

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**EDNA DA SILVA PACHECO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL  
ATRELADA AO *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO EM UM  
COMÉRCIO ATACADISTA NA CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

**BENTO GONÇALVES**

**2018**

**EDNA DA SILVA PACHECO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL  
ATRELADA AO *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO EM UM  
COMÉRCIO ATACADISTA NA CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Ms. Simone  
Taffarel Ferreira  
Orientador TCC II: Prof. Ms. Simone  
Taffarel Ferreira

**BENTO GONÇALVES**

**2018**

**EDNA DA SILVA PACHECO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL  
ATRELADA AO *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO EM UM  
COMÉRCIO ATACADISTA NA CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira  
Orientador TCC II: Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira

Aprovado (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

Presidente

-----  
Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

-----  
Prof. Dr. Fernando Ben  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

-----  
Prof. Esp. Joice de Souza  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos vocês, sempre estiveram ao meu lado, que me incentivando, em especial a Juliano Vivian, meu amor, Gessi Maria da Silva Pacheco, minha mãe, minha família e aos meus companheiros de trabalho que muito contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, ao Juliano Vivian pelo amor, incentivo, apoio e paciência, que foi fundamental para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho, a família Pacheco, pelo amor, carinho e compreensão e apoio dedicados, a empresa em que colaboro que foi o estudo da pesquisa, ao meus gerentes que me incentivaram e colaboraram desde o início do projeto e que acreditaram nas minhas escolhas, e as minhas amigas que conheci no meio acadêmico e quero levar para sempre, Chaiane, Susana e Renata por todas as experiências trocadas, incentivos, apoio e conforto nos momentos de incerteza. A todos os envolvidos que foram fundamentais para que eu desenvolvesse e concluísse este trabalho.

## RESUMO

A complexidade de gerir uma empresa atualmente despertou a necessidade de uma nova busca nos sistemas de medição. Nessa busca por indicadores de desempenho, surgiu o *Balanced Scorecard*, um sistema onde medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras, a fim de traduzir a estratégia da empresa em objetivo e medidas dentro das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para alcançar os objetivos estratégicos, além do planejamento, é preciso que a empresa faça acontecer, e para que o negócio prospere é necessário contar e reconhecer a participação dos funcionários, eles que tornam prática a teoria. Dessa forma, este trabalho visa fazer uma proposta de implantação do modelo de remuneração variável atrelada ao *Balanced Scorecard* adaptado para o caso particular de uma empresa de pequeno porte, distribuidora e atacadista. Este estudo envolve uma revisão bibliográfica, e um estudo de caso para uma proposta de implantação como ferramenta de gestão e ao mesmo tempo como um instrumento de medição de metas para reconhecimento da remuneração variável. As conclusões do trabalho indicam que o método é uma ferramenta que pode sim auxiliar a traduzir a estratégia da empresa, e que respeitando suas características, pode ser aplicada em pequenas empresas, além disso, podem ajudar nas questões de busca de resultados e organização da empresa.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Perspectivas. Remuneração Variável. Resultados.

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1	Perspectivas básicas do Balanced Scorecard.....	26
Quadro 2	Medição dos temas financeiros estratégicos.....	29
Quadro 3	Indicadores de desempenho .....	53
Quadro 4	Quadro funcional - % de resultado e o % de prêmio a ser pago .....	76
Quadro 5	Pacotes de benefícios e composição da remuneração .....	77

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo básico do BSC de Kaplan e Norton .....	27
Figura 2	Relação de causa e efeito entre as medidas estratégicas .....	35
Figura 3	Mapa estratégico.....	36
Figura 4	Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	42
Figura 5	Fórmula do cálculo do <i>turnover</i> .....	42
Figura 6	Modelo estrela (elementos que afetam a capacidade da organização)	44
Figura 7	Organograma funcional da Alfa.....	59
Figura 8	Fases de elaboração da sistemática proposta do BSC.....	64
Figura 9	Proposta de valor para os segmentos de interesse .....	69
Figura 10	Processo dos produtos.....	70
Figura 11	Processos dos clientes.....	70
Figura 12	Processo das vendas .....	71
Figura 13	Objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos .....	71
Figura 14	Mapa estratégico da Alfa Motocenter.....	73
Figura 15	Desenho do <i>Balanced Scorecard</i> na Alfa Motocenter.....	74



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Diferença- Remuneração variável e PLL/PPR .....	47
Tabela 2	<i>Turnover</i> da Alfa em 2018.....	61
Tabela 3	Remuneração variável na Alfa em Setembro 2018.....	62
Tabela 4	Sequência de segmentos foco da Alfa.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS

Ms.	Mestre
Dr.	Doutor
Esp.	Especialista
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
PCS	Plano de Cargos e Salários

## LISTA DE SIGLAS

UCS	Universidade de Caxias do Sul
PSC	Plano de cargos e salários
PPR	Plano de participação nos resultados
ICMS ST	Substituição Tributária do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços)

## LISTA DE SÍMBOLOS

%	por cento
R\$	reais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	16
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Delimitação do tema.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Definição da questão de pesquisa.....</b>	<b>20</b>
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES .....	20
1.4	OBJETIVOS .....	21
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>21</b>
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1	<i>BALANCED SCORECARD</i> .....	23
<b>2.1.1</b>	<b>Histórico.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Conceito .....</b>	<b>24</b>
2.2	ESTRUTURA DO BSC .....	25
<b>2.2.1</b>	<b>Perspectivas e indicadores .....</b>	<b>26</b>
2.2.1.1	Perspectiva financeira .....	27
2.2.1.2	Perspectiva dos clientes.....	29
2.2.1.3	Perspectiva dos processos internos.....	31
2.2.1.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	32
2.3	ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DO BSC .....	33
<b>2.3.1</b>	<b>O processo de Kaplan e Norton .....</b>	<b>33</b>
2.3.1.1	Etapa 1: Arquitetura do programa de medição .....	33
2.3.1.2	Etapa 2: Definição dos objetivos estratégicos .....	33
2.3.1.3	Etapa 3: Escolha e elaboração dos indicadores.....	34
2.3.1.4	Etapa 4: Elaboração do plano de implantação .....	34
2.3.1.5	Integração das medidas do BSC à estratégia .....	35
2.4	MAPA ESTRATÉGICO.....	36
2.5	ALINHAMENTO DAS METAS INDIVIDUAIS .....	37
2.6	REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO .....	38
<b>2.6.1</b>	<b>Inovação e gestão de pessoas.....</b>	<b>40</b>

2.6.1.1	Retenção de talentos.....	40
2.6.1.2	Motivação .....	41
2.6.1.3	<i>Turnover</i> .....	42
<b>2.6.2</b>	<b>Sistemas de remuneração .....</b>	<b>43</b>
2.7	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	45
<b>2.7.1</b>	<b>Regulamentação para remuneração variável .....</b>	<b>47</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Remuneração variável: Diferentes perspectivas .....</b>	<b>47</b>
2.7.2.1	Plano de participação nos resultados (PPR) .....	47
2.7.2.2	Meritocracia.....	48
2.7.2.3	Habilidades e Competências.....	49
2.7.2.3.1	<i>Habilidade</i> .....	49
2.7.2.3.2	<i>Competências</i> .....	50
2.8	INDICADORES ATRELADOS A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	51
<b>2.8.1</b>	<b>Indicadores financeiros .....</b>	<b>52</b>
<b>2.8.2</b>	<b>Indicadores não financeiros .....</b>	<b>52</b>
<b>2.8.3</b>	<b>Indicadores sob a ótica do BSC.....</b>	<b>54</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>55</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	56
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>57</b>
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	57
<b>4.1.1</b>	<b>Histórico.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Mercado.....</b>	<b>57</b>
4.2	DIAGNÓSTICO DOS SETORES DENTRO DA EMPRESA.....	58
<b>4.2.1</b>	<b>Organização.....</b>	<b>58</b>
4.2.1.1	Administração.....	59
4.2.1.2	Comercial .....	59
4.2.1.2.1	<i>Equipe de vendas</i> .....	60
4.2.1.2.2	<i>Treinamento</i> .....	60
4.2.1.3	Operação.....	60
4.2.1.3.1	<i>Almoxarifado</i> .....	60
4.2.1.3.2	<i>Fluxo de atendimento</i> .....	61

<b>4.2.2</b>	<b>Remuneração atual da empresa.....</b>	<b>61</b>
4.2.2.1	Plano de cargos e salários (PCS).....	62
4.2.2.2	Benefícios existentes.....	62
4.3	PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL ATRELADA AO BSC .....	63
<b>4.3.1</b>	<b>Diagnóstico atual da Alfa.....</b>	<b>63</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Proposta de elaboração do BSC na Alfa .....</b>	<b>63</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Primeira fase: Definição do projeto .....</b>	<b>64</b>
4.3.3.1	Apresentação dos conceitos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	65
4.3.3.2	Definição dos objetivos do projeto.....	65
4.3.3.3	Definição da equipe de trabalho .....	65
<b>4.3.4</b>	<b>Segunda fase: Elaboração da Estratégia .....</b>	<b>65</b>
4.3.4.1	Definição da missão, visão, valores e estratégia da Alfa.....	65
4.3.4.1.1	<i>Missão</i> .....	66
4.3.4.1.2	<i>Visão</i> .....	66
4.3.4.1.3	<i>Valores</i> .....	66
4.3.4.1.4	<i>Estratégia da Alfa</i> .....	66
<b>4.3.5</b>	<b>Terceira fase: Desenho do BSC .....</b>	<b>67</b>
4.3.5.1	Definição dos objetivos estratégicos da perspectiva financeira.....	67
4.3.5.2	Definição dos objetivos estratégicos da perspectiva do cliente.....	68
4.3.5.3	Definição dos objetivos estratégicos dos processos internos.....	70
4.3.5.4	Definição dos objetivos estratégicos do aprendizado e crescimento.....	72
4.3.5.5	Mapa estratégico da Alfa .....	72
4.3.5.6	Revisão do esboço do <i>Balanced Scorecard</i> .....	73
<b>4.3.6</b>	<b>Quarta fase: Plano de implantação.....</b>	<b>74</b>
4.3.6.1	Desenvolvimento do plano de implantação .....	74
4.3.6.2	Construção dos indicadores e metas .....	75
4.4.6.3	Definição da remuneração variável .....	76
4.4.6.4	Plano de cargos e salários .....	77
<b>4.3.7</b>	<b>Quinta fase: Elaboração de <i>feedback</i> do BSC .....</b>	<b>77</b>
4.4	CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES .....	78
<b>4.4.1</b>	<b>Considerações.....</b>	<b>78</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Sugestões .....</b>	<b>79</b>

<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>80</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE 2.....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE 3.....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>99</b>
	<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>100</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A competição do mercado atual é baseada pelo seu dinamismo. Atualmente é quase impossível uma empresa saber exatamente qual será sua posição daqui alguns meses no mercado. A globalização, as novas tecnologias, novos serviços e necessidades, tornam incerto o futuro, mantendo no mercado somente empresas bem preparadas.

A mudança, renovação, inovação e adaptação no mercado de trabalho, com o passar do tempo torna-se cada vez mais obrigatória, tanto para empregadores quanto aos empregados. Com o passar do tempo, um novo modelo de competição no mercado exige uma forte mudança no modo de se estabelecer e permanecer competitivo, manter-se ativo no mercado e ampliar resultados.

O valor de muitas empresas não está nos seus ativos fixos, mas no seu capital intelectual. Os sistemas de medição tradicionais, não possibilitam visualizar e mensurar isto, tornando as empresas cegas quanto ao seu potencial intangível. Para isto, as empresas precisam buscar formas de gestão para dinamizar o desempenho organizacional, melhorando os processos a partir da identificação e da valorização dos ativos intangíveis (DIAS *et al.*, 2008), e buscar maneiras de identificar, medir, acompanhar e reconhecer indicadores relacionados a estes ativos (HOSS, 2008; DIAS *et al.*, 2011).

Desse modo, o *Balanced Scorecard* por sua vez, é fundamental, pois serve como a bússola que orienta as ações dos executivos. Traduz a missão e a estratégia das organizações através de medidas de desempenho, esse fato leva as empresas a utilizá-lo como sistema de gestão estratégica fomentando as estratégias de longo prazo. Durante o desenvolvimento do *Scorecard*, se definem objetivos estratégicos para cada perspectiva, depois são selecionadas medidas de desempenho para cada um dos objetivos, que devem ser acompanhados e assim garantir o alcance de metas.

Para adotar a remuneração variável em uma empresa, é necessário vinculá-la ao sistema de metas, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como o mais apropriado para tal vinculação. O ponto é que, quando a remuneração variável é vinculada a uma meta coerente, espera-se que a mesma influencie o comportamento dos

empregados da maneira desejada, dessa maneira, aumentando a intensidade do esforço que dedicam para o alcance de tal meta (Banker & Datar, 1989; Lambert, 2001)

Na busca de sanar essas preocupações de manter colaboradores capazes para desenvolvimento da organização estratégica em uma empresa. O presente objeto de estudo objetiva atrelar as medidas de desempenho do *Balanced Scorecard* à formulação de objetivos e metas que tragam lucro para a organização e em consequência remunerem sua mão de obra para motivar e reter seus talentos.

Uma das áreas que mais oferece opções profissionais é a contabilidade, pois abrange um vasto conhecimento e direciona para muitas áreas no mercado de trabalho. A sobrevivência das empresas é um dos objetivos dos que adotam essa profissão, um profissional está muito ligado ao ofício de acompanhar o andamento das finanças e ajudar a organizar todos os pontos fundamentais para alcançar bons resultados.

Os fatores tradicionais de produção-terra, mão-de-obra e até dinheiro, pela sua mobilidade - não mais garantem vantagem competitiva a uma nação em particular. Ao invés disto, o gerenciamento (grifo nosso) tornou-se o fator decisivo de produção. (CAMPOS, 1996, p. 5).

Deste modo, este trabalho justifica-se pela carência de instrumento de gestão que as empresas de pequeno porte, quanto a organização, possuem para poder gerenciar de forma adequada os negócios e todos os processos envolvidos. E através desse instrumento estabelecer estratégias e metas que busquem os objetivos da empresa, e para que isso aconteça, os integrantes desse empreendimento, que colaboram para que o alcance dessas metas tem grande influência para seus gestores.

Atualmente não basta apenas estratégias direcionadas a gestão, há de se ter o direcionamento de indicadores, metas e estratégias para a remuneração dos colaboradores também. Hipólito (2001), avisa que a remuneração estratégica deve ser bem estruturada, para que possa gerar a capacidade de atrair e reter os talentos e, ao mesmo tempo, fortaleça a organização com as práticas e comportamentos alinhados as demandas da empresa com seu objetivo estratégico.

Um sistema de remuneração bem concebido e bem executado é uma vantagem competitiva e sustentável para a empresa. Aplicar os instrumentos

implantados dentro da empresa e avaliar os benefícios que podem gerar, facilitar a parceria empresa/empregado, em busca de melhorar o desempenho nos negócios e assim tornar a empresa mais competitiva. Verificando a possibilidade de vincular a remuneração, a partir do alcance de metas e objetivos adotados a partir do *Balanced Scorecard*.

Além disso, a estruturação de um sistema de gestão de desempenho baseados no BSC proporcionará à empresa estudada o conhecimento deste instrumento gerencial, onde além de avaliar o desempenho apontará as possíveis falhas dentro de suas atividades e em seus processos.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

### 1.2.1 Delimitação do tema

Dentro da organização existe uma parte fundamental para o funcionamento e execução das atividades da empresa, e que sem ela nenhuma entidade se desenvolve, são seus integrantes. O colaborador é de fundamental importância para qualquer tarefa e em todas as áreas, sendo diretoria, administração, produção entre tantos outros. Pela necessidade de se ter funcionários competentes e motivados é preciso valorizá-los cada vez mais, em busca de reter talentos dentro da empresa fazendo que se desenvolva cada vez mais.

A maioria das pessoas que atua no mundo dos negócios concordaria que os melhores funcionários são os motivados. Os funcionários motivados são os indivíduos que tomam iniciativa, que desejam fazer um bom trabalho, que evoluem na carreira por esforço próprio e que, em geral, tem mais probabilidade de ser bem sucedidos (SILVERSTEIN, 2009, p. 27).

Remunerar é uma das principais funções da organização, neste sentido, ela sempre mereceu uma atenção dos empresários e administradores das organizações. Para Chiavenato (2009), receber um salário justo, em contrapartida da força de trabalho oferecido dentro da instituição sempre foi, e ainda é uma das bandeiras levantadas pelos colaboradores dentro das entidades. Discernir sobre este tema exige um esforço imensurável, pois é muito mais do que simples recompensar adequadamente os funcionários de uma forma justa. Trazendo oportunidades e resultados positivos para ambos os lados interessados.

O sistema de remuneração, tradicionalmente é baseado nos planos de cargos e salários, e apenas esse sistema não tem respondido adequadamente às exigências de um crescimento organizacional sustentado. Kaplan e Norton (1997-2004) e Drucker (2000) apontam para a necessidade de as organizações enfrentarem os desafios para a sua sobrevivência e para a sua expansão de forma qualificada. Para que isso seja possível, elas devem considerar os impactos da globalização e surgimento de uma nova sociedade do conhecimento.

Com esse cenário a competição está baseada no conhecimento e na capacidade das organizações de desenvolver seu capital intelectual. Nesse sentido, o capital intelectual se tornou um fator de produção a ser gerenciado dentro das organizações (GRACIOLI *et al.*, 2012; CRUZ e ALVES, 2013). É neste ambiente que o reconhecimento individual e medição de desempenho tornam-se necessários para se estruturar decisões e alavancar resultados financeiros.

Ao lado do salário tradicional e das exigências legais que delimitam as ações empresariais, foi estabelecido uma metodologia em que metas e o desempenho individual são recompensados em função dos resultados alcançados. Desse modo resultados atrelados em ganhos financeiros imediatos se associam a outros indicadores de longo prazo. (RUSSO *et al.*, 2012).

Com isso surgem ferramentas estratégicas com o intuito de nortear as organizações e se posicionar estrategicamente no mercado, transformando as mais competitivas que suas concorrentes. Dentre as ferramentas, encontra-se o *Balanced Scorecard* (BSC) que dispõe aos gestores das empresas, por meio de uma administração estratégica, uma visão macro do ambiente da organização.

Esta ferramenta para o sucesso da gestão organizacional estratégica foi criada pelos professores de *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, que publicaram em 1992 um artigo a fim de compreender melhor este sistema de gerenciamento. Trata-se de um sistema integrado de medição de desempenho de empresas contendo, originalmente perspectivas financeiras, dos clientes, de processos de negócios e de aprendizado e crescimento.

No século XXI o mercado se torna cada vez mais exigente para com as empresas. Castanho (2014) aponta que muitas decisões precisam ser tomadas em segundos, medir apenas o que realmente importa com indicadores objetivos, quantificáveis, abrindo espaço a avaliações sistemáticas quanto à estrutura, e o que se está alcançando em relação aos objetivos propostos.

Quando o BSC é utilizado, seus indicadores de desempenho devem ser, por um lado, suficientemente simples, devem permitir uma análise rápida, permitir fácil desdobramento em níveis mais detalhados possibilitando o acompanhamento das perspectivas. Oliveira (2011) afirma que sua utilização ajuda na coleta de dados, testes de hipóteses, reflexão, discussão e aprendizado estratégico, peças fundamentais para a implantação bem-sucedida da estratégia empresarial.

Com o BSC encaminhado e funcionando dentro da organização, começa a se tornar possível a gratificação aos colaboradores que compreendam, se sensibilizem e alavanquem os resultados da empresa.

### **1.2.2 Definição da questão de pesquisa**

Toda organização deve procurar conhecer seu ambiente, seus concorrentes, seus clientes e seus colaboradores e saber quais as necessidades destes. Deve ter total clareza quanto aos seus processos internos, como são desenvolvidos e como podem ser melhorados em busca de resultados positivos.

Considerando que o BSC é uma maneira de unir todas essas necessidades da empresa, assegurar os gestores e demonstrar eficiência, onde os resultados podem proporcionar satisfação de todos estes pontos importantes, tornando-a cada vez mais rentável.

Diante do tema: *Balanced Scorecard* como planejamento estratégico e forma de retenção de talentos. Procurou organizar informações relevantes para que se resolva o problema proposto. O problema para o estudo é: Quais os processos para que uma proposta para implantar o *Balanced Scorecard* e tornar a remuneração dos colaboradores mais atrativa e estratégica em um comércio atacadista?

### **1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES**

H1: A falta de planejamento e de indicadores gerenciais impede o desenvolvimento de uma empresa.

H2: O *Balanced Scorecard* é a ferramenta mais eficiente para a transformação das estratégias em indicadores e criação de metas para a organização e seus colaboradores.

