade dos filatórios convencionais; 1b) Disponibilidade dos filatórios Open End; 1c) Disponibilidade das linhas de abertura.
		2) Reduzir custos da manutenção;	2a) Custo por kg de fio convertido para 30 dias para Ne 30/1; 2b) Gasto Real x Orçado;
	Suprimentos	1) Reduzir o custo de carregamento de estoque (almoxarifado);	1a) Giro de estoque de material de embalagem; 1b) Giro de estoque de produtos químicos e auxiliares;
		2) Atender as necessidades de suprimento;	2a) Atendimento no Almoxarifado; 2b) Prazo de emissão de pedidos.
Crescimento e Aprendizado	Recursos Humanos	1) Promover Desenvolvimento profissional;	1a) Rotatividade; 1b) Cumprimento do LNT; 1c) Gestão por competência.
		2) Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e dos serviços internos;	2a) Índice de satisfação dos funcionários; 2b) n° de acidentes de trabalho; 2c) Absenteísmo; 2d) n° de exames periódicos.
	Informática	1) Maximizar a disponibilidade dos sistemas;	1a) Número de ocorrências emitidas pelos usuários.
		2) Implantar novos aplicativos;	2) Cumprimento do plano de desenvolvimento de sistemas (a) prioritários, (b) secundários e (c) rotinas
		3) Aumentar a performance dos sistemas;	3a) Tempo médio de resposta do plano de performance.

Fonte: Empresa pesquisada (2000)

### 3.4 Estabelecer a relação de causa e efeito entre os diversos objetivos das perspectivas.

Através de reuniões com os líderes de cada equipe, foram definidas as relações de causa efeito entre os diversos objetivos das perspectivas. A identificação destas relações visa evitar o risco de uma determinada área da empresa estabelecer objetivos e indicadores que propiciem sua otimização em detrimento de outras áreas, bem como identificar em que grau cada área ou departamento influencia ou depende de outras áreas.

**Figura 5.4 Relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.**



Fonte: Empresa Pesquisada (2000)

Kaplan e Norton (2000, p.30) enfatizam que “as diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente”. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos nas várias perspectivas para que possam ser gerenciadas e validadas. Desta forma, a cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas do BSC.

No BSC da empresa pesquisada é possível perceber a relação de causa e efeito entre os diversos objetivos das perspectivas. Por exemplo, identificou-se que uma das formas de atingir o objetivo financeiro de aumentar a lucratividade seria satisfazer o cliente quanto à qualidade do produto e do serviço, objetivo este da perspectiva de clientes. Hipoteticamente, o cliente mais satisfeito compraria mais e estaria disposto a pagar um preço mais elevado pelo produto ou serviço. Para alcançar o objetivo de satisfazer o cliente quanto à qualidade do produto e do serviço, seria necessário, dentre outros objetivos, capacitar operacionalmente a mão de obra, objetivo estabelecido para a perspectiva de processos internos, especificamente a área de Qualidade. Para atingir o objetivo de capacitar a mão de obra, seria necessário, dentre outros objetivos, promover o desenvolvimento profissional, objetivo determinado para a perspectiva de Crescimento e Aprendizado, dentro da área de Recursos Humanos.



Desta forma verificou-se que promover o desenvolvimento profissional, através da elaboração de um plano de cargos e salários ou realização de cursos e treinamentos poderia contribuir para ter uma mão de obra qualificada e melhor preparada, que por sua vez poderia auxiliar na produção de bens e serviços de melhor qualidade, com maior valor agregado, com inovações que, por sua vez, contribuiriam para elevar o grau de satisfação dos clientes no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços fornecidos. Clientes satisfeitos comprariam mais e estariam dispostos a pagar um preço mais elevado, o que poderia contribuir para aumentar a lucratividade da empresa.

Da mesma forma que foram identificadas as relações de causa e efeito entre os objetivos descritos acima, identificou-se também as relações entre todos os outros objetivos, o que facilitou a elaboração do plano de ação que cada equipe deveria cumprir para atingir seus objetivos, a ser descrito no item 3.6.

### **3.5 Cada equipe estabelecerá metas atreladas a cada indicador que deverão ser alcançadas.**

Após a definição dos objetivos e indicadores para cada perspectiva, as equipes definiram quais são as metas atreladas a serem alcançadas. As metas determinadas são apresentadas no quadro 5.5. Por se trataram de informações consideradas estratégicas para a empresa pesquisada, os números das metas foram mantidos em sigilo.

**Quadro 5.5 Objetivos estratégicos, indicadores e metas.**

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	
Financeira	1) Aumentar a lucratividade;	1 a) Lucro Líquido do resultado gerencial; 1 b) Retorno sobre o capital investido; 1 c) EVA. 1 d) Retorno sobre o capital investido mensal	XX % XX % R\$ Y.YYY.YYY X.X %	
	2) Aumentar a liquidez;	2 a) liquidez geral; 2 b) liquidez corrente.	X.X % X.X %	
	3) Aumentar a capacidade de pagamento.	3a) EBITDA. 3b) Orçamento	R\$ YY.YYY.YYY XX %	
Clientes	1) Satisfazer o cliente quanto à qualidade do produto e do serviço;	1 a) Pesquisa de satisfação; 1 b) Total de ocorrências de qualidade; 1 c) Total de ocorrências com devolução / indenização; 1 d) nº de ocorrências de sinistro e/ou danos de transporte; 1 e) Tempo de Transporte com até 2 dias de atraso 1 f) Tempo de transporte acima de 2 dias	XXX % ZZ ocorrências Z ocorrências Z ocorrências Z vezes Z vezes	
	2) Garantir um relacionamento confiável e ético, buscando imagem / conceito superior à concorrência;	2 a) Regularidade de compra em volume (GCP).	XX %	
	3) Conquistar a preferência do cliente em condições de maiores preços e menores prazos frente à concorrência.	3 a) Evolução da participação da empresa (%) x concorrência.	X.X %	
Processos Internos	Controladoria	1) Disponibilizar informações em tempo hábil;	1a) Atraso na entrega do balancete em moeda corrente. 1b) Atraso na entrega do comparativo orçado/real; 1c) Atraso na entrega do simulado de custos 1d) Atraso na entrega do fluxo de caixa diário / Mensal 1e) Atraso na entrega do relatório posição de bancos 1f) Atraso na entrega do fluxo de garantias	Z vezes Z vezes Z vezes Z vezes Z vezes Z vezes

		2) Manter as informações legais em ordem;	2a) Escrituração do livro de inventário	XXX %
		3) Manter a boa imagem creditícia da empresa;	3a) Situação no SERASA, SCI e central de registros do BACEN.	Z ocorrências
	Comercial	1) Otimizar capital de giro;	1a) Volume de estoque de produto acabado; 1b) Dias de crédito.	Z dias ZZ dias
		2) Reduzir risco creditício;	2a) Atraso / Inadimplência.	X %
		3) Maximizar rentabilidade da venda;	3a) Vendas por segmento confecção 3b) Vendas por segmento tecelagem	XX % XX %
		4) Sustentar faturamento.	4a) Volume de exportações; 4b) Volume de vendas ao GCP;	ZZZ t. XX %
	Qualidade	1) Capacitar operacionalmente a mão-de-obra direta;	1a) Nota média das avaliações dos admitidos; 1b) Número de funcionários avaliados semestralmente.	XX % ZZ funcionários
		2) Capacitar nos conceitos dos 5 S's e ISO9002;	2a) Número de admitidos treinados; 2b) Número de funcionários retreinados	XXX % ZZ funcionários
		3) Garantir a verificação dos produtos quanto a qualidade percebida pelo cliente;	3a) % de execução de testes inclusos no plano de inspeção / monitoramento.	XXX %
	Produção	1) Aumentar a produtividade;	1a) Eficiência real geral das fábricas (produção embalada).	XX %
		2) Reduzir desperdícios;	2a) % de estopa; 2b) % de retorno; 2c) % de varredura; 2d) % de pneumafio.	X,X % X,X% X,X % X,X %
		3) Reduzir reclamação de cliente causada pela mão-de-obra;	3a) Número de reclamações causada pela mão-de-obra; 3b) Nota média das avaliações semestrais.	Z reclamações XX %
	Manutenção	1) Otimizar a disponibilidade dos equipamentos para a produção;	1a) Disponibilidade dos filatórios convencionais; 1b) Disponibilidade dos filatórios Open End; 1c) Disponibilidade das linhas de abertura.	XX,X % XX,X % XX,X %
		2) Reduzir custos da manutenção;	2a) Custo por kg de fio convertido para 30 dias para Ne 30/1; 2b) Gasto Real x Orçado;	R\$ Y,YY XXX %