H3: Reter talentos e remunerar por meritocracia modifica o comportamento do colaborador.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Propor uma sistemática de elaboração e implantação do *Balanced Scorecard* em um comércio para possibilitar o desenvolvimento de uma remuneração estratégica.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Levantar a bibliografia sobre o *Balanced Scorecard* sua estrutura, desde a criação, o conceito, características;
- Analisar indicadores do BSC;
- Identificar e conceituar remuneração estratégica;
- Identificar a importância e a necessidade de um reconhecimento dos colaboradores internos sob suas competências e habilidades;
- Realizar estudo de caso para implantação do BSC e indicadores em um comércio;

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos, distribuídos da seguinte maneira:

O primeiro capítulo apresenta uma introdução geral da pesquisa abordada, compõe os objetivos deste trabalho, a importância do tema, hipóteses e estrutura do trabalho.

O capítulo 2 apresenta as bases conceituais, aborda conceitos e estrutura do *Balanced Scorecard*, suas perspectivas e as etapas para construção, além disso, elementos da remuneração variável, sua importância e impactos.

O capítulo 3 aborda as bases metodológicas, a metodologia do estudo, formas de pesquisa adotadas neste trabalho.

O capítulo 4 apresenta o estudo de caso, o diagnóstico atual da organização, base de estudo, o desenvolvimento de um planejamento estratégico, seguido de indicadores propostos para implantação do *Balanced Scorecard*, e através dele, futuramente um reconhecimento dos talentos dentro da empresa. Nele ainda se aborda as considerações e sugestões realizadas durante o desenvolvimento deste trabalho, traz os desafios encontrados e recomendações para continuação de estudos.

O último capítulo faz uma análise dos resultados alcançados, trazendo as contribuições do trabalho e conclusões gerais.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 *BALANCED SCORECARD*

#### 2.1.1 Histórico

Os primeiros estudos remontam a 1990 quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa de consultoria KPMG, montou parcerias com diversas empresas com patrocínio de um ano, por um estudo feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. Eles partiram da ideia de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram com base apenas em indicadores financeiros, o que anulava a capacidade da unidade de negócios de criar valor econômico para o futuro (RODRIGUES 2007).

Historicamente para Carvalho (2015), a competência está diretamente relacionada aos resultados financeiros para a maior parte das organizações. Entretanto os resultados financeiros se remetem ao passado, ou seja, são resultados que ocorreram e que não podem ser modificados.

Desse modo, a evolução nos processos transformou o mercado, forçando as organizações que quisessem se manter atuantes, a repensar sua forma de atuação e controle (KAPLAN e NORTON, 1997). Ainda, segundo os autores, o modelo tradicional contábil não conseguiu incorporar essas mudanças em seus processos e tratar os ativos intangíveis, essenciais na Era da Informação.

Quando se referem à Era da Informação, os ativos intangíveis tomam espaço e importância, assim, Kaplan e Norton (2000) exemplificam: “Relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, vão além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados”.

Considera-se que, nesses fatores estão os novos ensejos de criação de vantagens competitivas, através de estratégias baseadas no conhecimento. Desse modo a organização preocupa-se além dos indicadores financeiros, e busca harmonia em todos os setores existentes em rumo do alcance dos objetivos.

Com a intenção de auxiliar na descrição, na mensuração e na gestão estratégica, para conseguir alcançar os objetivos definidos pela organização, os



professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, desenvolveram um modelo de gestão chamado *Balanced Scorecard*.

A abordagem do BSC manteve as medidas financeiras tradicionais e incluiu outros fatores de natureza intangível que contribuem para o desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 1997).

### 2.1.2 Conceito

O *Balanced Scorecard* é um modelo publicado originalmente em 1992, por Kaplan e Norton. Sua primeira definição era de um Sistema de Medição de Desempenho, houve uma transformação, e passou a ser definido como um sistema de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1992).

O seu conceito inicial está associado à representação de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho de uma organização, obtidos através de uma metodologia que consegue traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas palpáveis.

Para os autores do sistema:

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' 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. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (Kaplan & Norton, 1997, p. 25)

O BSC acrescenta às medidas financeiras, outras medidas não financeiras, porém tão importante quanto, pois impulsionam a empresa para o desenvolvimento futuro, através de uma análise do desenvolvimento atual organizacional sobre quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e do aprendizado e crescimento (SOARES 2001).

Para Lucca (2013) o BSC é um sistema de medição de desempenho, que universaliza a atuação dos indicadores para que juntos, possam cumprir o objetivo comum da organização. Uma ferramenta de medição de desempenho que equilibra

e une conjuntos de estratégias e necessidades da empresa, e que usa a globalização das informações gerenciais para tomada de decisões.

Bazzi (2015) ressalta que “o BSC transformou-se em um método formalizado para auxiliar as empresas na tradução de sua visão organizacional, além de contribuir para a efetivação de seus objetivos e sua mensuração [...]”

O *Balanced Scorecard* reflete os vários tipos de equilíbrio envolvidos: entre objetivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, entre uma visão interna de desempenho – que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento – e outra externa, voltada para clientes e acionistas. Expressa também um equilíbrio entre medidas objetivas, e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar os resultados futuros e precisam de alguma forma, ser medidos no período atual (KAPLAN e NORTON,1997).

## 2.2 ESTRUTURA DO BSC

O *Balanced Scorecard* procura traduzir a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com os resultados estratégicos tangíveis de que as organizações precisam, e transforma a estratégia em tarefas para todos os envolvidos, medidas que derivam de um processo hierárquico direcionado pela missão, visão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN e NORTON,1996).

O *Balanced Scorecard* é baseado em quatro perspectivas que procuram equilibrar as estratégias escolhidas com as medidas que deverão ser tomadas pela organização. Sendo assim, Atkinson *et al.* (2015) avalia que:

[...] uma empresa deve iniciar seus processos de construção de um *Balanced Scorecard* desenvolvendo declarações por escrito dos objetivos estratégicos que descrevem o que está tentando realizar com sua estratégia. Uma vez que a empresa tenha selecionado e definido seus objetivos para as quatro perspectivas do BSC, pode selecionar as medidas para cada objetivo. As medidas representam um indicador quantitativo de como desempenhar um objetivo estratégico que será avaliado (ATKINSON *et al.* (2015, p.19).

Desse modo, o BSC promove para a empresa a constante avaliação e controle do seu desempenho a partir das suas estratégias. Abordando as quatro perspectivas do BSC: financeira; a dos clientes; dos processos internos; e do

aprendizado e crescimento. Conforme Kaplan e Norton (1997), essas quatro perspectivas permitem que a organização acompanhe o desempenho financeiro, monitore e ajuste a estratégia. O Quadro 1 mostra como uma empresa é constituída baseando-se nessas perspectivas básicas:

Quadro 1 – Perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*

<b>Perspectiva Financeira</b>	<b>Perspectiva do cliente</b>	<b>Perspectiva interna da empresa</b>	<b>Perspectiva de inovação e aprendizado</b>
<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>
Como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários	Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma	Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência	Capacidade de a empresa melhorar continuamente e se prepara para o futuro
<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Devem mostrar se a implantação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados	Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa	Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor	Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para a garantia o crescimento.
<b>Exemplos</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Exemplos</b>
Fluxo de caixa, retorno sobre o capital.	Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores.	Qualidade e produtividade	Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos avaliação de falhas no planejamento.

Fonte: Oliveira, Perez JR e Silva (2014, p. 122)

No Quadro 1, é apresentado as quatro perspectivas básicas do BSC, mostrando o quão relevantes são para levantar o negócio, buscando metas de cada área e os principais indicadores que precisam ser acompanhados para estimular o desempenho da organização.

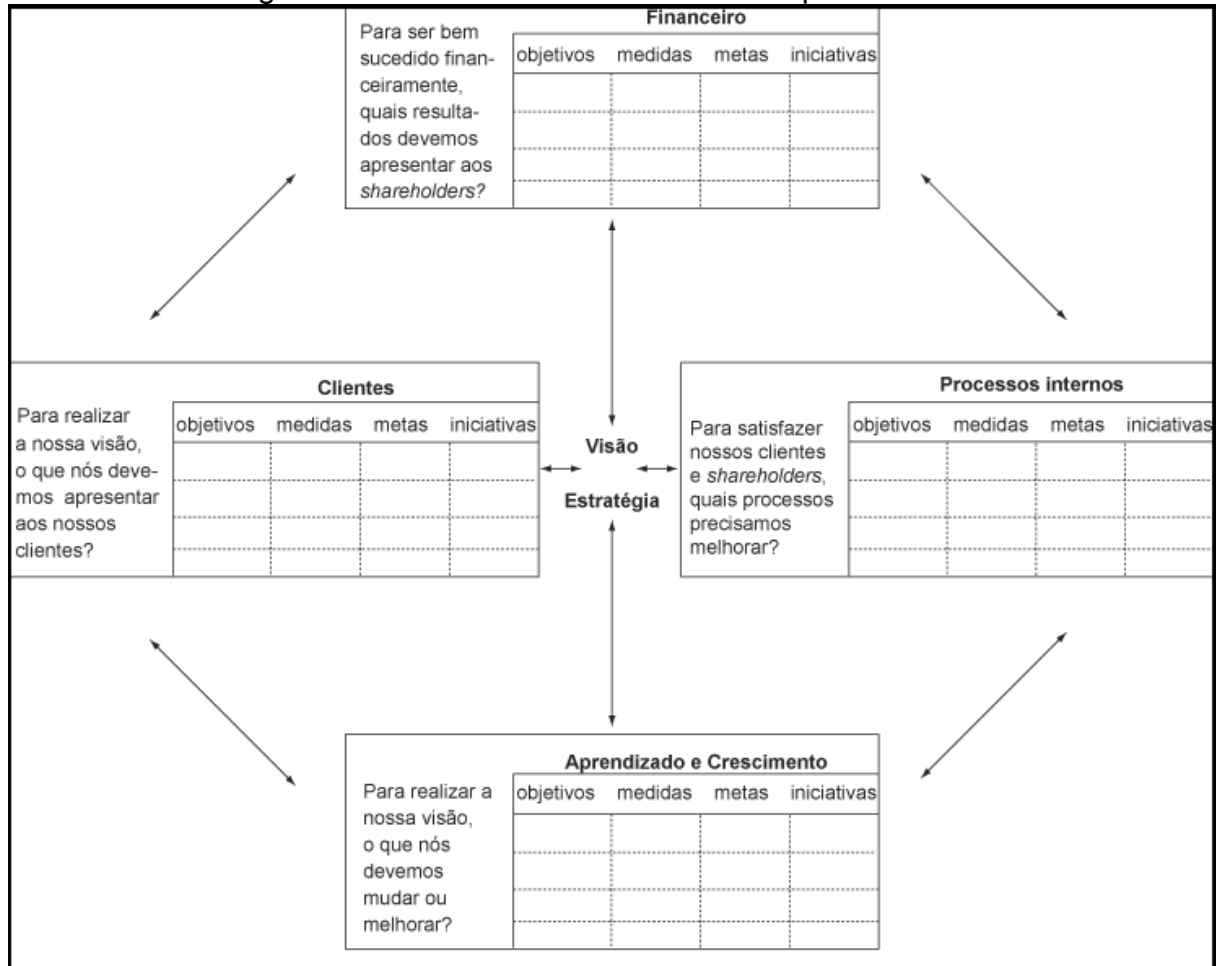
### 2.2.1 Perspectivas e indicadores

O embasamento do *Balanced Scorecard* está em quatro perspectivas fundamentais, alinhadas aos principais objetivos da empresa. Diante disso, Rocha e Selig (2014) comentam que:

[...] ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares (ROCHA; SELIG, 2014, p. 5).

Para Lucca (2013), o BSC, considerado como um processo de medição de desempenho deve deixar claro suas estratégias, estabelecendo e indicando metas e planos, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo básico do BSC de Kaplan e Norton



Fonte: Lucca *apud* Kaplan e Norton (1997,p.10)

Deve ser ressaltado que o desempenho de uma perspectiva influencia de forma direta a outra perspectiva. Segundo Kaplan e Norton (2003) “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Além das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (2006), outras podem ser adicionadas, criadas e elaboradas conforme a atividade da organização e objetivo da mesma. Na sequência apresentam-se as quatro perspectivas e quais seus enfoques.

### 2.2.1.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros estabelecidos devem orientar quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo, além disso, servem de meta para os objetivos estratégicos das outras perspectivas criadas.

Sobre a perspectiva financeira, Atkinson *et al.* (2015) comenta que:

[...] contém objetivos e medidas que representam as medidas finais de sucesso de empresas que visam o lucro. Medidas de desempenho, como a receita operacional e o retorno sobre o investimento, indicam se a estratégia da empresa e sua implementação estão aumentando o valor do acionista (ATKINSON *et al.*, 2015, p.19).

Todas as medidas incorporadas no BSC precisam ter relação com os objetivos financeiros da organização. Metas como qualidade, funcionários motivados, melhoram o desenvolvimento da empresa, em consequência desse melhoramento traz um resultado financeiro satisfatório, ou seja, todas as ações da empresa devem ser criadas visando um desempenho financeiro futuro (ATKINSON, 2015).

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, como por exemplo, o retorno sobre investimento, valor para o acionista ou lucratividade. Para Kaplan e Norton (2004), em caso de entidades sem fins lucrativos, os clientes devem estar no alto de seus mapas estratégicos.

Dependendo da fase do ciclo de vida em que se encontra a empresa, os objetivos financeiros podem ser diferentes. Os objetivos podem ser:

- a) De crescimento: para as empresas de crescimento, Kaplan e Norton (1997) apontam que o objetivo financeiro global serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinadas regiões, mercados e grupo de clientes;
- b) De sustentação: para estas empresas, Kaplan & Norton (1997) sugerem objetivos financeiros ligados a lucratividade, como margem bruta para empresas com capital de terceiros e retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, para empresas de capital próprio;

- c) De colheita: os objetivos desta fase, segundo Campos (1998) devem ser relacionados aos fluxos de caixa e de redução de capital, devem limitar os investimentos a projetos de retorno rápido e ao relacionados a manutenção dos equipamentos e capacidade atuais.

No Quadro 2, estão relacionados os temas estratégicos com as três estratégias: crescimentos, sustentação e maturidade.

Quadro 2 - Medição dos temas financeiros estratégicos

		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas alvo Percentual de receitas gerados por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos Vendas cruzadas	Custos versus custos dos concorrentes Despesas indiretas (percentual de vendas) Taxa de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.55)

É importante ressaltar que antes de iniciar o *Balanced Scorecard*, a estratégia financeira da empresa deve ser definida, pois o mercado há mudanças constantes, a empresa também muda, sendo assim é preciso reavaliar periodicamente estas estratégias.

### 2.2.1.2 Perspectivas dos clientes

O enfoque nesta perspectiva é como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2014), essa perspectiva descreve as estratégias da empresa quanto aos objetivos de atrair, reter e aprofundar os relacionamentos com os clientes considerados em potencial e os que já são atendidos, procurando se diferenciar dos concorrentes. O sucesso na perspectiva dos clientes leva a melhorar os objetivos da perspectiva financeira no que se procura o crescimento do faturamento e lucro.

Na concepção de Stadler e Maioli (2012) a perspectiva do cliente é entendida como:

[...] fundamental, a ponto de moldar a estratégia da organização para o mercado que pretende servir. Os atributos do produto ou serviço, o relacionamento, deste com clientes e a imagem da marca são considerados fatores-chave para a criação de valor diferenciado e sustentável para as organizações (Stadler; Maioli, 2012, p. 57).

Kaplan e Norton (2006) entendem que a análise de desempenho sob essa perspectiva é importantíssima, pois a empresa depende de seus clientes, já que são eles que trazem receita para a empresa usando seu produto ou serviço. Conforme os autores, o prazo, a qualidade, o desempenho e o custo são os fatores considerados mais importantes na visão do cliente.

A perspectiva dos clientes incluem resultados genéricos de clientes, como satisfação ou crescimento, bem como uma proposição de valor que a organização tem a intenção de oferecer para gerar vendas e fidelidade dos consumidores alvo. Soares (2001) diz que atualmente para que a empresa mantenha e amplie sua participação no mercado, ela deve conhecer as necessidades dos seus clientes, e através disso se adequar seus produtos e serviços a estas necessidades.

Para que a empresa obtenha um resultado satisfatório e alcance seus objetivos, é necessário que ela estude o mercado, e defina qual o segmento pretende atuar. Como afirmam Kaplan e Norton (1997, p.68) “empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”.

Desse modo, a empresa é capaz de definir quais serão os objetivos e indicadores relacionados aos clientes com base em cada segmento em que pretende atuar. Normalmente existem dois grupos de medidas adotadas pelas organizações: medidas essenciais e as propostas de valor (SOARES, 2001).

Nas medidas essenciais contém as medidas genéricas, que as empresas utilizam, como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e

lucratividade de clientes. E nas propostas de valor, apresentam os vetores de desempenho, os quais as empresas irão adotar para alcançar os níveis desejados de retenção e captação, satisfação dos clientes, obtendo assim mais participação no mercado. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.77) “As propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos alvo”.

Então a empresa deve definir primeiramente quais os objetivos para cada uma das propostas de valor, e depois as suas medidas, que se atendidas, garantem ampliação no negócio.

A partir do momento em que a formulação da Perspectiva dos Clientes estiver concluída, a organização terá uma visão clara do segmento-alvo, e assim estará pronta para direcionar a escolha dos objetivos estratégicos na perspectiva dos processos internos.

### **2.2.1.3 Perspectiva dos processos internos**

Essa perspectiva procura identificar quais são os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e administradores, os processos que mais precisam de atenção, e corrigi-los para o alcance dos objetivos e excelência da empresa (RODRIGUES, 2007).

A perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais. Segundo Kaplan e Norton (1997), os novos sistemas são um grande avanço em relação a dependência dos relatórios financeiros, desse modo, se desfazendo dessa dependência, a empresa tende a dar ênfase nos processos de negócios.

Oliveira, Peres Jr e Silva (2014) trazem como exemplos nos processos internos a qualidade, a produtividade, o percentual de vendas gerado pelos novos produtos, desperdício e retrabalho.

Apoiando estes indicadores, os mesmos autores descrevem que essa perspectiva deve garantir:

A qualidade aos produtos e processos; - A inovação; - A criatividade gerencial; - A capacidade de produção e seu alinhamento às demandas; - A otimização dos fluxos e da logística; - A qualidade das informações, da comunicação interna e das *interfaces* (OLIVEIRA; PEREZ e SILVA, 2014, p.145).



Dentro do conceito do *Balanced Scorecard* é recomendável que a organização defina um cronograma completo dos processos internos. Campos (1998) diz que cada empresa cria um conjunto específico de processos a fim de gerar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Normalmente a cadeia de processos internos tem início no processo de inovação, onde se identifica necessidades atuais e futuras, seguidas com os processos de operações, terminando com o pós-vendas.

#### **2.2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento**

Essa perspectiva procura identificar a infraestrutura que a empresa precisa para suportar as outras perspectivas do *Balanced Scorecard* e conseqüentemente gerar o crescimento e alcançar os objetivos desejados (EDVINSSON e MALONE 1998).

Nesta quarta perspectiva apresenta-se a necessidade que se tem em investir em pessoas, sistemas e procedimentos. A empresa deve estar em melhoramentos dos produtos e serviços continuamente, e para isso procurar introduzir talentos no quadro de funcionários, para que as características dos produtos ou serviços sejam renovadas e melhoradas (KAPLAN e NORTON, 2004).

Verificamos que muitas empresas já possuem excelentes pontos de partida no tocante a medidas específicas para os seus objetivos financeiros, dos clientes, de inovação e de processos operacionais. Mas no que se refere a indicadores específicos relativos à habilidade dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. (Kaplan e Norton, 1997 p. 149-150).

Desse modo, somente por meio de sua habilidade para agregar valor para os clientes e melhorar o resultado operacional, a organização consegue atingir novos horizontes, abranger novos mercados e aumentar receitas e margens, crescendo através de seus talentos profissionais que constituem a empresa. Rodrigues (2007) dispõem que a competitividade atual obriga as organizações em investir na infraestrutura, pessoal e processos que quiserem crescer

financeiramente. Os resultados dos indicadores devem servir de base tangível para a atribuição de responsabilidades, revisões, *feedback* e aprendizado.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foca em três pontos principais nessa perspectiva: Na capacidade dos funcionários, na capacidade do sistema de informação, na motivação, *empowerment* e alinhamento.

## 2.3 ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DO BSC

Neste subcapítulo apresentam-se as etapas para a construção do *Balanced Scorecard* conforme Kaplan e Norton (2007).

### 2.3.1 O processo de Kaplan e Norton

Na visão de Lunkes (2007), o processo de desenvolvimento do BSC criado por Kaplan e Norton (1998) foi definido em dez tarefas divididas em quatro etapas.