	Suprimentos	1 ) Reduzir o custo de carregamento de estoque (almoxarifado);	1a) Giro de estoque de material de embalagem; 1b) Giro de estoque de produtos químicos e auxiliares;	ZZ dias ZZ dias
		2) Atender as necessidades de suprimento;	2a) Atendimento no Almoxarifado; 2b) Prazo de emissão de pedidos.	XX% ZZ dias
Crescimento e Aprendizado	Recursos Humanos	1) Promover Desenvolvimento profissional;	1a) Rotatividade; 1b) Cumprimento do LNT; 1c) Gestão por competência.	X,X % XXX % XXX %
		2) Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e dos serviços internos;	2a) Índice de satisfação dos funcionários; 2b) n° de acidentes de trabalho; 2c) Absenteísmo; 2d) n° de exames periódicos.	XX % Z acidentes X,X % XXX %
	Informática	1) Maximizar a disponibilidade dos sistemas;	1a) Número de ocorrências emitidas pelos usuários.	ZZZ ocorrências
		2) Implantar novos aplicativos;	2) Cumprimento do plano de desenvolvimento de sistemas (a) prioritários, (b) secundários e (c) rotinas	a) ZZ b) ZZ c) ZZ
		3) Aumentar a performance dos sistemas;	3a) Tempo médio de resposta do plano de performance.	XX %

Fonte: Empresa pesquisada (2000)

### 3.6 Identificar as fontes de informações e as ações necessárias.

Depois de identificadas as relações de causa e efeito entre os diversos objetivos e estabelecidas as metas para cada indicador, as equipes de trabalho definiram as fontes de informações necessárias, bem como as ações exigidas para o cumprimento das metas (Quadro 5.6). Foram elaborados, desta forma, planos de ações para cada perspectiva. O plano de ação envolveu cada um dos passos que deveriam ser dados para se alcançar as metas estabelecidas. Nesta

fase, ficou mais evidente a interface entre as diversas áreas da empresa, visto que para uma equipe alcançar determinado objetivo serão necessárias algumas ações por parte de outras áreas.

**Quadro 5.6 Plano de Ação da Controladoria (exemplo)**

<b>PLANO DE AÇÃO</b>					PÁGINA 1 / 1
ASSUNTO Manutenção das informações Legais em Ordem				DATA DA DEFINIÇÃO DO PLANO 24.07.00	
O QUE	POR QUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANDO
Escriturar os livros de Registro de Inventário	Imposição Legal	Através da equipe contábil - interna	Roberto	Controladoria	Conforme cronograma
Confrontar os Controles de estoque com a contabilidade	Imposição legal	-----	Paula	Controladoria	Conforme cronograma
Escriturar os livros de Apuração do lucro Real - LALUR	Imposição legal	Até ano-base 1999, será executado por Terceiros, e a partir de 2000 pela equipe interna	Vanessa	Controladoria	Out/2000
Revisar a escrita fiscal - Paraná	Eliminar falhas na escrituração	*****	Roberto	Controladoria	Set/2000
Escriturar os livros de Registro de Ações e de Atas	Cumprimento de obrigações societárias	Contratação de Serviço Terceirizado	Manuel	Controladoria	Ago/2000

Fonte: Empresa pesquisada (2000)

#### **Etapa 4: INCORPORAR O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS AO BSC**

##### **4.1 A alta administração da empresa deverá estabelecer se a participação dos trabalhadores será baseada nos lucros ou nos resultados.**

Partindo do pressuposto que o programa de participação está baseado em metas a serem atingidas, a empresa estabeleceu que a participação dos trabalhadores será calculada com base nos resultados conforme detalhes

contidos no Instrumento de Contrato de Participação dos Trabalhadores nos Resultados da Empresa (Anexo 2).

#### **4.2 A alta administração definirá os pesos que cada meta terá na composição da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultado da empresa.**

A alta administração definiu os pesos que os indicadores/metastrelados aos objetivos, terão na participação dos trabalhadores nos resultados da empresa. Decidiu-se que os indicadores do BSC seriam divididos em dois grupos, os indicadores globais e setoriais. Os globais seriam utilizados para toda a empresa e corresponderiam a 80% da composição da participação dos trabalhadores. Os indicadores setoriais derivaram dos objetivos da perspectiva interna de cada área da empresa e teriam uma participação de 20% do total a ser distribuído aos funcionários, totalizando, desta forma, até 100% do valor referente a um salário do funcionário por semestre. Esses percentuais foram estabelecidos em função de que o programa de participação dos trabalhadores utilizado nos anos anteriores, PLR, considerava somente os indicadores globais. Desta forma, iniciou-se uma transição gradual do programa anterior ao BSC, que continha somente indicadores globais, para o atual, construído a partir do BSC, que incluiria indicadores setoriais. Pelo fato de o novo programa fazer parte de uma etapa de transição, o peso atribuído aos indicadores setoriais (20%) seria inferior ao peso dos indicadores globais (80%).

**4.3 Serão definidos os critérios de remuneração para os trabalhadores que atingirem as metas estabelecidas para cada indicador.**

O trabalhador que atingir a totalidade das metas globais e setoriais determinadas receberá a título de participação o valor correspondente ao seu salário mensal.

Determinou-se que os indicadores globais, para a fiação seriam distribuídos da seguinte forma:

**Quadro 5.7 Indicadores Globais da Fiação**

OBJETIVO	INDICADOR	META SEMESTRAL	%
Melhoria do processo e do produto	- produção embalada - índice de pneumafil	- = XX% - = X%	32%
Desempenho comercial	- volume médio de estoque de produto acabado	- = a X dias	6%
Satisfação do cliente	- índice de reclamações que gerem devoluções ou indenização	- = Z e = R\$ XX mil	10%
Valorização e crescimento do ser humano	- absenteísmo global	- = a X,X%	12%
	- acidentes de trabalho com afastamento	- = a Z	3%
	- acidentes de trajeto	- = a Z	3%
	- cumprimento de LNT de coordenadores/analistas	- = XX%	2%
Redução de custos	- custos previstos no orçamento aprovado pela presidência	- = ao aprovado em orçamento	12%
<b>TOTAL</b>			<b>80%</b>

Fonte: Instrumento de Contrato de Participação dos Trabalhadores nos Resultados da Empresa (2000)

Na determinação dos percentuais estabelecidos para cada um dos indicadores mencionados acima, utilizou-se o mesmo critério adotado no programa de PLR anterior, que considerava a importância do indicador para os resultados almejados. Desta forma, quanto mais importante fosse o indicador para a empresa, maior peso ele teria dentro do total.

**Quadro 5.8 Indicadores Setoriais da Fiação**

Área	Objetivos Estratégicos	Indicadores Setoriais	Meta Setorial	% do total da área
Controladoria	1) Disponibilizar informações em tempo hábil;	1a) Atraso na entrega do balancete em moeda corrente.	Z vezes	2,5 %
		1b) Atraso na entrega do comparativo orçado/real;	Z vezes	2,5 %
		1c) Atraso na entrega do simulado de custos	Z vezes	2,5 %
		1d) Atraso na entrega do fluxo de caixa diário / Mensal	Z vezes	2,5 %
		1e) Atraso na entrega do relatório posição de bancos	Z vezes	2,5 %
		1f) Atraso na entrega do fluxo de garantias	Z vezes	2,5 %
	2) Manter as informações legais em ordem;	2a) Escrituração do livro de inventário	XXX %	2,5 %
	3) Manter a boa imagem creditícia da empresa;	3a) Situação no SERASA, SCI e central de registros do BACEN.	Z ocorrências	2,5 %
Comercial	1) Otimizar capital de giro;	1a) Volume de estoque de produto acabado;	Z dias	2,85%
		1b) Dias de crédito.	ZZ dias	2,85%
	2) Reduzir risco creditício;	2a) Atraso / Inadimplência.	X %	2,85%
		3) Maximizar rentabilidade da venda;	3a) Vendas por segmento confecção	XX %
		3b) Vendas por segmento tecelagem	XX %	2,85%
	4) Sustentar faturamento.	4a) Volume de exportações;	ZZZ t.	2,85%
		4b) Volume de vendas ao GCP;	XX %	2,85%



Qualidade	1) Capacitar operacionalmente a mão-de-obra direta;	1a) Nota média das avaliações dos admitidos; 1b) Número de funcionários avaliados semestralmente.	XX % ZZ funcionários	4% 4%
	2) Capacitar nos conceitos dos 5 S's e ISO9002;	2a) Número de admitidos treinados; 2b) Número de funcionários retreinados	XXX % ZZ funcionários	4% 4%
	3) Garantir a verificação dos produtos quanto a qualidade percebida pelo cliente;	3a) % de execução de testes incluídos no plano de inspeção / monitoramento.	XXX %	4%
Produção	1) Aumentar a produtividade;	1a) Eficiência real geral das fábricas (produção embalada).	XX %	2,85%
	2) Reduzir desperdícios;	2a) % de estopa; 2b) % de retorno; 2c) % de varredura; 2d) % de pneumafio.	X,X % X,X % X,X % X,X %	2,85% 2,85% 2,85% 2,85%
	3) Reduzir reclamação de cliente causada pela mão-de-obra;	3a) Número de reclamações causada pela mão-de-obra; 3b) Nota média das avaliações semestrais.	Z reclamações XX %	2,85% 2,85%
Manutenção	1) Otimizar a disponibilidade dos equipamentos para a produção;	1a) Disponibilidade dos filatórios convencionais; 1b) Disponibilidade dos filatórios Open End; 1c) Disponibilidade das linhas de abertura.	XX,X % XX,X % XX,X %	4% 4% 4%
	2) Reduzir custos da manutenção;	2a) Custo por kg de fio convertido para 30 dias para Ne 30/1; 2b) Gasto Real x Orçado;	R\$ Y,YY XXX %	4% 4%
Suprimentos	1) Reduzir o custo de carregamento de estoque (almoxarifado);	1a) Giro de estoque de material de embalagem; 1b) Giro de estoque de produtos químicos e auxiliares;	ZZ dias ZZ dias	5% 5%
	2) Atender as necessidades de suprimento;	2a) Atendimento no Almoxarifado; 2b) Prazo de emissão de pedidos.	XX% ZZ dias	5% 5%
Recursos Humanos	1) Promover Desenvolvimento profissional;	1a) Rotatividade;	X,X %	2,85%
		1b) Cumprimento do LNT;	XXX %	2,85%
		1c) Gestão por competência.	XXX %	2,85%

	2) Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e dos serviços internos;	2a) Índice de satisfação dos funcionários; 2b) n° de acidentes de trabalho; 2c) Absenteísmo; 2d) n° de exames periódicos.	XX % Z acidentes X,X % XXX %	2,85% 2,85% 2,85% 2,85%
Informática	1) Maximizar a disponibilidade dos sistemas;	1a) Número de ocorrências emitidas pelos usuários.	ZZZ ocorrências	4%
	2) Implantar novos aplicativos;	2) Cumprimento do plano de desenvolvimento de sistemas (a) prioritários, (b)secundários e (c) rotinas	a) ZZ b) ZZ c) ZZ	4% 4% 4%
	3) Aumentar a performance dos sistemas;	3a) Tempo médio de resposta do plano de performance.	XX %	4%

Fonte: Empresa pesquisada (2000)

Na determinação dos percentuais estabelecidos para cada um dos indicadores das áreas mencionadas acima, dividiu-se o valor total de 20% (percentual destinado aos indicadores setoriais) pelo número de metas de cada área da empresa, obtendo desta forma o peso de cada meta.

O departamento financeiro da empresa simulou a situação de pagamento da participação caso a totalidade das metas fossem atingidas e verificou que o valor a ser distribuído não mudaria a lucratividade projetada para a empresa.

#### **4.4 Redigir a proposta de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, que deverá conter todos os detalhes do programa mencionados nos itens anteriores.**

Foi redigido Instrumento de Contrato de Participação dos Trabalhadores nos

Resultados da Empresa apresentado no anexo 2. Este instrumento definiu todas as regras do programa de participação dos trabalhadores. Dentre os principais aspectos abordados destacam-se:

- a necessidade de constituição da Comissão de Participação nos Resultados (Comissão de Negociação);
- vigência do programa: de 01/07/2000 a 31/12/2000;
- os beneficiários do programa são todos os funcionários com contrato de trabalho em vigor;
- ficam estabelecidas as metas globais e as metas setoriais (apresentadas no item 4.3);
- determinou-se que o valor da participação dos trabalhadores nos resultados será calculado com base no salário nominal o último mês de apuração dos resultados, considerando-se 220 horas mensais;
- para todos os funcionários o valor atribuído a título de participação nos resultados será de 100% do salário nominal, desde que atingido 100% das metas estabelecidas (setoriais e globais) para o período. Será mantido pagamento proporcional ao atingimento das metas, desde que a ponderação dos índices dos índices de performance não seja inferior a 50% do estabelecido para o período em relação às metas globais.
- o pagamento da participação será realizado semestralmente, nos meses de janeiro e julho, referentes ao semestre imediatamente anterior.

## **Etapa 5 – NEGOCIAÇÃO DO PROGRAMA DE PLR**

### **5.1 Estabelecer comissão de negociação do programa composta por representantes da empresa, dos trabalhadores e do sindicato da categoria.**

Seguindo as regras apresentadas na medida provisória no. 1982-71 (na época não havia ainda sido outorgada a Lei 10.101), foi constituída em dezembro de 1999 a comissão que ficaria responsável por conduzir o processo de negociação do programa de participação dos trabalhadores nos resultados da empresa. Através de votação foram eleitos oito representantes dos funcionários, provenientes das diversas áreas da empresa. A comissão tem também como integrantes um representante do sindicato dos trabalhadores da indústria têxtil, um representante indicado pela empresa, além de representantes da diretoria da mesma. Esta comissão foi eleita com mandato determinado por um ano, sem nesse período, contudo, sem fazer jus a qualquer tipo de estabilidade. A comissão de negociação reuniu-se para analisar a proposta que continha as regras do programa.

### **5.2 Oficializar o documento que contém tudo o que foi acordado pelas partes e que norteará todo o programa.**

Após a aprovação por parte da comissão de negociação da proposta de participação dos trabalhadores nos resultados da empresa, o Instrumento de Contrato de Participação dos Trabalhadores nos Resultados da Empresa foi oficializado através das assinaturas das partes envolvidas e encaminhamento para arquivamento nas entidades sindicais dos trabalhadores mediante protocolo, o que assegurou a legitimidade do acordo.