#### 2.3.1.1 Etapa 1: Arquitetura do programa de medição

O principal objetivo desta primeira etapa é promover uma análise crítica dos direcionadores de negócio e desenvolver uma compreensão da visão de futuro. Um outro objetivo é de resgatar as diretrizes estratégicas, analisando sua coerência com os direcionadores de negócio e visão de futuro. Trata-se de um diagnóstico muito importante, devido ao fato de todo o trabalho de definição de objetivos e indicadores necessitar de material do planejamento estratégico. Associado à esta etapa, o outro objetivo é capacitar a equipe interna para que possa ser realizado um processo contínuo de análise da estratégia organizacional utilizada (KALLAS, 2003).

Nessa primeira etapa, também são realizadas as atividades de selecionar a unidade organizacional adequada e identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.

#### 2.3.1.2 Etapa 2: Definição dos objetivos estratégicos

Nessa etapa as atividades sugerem colocar os objetos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, atrelando-as entre si. Kallás (2003) afirma que nesse processo poderão ou não surgir lacunas entre essa relação, que deverão ser eliminados ou preenchidos a partir de novas discussões e análises do planejamento estratégico elaborado pela empresa.

### **2.3.1.3 Etapa 3: Escolha e elaboração dos indicadores**

Estimular e desenvolver uma cultura de avaliação de desempenho estratégico é um enorme desafio na definição dos indicadores chave.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o BSC é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada scorecard deve ser único e conter vários indicadores únicos (Kaplan e Norton, 1997 p.320).

Levando em consideração este grande objetivo, os indicadores deverão ser definidos na quantidade necessária para se monitorar e avaliar a estratégia aplicada. E assim, ao longo prazo, na medida que vai monitorando esses indicadores, a empresa terá a possibilidade de adicionar indicadores novos, sem correr o risco de um grande conjunto de indicadores de variáveis sem chance de implementação (KALLÁS 2003).

Nessa terceira etapa ocorre a identificação de indicadores de tendência e de resultados futuros que medem cada objetivo estratégico. Kaplan e Norton (2000) sugere que tenham de 20 a 25 indicadores distribuídos entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

### **2.3.1.4 Etapa 4: Elaboração do plano de implantação**

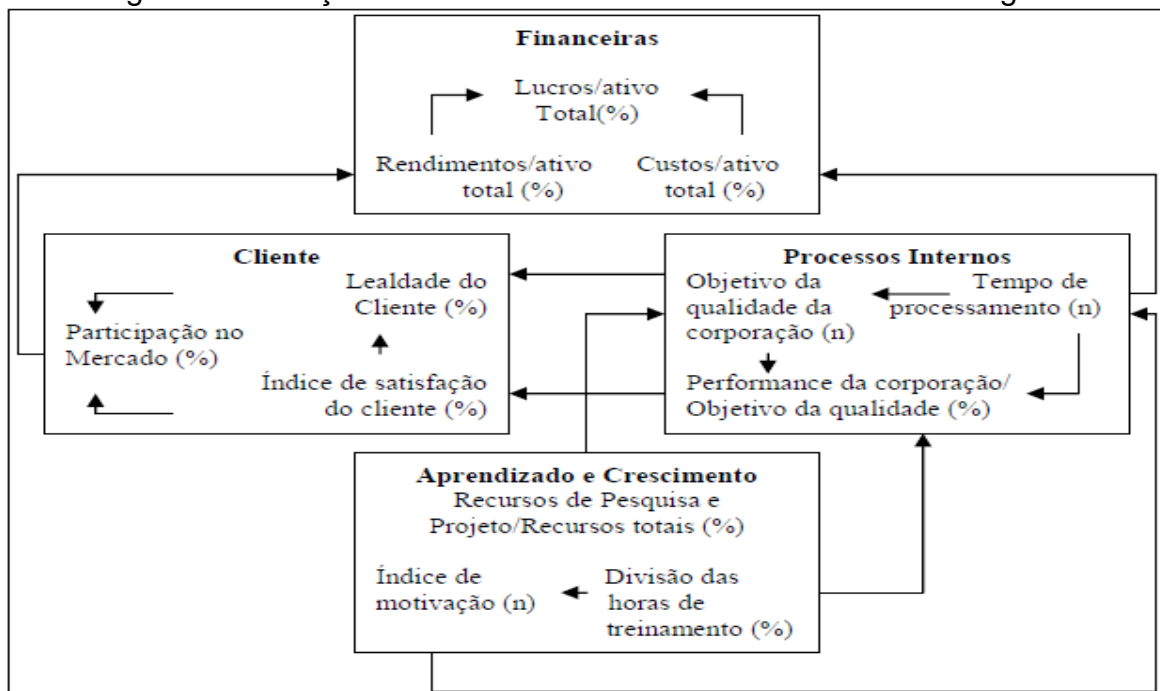
Após definidos os indicadores a partir dos diversos objetivos estratégicos, definem-se as metas, planos de ação e responsáveis, com o propósito de direcionar a implementação da estratégia constituída pela organização. Kallás (2003) coloca como atividade final, priorizar os projetos e planos de ação no tempo, de acordo com a disponibilidade de recursos existentes para a operacionalização destes. Desse modo facilita-se o monitoramento e controle.

Na quarta etapa também é definido todo esse processo de monitoramento e controle da estratégia, se inclui a definição da frequência de realização de reuniões para a comunicação de correções ou redefinições de estratégias, para coleta de dados e o acompanhamento dos indicadores. Quando se chega ao final do cronograma do projeto, os responsáveis juntamente com os executivos deverão ter compreendido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores para as quatro perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997).

### 2.3.1.5 Integração das medidas do BSC à estratégia

Todos os colaboradores da organização fazem parte do projeto de implantação, e para a conscientização, motivação e influencia comportamental em direção as metas do *Balanced Scorecard*, para que isso seja possível é preciso que se defina um programa que comunique a visão, a missão e a estratégia da empresa, e também os objetivos estratégicos de cada perspectiva, os alvos e proposta de valor da entidade. A Figura 2 mostra as relações de causa e efeito são aquelas que possuem uma lógica entre si, logicamente relacionadas com o objetivo de expandir a estratégia com coesão e clareza, (NASCIMENTO e REGINATO, 2009).

Figura 2 – Relações de causa e efeito entre as medidas estratégicas



Fonte: Adaptado de Olve; Roy e Wetter (2001, p.220)

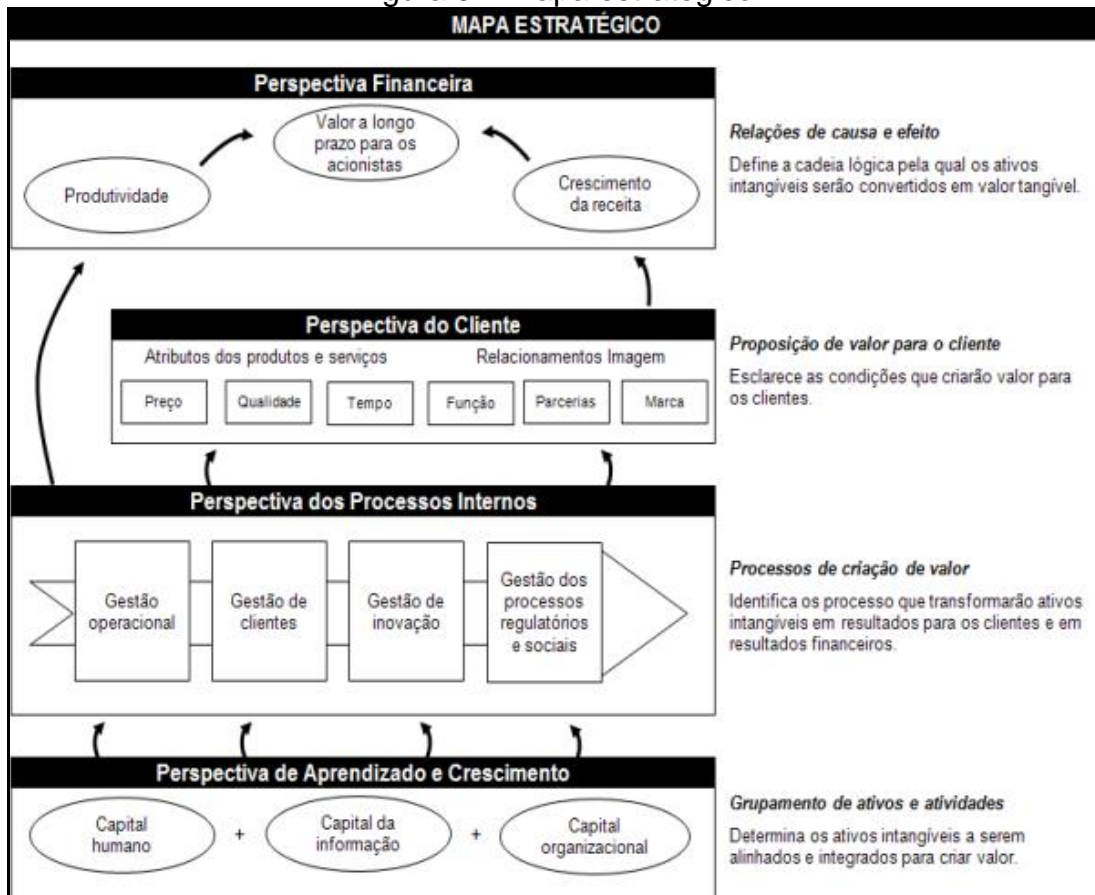
Se a empresa conseguir comprovar a sua estratégia e transmiti-la para todos os envolvidos, provavelmente terá êxito na sua execução, alinhando um conjunto de medidas que tenham equilíbrio entre si (OLVE, ROY e WETTER, 2001).

## 2.4 MAPA ESTRATÉGICO

É uma ferramenta dentro do *Balanced Scorecard* de descrever a estratégia de maneira coesiva, integrada e sistemática (KAPLAN e NORTON, 2006).

O mapa estratégico trata-se de uma representação visual das relações de causa e efeito entre os pontos de estratégia da empresa, além disso descreve o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados alcançáveis para os clientes, e dessa forma gerar receita. Ele fornece uma maneira conjunta e objetiva de descrever a estratégia aos gestores da empresa, facilitando o gerenciamento dos indicadores. Dessa forma representa a ligação perdida entre a formulação e a execução da estratégia, conforme Figura 3 (KAPLAN e NORTON, 2004).

Figura 3 – Mapa estratégico



Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (2006)

O objetivo do mapa é ligar o ativo intangível a processos que os transformem em valores tangíveis. A finalidade em mapear as estratégias e relacionar a formulação e a efetivação do planejamento formulado durante o processo de elaboração do BSC. Padoveze (2012, p.132-133) afirma que “o mapeamento estratégico, com a indicação das relações de causa e efeito dos objetivos e metas, deve anteceder ao processo de implantação e construção dos indicadores.”.

Carvalho (2014) descreve o mapa estratégico como:

[...] uma representação gráfica das relações de causa e efeito de objetivos e/ou indicadores no BSC. É uma ferramenta muito importante para a comunicação dos objetivos e das estratégias da organização e provimento da relevância dos projetos estratégicos (CARVALHO, 2014, p.279).

Quando o mapa estratégico estiver ajustado com as estratégias da empresa, ele possibilitará descrever a forma em que os ativos intangíveis estimulam as melhorias nos processos internos, conseqüentemente uma criação de valor maior para os clientes (KAPLAN e NORTON, 2004).

No mapa estratégico do BSC se faz uma obra lógica e compreensiva, que é utilizado na definição da estratégia, assim se torna uma referência para a tradução e o conhecimento comum de toda a empresa (PEIXINHO, 2003).

## 2.5 ALINHAMENTO DAS METAS INDIVIDUAIS

O *Balanced Scorecard* é composto por metas e indicadores a partir dos objetivos da empresa, e para focar as atitudes dos funcionários na estratégia é preciso atrelar as metas coletivas e individuais ao BSC. E para motivar o empenho e atitudes é recomendado alinhar as metas do Scorecard aos sistemas de incentivo e recompensa (SOARES, 2001).

Nem sempre é suficiente apenas conhecer os objetivos estratégicos para se obter o comprometimento, pois muitas vezes é difícil traduzir as medidas do nível estratégico em ações no nível operacional. Por esse motivo, Soares (2001) afirma que os objetivos precisam ser desdobrados em metas individuais, para deixar o colaborador saber exatamente o que é esperado dele e de que forma ele pode contribuir para o alcance de metas da empresa.

A existência deste tipo de programa não é comum nas pequenas empresas, bem como a definição de metas individuais, mas estes subterfúgios são importantes para gerar o envolvimento dos funcionários. O mesmo ocorre com temas como participação nos lucros e sistemas de recompensa, estes podem ser uma poderosa alavanca no comprometimento dos funcionários quanto aos objetivos do *Scorecard*. Políticas de compensação, caso se atinja um limite mínimo de todas as medidas, também devem ser estudadas. (Soares, 2001, p. 90)

O sistema de recompensa deve ser vinculado ao BSC a partir do momento em que a empresa começa a dominar as técnicas e adquire experiência de elaboração dos objetivos e medidas. O que não deve acontecer é a existência de um projeto de remuneração estratégica na empresa se não seja compatível com os objetivos do *Balanced Scorecard*.

As principais razões para se adotar o sistema de avaliação de desempenho pelas empresas, resumidas por Schmidt (2002), são:

- Controlar as atividades da empresa;
- Estabelecer sistemas de incentivos aos colaboradores;
- Controlar o planejamento;
- Identificar problemas que necessitem ação dos gestores;
- Acompanhar e verificar se a missão está sendo atingida;

Segundo Borinelli (2006), a avaliação de desempenho atribui juízo de valor ao desempenho das funções; áreas organizacionais e seus respectivos administradores. Um desafio nesse processo é o esclarecimento do que se quer medir, é preciso que exista relação entre o sistema de avaliação e as estratégias e metas previamente estabelecidas pela organização.

## 2.6 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO

No mundo atual, com a competição global, as empresas que simplesmente seguem a abordagem tradicional para organizar e gerenciar não se desenvolvem e resultam em resultados apagados. Para Oliveira e Leone (2008) uma estratégia de remuneração que não esteja alinhada não compõe valor ao negócio, acarreta em altos custos na área de compensação e causa comportamentos inadequados dos colaboradores. Essa mudança de mercado exigiu que as organizações introduzissem meios para coordenar e motivar o comportamento de maneira

sintonizada e níveis de desempenho que as sobrepõem diante de seus competidores.

Criar uma organização participativa exige mudança na estrutura, nas práticas, nos relacionamentos no sistema de remuneração, nos valores, nas competências e na liderança. Neto (2004) diz que o objetivo é criar um clima organizacional que resulte num aumento da produtividade e da criatividade humana com qualidade.

Remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. A remuneração estratégica deve estabelecer, portando, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. (MARRAS e NETO, 2012, p.2,)

Marras (2002) diz que:

Independentemente da forma que as organizações adotam o sistema de remuneração estratégica, o modelo é suportado por três fatores essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes. A partir da análise destas três competências, o indivíduo será avaliado pela organização mediante um sistema de remuneração estratégica que lhe proporcionará recompensas pela entrega (performance) percebida. (Marras 2002, p.169)

A forma adotada de remuneração é particular, ou seja, cada empresa deve identificar suas capacidades que precisa para competir com o mercado e só então desenvolvê-las a partir de uma modelo organizacional e de um sistema de gerência apropriado. Oliveira e Leone (2008, p. 108) asseguram que “não existe um sistema de pagamento que seja compatível com todos os tipos de organizações. Não há uma única resposta para a questão sobre como as organizações devem alterar os seus sistemas de pagamento”.

A inovação está presente quando se trata de gestão de pessoas, Montes et al. (2004) afirma que empresas que trabalham com a inovação têm mais sucesso em responder as mudanças e dinâmicas de mercado, desenvolvendo novas capacidades a fim de melhorar cada vez mais seu desenvolvimento.



### **2.6.1 Inovação e gestão de pessoas**

A inovação potencializa a produtividade dos empregados pela criação e execução de processos novos, desenvolvendo as vantagens competitivas e acomodando diferenciações significativas diante da concorrência.

Ferreira (2016) afirma que sob a ótica gerencial, empregados tendem a ser mais motivados e envolvidos com a empresa. Ao contar com colaboradores capacitados, ao capacitá-los a fim de inovar e melhorar seus processos de trabalho, a organização incentiva uma sensação de autonomia que aumenta a satisfação no trabalho.

A gestão da inovação procura juntar os instrumentos e métodos e forma de organização, para estabelecer a capacidade de inovar das empresas. Atualmente, o significado de competitividade abrange não somente a excelência de desempenho ou eficiência técnica das empresas ou produtos; engloba também a habilidade de desenvolver processos sistemáticos em busca de novas oportunidades e superação de obstáculos a partir da produção e aplicação de conhecimento (FERREIRA, 2016).

Dessa forma, apresentam-se estratégias que engajem os colaboradores e se atinja os objetivos traçados, como a retenção de talentos e a motivação.

#### **2.6.1.1 Retenção de talentos**

Para engajar o colaborador para que busque alcançar e bater as metas junto com a organização é preciso criar um ambiente propício para que ele possa desenvolver seus talentos e se mostre comprometido com os resultados, com a cultura e a missão da empresa, com base nos processos e nos indicadores elaborados pelo BSC.

Diante da relevância que o capital humano vem ganhando no mercado corporativo, cria-se a necessidade de que as organizações desenvolvam estratégias e formas para atrair, identificar, desenvolver e reter talentos humanos, treinando-os e capacitando-os a partir de sua missão, visão e valores (PELOSO e YONEMOTO, 2010).

De acordo com Bassani (2014), a retenção de talentos é um desafio para a organização, um problema estratégico, onde os gestores assumem um papel

fundamental, e o incentivo é feito a partir do que a empresa oferece. Segundo Oliveira *et al* (2013):

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas (OLIVEIRA *et al*, 2013, p. 31).

Todo o processo de gestão de pessoas deve estar atrelado à visão, missão e aos objetivos organizacionais, por isso Almeida (2004) afirma que a estratégia para retenção de talentos deve ser planejada em conjunto com as estratégias de desenvolvimento.

#### **2.6.1.2 Motivação**

Compreender a forma como os indivíduos são motivados é extremamente complexo e em alguns casos o detentor do poder sofre influências. A complexidade para se entender o processo motivacional está na razão de que não existe uma única motivação que determina como os colaboradores se comportarão diante do desenvolvimento de suas tarefas. Sendo assim, não há estratégia específica que mova todos em todas as partes para se ter uma “moral elevada”, ou seja, as desigualdades humanas (individualidades) devem ser consideradas no ambiente organizacional (VOLPATO e CIMBALISTA, 2002).

De acordo com Lawer III (2000):

(...) o aumento da eficácia organizacional atualmente está cada vez mais dependente da capacidade da organização desenvolver e melhorar continuamente seu estilo organizacional e gerencial. Isto não é fácil de fazer, mas é cada vez mais a principal fonte da vantagem competitiva no mercado global. Esta capacidade não é somente uma fonte poderosa de vantagem competitiva, mas tem também o potencial para ser a sua fonte sustentável. (Lawler III, 2000. p.18)

O fator de criatividade e aumento de produção é sustentado pela motivação e pelo reconhecimento. O psicólogo Abraham Maslow (1908-1970) criou a Teoria da Motivação, onde as necessidades humanas estão organizadas em níveis, em

hierarquia de importância e de influência. De acordo com a Teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível o indivíduo se encontra no momento, e focar na satisfação neste nível desde o momento para adiante. Conforme Figura 4.

A Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2003, p.93)

Segundo Minicucci (2014), é através das atitudes do indivíduo que se compreendem os motivos que o movem, por isso a motivação é a força que estimula as pessoas a buscar um objetivo.

Existe motivação quando as pessoas realizam tarefas que lhes recompensam internamente, e ao mesmo tempo há um bom desempenho, há reconhecimento e dinheiro como recompensa. Esse é o percurso para que as pessoas consigam satisfazer suas necessidades, e corresponder às necessidades do trabalho.

### 2.6.1.3 Turnover

*Turnover* é um termo em inglês que traduzido para nossa realidade significa rotatividade. A taxa *turnover* nas empresas, é o indicador de desligamento de funcionários em certo período de tempo, comparado ao quadro médio de contratados (SILVA, 2013).

Figura 5 – Fórmula do cálculo do *turnover*

$$\left[ \frac{(\text{Funcionários contratados} + \text{Funcionários demitidos})}{2} \right] \times 100$$

Total de funcionários (período anterior)

Fonte: Dias (2018)

A cada vez que acontece um desligamento dentro da empresa, surge a necessidade de substituição por outro funcionário com o mesmo, ou melhor, desempenho. Silva (2013) aponta que o *turnover* representa perdas e, dependendo do contexto, ganhos, dessa forma ocorrem alguns custos diretos e indiretos inerentes à organização provenientes desse processo:

- Custo de desligamento: valores pagos referentes à rescisão contratual;
- Custos de substituição: recrutamento e seleção, exames de admissão;
- Custos de treinamento: integração de novos funcionários, tempo de aprendizado das atribuições do cargo e treinamentos essenciais.