## **Etapa 6: ELABORAR O PLANO DE DIVULGAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA**

### **6.1 Elaborar o material de divulgação do programa.**

Foi elaborado o material de divulgação do programa, contendo todas as informações para os trabalhadores referentes aos objetivos, indicadores, metas e ações para todas as perspectivas, bem como as formas de se calcular o percentual de participação. Este material continha cartazes e quadros, que seriam fixados nos locais de grande circulação da empresa, com gráficos, quadros e tabelas, para permitirem a visualização e o entendimento do programa. Foi planejada também a reunião geral que seria realizada com os funcionários para divulgação e oficialização do programa.

### **6.2 Idealizar sistemas de informação para dar suporte ao programa de participação.**

Nesta fase, foram identificados que sistemas de informações deveriam ser desenvolvidos para fornecer a todas as áreas envolvidas as informações necessárias identificadas na etapa 4. Concluiu-se que seria necessário desenvolver um *software* para auxiliar no acompanhamento dos resultados de cada área da empresa. O desenvolvimento do sistema, denominado SADIG – Sistema de Administração de Informações Gerenciais, foi de responsabilidade do departamento de informática da empresa. Este continha todas as informações

referentes aos objetivos, indicadores, metas e ações de cada área da empresa e efetuou o monitoramento das metas.

### **6.3 Divulgação do programa para todos os funcionários da empresa.**

Realizou-se uma reunião geral, com a presença de toda a alta administração da empresa, o coordenador do projeto, as equipes participantes, bem como funcionários de todos os departamentos da empresa. Durante a reunião, cada líder de equipe apresentou o resultado do trabalho de elaboração do programa, ou seja, os objetivos estratégicos determinados, os indicadores de desempenho para cada objetivo, as metas a serem alcançadas e as ações necessárias.

Divulgou-se também para todos os funcionários presentes as regras do programa de participação (vigência, formas de apuração dos resultados, cálculo das participações, periodicidade de pagamento, dentre outros aspectos.), constantes no Instrumento de Contrato de Participação dos Trabalhadores nos Resultados da Empresa.

### **6.4 Acompanhamento periódico dos resultados do programa de participação, através de um canal permanente de comunicação.**

Foi instituída a Coordenação de Gestão, sob a responsabilidade do coordenador do programa, que realizou o acompanhamento periódico dos resultados do programa, através de reuniões periódicas entre o coordenador de gestão e os líderes das equipes, com o objetivo de verificar a evolução do

programa, se as metas estavam sendo atingidas e identificar a necessidade de se fazer ajustes. Além disso, a Coordenação de Gestão serviu de canal permanente de comunicação entre alta administração e trabalhadores, visto que em um programa de participação muitas são as dúvidas dos funcionários e o programa deve ser o mais claro e transparente possível.

### **6.5 Calcular e distribuir semestralmente o valor referente à participação dos trabalhadores nos resultados da empresa, considerando-se o atingimento das metas.**

A primeira distribuição de participação dos trabalhadores nos resultados da empresa dentro do novo programa ocorreu em janeiro de 2001, e abrangeu todos os trabalhadores da empresa. O valor da participação foi proporcional ao atingimento das metas globais e setoriais estabelecidas anteriormente, conforme apresentado nos quadros 5.9, 5.10 e 5.11.

**Quadro 5.9 – Percentuais Alcançados dos Indicadores Globais da Fiação**

OBJETIVO	INDICADOR	META ATINGIDA	%
Melhoria do processo e do produto	- produção embalada - índice de pneumafil	Sim Sim	32%
Desempenho comercial	- volume médio de estoque de produto acabado	Sim	6%
Satisfação do cliente	- índice de reclamações que gerem devoluções ou indenização	Não	0%
Valorização e crescimento do ser humano	- absenteísmo global - acidentes de trabalho	Não Sim	0% 3%

	com afastamento - acidentes de trajeto - cumprimento de LNT de coordenadores/analistas	Sim Sim	3% 2%
Redução de custos	- custos previstos no orçamento aprovado pela presidência	Sim	12%
<b>TOTAL</b>		<b>Total</b>	<b>58%</b>

Fonte: Empresa pesquisada (2001)

**Quadro 5.10 - Percentuais Alcançados dos Indicadores Setoriais da Fiação**

Áreas	Objetivos Estratégicos	Indicadores Setoriais	Meta Atingida	%
Controladoria	1) Disponibilizar informações em tempo hábil;	1a) Atraso na entrega do balancete em moeda corrente.	Sim	2,5 %
		1b) Atraso na entrega do comparativo orçado/real;	Sim	2,5 %
		1c) Atraso na entrega do simulado de custos	Sim	2,5 %
		1d) Atraso na entrega do fluxo de caixa diário / Mensal	Sim	2,5 %
		1e) Atraso na entrega do relatório posição de bancos	Sim	2,5 %
		1f) Atraso na entrega do fluxo de garantias	Sim	2,5 %
	2) Manter as informações legais em ordem;	2a) Escrituração do livro de inventário	Sim	2,5 %
	3) Manter a boa imagem creditícia da empresa;	3a) Situação no SERASA, SCI e central de registros do BACEN.	Sim	2,5 %
			<b>Total da área</b>	<b>20%</b>
Comercial	1) Otimizar capital de giro;	1a) Volume de estoque de produto acabado;	Sim	2,85%
		1b) Dias de crédito.	Sim	2,85%
	2) Reduzir risco creditício;	2a) Atraso / Inadimplência.	Sim	2,85%
		3) Maximizar rentabilidade da venda;	3a) Vendas por segmento confecção	Sim
	3b) Vendas por segmento tecelagem		Sim	2,85%



	4) Sustentar faturamento.	4a) Volume de exportações; 4b) Volume de vendas ao GCP;	Sim Sim	2,85% 2,85%
			<b>Total da área</b>	<b>20%</b>
Qualidade	1) Capacitar operacionalmente a mão-de-obra direta;	1a) Nota média das avaliações dos admitidos; 1b) Número de funcionários avaliados semestralmente.	Sim	4%
			Sim	4%
	2) Capacitar nos conceitos dos 5 S's e ISO9002;	2a) Número de admitidos treinados; 2b) Número de funcionários retreinados	Sim	4%
			Sim	4%
3) Garantir a verificação dos produtos quanto a qualidade percebida pelo cliente;	3a) % de execução de testes inclusos no plano de inspeção / monitoramento.	Sim	4%	
			<b>Total da área</b>	<b>20%</b>
Produção	1) Aumentar a produtividade;	1a) Eficiência real geral das fábricas (produção embalada).	Sim	2,85%
	2) Reduzir desperdícios;	2a) % de estopa; 2b) % de retorno; 2c) % de varredura; 2d) % de pneumafio.	Sim	2,85%
			Sim	2,85%
			Sim	2,85%
			Sim	2,85%
	3) Reduzir reclamação de cliente causada pela mão-de-obra;	3a) Número de reclamações causada pela mão-de-obra; 3b) Nota média das avaliações semestrais.	Sim	2,85%
			Sim	2,85%
			<b>Total da área</b>	<b>20%</b>
Manutenção	1) Otimizar a disponibilidade dos equipamentos para a produção;	1a) Disponibilidade dos filatórios convencionais; 1b) Disponibilidade dos filatórios Open End; 1c) Disponibilidade das linhas de abertura.	Sim	4%
			Sim	4%
			Sim	4%
	2) Reduzir custos da manutenção;	2a) Custo por kg de fio convertido para 30 dias para Ne 30/1; 2b) Gasto Real x Orçado;	Sim	4%
			Sim	4%
			<b>Total da área</b>	<b>20%</b>
Suprimentos	1) Reduzir o custo de carregamento de estoque (almoarifado);	1a) Giro de estoque de material de embalagem; 1b) Giro de estoque de produtos químicos e auxiliares;	Sim	5%
			Sim	5%