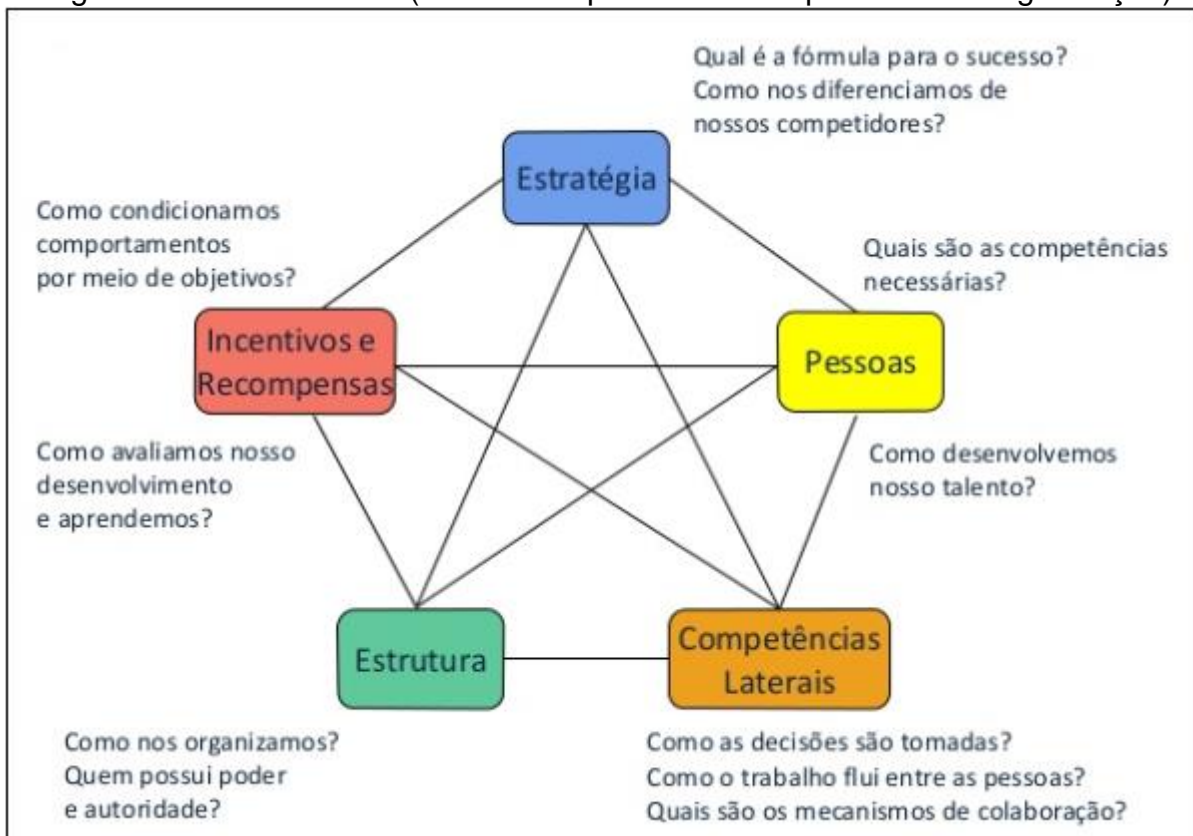
### **2.6.2 Sistemas de remuneração**

Os sistemas de remuneração são os mecanismos onde a função estratégica de remuneração acontece. Nessa concepção destes sistemas deve ser considerado o atendimento de expectativas quanto aos resultados e suas características operacionais. Hipólito (2001, p. 129) aponta que “o maior desafio está, portanto, em conceber um sistema simples em sua essência, facilitando a sua disseminação e absorção pela organização, e que possibilite maior eficiência na alocação dos investimentos destinados à folha de pagamento”.

Oliveira e Leone (2008) afirmam que um pagamento estratégico desalinhado impede a agregação de valor ao negócio, resulta na produção de altos custos na área de compensação e gera comportamentos inadequados dos empregados.

Desenvolvida por Galbraith, o Modelo Estrela, considerada por Lawer III (2000), como a melhor abordagem que apresentam os elementos chaves que afetam a capacidade da organização.

Figura 6 - Modelo estrela (elementos que afetam a capacidade da organização)



Fonte: Adaptado de Galbraith (2002)

Existem diversos modelos de Remuneração desde os mais tradicionais, como Planos de Cargos e Salários, Programas de Remuneração Variável e também o modelo de Remuneração por Competência, Lawler III (2000) afirma que estes modelos são algumas formas para que as empresas atinjam sucesso nos processos de Remuneração Estratégica.

A ideia de um projeto de remuneração estratégica e diferenciada é necessária para que talentos tenham um desempenho melhor e colaborem na execução dos objetivos estratégicos dentro da organização. Simões (2008) coloca que a remuneração tradicional cria um limitador para atração e retenção de talentos, a cada dia mais desejam ser valorizados pelo seu potencial.

Segundo Lawler III (1990), existem muitas formas diferentes em questão de remuneração dentro de uma empresa para que seja bem estruturado. Não há forma mais indicada, a flexibilidade para combinar salários, benefícios, remuneração variável concede a determinação dos acordos que ajustam melhor em cada empresa, levando em consideração o tipo de negócio e o estilo de gestão adotado.

Sendo assim, na sequencia apresenta-se os conceitos de remuneração variável, foco desta pesquisa.

## 2.7 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Tem sido constante a busca por fatores que alcancem resultados mais atraentes e competitivos, tem provocado muitas empresas a travar uma verdadeira competição em busca e retenção de talentos.

Para as organizações, toda remuneração deve se iniciar com um Plano de cargos e salários (PCS), que proporciona de forma mais organizada. Atualmente, o PCS se tornou indispensável, pois se pode observar a alta demanda de mão de obra e a pouca qualificação e experiência no mercado. Com isso, tornou-se uma ferramenta de sucesso da empresa e um instrumento que ela utiliza para facilitar na tomada de decisões (MARTINS, 2016).

O sistema de remuneração surgiu a partir de uma necessidade de mudança na forma de remunerar de estática para variável, no momento em que percebeu que seria mais justo compensar pelo desempenho e outros fatores agregados do que apenas pela hierarquia dentro da organização. Chiavenato (2000) afirma que um novo tempo começou, de acordo com o autor:

Remuneração Variável é a parcela de remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa, seja na área, de departamento ou no trabalho, em um determinado período, pelo trabalho em equipe ou do funcionário tomado isoladamente (Chiavenato, 2000, p. 137).

Pereira (2014) afirma que os custos fixos motivados pelas folhas de pagamento cada vez mais oneradas e com cargas tributárias elevadas estabelecem um dilema para a empresa.

Ficar para trás na competição empresarial, deixando que o negócio tenha níveis muito baixos de lucratividade ou mudar os modelos vigentes de remuneração e conseguir o tão capital intelectual?  
Para atender a essa demanda empresarial, surgem os programas de remuneração variável, fornecendo, construindo laços de comprometimento, reforçando o bom desempenho e evitando a evasão de talentos. (Pereira, 2014, p.181)

Dessa forma um sistema de remuneração variável se torna um programa voltado a alavancar os resultados, dividir sucessos, trazendo a melhoria de produtividade, qualidade e rentabilidade (PEREIRA, 2014). Bem como traz uma eficiência em custos, sabendo que todo custo fixo onera as margens de contribuição, enquanto os custos variáveis não, pois depende dos resultados alcançados.

Um dos objetivos para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço exercido para atingir determinado resultado. Desse modo, quanto mais intenso for essa conexão, melhor para o sistema, melhor será para a empresa e para o funcionário (WOOD e PICARELLI, 1995). Para propor e implantar este sistema de remuneração leva-se em consideração que para se integrar a estratégia e colocar em ação pode haver muitas dificuldades.

O *Balanced Scorecard* é uma das opções para pôr a ação em prática, pois se trata de uma ferramenta que elimina estas dificuldades, na medida em que cria metas para cada setor, vai deixando qualquer colaborador com o conhecimento necessário para que a estratégia obtenha sucesso (MATESCO, 2012). Depois de definidos os indicadores de acompanhamento ao setor correspondente da remuneração variável, os fatores ficam facilmente determinados.

Geralmente as alternativas podem ser classificadas de duas formas, Brasil (2000) aponta pela legislação uma em remuneração por resultados, obtida através de metas individuais, ou por equipes, ou departamentos, como a participação nos lucros que se dá através de metas negociadas com funcionários e sindicatos para a definição da distribuição.

O programa de remuneração variável é de cunho estratégico, atrelado aos resultados esperados estabelecendo o conceito de quanto maior o sucesso da companhia, maior o ganho do colaborador. Em relação ao incentivo, a recompensa depende de uma medida de desempenho, isso exige uma alta gestão para definir medidas apropriadas para promover uma coerência de metas e as bases que serão necessárias para recompensá-las e atingir o esforço gerencial (HORNGREN; SUNDEM e STRATTON, 2004).

Seguindo essa linha de pensamento, percebe-se que é uma tarefa árdua, alinhar um modelo de desempenho à gestão estratégica e atrelar seus principais indicadores a um projeto de incentivos e recompensas. É preciso considerar todos os efeitos negativos e positivos sobre os colaboradores e a empresa.

### 2.7.1 Regulamentação para a remuneração variável

Conforme Paschoal (2008) para se iniciar um programa de Remuneração Variável, existe uma base legal a ser respeitada. Porém existem algumas regras entre a Remuneração Variável (RV) e a Participação de Lucros ou Resultados (PPR), que confundem algumas pessoas.

Paschoal (2006) ressalta as distinções entre os programas na Tabela abaixo:

Tabela 1 - Diferença – Remuneração variável e PPL/ PPR

	<b>Remuneração Variável</b>	<b>Participação nos Lucros e Resultados</b>
Base Legal	CLT	Constituição e Lei 10.101 de 19/12/2000
Colaboradores abrangidos	Uma parte	Todos
Periodicidade de pagamento	Sem restrições	Semestral ou anual
Valores pagos	Em geral, elevados	Em geral, modestos
Relação com a remuneração	Complementa a remuneração	Não Complementa a remuneração
Encargos trabalhistas	Há incidência	Não há incidência
Acordo com colaboradores	Facultativo	Obrigatório

Fonte: Adaptado de Paschoal (2006).

O autor afirma que o PPR é uma forma de remuneração variável, porém com regras e legislação distinta, ambos os programas de motivação e estratégia empresarial.

### 2.7.2 Remuneração variável: Diferentes perspectivas

Atrelado ao processo de remuneração variável as empresas têm adotado mecanismos como forma de recompensar e reconhecer. Alguns destes mecanismos:

#### 2.7.2.1 Plano de participação nos resultados (PPR)

Os planos de participação nos resultados são mais do que incentivos. Eles geram mudança de cultura entre os colaboradores, promovendo o desenvolvimento maior no senso de equipe, e faz com que se sintam mais valorizados. Criam uma identidade entre empresa e funcionários, o que proporciona o alcance de objetivos.



(ROSA 2000; MASTERNAK, 2008). São mais indicados em empresas que necessitem de participação e colaboração de equipes e entre departamentos, pois a visão coletiva sobrepõe à de indivíduo.

Uma das vantagens da Participação nos Resultados em relação à Participação nos Lucros, é que há maior frequência de pagamentos, podendo se estabelecer o período de pagamento conforme a vontade da empresa. Dessa forma, reforça ao colaborador a sensação de recompensa pelo esforço (MASTERNAK, 2008).

Rosa (2000) explica que o plano de participação nos resultados é baseado em indicadores de eficiência operacional, não exigem tanta exposição de dados financeiros, e ao mesmo tempo utilizam os indicadores mais conhecidos, o que facilita o engajamento e dá mais credibilidade ao programa. Segundo Zylberstajn (2003) reforça essa visão garantindo que à medida que os resultados se aproximam da realidade do trabalhador, os mesmos se motivam e se esforçam na busca do aprimoramento.

Conforme Masternak (2008), para planos de participação de resultados, normalmente são utilizados indicadores como: produtividade, tempo de ciclo, produção, retração, eficiência do(s) equipamento(s), retrabalho, sucata, gastos, pontualidade de embarques, devoluções, taxa de enchimento/preenchimento, segurança, comprimento da programação, consumo de energia e reclamações de clientes. Além disso, acrescenta-se a custo-padrão total, lista vendas, e medidas de insumos como materiais e bens e serviços comprados. Todos os indicadores ao alcance dos funcionários (BOHLANDER e SNELL, 2009).

### **2.7.2.2 Meritocracia**

De acordo com Barbosa (1999), meritocracia (do latim mereo, merecer, obter) é a forma de administração baseada no mérito. Em tese, com base no merecimento é que as posições hierárquicas são conquistadas, e nelas são associados valores como educação e a competência. A meritocracia também indica posições conseguidas por merecimento pessoal.

Adotar a meritocracia é discutir um assunto que historicamente não é prioridade quando se trata de gestão e estratégia organizacional. Barbosa (2003) aponta:

Meritocracia é pouco utilizada no falar cotidiano e não aparece no maior e mais popular dicionário da nossa língua, o famoso Aurélio. Essa sua condição de “escondida” permanece quando migramos de vocabulário, da língua, para a dimensão conceitual. Nesta, a meritocracia aparece diluída nas discussões sobre desempenho e sua avaliação, justiça social, reforma administrativa e do Estado, neoliberalismo, competência, produtividade e etc., e nunca de forma clara e explícita. E, para culminar, não há do ponto de vista histórico, quase nenhuma preocupação da sociedade civil com essa questão, tampouco trabalhos e pesquisas sobre o tema (Barbosa, 2003, p. 21).

Ainda levando em consideração as ideias da autora no conceito de meritocracia há um ponto negativo e um positivo. Do lado negativo, a meritocracia corta qualquer forma de privilégio hereditário, é vista como uma aristocracia de talentos. O ponto positivo é quando se trata do somatório de esforço, habilidade e talento, existe uma afirmação, o desempenho pode ser medido e avaliado, resultando uma hierarquização meritocrata da organização baseada no desempenho individual. O principal argumento em favor da meritocracia, é que ela possibilita uma justiça maior quanto a outros sistemas hierárquicos, pois não são feitas distinções referentes a fatores biológicos ou culturais (BARBOSA, 2003).

Essa gestão meritocrática se dedica a valores e princípios que provocam a empresa em diversas áreas profissionais e pessoais, como por exemplo: a capacidade de dar e ouvir *feedbacks* claros e reais, desenvolvimento de competências e comprometimento com o negócio, tudo em busca do lucro. Atualmente a lucratividade depende mais de uma boa gestão do que uma receita esperada (PONTES, et al.2015).

### **2.7.2.3 Habilidades e Competências**

Para embasar o assunto quanto aos conceitos específicos do sistema de remuneração baseados em habilidades e competências, será abordado uma oportuna reflexão sobre as definições e conceitos de Habilidade e Competências.

#### **2.7.2.3.1 Habilidades**

A Remuneração por Habilidades é uma forma de recompensar o esforço a qualificação e os resultados da ação do indivíduo. Conforme Cardoso (2002), esta forma de remuneração consiste na base da remuneração dos trabalhadores um

domínio de conjuntos de habilidades essenciais para a empresa e para a operação exercida. Esse tipo de remuneração incentiva a atuação multifuncional e a necessidade de sustentar a competitividade, dessa forma procura remunerar um trabalhador que tenha mais autonomia, assuma mais responsabilidades, trabalhe em equipe e com eficácia.

Chiavenato (2015) dispõe que a estrutura baseada da remuneração por habilidades é semelhante a estrutura tradicional de cargos e funções, só ao invés de analisar o cargo, se analisa pelas habilidades necessárias. Esse processo de análise passa pela coleta sistemática de informações sobre o conhecimento ou capacitações para o desempenho da função desenvolvida dentro da empresa.

A maneira como os funcionários podem certificar sua competência em uma habilidade e da capacidade em aplicá-la varia muito. Algumas empresas utilizam diplomas dos funcionários como evidências de certificação. Outras utilizam a avaliação do desempenho, demonstrações em serviços e teste de certificação. Algumas ainda dispõem de uma comissão de certificação formada por executivos e funcionários para avaliar e certificar habilidades dos seus funcionários. (Chiavenato, 2015, p. 101)

Ainda seguindo as ideias do autor, primeiramente, é fundamental que o requerimento das habilidades sejam descritas, avaliadas e certificadas, o desafio é o mesmo quando se trata de avaliação de cargos, porém a análise de habilidades é muito recente e existem poucas pesquisas disponíveis para orientações precisas.

Na maioria das organizações as habilidades são pagas quando o domínio é comprovado, mas nem sempre são exigidas a utilização destas habilidades, é levado em consideração que o profissional está apto a usar as habilidades. Existem outros programas onde a utilização efetiva leva ao pagamento, ou seja, a medida em que o trabalhador usa a habilidade, é recompensado por isto, ocorre também o pagamento eventualmente pela aquisição de novas habilidades, a partir de então cada nova habilidade adquirida significa um pagamento adicional único (CARDOSO, 2002).

#### 2.7.2.3.2 *Competências*

O objetivo da Remuneração por Competências é ampliar as vantagens de remunerar o trabalhador para aquelas situações onde a remuneração por habilidades é limitada, como é o caso de atividades pouco padronizadas como cargos gerenciais, técnicos de nível superior ou administrativas.

Cardoso (2002) entende que a Remuneração por Competência remunera o colaborador a partir do momento da verificação de suas competências, esse modelo busca incentivar a utilização destas competências principalmente para aquilo em que elas colaboram para a realização e alcances dos objetivos estratégicos. Sendo assim um modelo com enfoque estratégico.

Dutra (2002) aponta que as competências devem vir da compreensão dos objetivos organizacionais, então os principais processos para a identificação destas competências seriam as competências organizacionais, os processos críticos para o negócio e os grupos profissionais ou carreiras profissionais.

As vantagens proporcionais do sistema de remuneração por competências, segundo Hipólito (2001), se refere ao alinhamento do desenvolvimento das competências individuais às competências organizacionais. A outra vantagem seria o incentivo ao desenvolvimento das competências pelos profissionais da organização, estimulando a capacitação do trabalhador.

## 2.8 INDICADORES ATRELADOS A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Machado e Holanda (2007) afirmam que o processo de tomada de decisão envolve um maior número de variáveis, o que exige bastante preocupação dos gestores em relação aos indicadores como satisfação dos clientes, participação no mercado, inovação, qualidade dos produtos, habilidades estratégicas, dentre outros indicadores.

Para a construção de indicadores de desempenho, acredita-se na relação com um bom sistema de avaliação de desempenho organizacional (ADO). Assim, no momento da construção destes indicadores observa-se alguns critérios e características fundamentais (MERCHANT, 2006). Os indicadores incongruentes podem direcionar ao caminho errado, ou seja, o indicador deve ser controlável pelos gestores para não perder o poder motivacional. Se o indicador não gerar recompensas no médio prazo, não terá efeito desejado. Merchant (2006), também aponta que a empresa deve conhecer o que está medindo. Os indicadores precisam ser compreensíveis, ligados a precisão e objetividade, e devem ter uma relação que compense custo x benefício.

O ponto mais discutido pelos diversos autores, além dessas características, é a necessidade de uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

### **2.8.1 Indicadores financeiros**

Os indicadores financeiros são úteis à gestão de negócio para mensurar o desempenho nos níveis inferiores da organização, principalmente no curto prazo (MIRANDA e REIS, 2006). Conforme os autores, indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar o desempenho da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência.

Porém, Callado, Callado e Andrade (2008) apontam que as medidas financeiras não devem ser deixadas de lado quando se trata da avaliação de desempenho, pois elas são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas.

No que se diz indicadores de desempenho, a prioridade deve ser os indicadores objetivos fundamentados nos resultados decorrentes das tarefas e atividades. Para não dificultar a compreensão do sistema de remuneração, nem reduzir a busca pelos resultados, não deve haver uma grande quantidade de indicadores. Quanto aos indicadores coletivos ou pessoais, deve-se encontrar um equilíbrio entre ambos. (KAPLAN e NORTON, 2000).

### **2.8.2 Indicadores não financeiros**

As medidas não financeiras avaliam aspectos intangíveis que não se encontram em relatórios contábeis e em outras medidas financeiras, porém são fundamentais para o sucesso da organização, como, por exemplo os concorrentes, fornecedores, clientes, marca e capital humano (GUTHRIE, 2001; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

Dessa forma, para considerar os ativos intangíveis na avaliação de desempenho dentro de uma organização, é preciso estabelecer de quais recursos (humanos, informacional e organizacional) a organização quer e precisa realizar os processos internos que direcionam ao alcance de sua estratégia.

Atualmente, para se chegar ao alcance dos objetivos estratégicos, são necessários enfoques diferenciados. O principal objetivo é o desempenho global da organização e a união dos colaboradores a fim de atingir a excelência nos processos. Estrategicamente, é mais importante para as empresas ter uma variedade de indicadores não financeiros eficazes, do que apenas a apuração de resultados financeiros (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2008). Só precisam estar alinhados ao indicador financeiro de longo prazo.

Os indicadores devem ser capazes de mostrar aos participantes e grupos interessados quais os resultados gerados por suas ações, qual o impacto dos mesmos no resultado global da organização, e de que forma esse desempenho será recompensado. Para que isso aconteça, cada indicador recebe um peso, que reflete a realidade da empresa e suas prioridades, formando uma matriz de resultados, onde se percebe a responsabilidade de cada indivíduo e se mostra qual o impacto de cada indicador na sua remuneração (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1995).

Desta forma, apresentam-se no Quadro 3, exemplos de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros.

Quadro 3 – Indicadores de desempenho

<p><b>Geral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lucratividade</li> <li>➤ Retorno sobre o capital investido</li> <li>➤ Margem de contribuição</li> </ul> <p><b>Comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Volume de vendas</li> <li>➤ Participação de mercado</li> <li>➤ Mix de produtos</li> <li>➤ Precisão da previsão de vendas</li> <li>➤ Nível de atendimento de pedidos</li> </ul> <p><b>Logística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfação dos clientes</li> <li>➤ Pontualidade na entrega</li> <li>➤ Custos de distribuição</li> <li>➤ Lead time de atendimento</li> <li>➤ Giro do inventário</li> <li>➤ Precisão da informação de estoques</li> </ul> <p><b>Desenvolvimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Introdução de novos produtos</li> <li>➤ Introdução de novos serviços</li> <li>➤ Inovações em processos</li> </ul>	<p><b>Produção</b></p> <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> <p><b>Finanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Índice de clientes inadimplentes</li> <li>➤ Índice de ganho financeiro</li> </ul> <p><b>Compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Custo de matérias-primas</li> <li>➤ Qualidade de matérias-primas</li> </ul> <p><b>Outras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absenteísmo</li> <li>➤ Índice de acidentes no trabalho</li> <li>➤ Resultado de auditorias de segurança</li> <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: Indicadores de Desempenho (Wood Jr., 1995)

Sob o ponto de vista de Camargo (2000), os indicadores a serem produzidos de uma forma que possam ser mensuráveis, com possibilidade de comparação com outras informações e ter certa estabilidade.

### **2.8.3 Indicadores sob a ótica do BSC**

O clássico *Balanced Scorecard* compreende quatro perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva do Processo Interno e a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. Segundo Schroeder (2005), é uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional, que nasce a partir do conflito entre a necessidade de que as organizações incorporem fatores de competitividade e a análise da contabilidade financeira de custos.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A elaboração da metodologia baseia-se em estratégias de uma pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo qualitativa com o propósito de entender um ambiente específico, e suas expectativas de melhoria nele. Com características de um estudo de caso, por atentar a viabilidade e implantação de um projeto de Remuneração Variável através do *Balanced Scorecard* em um determinado comércio atacadista. O nível de análise é o exploratório, devido à pesquisa qualitativa, quanto a outras organizações que já utilizam o programa, e quanto à verificação da motivação dos colaboradores da entidade referida.

Segundo Köche (2010, p.122) através da pesquisa bibliográfica “o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema, objeto de sua investigação”.

Já, se tratando de Estudo de Caso, Segundo Yin (2005) é utilizado para contribuir com os estudos e conhecimento que possuímos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, ajuda também quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e, além disso, é a estratégia preferida para questões “como” e “porque”.

Ainda seguindo a ideia de Yin (2005), o Estudo de Caso possibilita uma investigação para se manter características significativas dos acontecimentos da vida real, entre eles, os processos organizacionais e administrativos: o caso dessa pesquisa.

Com base nesse contexto, este foi o tipo de pesquisa utilizado para o objetivo central do trabalho: buscar os modelos de remuneração variável estabelecidos através dos indicadores e metas propostas pelo *Balanced Scorecard*. Diante das colocações dos autores e as metodologias disponíveis, entende-se que as escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.



### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a elaboração do referencial teórico, foram coletados dados em bibliografias, normas, livros e e-books.

Para análise de dados foram utilizadas informações do referencial teórico alinhando o objetivo e a questão de pesquisa.

Inicialmente foram realizadas conversas informais com o gerente e o sócio da empresa, expondo a ideia inicial do projeto. Em Março de 2018, no início do projeto foram feitas reuniões, análises de dados, possibilidades de valores e assim deu-se início à pesquisa bibliográfica.

O estudo foi desenvolvido com os dados e informações fornecidos pelo contador da empresa, através dos dados da contabilidade, informações do gerente e do consultor da empresa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

O presente estudo é referente à Alfa Motocenter LTDA, nome fantasia utilizado para citação do estudo de caso, sediada em Bento Gonçalves/RS, que está no mercado há 31 anos, no ramo de material de borracharia, pneus, peças e acessórios para motocicletas.

#### **4.1.1 Histórico**

A Alfa é uma empresa de porte médio, tributada pelo Lucro Presumido, voltada para atender o varejo, fundada a partir da necessidade em se ter qualidade e eficiência em materiais para conserto de motocicletas, desde pneus de bicicletas até tratores. Fundada em 1987, a empresa é de administração familiar com uma visão empreendedora, que inova seus processos, ramo e mercado, de acordo com necessidades e aprimoramento, sempre visando melhores tecnologias e qualidades aos seus produtos e serviços.

A empresa está nessa transição de dimensão e ampliação há cerca de dois anos, quando decidiu reestruturar, começar a vender moto peças, a atuar em Santa Catarina, e abrir uma loja na cidade e assim, conseqüentemente triplicar seu quadro de colaboradores, e alavancar seu faturamento. Hoje está presente em todo estado do Rio Grande do Sul, e no litoral de Santa Catarina, através de seus vendedores externos e sua equipe de televendas.

#### **4.1.2 Mercado**

Conforme Kotler e Keller (2006), antigamente um mercado era local físico onde vendedores e compradores se reuniam para vender e comprar seus produtos. Hoje, se descreve mercado como conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas à determinada classe de produtos. A Alfa busca sempre conhecer seus novos consumidores e seu comportamento, procurando atender suas necessidades, garantindo espaço no mercado.

Em um projeto iniciado há cerca de 2 anos, onde surgiu à necessidade de expandir o negócio e ampliar a área de atuação, o material de borracharia já não era suficiente para manter os objetivos da empresa, fazendo-a apostar num novo ramo, o de material e acessório para motocicletas. O negócio alavancou toda a estrutura já não era mais compatível com o que era antes, praticamente toda a equipe foi reformulada, focando em vendedores especialistas na área. Uma equipe interna maior e em vários setores, a empresa de 5 funcionários, passou a contar com 24 colaboradores, espalhados no setor do almoxarifado, nas vendas externas, internas, no financeiro, no fiscal, contabilidade e gerência. Agora também contando com 2 vendedores externos em Santa Catarina.

Hoje a Alfa tem um quadro de 26 colaboradores, com o espaço de expedição/ almoxarifado, o tele vendas, o administrativo, com contabilidade, fiscal, financeiro/ RH, compras e gerência. Além disso, na mesma estrutura conta com uma loja, bem equipada para atender consumidores e mecânicos da região, e ainda está começando um Centro de Distribuição em Santa Catarina, onde terá mais funcionários, a fim de expandir seu mercado de atuação e diminuir impostos.

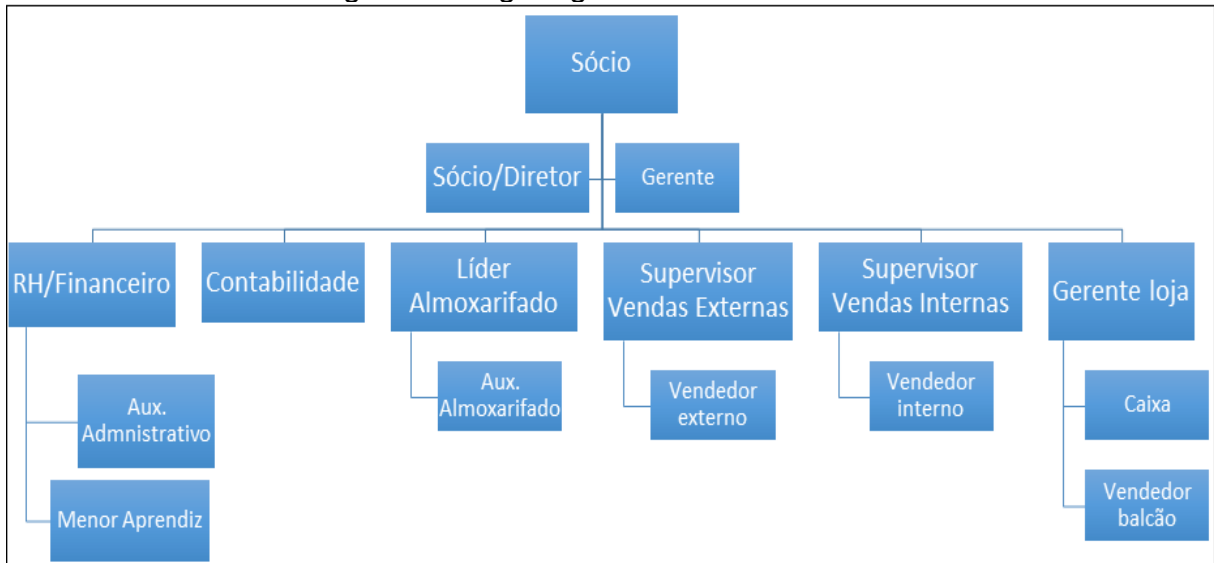
## 4.2 DIAGNÓSTICO DOS SETORES DENTRO DA EMPRESA

### 4.2.1 Organização

A Alfa por ser uma empresa em crescimento, ainda apresenta uma estrutura organizacional bastante simples, desse modo tem mais facilidade de relacionamento entre membros da empresa.

A comunicação com os colaboradores é mais transparente possível, pelo fato de existir poucos funcionários é possível saber o que está acontecendo, mantendo um bom controle interno. O diálogo acontece face a face, com os funcionários internos, e com os demais externos são realizadas reuniões mensais. Na Figura 7 visualiza-se o organograma da empresa, que possui 26 colaboradores.

Figura 7 - Organograma funcional da Alfa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na sequência será apresentada a estrutura da Alfa.

#### 4.2.1.1 Administração

Atualmente a empresa, por estar em processo de expansão, ainda conta com pessoas que fazem diversas funções. No setor administrativo são cinco pessoas sendo: o diretor sócio, que realiza o marketing e compras de produtos novos além de administrar, o gerente faz as compras, controla todos os processos e auxilia nas vendas, a analista contábil faz a contabilidade, conciliações, custos, folhas de pagamentos, contas a pagar e financeiro, a analista de RH, que cuida da parte de contratações e demissões, solicitações de serviços e cobrança de clientes, e um auxiliar administrativo que emite notas fiscais e etiqueta mercadorias.

#### 4.2.1.2 Comercial

O setor comercial é o setor que mais se destaca na empresa, conta com mais funcionários que prestam serviços internos e externos. Por ser uma empresa com atividade comercial, o foco está diretamente ligado aos vendedores, atualmente são 15 colaboradores vendedores.

#### *4.2.1.2.1 Equipe de vendas*

Sendo o setor mais numeroso da empresa, e por ser a fonte direta de recursos, recebe uma atenção diferenciada e como toda empresa, estipula metas para os vendedores e os comissiona mensalmente. Atualmente são 3 tipos de vendedores dentro da Alfa: são 3 vendedores no balcão da loja, são 3 pessoas que trabalham nas vendas internas, que auxiliam os vendedores externos, fazendo vendas por meios de comunicação, como telefone, *Whatsapp* e Redes Sociais, e são 9 vendedores externos espalhados por região do RS e SC.

#### *4.2.1.2.2 Treinamento*

A Alfa não possui uma pesquisa de marketing estruturada dentro da organização, porém um dos projetos dentro da empresa, que tem sido feito recentemente são as promoções semanais, ofertas temáticas e liquidações de fechar mês. Para isso, investe em treinamentos para seus colaboradores.

A empresa busca novas vendas através destas ações, o que traz um retorno imediato de receita, para novos clientes, a Alfa gratifica os vendedores a cada cliente novo cadastrado ou cliente que não comprava há muito tempo e voltou. Para que tudo isso dê certo a empresa busca sempre com seus parceiros, grandes fabricantes a vir até a empresa e apresentar e dar treinamentos da utilidade de seus produtos para os vendedores se especializarem cada vez mais na área.

#### *4.2.1.3 Operação*

Para que a venda seja concluída, mercadoria enviada pela transportadora ao cliente corretamente, a Alfa tem uma equipe no almoxarifado, onde o setor operacional realiza sua função.

##### *4.2.1.3.1 Almoxarifado*

Hoje na Alfa são 4 funcionários no almoxarifado, basicamente um para cada etapa do processo de mercadorias. Um responsável pelo recebimento de mercadoria, cadastro e alocação dos produtos, um por separar os pedidos, outro responsável pela conferência dos pedidos e outro por etiquetagem nas caixas e despache das mercadorias pela transportadora. Todos sabem fazer todas as funções e sabem a importância de que cada uma seja bem realizada.

#### 4.2.1.3.2 Fluxo de atendimento

A Alfa Motocenter é uma empresa dinâmica, ela apresenta setores distintos e interligados, o estoque é comum para todos os departamentos, loja, vendas internas e externas. Por esse motivo, o estoque da empresa tem um fluxo muito alto diariamente, o controle é um dos problemas enfrentados.

Outro problema bastante presente na organização é a rotatividade nesse setor da empresa principalmente, é um serviço que exige atenção, força física, dedicação e cuidado, onde todos os possíveis erros acontecem. Conforme Tabela 2 mostra que a taxa varia todo o mês, ao longo de 2018.

Tabela 2 – *Turnover* da Alfa em 2018

RESUMO DE INDICADORES (2018)									
INDICADOR	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
Nº De Novas Contratações	1	4	2	2	0	3	1	0	1
Total de Desligamentos	1	2	1	0	2	1	2	2	2
Varição no nº de Funcionários	0	2	1	2	-2	2	-1	-2	-1
Taxa Turnover	4,35%	12,00%	5,77%	3,57%	3,85%	7,14%	5,56%	4,00%	6,25%
	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS</b>	23	25	26	28	26	28	27	25	24

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

#### 4.2.2 Remuneração atual da empresa

Quando se trata de remuneração a Alfa também apresenta problemas, os salários são pagos sem planos de cargos e salários, praticamente todos os funcionários desempenham funções distintas, desse modo a direção aborda cada remuneração de forma diferente, o que pode ser uma das questões pelo *turnover*, pois o funcionário não tem um plano de crescimento dentro da empresa.

#### 4.2.2.1 Plano de cargo e salários (PCS)

Dentro da Alfa, o recrutamento e seleção de colaboradores, a empresa adapta em sua estrutura organizacional uma pessoa no departamento de Recursos Humanos, onde a mesma recruta por meio de indicação ou seleção de currículos. Até o momento a empresa não trabalha com o PCS na gestão de salários e benefícios. Portanto, o processo de gestão de pessoas, desde a seleção, até o desligamento, não possui uma estrutura de critérios previamente construídos.

#### 4.2.2.2 Benefícios existentes

Além dos salários pagos aos colaboradores da Alfa, atualmente existem alguns benefícios que são concedidos. Esses benefícios, assim como o salário, eles são pagos individualmente, levada cada condição, cargo, e local de trabalho. Alguns exemplos de benefícios existentes:

Tabela 3 – Remuneração variável na Alfa em Setembro 2018

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - ALFA MOTOCENTER										
CARGO REMUNERAÇÃO	GERENTE GERAL	GERENTE LOJA	ANALISTA CONTABIL	ANALISTA RH	SETOR VENDAS EXTERNA	SETOR VENDAS INTERNA	CAIXA LOJA	VENDEDOR LOJA	LIDER ALMOX.	SETOR ALMOX
Ajuda custo transporte - no valor de R\$ 100,00			X	X				X		X
Plano de Saúde Integral	X		X	X					X	
Plano de Saúde para Dependente	X									
Almoço (98% custeado pela empresa)		X	X	X		X	X	X	X	X
Despesas de Viagem					X					
Comissão	X	X			X	X		X		
Função Gratificada (40%)		X								

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme Tabela 3, todos os benefícios que a Alfa concede não são gerais, não cumprem regras e não tem controle, o que deixa a empresa sem saber mensurar ao certo o total de benefícios pagos mensalmente. Resultados que não traduz a realidade da empresa tanto financeiramente, quanto a motivação dos colaboradores e funcionalidade desses benefícios.

### 4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL ATRELADA AO BSC

#### 4.3.1 Diagnóstico atual da Alfa

A falta de planejamento do seu ingresso no mercado é comum nas pequenas empresas, e uma das maiores diferenças para as grandes empresas. A Alfa, como pequena empresa em fase de expansão é nessa característica que tem mais dificuldade. Seus empresários ainda não realizam uma análise de custo x benefício do negócio, nem avaliam se o retorno esperado é realizável. Além disso, existe ainda o agravante de não haver recursos disponíveis para investir em estratégias de melhorias e crescimento, forçando a empresa manter seu fluxo de caixa apertado, e por vezes buscando capital de giro de terceiros.

Entretanto, acredita-se possível tornar a realidade das pequenas empresas mais positiva, através da aplicação de um modelo de administração estratégica para que seja possível estabelecer um posicionamento estratégico e implantar mudanças. Para desenvolver o planejamento estratégico basta desenvolver uma metodologia que precisa de baixo investimento de capital e apresente retorno num pequeno espaço de tempo.

Outra problemática encontrada nas pequenas empresas, e presente na Alfa é a falta de recursos humanos qualificados. Por falta de organização, estrutura, planejamento e recursos financeiros, não investindo em treinamento de pessoal, em planos de cargos e salários e contratação de mão de obra qualificada.

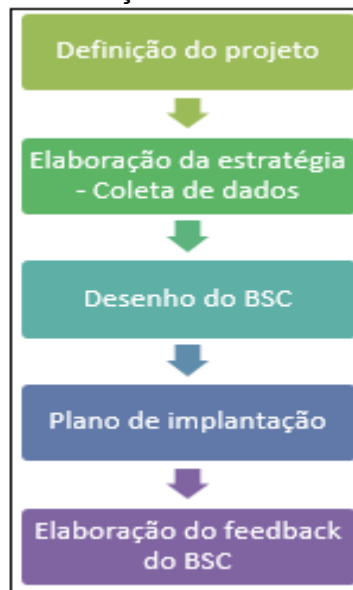
Devido a estas problemáticas, gerou-se a necessidade de desenvolver uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard*, utilizando os métodos apresentados anteriormente, que fosse fácil de ser aplicada e que levasse em consideração a escassez de recursos dentro do estudo de caso.

#### 4.3.2 Proposta de elaboração do BSC na Alfa

Foi estabelecido um modelo sob medida para o estudo de caso, a Alfa Motocenter, levando em consideração suas características e recursos disponíveis. A sistemática proposta foi realizada em fases, conforme a Figura 7:



Figura 8: Fases de elaboração da sistemática proposta do BSC



Fonte: Adaptado de Lunkes (2007)

Fases de elaboração para a proposta de implantação para a Alfa:

**Primeira fase:** Definição do projeto, onde abrange todas as informações necessárias para iniciar o projeto e definir como ele será conduzido.

**Segunda fase:** Elaboração da estratégia acontece à definição da visão, missão e estratégia da empresa.

**Terceira fase:** Desenho do *Balanced Scorecard* é a fase onde envolve a construção do *Scorecard*, a definição das perspectivas, objetivos estratégicos, medidas de desempenho, iniciativas estratégicas e superações.

**Quarta fase:** Plano de modelo de implantação, onde é compreendida a definição dos planos de ação para o entendimento do *Scorecard* aos demais colaboradores, verificação de medidas faltantes. Construção dos indicadores da remuneração variável acontece à verificação das necessidades a partir das outras fases

**Quinta fase:** Alinhamento de metas individuais e desenvolvimento de sistema de informações e de *feedback*.

#### 4.3.3 Primeira fase: Definição do projeto

A primeira fase onde ocorrem muitas conversas através de reuniões com a diretoria da Alfa. Onde a carência era um modelo de gestão eficaz, que ao mesmo tempo valoriza-se o capital intelectual dentro da empresa.