	2) Atender as necessidades de suprimento;	2a) Atendimento no Almojarifado; 2b) Prazo de emissão de pedidos.	Sim Sim	5% 5%
			<b>Total da área</b>	<b>20%</b>
Recursos Humanos	1) Promover Desenvolvimento profissional;	1a) Rotatividade; 1b) Cumprimento do LNT; 1c) Gestão por competência.	Não Sim Sim	0% 2,85% 2,85%
	2) Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e dos serviços internos;	2a) Índice de satisfação dos funcionários; 2b) n° de acidentes de trabalho; 2c) Absenteísmo; 2d) n° de exames periódicos.	Sim Sim Não Sim	2,85% 2,85% 0% 2,85%
			<b>Total da área</b>	<b>14%</b>
Informática	1) Maximizar a disponibilidade dos sistemas;	1a) Número de ocorrências emitidas pelos usuários.	Sim	4%
	2) Implantar novos aplicativos;	2) Cumprimento do plano de desenvolvimento de sistemas (a) prioritários, (b) secundários e (c) rotinas	Não Não Não	0% 0% 0%
	3) Aumentar a performance dos sistemas;	3a) Tempo médio de resposta do plano de performance.	Não	0%
			<b>Total da área</b>	<b>4%</b>

Fonte: Empresa pesquisada (2001)

**Quadro 5.11 - Valores distribuídos dos Indicadores Setoriais da Fiação**

Áreas	% Indicadores Globais	% Indicadores Setoriais	Total distribuído do salário
Controladoria	58	20	78 %
Comercial	58	20	78 %
Qualidade	58	20	78 %
Produção	58	20	78 %
Manutenção	58	20	78 %
Suprimentos	58	20	78 %
Recursos Humanos	58	14	72 %
Informática	58	04	62 %

Fonte: Empresa pesquisada (2001)

A seguir será apresentada a análise dos resultados obtidos com a implantação do método proposto.

### **5.1 Análise dos Resultados Obtidos com a Implantação do Método Proposto**

A implantação do BSC possibilitou a comunicação da estratégia da empresa a todos os funcionários, para que estes pudessem relacioná-la às suas atividades, tornando-a parte do dia-a-dia e integrando-a de forma clara aos objetivos de cada área da empresa. Permitiu também que a empresa identificasse seus processos-chave e focasse seus esforços na melhoria dos mesmos. Com a incorporação do programa de participação dos trabalhadores nos resultados da empresa ao BSC, foi possível também avaliar o desempenho da empresa e dos funcionários e remunerá-los de acordo.

No que diz respeito à estratégia da empresa definida no início do processo de implantação do BSC, o valor do faturamento ultrapassou a meta estabelecida, ficando este em R\$ 151 milhões. Desta forma, o valor distribuído (62 a 78 % do salário) para os trabalhadores foi superior ao do semestre anterior (58%) o que agradou aos mesmos, bem como à alta administração, pois as metas globais e setoriais foram alcançadas.

Constatou-se algumas dificuldades iniciais para relacionar a estratégia da empresa com os objetivos e responsabilidades das diversas áreas. No decorrer do processo e com a realização de freqüentes reuniões das equipes responsáveis por cada perspectiva com o coordenador do projeto, foi ficando mais claro quais deveriam ser os objetivos e metas a serem perseguidos em cada área.

Identificar as relações de causa e efeito entre os objetivos das diversas perspectivas foi um importante desafio que possibilitou que cada área procurasse conhecer melhor as atividades umas das outras, percebendo seu grau de responsabilidade para o atingimento das metas de outras áreas.

Outra dificuldade que surgiu no decorrer do processo relacionou-se a como seriam monitorados os resultados. Eles não poderiam ser verificados somente ao final do período de 6 meses, tempo de vigência do programa, mas com uma determinada periodicidade, para que no decorrer do processo fosse possível fazer os ajustes necessários. Surgiu então a necessidade de criar um software específico para esse fim, o que foi providenciado pela área de informática.

No que se refere ao estabelecimento das metas, teve-se o cuidado de estabelecê-las de forma adequada à realidade da empresa. Desta forma não foram determinadas metas impossíveis de serem alcançadas nem tampouco fáceis demais.

Ao final do semestre, verificou-se que dos indicadores globais, que representam 80% do total, foram distribuídos 58%, pois não foram atingidas as

metas referentes ao índice de reclamações de clientes e absenteísmo, que representavam 10 e 12% respectivamente.

Em relação aos indicadores setoriais, todas as áreas, com exceção de Recursos Humanos e Informática, alcançaram suas metas e receberam os 20% de participação. A área de Recursos Humanos não conseguiu atingir as metas referentes à rotatividade e absenteísmo de funcionários, recebendo desta forma 14%. A área de informática atingiu a título de participação setorial 4%, pois não conseguiu atingir as metas referentes ao cumprimento do plano de desenvolvimento de sistemas prioritários, secundários e rotinas, bem como o tempo médio de resposta do plano de performance.

Nota-se que as duas áreas que não conseguiram atingir todas as suas metas setoriais fazem parte da perspectiva que contém os objetivos e indicadores para orientar o aprendizado e crescimento organizacionais. Esta perspectiva abrange áreas importantes, como é o caso da área de Recursos Humanos, que administra pessoas, e a área de Informática que trabalha com conhecimento e informação, todos eles considerados atualmente os ativos mais valiosos que uma organização possui. Este resultado evidencia a necessidade da empresa de focalizar mais atenção a estas duas áreas para identificar seus pontos vulneráveis e dificuldades e buscar o aperfeiçoamento de seus processos.

No que se refere ao percentual de participação distribuído no primeiro semestre de vigor do novo programa, os funcionários da empresa receberam de

62% a 78% do seu salário. Este resultado atendeu as expectativas da empresa e dos funcionários, considerando-se ser o primeiro semestre de vigor do novo plano, comparado com o semestre anterior cuja participação foi de 57% para todos os funcionários.

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 CONCLUSÃO**

Através da pesquisa realizada constatou-se que é possível utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC) para determinar os critérios da participação dos funcionários nos lucros ou resultados da empresa, objetivo geral deste trabalho.

O BSC foi útil no atendimento aos critérios e condições da Lei 10.101 sobre participação nos lucros ou resultados da empresa, pois a lei afirma que as empresas poderão adotar critérios e condições para o programa de PLR como índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; ou programas de metas, resultados e prazos. Desta forma, a estrutura do BSC, que incentiva a determinação de objetivos estratégicos, metas e indicadores, é totalmente compatível com o que exige a lei.

No caso da empresa pesquisada, o *Balanced Scorecard* foi útil devido ao fato de ter afinidade com os programas de gestão já implantados na empresa, especialmente o programa de participação dos trabalhadores até então vigente. Este programa havia sido implantado há três anos, e se constituía em objetivos, indicadores e metas globais, ou seja, definidos para toda a empresa. Porém, havia a necessidade de vincular este programa à estratégia de negócios da

empresa e à definição de objetivos, indicadores e metas para as diversas áreas da organização.

O método proposto baseou-se em uma seqüência de passos ou ações que foram realizados partindo da estratégia da empresa que se desdobrou em objetivos, indicadores, metas e ações, definidos para as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, A principal diferença deste método com relação ao método de implantação de Kaplan e Norton (1997), é a inclusão de uma etapa específica sobre como fazer a conexão do BSC ao sistema de recompensa. Esta etapa incluiu a seqüência de passos que permitiram à organização determinar a participação dos funcionários nos seus resultados.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que a grande questão enfrentada por todas as empresas é como relacionar os sistemas formais de recompensa às medidas do *scorecard*. Para que gere mudança de cultura, a remuneração deve estar ligada à realização das metas do *scorecard*. Porém, deve-se tomar alguns cuidados nessa vinculação, como, por exemplo, verificar se os indicadores importantes estão incluídos no *scorecard*, se os dados e as informações para os indicadores são confiáveis, se há possibilidade de ocorrerem conseqüências involuntárias ou inesperadas quanto ao modo como as metas são alcançadas, se o *scorecard* reflete com perfeição a estratégia da empresa e se as ações que



melhoraram os resultados de curto prazo são compatíveis com a realização dos objetivos de longo prazo.