#### 4.3.3.1 Apresentação dos conceitos do *Balanced Scorecard*

Introdução dos conceitos básicos do *Balanced Scorecard* foi realizada uma apresentação para os proprietários e gerência, dos seus principais conceitos e a forma que seria conduzida a implantação dentro da organização, e alguns resultados alcançados em outras empresas que utilizam a ferramenta.

#### 4.3.3.2 Definição dos objetivos do projeto

Aqui se define o motivo da implantação do *Balanced Scorecard* e busca o comprometimento e credibilidade da gerência em relação ao projeto.

Na Alfa, o comprometimento da gerência é alto, pois há uma constante participação e interesse em melhorias internas, além disso, uma mente aberta e disposta, o que não é comum em pequenas empresas de administração familiar. O BSC ainda não foi totalmente compreendido, mas há concordância em utilizá-lo, apostando em ser a melhor ferramenta para alavancar os resultados.

#### 4.3.3.3 Definição da equipe de trabalho

Ficou definido que o grupo que irá conduzir o projeto será composto por integrantes chave dentro da Alfa terá a participação do sócio-diretor, do gerente, de um consultor administrativo terceirizado, da analista de RH, e da analista contábil que será a facilitadora do projeto.

### **4.3.4 Segunda fase: Elaboração da Estratégia**

Para todos os itens na sequência, foram realizadas desde Abril a Outubro de 2018, em reuniões mensais, com todos os participantes da equipe do projeto, em pauta e planilhas coletaram-se dados, e definiram as atribuições de cada integrante.

#### 4.3.4.1 Definição da missão, visão, valores e estratégia da Alfa

Toda empresa deve possuir uma estratégia competitiva, implícita ou explicitamente. Como visto anteriormente, a Alfa não possui planejamento

estratégico no papel, hoje todas suas decisões de negócio são momentâneas adequadas ao período. Não existia missão, valores e visão na Alfa Motocenter devendo definir desde o início de todo o projeto.

Primeiramente foi apresentado para os gestores o conceito e a importância de cada uma destas definições. Assim que os tópicos estavam bem entendidos foram direcionados para o caso da Alfa e definido pela equipe chave.

#### 4.3.4.1.1 *Missão*

*Vender qualidade com preço justo.*

#### 4.3.4.1.2 *Visão*

- ✓ Trabalhar com diversidade de produtos de qualidade;
- ✓ Logística ágil e eficaz;
- ✓ Envolvimento e satisfação do capital humano;
- ✓ Conquistar a confiança dos clientes;
- ✓ Ascensão ao mercado nacional.

#### 4.3.4.1.3 *Valores*

- ✓ Agir com honestidade e integridade;
- ✓ Reconhecer e desenvolver a diversidade de talentos, iniciativas e a liderança dos colaboradores;
- ✓ Investir em tecnologia;
- ✓ Otimizar tempo, pessoas e valores.

#### 4.3.4.1.4 *Estratégia da Alfa*

Para se cumprir a missão e objetivos da Alfa, foi realizada uma análise dos fatores internos e externos influenciáveis, a partir dessa análise foi formulado estratégias e políticas necessárias para o alcance dos objetivos.

Por fim, a estratégia atual da Alfa foi definida como: *“Aumentar a rentabilidade através da expansão da atuação no mercado e buscar a fidelização do cliente e confiança dos nossos funcionários”*.

#### **4.3.5 Terceira fase: Desenho do BSC**

##### **4.3.5.1 Definição dos objetivos estratégicos da perspectiva financeira**

Nesta fase do projeto foram definidos os objetivos de longo prazo e objetivos estratégicos da perspectiva financeira.

Revisado todos os conceitos relativos à perspectiva financeira, ficou definido que o objetivo em longo prazo da Alfa seria aumentar 50% a receita dentro de 18 meses, ou seja, 2,77% ao mês. Para se alcançar esse feito, o custo deverá ser reduzido em 10%.

Para aumentar os lucros, os objetivos estratégicos da perspectiva financeira foram definidos visando o crescimento da receita com um controle de custos.

No que se diz crescimento da receita, poderia ser feito:

- Abertura de um centro de distribuição em Santa Catarina;
- Controle de estoque: com um estoque completo e correto as vendas podem ser realizadas com pedidos totalmente atendidos;
- Novos Produtos: mercadorias modernas e raras, o que transforma a empresa em referência de produtos;
- Clientes novos e mercado: buscar novos lugares ainda não atendidos, mapear clientes em potencial e buscá-los através de visitas e apresentação;
- Vendedores qualificados: profissionais focados, comprometidos a realizarem vendas cada vez mais promissoras;
- Estratégia de preço: através de promoções, kits, mix de preços, venda de produtos com desconto para abrir vendas e clientes.

Referente às despesas operacionais, busca-se o controle e não a redução. A Alfa possui uma estrutura e uma equipe enxuta, qualquer redução poderia ocasionar em uma desmotivação dos profissionais e uma baixa na qualidade do atendimento, o que seria um retrocesso.

O que poderia explicar o valor alto das despesas dentro da Alfa é a loja, unidade e reforma relativamente nova, e o investimento no novo centro de distribuição que requer mais mercadoria, aluguel e outras despesas necessárias que serão supridas.

O controle das despesas operacionais pode ser atingido por meio de:

- Aumento das vendas: aumentar a cartela de clientes para os vendedores internos, realizando mais ligações e busca de novos clientes ou inativos;
- Manutenção das Despesas: estipulação de valores para despesas de viagem, agora para pernoite e refeições existe um valor determinado pela Alfa, o que antes não havia;
- Ciclo de caixa positivo: controlar o recebimento dos clientes, restringir clientes inadimplentes, lançar perdas. Controle de devoluções e garantias. Provisões de pagamentos de despesas, real conhecimento do que tem a pagar e receber.

#### 4.3.5.2 Definição dos objetivos estratégicos da perspectiva do cliente

No primeiro momento foi realizado o mapeamento dos segmentos de mercado existentes e definidos em quais desses a empresa tem interesse em atuar, para estes foram direcionados os objetivos estratégicos, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 – Sequência de segmentos foco da Alfa

<b>Segmento</b>	<b>Abordagem para vendas</b>
1° Revendedores	Visita vendedor externo - ligação vendas internas - contato via redes sociais - envio de catálogos e promoções.
2° Mecânicos	Visitas esporádica de vendedores - ligações - venda no balcão da loja - envio de promoções
3° Consumidor Final	Atendimento balcão da loja - redes sociais e sorteios
4° Borracheiros	Antigos e bons clientes - envio de promoção (antes objeto principal, hoje não é mais o foco da Alfa, por não gerar lucro, pelo mercado, e por clientes inadimplentes)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os gestores da Alfa acreditam que o foco da empresa são os revendedores de motopeças, lojistas de outras cidades que compram em grandes quantidades

para vender em sua loja. Muitos mecânicos da cidade e região são clientes da Alfa, o consumidor final é chamado através de redes sociais e sorteios. É um mercado a ser explorado, por esse motivo o investimento em uma loja na cidade.

Levando em consideração esse foco no atendimento, trabalhamos com 3 principais segmentos para elaborar uma proposta de valor para cada tipo de cliente. A coordenação da Alfa se reuniu para apontar exatamente o que agrega valor e quais as necessidades dos seus clientes, concluiu-se que todos os clientes focos necessitam das mesmas propostas.

Para cada segmento foi criado propostas de valores, todas baseadas na experiência de trabalho de cada integrante da equipe do projeto, depois de concluído, foi elaborado a Figura 8, o mesmo divulgado e exposto no mural da empresa, para conhecimento de todos.

Figura 9 – Proposta de valor para os segmentos de interesse:

<b>Atributo Serviço</b>		<b>Imagem</b>		<b>Relacionamento</b>
Entrega rápida do pedido	Qualidade Atendimento	Garantia	Competência	Atendimento cordial e profissional
Organização Funcional	Retorno rápido	Confiança	Aparência Agradável	Ambiente descontraído e agradável de frequentar

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

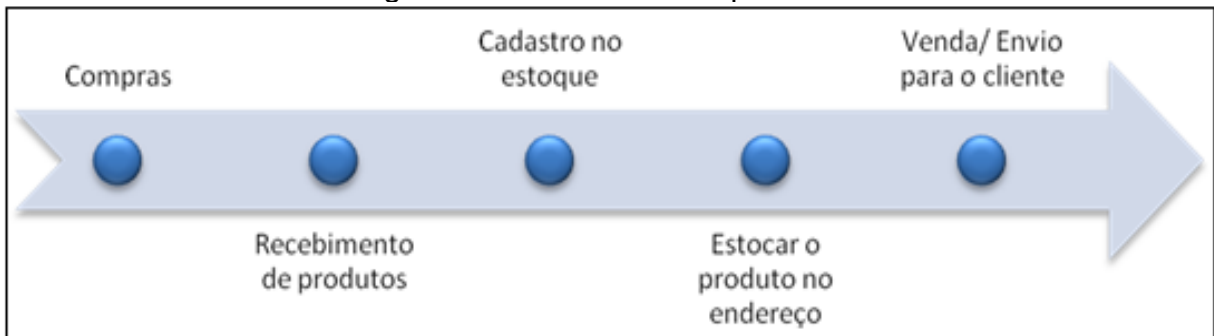
As propostas de valor formaram a base para a elaboração dos objetivos estratégicos para a perspectiva dos clientes. Através da relação de causa e efeito, definiu-se que a perspectiva dos clientes não possui relação com o objetivo financeiro de controle de despesas, mas sim com o objetivo de crescimento de receita, que pode ser obtido com a retenção e captação de clientes. Desse modo, a Figura 8 aponta os objetivos da perspectiva do cliente, definidos como: aumento do número de novos clientes cadastrados, aumento do número de vendas, e a busca da fidelidade e satisfação do cliente.

#### 4.3.5.3 Definição dos objetivos estratégicos dos processos internos

Seguindo a sequência do BSC, depois de definidos os objetivos da perspectiva dos clientes, foram definidos os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos.

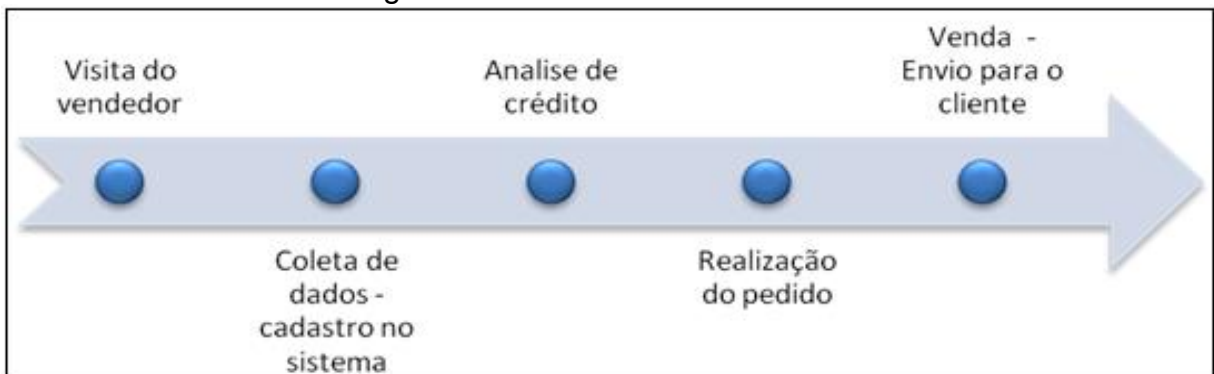
A primeira ação foi o mapeamento dos processos da empresa. Foram desenhados os processos que ocorrem dentro da Alfa, em três linhas, uma representada pelo produto, outra pelo cliente, outra pela venda. São três processos importantes e que se cruzam em algum momento do ciclo, conforme apresentado na Figura 10, 11 e 12:

Figura 10 – Processo dos produtos



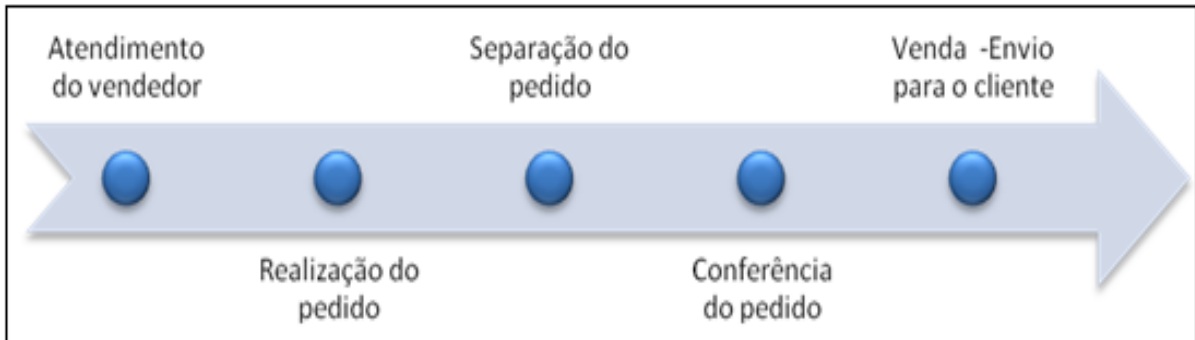
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Figura 11 – Processos dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

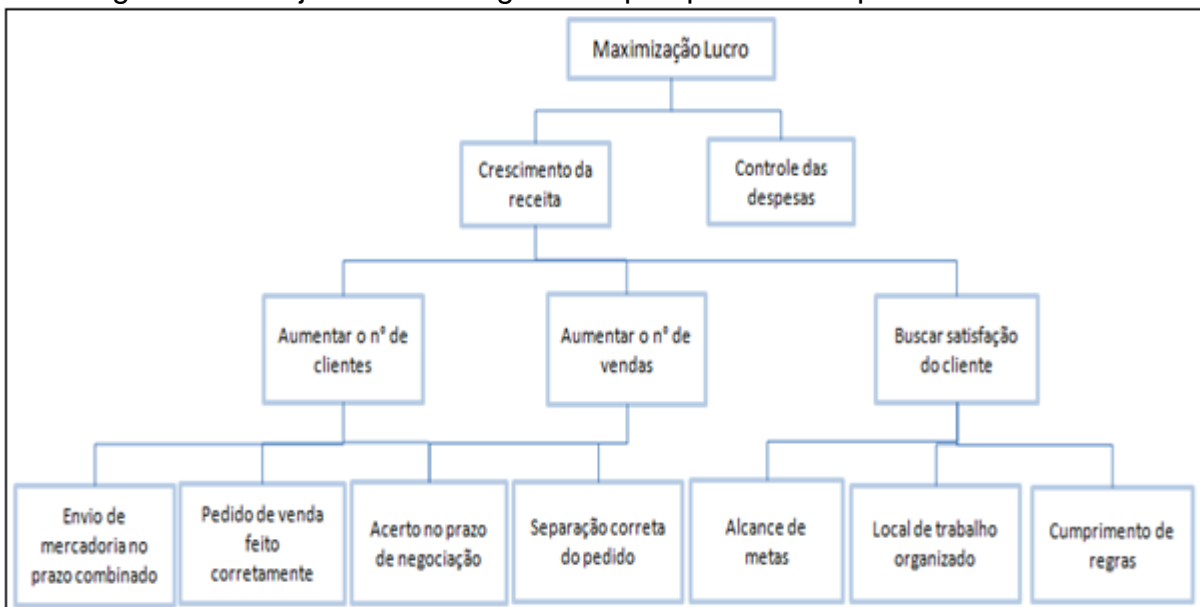
Figura 12 – Processos das vendas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com base nesses processos e nas relações com os objetivos dos clientes, foi definido que os objetivos estratégicos dos processos internos seriam o bom desempenho dentro do almoxarifado, a eficácia desde o recebimento da mercadoria, do pedido de venda e do novo cliente, ter colaboradores capazes de fazer sua parte do processo andar pra frente corretamente e no tempo esperado, ter sistemas operacionais eficientes e manter a organização do local de trabalho. Assim, finalmente, a busca de expansão da atuação no mercado, a fidelização do cliente e confiança dos colaboradores, evidenciado na Figura 13.

Figura 13 – Objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)



#### 4.3.5.4 Definição dos objetivos estratégicos de aprendizado e crescimento

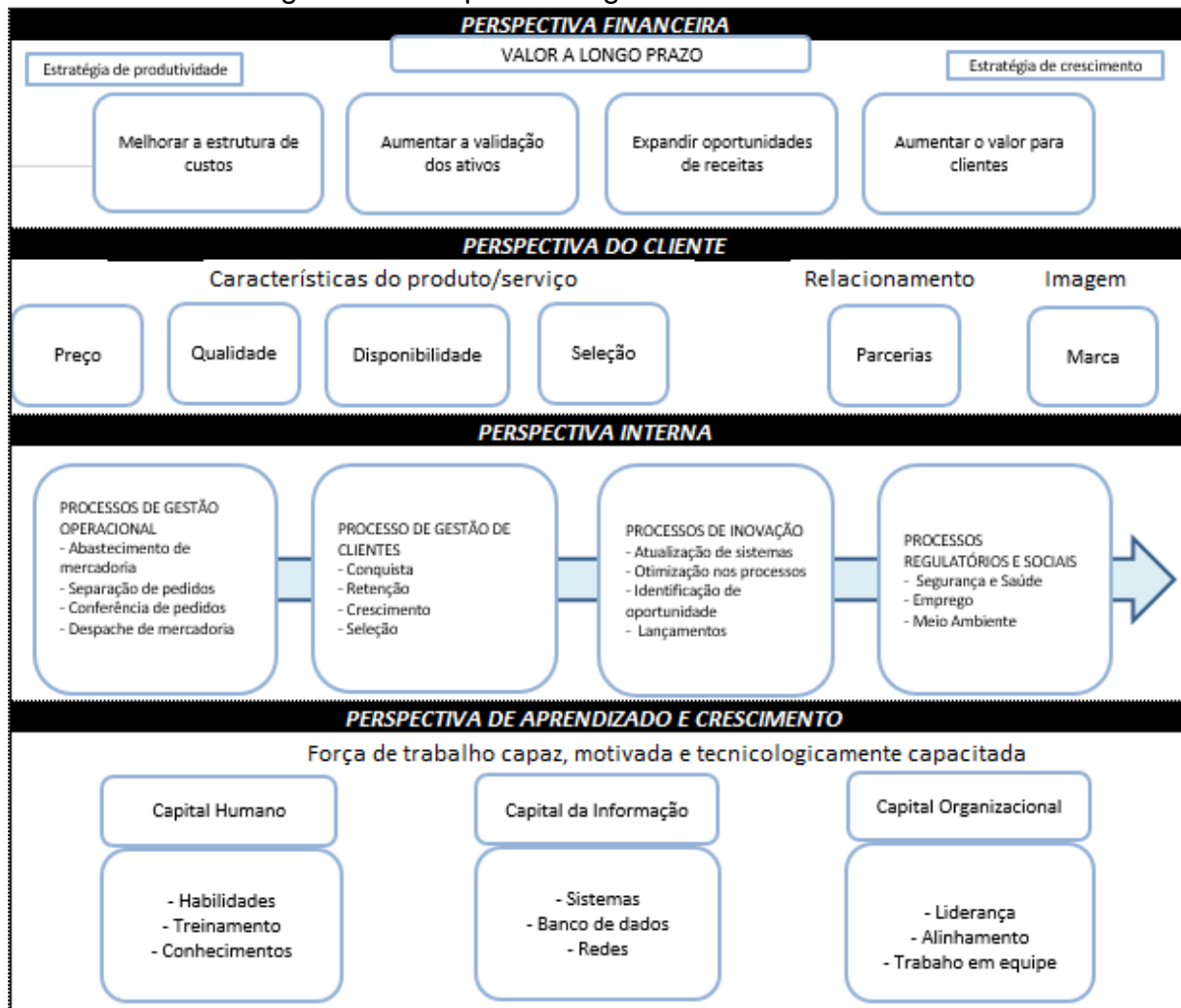
Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento são responsáveis por garantir a infraestrutura necessária que dá suporte às outras perspectivas. Para realizar os objetivos propostos até o momento, definiu-se que esta perspectiva deveria focar no desenvolvimento do capital humano, no capital organizacional e no capital da informação.

Quanto ao desenvolvimento do capital humano, envolvem todos os treinamentos, conhecimentos e habilidades necessários para desenvolverem suas atribuições de forma a garantirem a satisfação dos clientes e crescimento das receitas. Ter a satisfação do funcionário contribuirá para os resultados da empresa, um funcionário satisfeito tende a ter um cliente mais satisfeito, e conseqüentemente um resultado melhor para a organização. No capital organizacional procurar desenvolver e captar nos colaboradores o alinhamento com as normas, a liderança e o trabalho em equipe. No capital da informação será onde o sistema dará suporte à rotina diária da Alfa, o torna mais profissional e organizada, além disso, dá suporte ao sistema de *feedback* do *Balanced Scorecard*.

#### 4.3.5.5 Mapa estratégico da Alfa

Depois de conceituado o *Balanced Scorecard*, e compreendido, foi elaborado o mapa estratégico da Alfa, conforme mostrado na Figura 14.

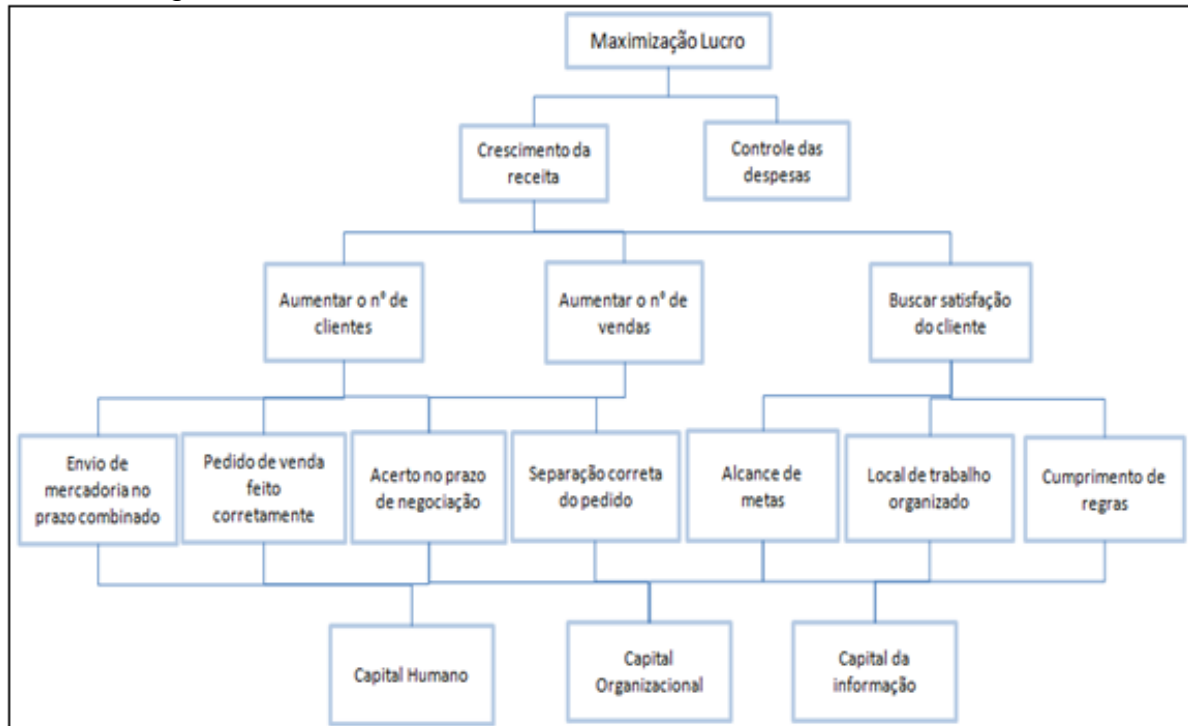
Figura 14 – Mapa estratégico da Alfa Moto center



Fonte: Elaborado pelo autor baseado no modelo de Kaplan e Norton (2018)

#### 4.3.5.6 Revisão do esboço do *Balanced Scorecard*

Definidos os objetivos das quatro perspectivas, foi produzido um esboço do *Balanced Scorecard*, consideradas as relações de causa e efeito e após consenso do grupo, está apresentado na Figura 15 o desenho do BSC com todos os objetivos definidos.

Figura 15 – Desenho do *Balanced Scorecard* na Alfa Motocenter

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

#### 4.3.6 Quarta fase: Plano de implantação

Para dar suporte a todos esses objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizado e crescimento, a Alfa planeja implantar um sistema de remuneração variável com base em todos esses objetivos apresentados anteriormente através do *Balanced Scorecard*.

Nesta fase do projeto foram definidas para cada um dos objetivos estratégicos do BSC, as medidas de ocorrência e indicadores de tendência. Onde as medidas de ocorrência indicam a realização ou não das metas propostas para o objetivo, e os indicadores de tendência indicam se a empresa está no caminho certo.

Para cada medida de ocorrência e indicador de tendência, foram definidas metas de superação. As metas foram adequadas para garantir o atendimento do objetivo de longo prazo.

##### 4.3.6.1 Desenvolvimento do plano de implantação

Nesta fase ocorreu a divulgação do BSC e também foram feitos os levantamentos dos dados que devem ser coletados mensalmente para o

acompanhamento das medidas, e deu-se início ao desenvolvimento do sistema de informação.

No primeiro momento foi decidido por não comunicar o *Balanced Scorecard* para todos os colaboradores da Alfa. A equipe do projeto acredita que seria difícil a compreensão do BSC para alguns e, ainda assim a empresa ficaria exposta. Dessa forma, ficou decidido que a divulgação seria por meio de um *folder* com os principais objetivos estratégicos, as propostas de valores e algumas medidas que seriam acompanhadas por todos.

Em relação ao sistema de coleta de informações está sendo desenvolvido em processo lento, pois além de não haver o hábito de se coletar informações, algumas das medidas precisam ser desenvolvidas, como por exemplo o planejamento da abertura de novo centro de distribuição em Santa Catarina para se desenvolver novos mercados e clientes e reduzir o custo tributário com o ICMS ST. Acontece que algumas ações que são necessárias para coleta de dados ainda não foram incorporadas à rotina, como o começo de emissão de notas direto de SC e negociação com clientes de SC para SC. Ou apontamento de erros e acertos dos funcionários internos da Alfa Motocenter.

#### 4.3.6.2 Construção dos indicadores e metas

Primeiramente, a Alfa optou por não alinhar as remunerações dos empregados junto ao *Balanced Scorecard*. Ela preferiu aguardar para ver como será o desempenho desta ferramenta ao longo de 3 meses, para depois pensar na implantação do programa de remuneração alinhado ao BSC. Porém o plano de cargos e salários será alinhado e implantado de imediato a partir de janeiro de 2019.

Quanto às metas individuais, nesse primeiro momento serão estabelecidas, porém ainda não serão explícitas. A divulgação acontecerá através do *folder*, acredita-se que sejam entendidos os principais objetivos e conceitos do *Balanced Scorecard* e que o desempenho dos colaboradores será direcionado ao encontro deles. Estão sendo desenvolvidas metas individuais a partir do cargo ocupado e função desempenhada, metas que minimizem os erros e aumentem o desempenho da empresa, além das individuais estão sendo elaboradas também metas globais, básicas para organização e bom funcionamento da Alfa.

O Apêndice 1 traz o quadro completo com os objetivos estratégicos e suas medidas. Analisando o quadro, podemos observar os vetores de desempenho, o mesmo Quadro será acompanhado e seus indicadores reavaliados a cada período de seis meses.

#### 4.3.6.3 Definição da remuneração variável

Apesar de não aderir à remuneração variável no primeiro momento, a Alfa já planeja em 3 meses implantar através do *Balanced Scorecard* uma participação nos resultados, procurando reconhecer seu funcionário que colabora da melhor forma para que o objetivo a longo prazo seja alcançado.

Foram estudadas algumas possibilidades para gratificar o funcionário somente a partir do que ele auxiliou a empresa a crescer em determinado período, baseado no faturamento da empresa, ou seja, se a empresa atingir o faturamento da meta mensal, e o funcionário que alcançando suas metas receberá um valor, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Quadro funcional - % de faturamento e o % de prêmio a ser pago

% Resultado	% Prêmio
5%	25%
5,5%	30%
6%	35%
6,5%	40%
7%	50%
7,50%	60%
8%	70%
8,50%	80%
9%	90%
10%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o Quadro 4, os pagamentos foram predefinidos da seguinte maneira, seguindo um exemplo de um salário base de R\$ 1.000,00:

- a) A Se o % de resultado da Alfa for 5% o valor do prêmio é de 25% de R\$ 250,00;
- b) B Se o % de resultado for 5,5% o valor do prêmio é de 30% de R\$ 300,00;

c) C Se o % de resultado for 10% ou maior, o valor do prêmio é de 100% de R\$ 1.000,00.

Ficou definido que caso o resultado seja de um valor fora do Quadro 4, mas dentro das margens, como por exemplo, 5,7%, o valor a ser considerado conforme a Tabela será o menor, de 5,5%.

Pensando nessa implantação, foi elaborado um documento para auxiliar ambas as partes interessadas, o acordo coletivo de bonificação por desempenho a partir dos resultados, demonstrado no Apêndice 2.

#### 4.4.6.4 Plano de cargos e salários

À medida que a empresa progride, os colaboradores aumentam sua importância, neste projeto ficou constatada que a Alfa possui deficiência na remuneração e retenção de seus empregados. Todos os envolvidos do projeto sabem a importância de motivar e reter os talentos, enquanto o plano de remuneração variável não é aplicado, o estudo de plano de cargos e salários foi elaborado a fim de equiparar todos os funcionários nos seus respectivos cargos.

No Quadro 5, é mostrada a remuneração variável geral, os diretores da empresa determinaram que todos os benefícios existentes e mais alguns serão pagos para todos os funcionários internos baseados no tempo de atuação na Alfa.

Quadro 5 – Pacotes de benefícios e composição da remuneração

PACOTE DE BENEFÍCIOS, COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO					
	TEMPO DE COLABORAÇÃO				
	6 MESES	1 ANO	1 ANO 6 MESES	2 ANOS	4 ANOS
BENEFÍCIOS	Aux. Transporte 100,00	Plano de saúde 50 %	Auxílio Transporte 150,00	Bolsa Estudos 50%	Plano de Saúde 100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

#### 4.3.7 Quinta fase: Elaboração do *feedback* do BSC

A definição do sistema de *feedback* foi a última etapa da elaboração do *Balanced Scorecard*. Apesar de ainda não ter disponível os dados relativos a todas as medidas do BSC, mesmo assim já está sendo feito o acompanhamento mensal de algumas medidas desde a ideia de elaboração do projeto.

Todo o *feedback* foi desenvolvido em planilhas *Excel*, ainda está em estágio de adaptação, pelo fato de nem todas as iniciativas terem sido desenvolvidas, porém já pode ser considerado um exercício que vem ensinando os gestores da Alfa à cultura de acompanhamento e correção das divergências que ocorrem.

O Apêndice 3 mostra um ficha de acompanhamento do *feedback* com os colaboradores, a cada trimestre do próximo exercício, será realizado um monitoramento com cada funcionário, para que ele conheça seu desempenho, que faça críticas ou sugestões para os processos adotados na Alfa

A periodicidade de avaliação das medidas do BSC ficou estabelecida que fosse mensalmente e terá como participantes os gestores da empresa junto com a gestão financeira. Já a reavaliação do BSC ocorrerá a cada semestre, caso necessário o período será trimestral, através de reuniões.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

##### 4.4.1 Considerações

No presente trabalho foi feito uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* composta por etapas, para desenvolvimento da ferramenta estratégica e integração dela com um processo de remuneração variável. Considerando a proposta de implantação em uma empresa de pequeno porte, houve diferença entre a sistemática e os demais métodos de elaboração estudados, principalmente na inclusão de etapas de elaboração do planejamento estratégico.

A elaboração do planejamento estratégico foi um ponto fraco, pois uma melhor definição de valores e uma análise mais aprofundada dos ambientes externos e internos poderiam levar a diferentes objetivos estratégicos. Desse modo, o desenho do *scorecard* final poderia ser diferente, mesmo assim não se questiona as etapas de operacionalização propriamente ditas, apenas os resultados.

Notou-se que o desenho do *Balanced Scorecard* é a parte mais fácil de sua implantação, a fase mais demorada é a da implantação e é nela que estão os maiores obstáculos, colocar ideias no papel foi considerado mais fácil e aceitável do que executá-las. Mostrou-se dificuldade na coleta de informações quanto aos indicadores, deve ser explicado pelo fato de que o estudo de caso não tinha o hábito de controlar seus indicadores.

#### 4.4.2 Sugestões

Fica como sugestão, para experiências futuras, atentar à dispersão que acontece depois do término do desenho do *scorecard*, que ocorre por não existir uma estrutura montada para apoiar as ações para o desenvolvimento dos planos definidos no BSC. Ou quando as informações necessárias ainda não estão disponíveis para se acompanhar as medidas, isso resulta em uma queda de rendimento no desenvolvimento do projeto.

Neste trabalho foi abordada somente a elaboração do *Balanced Scorecard*. Pode-se dar continuidade a esta pesquisa aderindo às fases de implantação operacionalização. Muitas pesquisas sobre o *Balanced Scorecard* visam somente a elaboração do *Scorecard*, Seria importante para o meio acadêmico se fossem trazidas experiências quanto a implantação do BSC, se trouxessem casos ilustrativos de sua operacionalização, pois desta pesquisa não se encontrou menção nem na bibliografia.

Outro assunto que poderia gerar uma série de estudos é sobre o alinhamento das medidas individuais e da remuneração dos colaboradores ao *Balanced Scorecard*, este é um tema que possui em amplo campo de pesquisa, e fica como sugestão para estudos futuros.



## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi de propor uma sistemática de elaboração e implantação do *Balanced Scorecard* em um comércio para possibilitar o desenvolvimento de uma remuneração estratégica. Para testar esta proposta, foi feito um estudo de caso, tendo como pesquisa uma distribuidora e atacadista. A pesquisa incorporou as fases de elaboração do *Balanced Scorecard* até a definição do sistema de *feedback*. Porém ficou pendente o acompanhamento da implantação dos planos de ação, que serão desenvolvidos nos próximos meses.

Acredita-se que o objetivo tenha sido atingido, considerando os fatores trazidos no estudo que convergem para que a proposta do *Balanced Scorecard*, por meio do planejamento, abordagem e entendimento possa vir a otimizar o resultado possibilitando o desenvolvimento da remuneração por resultados. Quanto aos objetivos específicos, todos foram correspondidos ordenadamente.

Sobre o problema: Quais os processos para que uma proposta para implantar o *Balanced Scorecard* e tornar a remuneração dos colaboradores mais atrativa e estratégica e que possa trazer resultados mais eficientes e sustentáveis em um comércio atacadista? O problema foi respondido, com base em todo o referencial teórico realizado na pesquisa bibliográfica, todas as fases para a construção do *scorecard*, todos os processos devidos foram adotados e medidas criadas. O modelo para implantação construído a partir de indicadores de desempenho ajustados para os objetivos da Alfa.

As hipóteses criadas para o desenvolvimento do trabalho, a H1: Esta hipótese mostrou-se verdadeira, com base no referencial pesquisado, toda organização não importa o tamanho, precisa de planejamento, os indicadores gerenciais devem ser base para um bom desempenho. A H2: Essa hipótese é verdadeira, pois não se encontrou nenhuma ferramenta que abordasse indicadores e criação de medidas mais eficaz e de maneira simples, que possibilite entendimento depois de desenhado. E a H3: Essa hipótese é verdadeira, pelo fato de que a partir da proposta de implantar o modelo na empresa, foram percebidas mudanças para melhor quando o plano de salários foi adotado, e quando a notícia sobre o projeto se tornou conhecida, inclusive mudando a postura dos sócios.

O presente estudo de caso revelou que a aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa foi bem aceita e compreendida por seus sócios, causando entusiasmo e

novas perspectivas de negócio. Porém, em alguns momentos notou-se uma dificuldade para seguir o rumo da estratégia. Será preciso reforçar os conceitos e objetivos do BSC, para não permitir que as rotinas diárias desviem o foco da empresa de seus objetivos estratégicos. O maior desafio é a conscientização de que o projeto, depois de seu início, não tenha um fim nele mesmo, e ainda há providencias que deverão ser tomadas para concluir a implantação, e que deve ser avaliado constantemente.

Esta pesquisa comprova a importância do profissional contábil em diversas áreas de atuação, como esta apresentada, onde relaciona a contabilidade com ferramentas como o *Balanced Scorecard* que conseguem identificar e interligar indicadores financeiros e planejamento estratégico com valores humanos que também contribuem com a sustentabilidade e rentabilidade da empresa. Comprova a capacidade e competência do profissional contábil na gestão de processos, planejamentos e pessoas.

## REFÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A; *et al.* **Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia.**4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: Repensando a teoria e a prática.** São Paulo: Atlas, 2004.
- BANKER, R. D; DATAR, S. M. Sensitivity, precision, and linear aggregation of accounting signals. **Journal of Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 21-39, 1989.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas.** São Paulo: FGV Editora, 2003.
- BASSANI, Bruna. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas.** Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014.
- BAZZI, Samir. **Contabilidade Gerencial.**1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa, Solange Aparecida Visconti. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis.** 2006. 341f. Tese. *Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 2006.
- BRASIL – **Lei nº 10101, de 10 de dezembro de 2000.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/leis/l10101.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/leis/l10101.htm) > Acesso em 10 jun 2018.
- CAMARGO, Leonidas. Lopes de. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial.** 2000. 142 f. *Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis*, 2000.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO Aldo Leonardo Cunha; ANDRADE, Luciano Pires de. **Padrões de utilização de indicadores de desempenho não financeiros: um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE.** *ABCustos Associação Brasileira de Custos*, V. 3, n. 2, p. 01-23, mai./ago. 2008.

CARDOSO, Luiz Roberto. **Remuneração por habilidades e competências: um estudo de práticas em empresas brasileiras** – São Paulo: FEA/USP, 2002.

CARVALHO, Fabio Câmara Araújo de. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

CASTANHO, Jean Carlo Rocha. **Planejamento estratégico para implantação e desenvolvimento do café Gourmet de Panambi**, 2014. Disponível em: <  
<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2488/JEAN%20CARLO%20ROCHA%20CASTANHO.pdf?sequence=1>. >. Acesso em 20 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. Barueri/SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936 – **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização/ Idalberto Chiavenato** – 7.ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2015.

CRUZ, J. C. S.; ALVES, M. T. V. D. **Capital intelectual: práticas de divulgação de informação em empresas portuguesas**. *Revista Universo Contábil*, v. 9, n. 2, p. 174-194, 2013.

DIAS, Elisângela. **Turnover**. *Diário Financeiro*. Disponível em: <  
<https://www.dicionariofinanceiro.com/turnover/>>. Acesso em 21 nov. 2018.

DIAS, Junior, C. M.; Possamai, O.; Gonçalves, R. J. **A utilização dos activos intangíveis como agentes de melhoria do desempenho organizacional**. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 4, p. 24-32, 2008.

DIAS Junior; Lima, M. V. A.; Dalmau, M. B. L. **Uma contribuição ao desenvolvimento de indicadores de desempenho para ativos intangíveis organizacionais**. *Revista de Ciências da Administração – RCA*, Florianópolis, v.13, n. 31, p. 11-29, 2011.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUTRA, Joel, Souza. – **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Diercio. **Inocrowd: Os Benefícios da Inovação aberta para a competitividade empresarial brasileira**. *Exame 2016*. Disponível em:<  
<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/inocrowd-os-beneficios-da-inovacao-aberta-para-a-competitividade-empresarial-brasileira-dino89091828131/>>. Acesso em 10 jun 2018.

GALBRAITH, Jay R. **Organization Design**. Reading, Massachussets, Addison – Wesley Publishing Company, 1977.

GARENCO, Patrizia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. **Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda**. International Journal of Management Reviews, Oxon, v.7, n.1, p.25-47, Mar. 2005.

GARVIN, D. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. Jan-fev, 1993.

GRACIOLI, C.; Godoy, L. P.; Lorenzetti, D. B.; Godoy, T. P. **Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 4, p. 96-120, 2012.

GUTHRIE, James. **The management, measurement and the reporting of intellectual capital**. Journal of Intellectual Capital, V.2, n.1, p.27-41, Mar. 2001.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; Spinola, Mauro de Mesquita; Laurindo, Fernando José Bardin. **Software de Balanced Scorecard: proposta de um roteiro de implantação**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n1/a12v16n1.pdf>> . Acesso em: 07 Jun. 2018.

HIPÓLITO, Joel. **Tendências no Campo da Remuneração Para o Novo Milênio**. In: DUTRA, Joel (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

HORNGREN, Charles ;SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HOSS, Osni. **Modelo Hoss de Avaliação de Ativos Intangíveis**. *CAP Accounting and Management*, Pato Branco, v. 2, n. 2, p. 2008.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos. Um estudo com jogos de empresas**. 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438/pt-br.php>>. Acesso em 08 jun. 2018.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN Robert, NORTON, David, **The Balanced Scorecard- measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 71.1992.

\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_. Putting de *Balanced Scorecard* to Work. **Harvard Business**

**Review**, Boston, p. 134-147, Oct.-Sep. 1993.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, Boston, p. 75-85, Jan.-Feb. 1996.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas.** 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos** [livro eletrônico] / Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<http://facthus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250/pages/263>>. Acesso em: 04/10/2018.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica.** 27. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBERT, R. A. Contracting theory and accounting. **Journal of Accounting and Economics.** v. 32, n. 1-3, p. 3-87 jan. 2001.