Desta forma, o novo programa de participação dos trabalhadores nos resultados da empresa pesquisada teve origem em um modelo de gestão, o *Balanced Scorecard*, implantado em toda a organização, e utilizou parte do programa de participação vigente até então. Ao utilizar os objetivos, indicadores e metas que estavam sendo monitorados nos últimos três anos, a empresa se protegeu e seguiu as recomendações de Kaplan e Norton (1997) descritas no parágrafo anterior.

Ao final do primeiro semestre de vigência do programa de participação na empresa pesquisada, foi possível perceber que de fato houve um aumento na produtividade da empresa, fato este que pode ser comprovado pelo aumento no faturamento (estratégia da empresa apresentada no capítulo 5 no item 2.2); redução do desperdício e aumento da capacidade real geral nas fábricas (metas alcançadas pela área de produção); redução dos custos de manutenção (meta alcançada pela área de manutenção); e redução dos custos de carregamento de estoques (meta alcançada pela área de suprimentos).

Percebeu-se também que houve uma elevação da satisfação dos trabalhadores da empresa, o que pode ser evidenciado através do aumento dos

índices de satisfação verificados em pesquisa de clima aplicada durante a vigência do programa.

A participação dos trabalhadores no lucro ou resultado das empresas insere-se no cenário empresarial contemporâneo e surge como resultado das pressões da sociedade e como uma alternativa para as empresas serem mais cidadãs, contribuindo para uma melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores e também para elevar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores nas organizações.

Desta forma, conclui-se que com a utilização da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*, a determinação da participação dos trabalhadores foi feita de forma coerente com a estratégia da empresa, condizente com a efetiva contribuição de cada um para o alcance das metas estabelecidas, e envolvendo a participação e a responsabilidade de ambas as partes, alta administração e trabalhadores.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

É possível continuar o estudo da utilização do *Balanced Scorecard* para programas de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.

A primeira sugestão para o desenvolvimento de trabalhos futuros é a aplicação do método proposto neste trabalho em outras empresas e em outros setores de atuação, como serviços, por exemplo, para validar os resultados encontrados na empresa pesquisada.

Durante a implantação do programa, surgiu a necessidade por parte da empresa pesquisada de realizar estudos relacionados a ferramentas que poderiam complementar o BSC, como a remuneração por competência e por habilidades, e a avaliação de desempenho individual, visto que elas permitiriam realizar uma avaliação de cada um dos funcionários. Desta forma, haveria os três níveis de avaliação, pois além da participação ser distribuída de acordo com o desempenho global e setorial, seria também baseada no desempenho individual. Portanto, trabalhos futuros poderiam incluir estas ferramentas complementares ao BSC.

Na empresa pesquisada, a participação distribuída foi baseada no salário do funcionário. Poderia ser desenvolvido um método que levasse em consideração para fins de distribuição outras referências além do salário do trabalhador.

Outra sugestão para trabalhos futuros é o desenvolvimento de um software para aplicação da metodologia, que facilitaria na implantação do programa passo a passo e também no monitoramento dos resultados.

## CAPÍTULO 7 – FONTES BIBLIOGRÁFICAS

### 7.1 Referências Bibliográficas

ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, V. 39, n.4, p. 70-77, out/dez 1999.

AS idéias em primeiro lugar. **HSM Management**. São Paulo. Janeiro-fevereiro, 1998.

COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados** – uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

DELLA ROSA, Fernanda. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2000.

DOYLE, Robert. Como implantar um programa de participação nos resultados. **3º. Fórum nacional sobre participação nos lucros**. São Paulo: Arthur Andersen, 1995.

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas **Econômicas**. Programa Mediar. São Paulo, 2001.

GUBMAN, Edward L. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard – Measures that drives performance. **Harvard Business Review**. Janeiro-fevereiro, 1992.

\_\_\_\_\_. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**. Setembro-outubro, 1993.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEVERING, Robert. Um excelente lugar para se trabalhar. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1997.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**. V. 37, n. 4, p. 56-64, out/dez.

MARINHO, Sidnei Vieira. **Utilização da gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard**. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGE/UFSC, 1999.

MÂSIH, Rogério Teixeira. **Levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo *balanced scorecard***. 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLVE, Nils-Göran. ROY, Jan. WETTER, Magnus. **Performance drivers: a practical guide using the balanced scorecard**. New York: John Wiley and Sons, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUSSEKIND, A. et al. **Instituições de direito do trabalho**. 17. Ed. Ltr, São Paulo, v. 1, p. 452, 1997.

The Balanced Scorecard. **Seminário HSM Management**. São Paulo, 05 de outubro de 1999.

WOOD JR, e PICARELLI FILHO, Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, Paulo Roberto et al. **Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

## 7.2 Bibliografia

BENEVIDES FILHO, Sérgio Armando. **A polivalência como ferramenta para a produtividade.** 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

BRUNS JR., William J. **Performance measurement, evaluation and incentives.** Boston: HBS Press, 1992.

CAMPOS, José Antônio Campus. **Cenário balanceado:** balanced scorecard, painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Qualidade e energização do patrimônio humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como desenhar cargos e avaliar o desempenho.** São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1996.

ECCLES, Roberts G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review.** Boston, Janeiro-fevereiro, 1991.

FISHER, Martin. **Como remunerar sua equipe.** São Paulo: Clio, 1995.

FOULKES, Fred K. **Executive compensation:** a strategic guide for the 1990's. Boston: HBS Press, 1991.

GIBBS, Michael J. Note on compensation and incentive systems. **Harvard Business Review.** Boston, nov. 1990. Disponível em [http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp). Acesso em: 05 nov. 2000.



KAPLAN, Robert S. **Um vôo mais seguro**. Gazeta Mercantil. Ceará-Piauí. 26 de junho de 2001.

LOBOS, Júlio. **Participação dos trabalhadores nos lucros das empresas**. São Paulo: Gráfica Editora Hamburg, 1990.

*Making Strategic Everyone's Job: **Using The Balanced Scorecard to Align Workforce***, Cambridge, MA, 22 e 23, junho de 1999. Pesquisa do Hay Group, realizada por Todd Manas e Michael Jensen.

MEDINDO o desempenho empresarial. Coletânea da **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NORTON, David. Beware: the unbalanced scorecard. **Harvard Business Review**. 15/03/2000.

PFEFER, Jeffrey. Six dangerous myths about pay. **Harvard Business Review**. Boston, Janeiro, 1998.

*Rewarding Employees: **Balanced Scorecard Fax-Back Survey Result***. William M. Mercer & CO, Londres, 20 de maio de 1999.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**: uma história de sucesso empresarial made in Brazil. São Paulo: Best Seller, 1988.

SILVA, Edna Lúcia da, e MENEZES, Eстера Muszk. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 2<sup>a</sup>. ed. rev. - Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

*Using Strategic Rewards as a Cornerstone of the Balanced Scorecard* - Trabalho apresentado no **Balanced Scorecard Collaborative Best Practices**

**Conference.** Cambridge, MA, 22 e 23, junho de 1999. Pesquisa do Hay Group, realizada por Todd Manas e Michael Jensen.

## ANEXOS

### Anexo 1

**LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.  
(D.O.U. - 20.12.2000)**

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

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art1º - Esta Medida Provisória 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 do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º - Não se equipara a empresa, para os fins desta Medida Provisória:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art3º - 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, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º - 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 Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º - 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 civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º - Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º - A periodicidade semestral mínima referida no § 2º - poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º - 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.

Art4º - 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.

§ 1º - 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.

§ 2º - O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º - Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º - O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art5º - A participação de que trata o art. 1º desta Medida Provisória, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo Único - Consideram-se empresas estatais as 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.

Art6º - Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo Único - O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art7º - Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória no 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art8º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente

## ANEXO 2

**INSTRUMENTO DE CONTRATO DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS RESULTADOS DA EMPRESA**

Pelo presente instrumento de contrato de participação dos trabalhadores nos resultados da empresa, de um lado a empresa X, sociedade com sede na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, à Av. xxx, inscrita no CGC/MF sob o número 000000-00, doravante denominada simplesmente **empresa X** e de outro lado seus colaboradores, representados pela Comissão de Participação nos Resultados, doravante denominada simplesmente **Comissão**, nos termos da legislação vigente, celebram o presente contrato que se regerá pelas cláusulas adiante destacadas:

**CLÁUSULA PRIMEIRA: DAS DISPOSIÇÕES LEGAIS**

O presente contrato tem fundamento legal nas disposições contidas no artigo 7º, inciso XI, da Constituição da República Federativa do Brasil e no regulamento legal decretado através de Medida Provisória nº.1982-71, datada de 01/06/2000 e publicada no Diário Oficial da União de 02/06/2000, que fica fazendo parte integrante deste contrato para todos os efeitos.

**CLÁUSULA SEGUNDA: NÃO INCIDÊNCIA DE ENCARGOS**

Conforme o disposto no artigo 3º da MP nº 1982-71, o pagamento da participação nos resultados não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando igualmente o princípio da habitualidade.

**CLÁUSULA TERCEIRA: OBJETO DO CONTRATO**

O presente contrato visa estabelecer única e exclusivamente o Programa de Participação dos Trabalhadores nos Resultados da **empresa X**, e definir o valor da participação nos resultados a ser atribuído a cada funcionário, de forma condicionada ao atingimento das metas pré estabelecidas.

**CLÁUSULA QUARTA: DA COMISSÃO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS**

A **Comissão** eleita em Dezembro/1999 tem mandato determinado por um ano sem nesse período, contudo, fazer jus a qualquer tipo de estabilidade. Em caso de saída de qualquer membro, por qualquer motivo, a substituição se dará automaticamente pelo segundo candidato mais votado no pleito que eleger o representante original, ou por indicação da Empresa nas posições em que isto lhe cabe. De acordo com o texto da MP nº 1982-71, fará ainda parte da comissão um representante indicado pelo Sindicato. Ao todo, a comissão tem como membros: oito representantes eleitos pelos funcionários, um representante do Sindicato dos Trabalhadores, um representante indicado pela Empresa e representantes da Diretoria da Empresa.

**CLÁUSULA QUINTA: DOS BENEFICIÁRIOS DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO**

O programa passa a vigorar de 01/07/2000 a 31/12/2000 para todos os funcionários com contrato de trabalho em vigor, não fazendo jus à participação aqueles funcionários que tiveram seus contratos de trabalho rescindidos anteriormente a esta data inicial.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO**

O presente programa, com seu teor devidamente aprovado pelas partes, terá validade para o segundo semestre de 2000.

**PARÁGRAFO SEGUNDO**

Ficam excluídos deste contrato de participação nos resultados e não serão considerados para efeito de apuração dos indicadores: os temporários e empregados por prazo determinado. Ficam também excluídos deste contrato de participação nos resultados os funcionários com contrato suspenso anteriormente a 30/06/2000.

**CLÁUSULA SEXTA: DO PROGRAMA DE METAS**

A **empresa X** e a **Comissão** estabelecem nos termos do artigo 2<sup>o</sup>, parágrafo 1<sup>o</sup>, item II, da Medida Provisória, um programa de metas para o segundo semestre de 2000. As metas são divididas em Globais, com peso de 80% e Setoriais, com peso de 20%. O programa de metas fica subordinado ao programa de participação nos resultados, nos termos dos anexos de 1 a 9, que integram este contrato.

**CLÁUSULA SÉTIMA: DAS METAS GLOBAIS**

As metas a serem atingidas para obtenção da participação nos resultados compreendem o período de seis meses (de 01 de julho a 31 de dezembro de 2000), sendo estabelecidas com base na Política e Objetivos da Qualidade, através dos seguintes indicadores e seus respectivos pesos:

**UNIDADES DE FIAÇÃO:**

OBJETIVO	INDICADOR	META SEMESTRAL	% DO TOTAL
Melhoria do processo e do produto	- Produção embalada	$\geq X \%$	32%
	- Índice de Pneumafil	$\leq X \%$	
Desempenho Comercial	- Volume médio de estoque de Produto Acabado	$\leq X$ dias	06%
Satisfação dos clientes	- Índice de reclamações que gerem devolução ou indenização	$\leq X$ e $\leq R\$ X$	10%
Valorização e crescimento do ser humano	- Absenteísmo global	$\leq X\%$	12%
	- Acidentes de trabalho com afastamento na empresa	$\leq X$	03%
	- Acidentes de Trajeto	X	03%
	- Cumprimento de LNT de Coordenadores/Analistas SR.	X%	02%
Redução de custos	- Custos previstos no orçamento aprovado pela Presidência	$\leq$ ao aprovado em orçamento	12%
		-	80 %

**PARÁGRAFO PRIMEIRO**

A ocorrência de acidente fatal no exercício acarretará a redução a zero do percentual do indicador global de acidente do trabalho, constante nesta cláusula.

**PARÁGRAFO SEGUNDO**

Fica estabelecido que, na eventualidade de ocorrência de horas extras em feriados, o montante de produção previsto para o dia será contado integralmente para a programação de produção do mês.

**PARÁGRAFO TERCEIRO**

Fica estabelecido que avanços tecnológicos, implantados através de novos equipamentos ou alterações em processos que possam trazer variações significativas na consecução das metas estabelecidas, acarretarão em reunião da **Comissão** para revisão e adequação dos indicadores em um prazo máximo de trinta dias.

**PARÁGRAFO QUARTO**

Fica estabelecido que a **empresa X** se reserva o direito de suspender temporariamente ou cancelar o Programa em curso por motivos como concordatas, prejuízo contábil, alteração da política econômica ou fiscal do País que gere restrição ao consumo e/ou à importação/exportação, redução acentuada de margem ou queda brusca de produção e/ou vendas, ou motivos de força maior. Em tal eventualidade fica assegurado à **Comissão** o acesso a dados que conduziram a esta decisão.

**PARÁGRAFO QUINTO**

Fica pactuado que as metas foram estabelecidas para as unidades de fiação.

**CLÁUSULA OITAVA: DAS METAS SETORIAIS**

As metas setoriais, que equivalem a 20% da premiação total, são definidas baseadas no Plano de Gestão, excluindo-se àquelas já contempladas no Plano de Metas Globais. Os 20% correspondentes à premiação setorial são divididos pelo número de metas de cada processo e pagos segundo o alcance das mesmas. O Plano de Metas Setoriais encontra-se no anexo, item 9.

**CLÁUSULA NONA: DO ACOMPANHAMENTO DAS METAS**

Os resultados efetivamente atingidos serão divulgados mensalmente pela **empresa X** através da **Comissão**, supervisores, painéis e quadros de acompanhamento parcial .

**CLÁUSULA DÉCIMA: DA FORMA E VALOR DE PAGAMENTO DA PARTICIPAÇÃO**

O valor da participação dos trabalhadores nos resultados será calculado com base no salário nominal do último mês de apuração dos resultados, considerando-se 220 (duzentos e vinte) horas mensais.