LAWLER III, Edward. E. **Rewarding excellence:** paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

LAWER III, Edward. E. **Strategic Pay:** aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990. p.295.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada:** um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque na tomada de decisão. 1ª ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOLANDA, Fernanda Marques da. **Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard*.** Turismo – Visão e Ação, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, set./dez. 2007.

MATESCO, Karen. **Planejamento Estratégico: elaboração, acompanhamento e monitoramento.** In: ARAUJO, Luis C. G. de *et al* – **Ações Estratégicas – Desafios e caminhos para a gestão contemporânea:** 1ª ed, São Paulo, Atlas, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração:** remuneração tradicional e estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- MARRAS, Jean. Pierre. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MASTERNAK, Robert L. Gainsharing or Profit Sharing. In: BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy R (Ed). **The Compensation Handbook: a save-of-the-art guide to compensation strategy and design**. 5 ed. New York: McGraw Hill, 2008. p.277-293.
- MERCHANT, Kenneth A. **Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of- -measures systems**. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.19, n.6, p.893-917, Nov./Dec. 2006.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MIRANDA, Gilberto José; REIS, Ernando Antonio dos. **Indicadores Financeiros e não Financeiros de Longo Prazo: em estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras**. *Contabilidade Vista & Revista*. V. 17, n.4, p. 11-34, out./dez. 2006.
- MONTES, Francisco Javier Llorens; MORENO, Antonia Ruiz e FERNANDEZ, Luis Miguel Molina. **Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation**. *International Journal of Manpower*, v.25, n.2. p.167-180. 2004.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- NETO, Mário Teixeira Reis. **A remuneração variável na percepção do empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9BFH7E> >. Acesso em 09 jun 2018.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Junior, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Milene Regina et al. **O engajamento dos trainees nas empresas**. In: *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.
- OLIVEIRA, Patricia., Whebber., Souza de, LEONE, Rodrigo., José., Guerra. **Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários**. *Revista de Administração Mackenzie*, v.9, n.2, p. 104-127, 2008.
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores de Performance: Um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações - [livro eletrônico] – Curitiba: Inter Saberes, 2015. Disponível em:**

<<http://facthus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301838/pages/2-39>> Acesso em: 09/10/2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012

PASCHOAL, Luiz. **Como Gerenciar a Remuneração na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEIXINHO, Frederico Cláudio. **Proposta de aplicação do modelo de gestão estratégica baseado no “Balanced Scorecard – BSC” para uma empresa pública**. Disponível em <[www.cprm.gov.br/publique/media/peixe.pdf](http://www.cprm.gov.br/publique/media/peixe.pdf)>. Acesso em 09 jun 2018.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 6, n. 6, 2010.

PEREIRA, Maria C. B. **RH Essencial – Gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo; Saraiva, 2014.

PONTES, Ana Valéria Vargas. *et al.* **A influencia da meritocracia no desempenho dos colaboradores e da empresa**. 2015. Disponível em: <http://periodicosfmg.granbery.edu.br/index.php/CAT/article/view/12>. Acesso em 26. set. 2018.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. **Balanced Score for the Balanced Scorecard: a benchmarking tool**. *Benchmarking: An International Journal*, v.15, n.4, p.420-443, July/Ago. 2008.

ROCHA, Joseilton Silveira; SELIG, Paulo Maurício. **Utilizando o Balanced Scorecard para gerenciar pequenas e médias empresas**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr32\\_0965.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr32_0965.pdf)> Acesso em 07 jun. 2018.

RODRIGUES, Wellington. **O Balanced Scorecard da Petrobrás: Indicadores de Desempenho do Sownstream**. 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.9450>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagens competitiva**. São Paulo, 2000.

RUSSO, P. T.; Parisi, C.; Megliorini, E.; Almeida, C. B. De. **Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “a estratégia em ação”: um olhar baseado na teoria institucional**. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, v. 23, n. 58, p. 7-18, 2012.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.



SCHROEDER, Christine. Silva da. et. al. **Sistemas de treinamento corporativo virtual: definindo critérios e indicadores de avaliação.** *Revista eletrônica de administração.* Porto Alegre, Ed. 43, vol. 11, nº 1, jan-fev 2005.

SCHUSTER Jay R; ZINGHEIM Patricia K. **The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação: desperte o que há de melhor em sua equipe.** 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2009.

SIMÕES, A. F. **Análise da Relação entre Remuneração Variável e Valor da Empresa: O caso de uma siderúrgica de grande porte.** 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças \_ FUCAPE, 2008.

SILVA, Marlize Paulo da. **Relação das práticas de gestão de recursos humanos com turnover um estudo com empresas do norte do Paraná.** 2013. Disponível em: <<http://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-02042013-144513/en.php>>. Acesso em 05 nov 2018.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas,** 2001. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/1517>>. Acesso em: 07 jun. 2018

STADLER, Adriano; MAIOLI, Marcos Rogério. **Organizações e Desenvolvimento Sustentável.** Vol. 1. Curitiba: InterSaber, 2012.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo na organizações.** *Revista da FAE.* Disponível em: < <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/485> >. Acesso em 06 jun 2018.

WOOD, Thomaz Jr. PICARELLI, Vicente Filho – **Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva.** São Paulo, Atlas, 1995.

YEO, Roland. **The tangibles and intangibles of organizational performance.** *Team Performance Management,* v.9, n.7/8, p.199-204, Dec. 2003.

YIN, Robert K., **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Bookman, Porto Alegre: 2005.

ZAKARIA, I. **Performance measures, benchmarks and targets in executive remuneration contracts of UK firms.** *The British Accounting Review,* Glasgow, UK, v. 44, p. 189-203, 2012.

ZYLBERSTAJN, Hélio. A PLR e o mercados de capitais: desenhado a poupança participativa. In: Paulo Piccietti: José Paulo Zeetano Chahad (Org.). **Mercado de Trabalho no Brasil: padrões de comportamento e transformações institucionais.** São Paulo: Ltr, 2003 v. p. 449-487. Disponível em: <[http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file\\_282.pdf](http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file_282.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2018.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS		Metas	Iniciativas
	Ocorrencia	Tendencia		
<b>Perspectiva Financeira</b>				
F1 Crescimento de receitas	Receita	Receita realizada x receita orçada	Aumentar 50% da receita	
F2 Controle de custos	% despesas/ faturamento		>=70%	Conscientização e orçamento despesas
<b>Perspectiva Cliente</b>				
C1 Aumentar o nº de vendas	%faturamento e números de pedidos		faturamento	
C2 Aumentar o nº de clientes	% de cadastro de clientes/ faturamento total			
C3 Buscar a satisfação dos clientes	Pesquisa de opinião	Número de sugestões e reclamações	Satisfação nota 9 - menos de 10% das reclamações	
<b>Perspectiva Processos Internos</b>				
P1 Envio de mercadoria no prazo combinado	% expectativas atingidas	número de reclamações	<=90%	Definir roteiro e estipular prazo conforme a logística de cada cliente
P2 Pedido de venda feito corretamente	% expectativas atingidas	número de cancelamentos devoluções	<=90%	Treinamento com o sistema
P3 Uso adequado da agenda	% complemento de pedido	número de agendas feitas e vendas efetivadas	<=95%	Treinamento do sistema, mostragem da eficacia da ferramenta
P4 Acerto no prazo da negociação	% acerto manual em títulos	número de acerto nos vencimentos dos boletos	<=90%	Comunicação entre todos os setores, através de observação no pedido
P5 Separação correta do pedido	% expectativas atingidas	número de correção manual nos pedidos	<=95%	Treinamento, localização correta dos produtos
P6 Alcance de metas	% expectativas atingidas		<=90%	Estipular metas globais, por setores e individuais
P7 Local de trabalho organizado	Nota de organização		Nota 10	
P8 Cumprimento de normas	% cumprimento de normas		Numero de normas - normas descumpridas	Elaboração de manual de normas
P9 Divulgação	Número de visitas, contatos realizados com sucesso %iniciativas planejadas x efetivadas			

<i>Perspectiva Aprendizado</i>				
A1 Capital Humano	% número de habilidades alcançadas com notas, % escolaridade, % conhecimento de cada atividade	número de horas treinamento, especialização, real x planejado	100% em 12 meses	Elaboração de incentivo a ampliação de conhecimento de cada colaborador para agregar no trabalho realizado
A2 Capital Organizacional	número de funcionários com características de organização	Liderança, alinhamento, trabalho em equipe		Desenvolvimentos das características em funcionários em potencial
A3 Capital da Informação	Tempo atual do processo/ tempo de processo Número de informações necessárias x obtidas		Redução de 50% no tempo de processo	Desenvolver sistema de informação
A4 Satisfação do Funcionário	Pesquisa de satisfação trimestral	Nº de reclamações/funcionários Nº de problemas criados pelos funcionários/func. Nº de opiniões/funcionários	100% em 12 meses	Desenvolver pesquisa de satisfação

	<b>ACORDO COLETIVO DE GRATIFICAÇÃO POR DESEMPENHO A PARTIR DOS RESULTADOS</b>
--	---

## 1. OBJETIVO

Estabelecer os critérios de gratificação por desempenho a partir dos Resultados dos Funcionários da empresa.

- As regras do programa de participação nos resultados, que seguem abaixo, serão sempre determinadas sobre o **valor do resultado apurado no final no período vigente**.

## 2. EXPOSIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

### 2.1. Da periodicidade:

- A periodicidade do pagamento referente ao pagamento será **semestral**, considerando o fechamento do exercício contábil do período.

### 2.2. Do Direito à participação na Bonificação:

- Terão direito a participar todos os **funcionários** da empresa, com contrato de trabalho no exercício vigente, desde que na ocasião do pagamento não estejam em período de experiência;
- Os Funcionários admitidos durante o período de apuração e que, portanto, não tenham trabalhado integralmente no período, terão direito a Bonificação à razão de um doze avos **(1/12) por mês trabalhado**, considerando-se a partir do mês subsequente ao término do contrato de experiência;
- Funcionário que solicitar demissão ou for demitido no período de apuração do exercício não terão direito a Gratificação.
- Não terão direito a receber o pagamento da Gratificação, os funcionários que se encontrarem ausentes durante o **período integral** de apuração, nas seguintes situações: *em gozo de licença maternidade, auxílio doença, auxílio acidente de trabalho e serviço militar*.

	<b>ACORDO COLETIVO DE GRATIFICAÇÃO POR DESEMPENHO A PARTIR DOS RESULTADOS</b>
--	---

- No caso de afastamento parcial do funcionário em alguma das **situações citadas no item anterior**, o valor de sua participação será proporcional ao tempo efetivamente trabalhado no período de apuração, considerando no mínimo 15 dias no mês de afastamento ou de retorno, respeitadas todas as demais condições e regras existentes no presente instrumento.

**Obs.:** O pagamento dos valores referente a Gratificação será sempre realizado após apuração final do exercício do mesmo, conforme definido no item 5.

#### **4. CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DOS RESULTADOS**

**A forma de aferição da Bonificação a ser paga aos Funcionários ocorrerá conforme os critérios abaixo relacionados:**

##### **4.1.1 – Resultado do Exercício:**

Este critério é considerado como **fator condicionante** para o pagamento do prêmio relativo ao Programa de Bonificação a partir de Resultados da empresa. Esta meta corresponde à rentabilidade líquida do *negócio* e para ser atingida deverá alcançar o percentual mínimo de 5% (ver tabela a baixo no item 4.2), conforme informações da planilha do Custo Gerencial da empresa. Seguindo a seguinte formulação: *valor do faturamento total (-) custo variável total (-) custo fixo total = Resultado*.

##### **4.1.2 – Produtividade / Desempenho:**

O critério de produtividade/desempenho será subdividido nas seguintes metas:

a) Faturamento:

Attingir, no mínimo, o valor de R\$ 6.000.000,00 de faturamento semestral total, apurado mensalmente na planilha do Custo Gerencial da empresa, definido no seu Planejamento Estratégico.

	<b>ACORDO COLETIVO DE GRATIFICAÇÃO POR DESEMPENHO A PARTIR DOS RESULTADOS</b>
--	---

b) Resultado:

Corresponde ao percentual mínimo de 5% da média acumulada no período, sendo sua apuração conforme formulação referida no item 4.1.1.

c) Custo Total:

Corresponde ao percentual máximo de **95%** sobre o valor do faturamento total da empresa, seu cálculo é a soma dos custos variáveis totais e dos custos fixos totais da empresa.

**Obs.:** serão considerados todos os custos que tem datas de reajustes durante o ano e que estarão fazendo parte do valor do custo total.

d) Alcance de Metas Globais e Individuais:

O valor a ser pago de Bonificação a partir do momento em que se atinge os itens a, b e c, se torna individual conforme o alcance de pontos por equipe e funcionário, podendo variar de 90% a 100% do seu desempenho no período. Valores estipulados na tabela do 4.2.

**4.1.3 – Programa ESTAR e FAZER:**

O programa **Estar e Fazer** será um ponto de medição para definir o % de pagamento do valor do prêmio conquistado de Bonificação individual, sendo que o atendimento aos requisitos do programa representarão os seguintes percentuais: ESTAR 40% e FAZER 60% do valor da bonificação a ser pago individualmente, respeitando as regras estabelecidas.

**OBS:** Todas as metas, seus índices, resultados e acompanhamentos serão realizados e monitorados pela Direção da empresa e pelo Grupo Gestor conjuntamente.

	<b>ACORDO COLETIVO DE GRATIFICAÇÃO POR DESEMPENHO A PARTIR DOS RESULTADOS</b>
--	---

**4.2. Valores e formas de distribuição:**

**4.2.1** - O valor a ser distribuído para os funcionários será um percentual referente ao valor do resultado do exercício, sendo estabelecido o teto máximo de 01 salário nominal referente ao valor do salário de cada funcionário na época da apuração final da Bonificação. (vide tabela 1)

A forma de distribuição do prêmio obedecerá aos critérios estabelecidos conforme abaixo:

**Faturamento trimestral projetado para a empresa:**

Faturamento Total mínimo – R\$ 6.000.000,00 1º semestre;

Faturamento Total mínimo – R\$. 6.000.000,00 2º semestre;

Faturamento Total Objetivo – R\$ 7.200.000,00 1º trimestre;

Faturamento Total Objetivo – R\$. 7.000.000,00 2º trimestre;

**Tabela 2 – Quadro funcional - % de resultado e o % de prêmio, equivalente, a ser pago:**

% Resultado	% Prêmio
5%	25%
5,5%	30%
6%	35%
6,5%	40%
7%	50%
7,50%	60%
8%	70%
8,50%	80%
9%	90%
10%	100%

**Exemplo considerando um salário de R\$ 1.000,00.**

**A** – Se o % de resultado for **5 %** o Valor do prêmio é de 25% de R\$ 250,00

**B** – Se o % de resultado for **5,5%** o Valor do prêmio é de 30% de R\$ 300,00

**C** - Se o % de resultado for **10%** ou **maior**, o Valor do prêmio é de 100% de R\$1.000,00

**5. PAGAMENTO**

- O pagamento será efetuado semestralmente, sempre em até quarenta e cinco (45) dias contados a partir do fechamento do período contábil apurado.

	<b>ACORDO COLETIVO DE GRATIFICAÇÃO POR DESEMPENHO A PARTIR DOS RESULTADOS</b>
--	---

- O valor pago como resultado será tributado em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, com antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos do funcionário, sendo de competência da Empresa, a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

## **6. DIVULGAÇÃO**

É de responsabilidade do Grupo Gestor a divulgação dos resultados das metas mensais, trimestrais e de fechamento do exercício.

## **7. DA VIGÊNCIA**

O presente acordo possuirá vigência de 01 ano com **revisão semestral das metas e indicadores**. Em não havendo alterações das definições previstas no presente acordo permanece o mesmo.

## **8. DA CONCORDÂNCIA**

O presente acordo coletivo de gratificação por desempenho a partir dos Resultados é firmado nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição Federal de 1988, bem como as disposições da Lei n.º 10.101 de 19 de dezembro de 2000, inexistindo dúvidas, divergências ou controvérsias quanto ao teor e alcance dessas normas, as quais pelas partes foram analisadas, debatidas e interpretadas com base nos princípios e normas do direito.

E por estarem assim justos e acordados, assinam o presente Acordo Coletivo de Bonificação por desempenho a partir dos Resultados em duas vias de igual teor e forma

Bento Gonçalves, ..... de ..... de .....



	<b>ACORDO COLETIVO DE GRATIFICAÇÃO POR DESEMPENHO A PARTIR DOS RESULTADOS</b>
--	---

**Sindicato dos Trabalhadores.....**

**Grupo Gestor do Bonificação por desempenho a partir dos Resultados**

A comissão abaixo relacionada (Grupo Gestor), foi constituída para representar os colaboradores de a Alfa Motopeças Distribuidora Atacadista LTDA, dirimir quaisquer assuntos relativos à implantação do Acordo Coletivo de Bonificação por desempenho a partir dos Resultados, e aprova o conteúdo do presente documento.

---

Gerente Sócio

---

Gerente

---

Analista Contábil

---

Analista de RH

---

Gerente Loja

---

Líder Almojarifado

	<b>ACORDO COLETIVO DE GRATIFICAÇÃO POR DESEMPENHO A PARTIR DOS RESULTADOS</b>
--	---

Constituição Federal 1988.

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.

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

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

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
FUNCIONÁRIO:				
FUNÇÃO:		SETOR:		
LÍDER:		ADMISSÃO:		
FAVOR AVALIAR OS QUESITOS ABAIXO:				
QUESITOS	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
FALTAS E ATRASOS				
CONHECIMENTO TÉCNICO				
DESEMPENHO				
NORMAS DE SEGURANÇA				
CAPACIDADE DE APRENDER (habilidade em reter informações recebidas e usa-las adequadamente).				
PRODUTIVIDADE (ritmo de trabalho aliado ao rendimento e qualidade, com que o funcionário desenvolve a tarefa).				
INICIATIVA (habilidade em agir/executar tarefas e solucionar problemas sem necessidade de supervisão consistente).				
COLABORAÇÃO (disposição que o funcionário possui em ajudar a equipe e a empresa de uma forma geral).				
RELACIONAMENTO (habilidade com o trato com as pessoas independente do nível hierárquico).				

## ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS INTERNOS

Indicadores de eficácia	FÓRMULAS	Desempenho		
		jan/19	fev/19	mar/19
Atendimento ao cliente				
1. Reclamação dos Clientes	Número de reclamações / número total de pedidos atendidos no período x 100%			
2. Entregas no prazo	Número de pedidos atendidos no prazo / número total de pedidos recebidos no período x 100%			
3. Avarias	Número de avarias / Número total de produtos expedidos no período x 100%			
4. Avarias no estoque	Valor total de avarias / valor total do estoque x 100%			
5. Retornos e devoluções	Número de produtos devolvidos e/ou retornados / número total de produtos expedidos no período x 100%			
6. Tempo de ciclo do pedido	Data de entrega do pedido - data de solicitação pelo cliente			
7. Acuracidade de previsão	(quantidade expedida - quantidade prevista) / quantidade expedida x 100%			
8. Acuracidade de pedido	(Pedidos atendidos - pedidos separados, embalados e expedidos corretamente) / total de pedidos atendidos x 100%			
9. Lançamento de novos produtos (≤ 2 anos)	Receita operacional líquida com novos produtos / receita operacional líquida total x 100 %			

**AVALIAÇÃO DESEMPENHO - EXECUÇÃO**

NOME		
CARGO		SETOR
		PARA CADA ÍTEM VOCÊ DEVERÁ DAR UMA PONTUAÇÃO DE 01 A 10
QUALIDADE TRABALHO	OBS:	
INICIATIVA	OBS:	
CONHECIMENTO TRABALHO	OBS:	
RELACIONAMENTO COM LIDERANÇA	OBS:	
PRODUTIVIDADE E APLICAÇÃO	OBS:	
PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE	OBS:	
ORGANIZAÇÃO/PLANEJAMENTO	OBS:	
COMUNICAÇÃO	OBS:	
CRIATIVIDADE	OBS:	
MOTIVAÇÃO	OBS:	
ASSINATURA AVALIADOR	ASSINATURA FUNCIONÁRIO	
<p>AO PREENCHER O QUADRO, UTILIZE OS VALORES DE 01 A 10 PARA CADA ÍTEM.</p> <p>REGULAR- 01 A 79                      BOM – De 80 a 89                      ÓTIMO – De 90 a 100</p> <p>Necessita desenvolver                      Em Desenvolvimento                      Bem desenvolvido</p> <p>SOLICITAMOS QUE A AVALIAÇÃO SEJA REALIZADA JUNTO AO FUNCIONÁRIO, PARA QUE O MESMO TENHA CIÊNCIA DO SEU DESEMPENHO, E ESTAS INFORMAÇÕES VENHA A AUXILIÁ-LO NO SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.</p>		