**PARÁGRAFO ÚNICO**

Para todos os funcionários o valor atribuído a título de participação nos resultados será de 100% do salário nominal, desde que atingidos 100% das metas estabelecidas para o período, conforme cláusula sexta e anexos deste contrato. Será mantido o pagamento proporcional ao atingimento das metas, desde que a ponderação dos índices de performance não seja inferior a 50% do estabelecido para o período em relação às metas globais.



**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: DA PERIODICIDADE DO PAGAMENTO DO PROGRAMA**

O pagamento da participação nos resultados pelo Programa se dará semestralmente nos meses de janeiro e julho, referentes ao semestre imediatamente anterior.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: DA PROPORCIONALIDADE DO PAGAMENTO**

Os funcionários que forem admitidos durante o exercício terão os valores de participação no Programa pagos de forma proporcional ao tempo em que participaram da consecução dos resultados.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO**

Para o cálculo da proporcionalidade, considerar-se-á como mês integral à fração igual ou superior a 15 (quinze) dias.

**PARÁGRAFO SEGUNDO**

O funcionário que for afastado do trabalho durante o semestre receberá o valor proporcional aos meses trabalhados.

**PARÁGRAFO TERCEIRO**

Os funcionários que forem dispensados ou que solicitarem desligamento não farão jus à participação do semestre em curso.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: DA APURAÇÃO DE RESULTADOS DE PERÍODOS ANTERIORES**

Fica estabelecido que o presente contrato garante às partes o atendimento do preceituado pela Medida Provisória vigente à época da aprovação deste programa, nada podendo ser reivindicado a título de participação de resultados de exercícios anteriores à assinatura deste contrato.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: DA OCORRÊNCIA DE ALTERAÇÃO NA LEGISLAÇÃO**

Fica estabelecido de comum acordo que, caso ocorram alterações na legislação da MP nº 1982-71 que serviu de base para este contrato, deverá ser realizada nova negociação no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: DA COMPENSAÇÃO**

Na hipótese de ocorrência de legislação superveniente, quer seja através de medida provisória, quer seja através de promulgação de lei ordinária, lei complementar, decreto, decreto lei, bem como por decisão da justiça do trabalho, sentença normativa, convenção coletiva ou acordo judicial, que altere as disposições legais e as regras de aplicação do Programa, os valores eventualmente pagos aos funcionários serão devidamente compensados.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: DA VIGÊNCIA E PRAZO PARA REVISÃO DO CONTRATO**

O presente contrato tem prazo determinado, esgotando sua vigência no dia 31 de dezembro de 2000.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO**

Mantida a sistemática prevista na MP n.º 1982-71/2000, fica estabelecido que a partir do primeiro dia útil do quinto mês de vigência do presente contrato, a Comissão se reunirá para discutir os termos da renovação do contrato para o primeiro semestre de 2001.

**CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA: DO ARQUIVAMENTO**

Nos termos do artigo 2º, parágrafo 2º da MP n.º 1982-71/2000, o presente contrato do Programa será encaminhado para arquivo nas entidades sindicais dos trabalhadores mediante protocolo.

E, por estarem assim justas e contratadas, as partes firmam o presente contrato do Programa em 3 (três) vias de igual teor e forma.

Fortaleza, 29 de junho de 2000.

**ANEXOS****DEFINIÇÕES:****1) MELHORIA DO PROCESSO E DO PRODUTO**

Este índice será coletado pelo DPA (Depósito de Produtos Acabados) e acompanhado pelo PCP (Planejamento e Controle da Produção) das respectivas unidades.

**2) DESEMPENHO COMERCIAL**

Este índice será informado pela área Comercial das unidades. O objetivo é trabalhar com o mínimo de estoque de produto acabado, tendo como meta, apurar ao final do semestre, um estoque médio equivalente a, no máximo, oito dias de produção nas Unidades de Fiação distribuídos nos depósitos de no.s: 806, 807, 808, 809.. Será informada mensalmente, a título de acompanhamento, a posição do estoque.

**3) SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Este índice será coletado pela Diretoria Comercial, e o Controle de Qualidade das unidades Fiação efetuará respectiva estratificação das ocorrências que deram origem a devolução/indenização.

Será considerado para efeito de apuração o número de reclamações e o montante financeiro despendido em casos de indenização – um valor determinado no caso das Unidades de Fiação.

**4) ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO.**

Este índice será acompanhado/ aferido pela área de Recursos Humanos - Administração de Pessoal, conforme informações obtidas junto ao Sistema de Ponto e Folha de Pagamento, e aplicados em fórmula, seguindo critérios a seguir especificados.

A fórmula empregada utiliza os seguintes dados:

FM = Número de Faltas no Mês.

*Serão consideradas como faltas: as Legais, Abonadas, Justificadas e Atestados médicos.*

DU = Dias Úteis

*Número de dias efetivamente trabalhados no mês.*

E = Empregados

*Número de empregados registrados no fechamento da Folha de Pagamento.*

Deste modo, a fórmula de cálculo do índice de absenteísmo será:

$$IA = \frac{FM/DU}{E} \times 100.$$

O resultado será expresso sob a forma de percentual (%) com uma casa decimal.

Além do índice global estabelecido, o Absenteísmo será também computado como uma meta individual, com a seguinte regra:

A cada falta ***não justificada*** o funcionário terá 50% do valor referente ao peso desse indicador retirado de seu prêmio e revertido para o grande grupo. Dessa forma, se o colaborador tiver duas faltas ***não justificadas*** no período de um semestre, seu percentual referente a este objetivo será reduzido a zero, e o valor referente será rateado com o restante do grupo.

## **5) ACIDENTES DE TRABALHO COM AFASTAMENTO**

Este item será acompanhado/aferido pela área Segurança do Trabalho das Unidades de Fiação, conforme critérios a seguir especificados:

- ♦ Será considerado como ocorrência, para efeito de contagem do item, o acidente que resultar em um (01) ou mais dias de afastamento do trabalho.
- ♦ Acidentes de trajeto serão computados em separado.

### **1) CUMPRIMENTO LNT (Levantamento de Neces. de Treinamento) DE COORDENADORES / ANALISTAS SR.**

Este item será acompanhado pela área de Recursos Humanos / Treinamento. Fica estabelecido que cada Coordenador/Analista Sr. das Unidades de Fiação fará pelo menos um curso externo por semestre e ministrará aos seus liderados e demais interessados cursos internos de acordo com o LNT definido, cumprindo o cronograma acertado no início do semestre. Ao final do treinamento, deverá ser feita uma avaliação do mesmo e encaminhada, juntamente com o material didático para a área de Recursos Humanos para arquivo.

### **2) REDUÇÃO DE CUSTOS**

Informado pela Controladoria/Contabilidade. Será considerado o montante de gastos previstos em orçamento e aprovado pela Presidência para os grupos A, B e C das Unidades de Fiação, excetuando-se os custos com matéria prima.

### **3) RELAÇÃO DE CENTROS DE CUSTO**

Sistema utilizado para alocação de despesas de qualquer natureza, sendo os funcionários nelas distribuídos de acordo com as áreas / atividades / unidades de trabalho.

## 9) PLANO DE METAS SETORIAIS

### PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS RESULTADOS

Reunião para definição - Contrato 2º semestre 2000

Data – 29/06/2000

Hora - 10:00

Local – Sede da empresa X

Presentes:

#### ***Representantes Eleitos:***

Fulano da Silva

Fulano da Silva

Fulano da Silva

Fulano da Silva

Fulano da Silva

Fulano da Silva

Fulano da Silva

Fulano da Silva

#### ***Representante Sindicato dos Trabalhadores:***

Fulano da Silva

Fulano da Silva

#### ***Representantes da Empresa***

Fulano da Silva

Fulano da Silva

Fulano da Silva

Fulano da Silva

